

SÉRIE DOCUMENTS OFFICIELS N° 94

# 2014-2018 PLAN À MOYEN TERME

## L'AGRICULTURE, UNE OPPORTUNITÉ DE DÉVELOPPEMENT DANS LES AMÉRIQUES



# Qu'est-ce que l'IICA?

Il y a plus de 70 ans, des visionnaires ont constaté la nécessité de doter le continent américain d'un organisme spécialisé en agriculture ayant pour mission de promouvoir le développement agricole et le bien-être rural. Cette mission est toujours d'actualité.

C'est ainsi qu'est né l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) qui, au fil des ans, a réussi à relever des défis de taille, à saisir des occasions porteuses et surtout, à évoluer pour devenir un organisme de coopération technique international qui répond sans cesse aux nouvelles exigences du secteur agricole.

Notre **mission** est de *stimuler, de promouvoir et de soutenir les efforts des États membres pour le développement agricole et le bien-être des communautés rurales au moyen de la coopération technique internationale d'excellence.*

De concert avec nos États membres, nous cultivons une **vision** : *l'atteinte d'une agriculture interaméricaine compétitive, viable et inclusive, qui alimente le Continent et le monde, et qui permet de faire reculer la faim et la pauvreté chez les producteurs et les habitants des régions rurales.*

Nous fournissons des services de coopération de par une collaboration étroite et constante avec nos 34 États membres, dont nous répondons aux besoins avec diligence. Notre atout le plus précieux est l'étroite relation que nous maintenons avec les bénéficiaires de notre travail.

Nous possédons une vaste expérience dans des domaines tels que la technologie et l'innovation au service de l'agriculture, l'inspection et le contrôle de l'innocuité des aliments, la production et le commerce agroalimentaires, le développement rural, la gestion des ressources naturelles et la formation professionnelle.

Nous nous sommes engagés à définir des cibles précises. Le Plan à moyen terme 2014-2018 permet de faire évoluer notre modèle de coopération technique afin de nous positionner encore davantage comme une organisation vouée à l'atteinte de résultats concrets et visibles. Nous souhaitons faciliter les transformations positives que les États membres veulent mettre en œuvre dans les secteurs agricole et rural.



# PLAN À MOYEN TERME 2014-2018

L'AGRICULTURE, UNE OPPORTUNITÉ  
DE DÉVELOPPEMENT DANS  
LES AMÉRIQUES

Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), 2014



Plan à moyen terme 2014 – 2018: l'agriculture, une opportunité de développement dans les Amériques de l'IICA sous licence Creative Commons

Attribution - Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Basée sur une oeuvre qui se trouve sur le site [www.iica.int](http://www.iica.int)

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

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

Coordination éditoriale: Víctor Villalobos, Miguel García, Héctor Iturbe, Yanko Goic, Miguel Ángel Arvelo y Federico Sancho

Traducteur: Elisabeth Roure

Conception graphique: Carlos Umaña

Conception de la couverture: Carlos Umaña

Impression: Imprimerie de L'IICA

Institut interaméricain de coopération pour l'Agriculture

Plan à moyen terme 2014 – 2018: l'agriculture, une opportunité de développement dans les Amériques / IICA – San José, C.R.: IICA, 2014. (Série Documents Officiels / IICA, ISSN 1018-7103; no. 94) viii, 80 p.; 21 x 16 cm

ISBN13: 978-92-9248-541-2

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

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

AGRIS  
E14

DEWEY  
338.181

## TABLE DES MATIÈRES

<b>EXPOSÉ</b>	<b>v</b>
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. LES PRINCIPAUX DÉFIS DE L'AGRICULTURE CONTINENTALE À MOYEN TERME</b>	<b>5</b>
<b>III. MISSION, VISION ET PRINCIPES DE L'IICA</b>	<b>17</b>
<b>IV. UN IICA AXÉ SUR L'OBTENTION DE RÉSULTATS</b>	<b>19</b>
<b>V. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, TRANSFORMATIONS, CONTRIBUTIONS, PRODUITS, SERVICES ET GRANDES ORIENTATIONS DE L'IICA</b>	<b>23</b>
<b>VI. LE MODÈLE DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE</b>	<b>35</b>
Les bases de la coopération technique	35
Les fonctions clés de l'IICA	37
Du continent aux pays sur le terrain : construction de "la stratégie de l'IICA dans le pays"	39
Les projets en tant qu'unités d'articulation de la coopération de l'IICA et les autres instruments d'action	41
- <i>Projets phares</i>	42
- <i>Projets réalisés à l'aide de ressources externes</i>	46
- <i>Actions de réaction rapide</i>	47
- <i>Initiatives de préinvestissement du Fonds de Coopération Technique</i>	48
Travail de collaboration grâce aux réseaux	48
Services techniques d'appui à la coopération	49
Évolution du modèle de coopération technique	51
<b>VII. GESTION OPÉRATIONNELLE POUR LA COOPÉRATION TECHNIQUE</b>	<b>55</b>
<b>VIII. PARTENARIATS POUR LE SUCCÈS DE SOLUTIONS CONJOINTES</b>	<b>65</b>
<b>IX. MODERNISATION INSTITUTIONNELLE : AU-DELÀ DU PMT</b>	<b>69</b>
<b>X. MESURE DES CONTRIBUTIONS DE L'IICA</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>73</b>
- <i>ANNEXE 1 : Relation principale entre les quatre objectifs stratégiques (OS), les onze contributions de l'IICA et les quatre projets phares</i>	75
- <i>ANNEXE 2 : Indicateurs de mesure de la réalisation du PMT 2014-2018</i>	76
<b>SIGLES</b>	<b>83</b>



## EXPOSÉ

La deuxième décennie du XXI<sup>ème</sup> siècle a amené de nouveaux enjeux et de nouvelles opportunités pour l'agriculture des Amériques, destinée à devenir un véritable moteur du développement, capable d'engendrer croissance économique et prospérité pour les populations de cette région. Il est crucial, dans nos pays, de déclencher le potentiel du secteur agricole afin de relever l'un des plus grands défis de l'humanité : assurer la sécurité alimentaire.

Il y a plus de 70 ans, des visionnaires avaient compris la nécessité de disposer d'un organisme spécialisé en agriculture pour le continent américain, dont le but est encore en vigueur aujourd'hui : promouvoir le développement agricole et le bien-être rural sur le continent. C'est ainsi qu'est né l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) qui, depuis lors, a été capable d'identifier les enjeux et les opportunités, et d'évoluer pour devenir un organisme international de coopération technique et qui, ce qui est encore plus important, répond de façon permanente aux nouveaux besoins du secteur agricole.

L'Institut offre sa coopération grâce au travail quotidien, de proximité et permanent avec ses 34 États membres, dont il prend en charge les besoins en temps opportun, pour que l'agriculture soit de plus en plus ouverte, compétitive et durable. L'atout le plus précieux de l'IICA est, sans aucun doute, le lien qui l'unit à ceux qui bénéficient de son travail.

L'Institut peut, néanmoins, améliorer l'efficacité, l'efficacité et la pertinence de sa coopération technique, grâce à une interprétation correcte des changements constants qui se produisent dans le secteur agricole et à une compréhension claire des mandats de ses États membres. C'est pourquoi il est essentiel qu'une institution comme l'IICA actualise régulièrement les instruments de planification stratégique et d'opération.

C'est ce qu'ont bien compris les pays membres qui, en 2010, ont approuvé un plan stratégique (PS) en vigueur jusqu'en 2020, afin que ses orientations permettent de donner continuité à ses actions et de servir de base aux plans à moyen terme (PMT) suivants, et de feuille de route aux activités de l'IICA pendant des périodes de quatre ans.

L'administration que j'ai l'honneur de présider accomplit son second mandat et a présenté la proposition de PMT pour la période 2014-2018, approuvée par notre Comité exécutif (IICA/CE/Res. 592 (XXXIV-O/14)), organe de gouvernement de l'Institut, autorisé pour ce faire, par le Conseil interaméricain de l'agriculture (IICA/JIA/Res. 481 (XVII-O/13)).

Le PMT 2014-2018 renouvelle notre engagement à consolider la capacité technique de l'IICA afin de relever les défis du secteur, déterminés dans le PS mentionné plus haut. Ceci nous oblige à redoubler d'efforts pour entreprendre, avec les pays, les tâches qui

permettront de relever efficacement ces défis. Il y a donc lieu de tirer parti de toutes les opportunités, de trouver des solutions innovantes et d'atteindre des résultats d'excellence susceptibles de faire la différence dans l'agriculture et dans les territoires ruraux.

Ce PMT a été conçu grâce au dialogue entre les différentes unités de l'Institut, à de nombreuses consultations avec les pays, par le biais de nos bureaux, et au réexamen de nos instruments et de notre modèle de coopération technique.

Quatre années passées à la tête de l'Institut nous permettent d'envisager l'avenir avec optimisme et de fixer des objectifs ambitieux, mais réalisables, pour le Plan. C'est pourquoi il a été tenu compte, pour son élaboration, du fait que l'agriculture représente aujourd'hui une opportunité sans précédent dans les programmes de développement, et on a tiré parti des progrès atteints en matière de modernisation de l'IICA jusqu'en 2014. En outre, le PMT favorise l'évolution du modèle de coopération technique de l'Institut, en vue de le consolider et d'en faire une organisation axée sur l'obtention de résultats concrets et visibles, et de faciliter les transformations positives que les États membres souhaitent réaliser dans les secteurs agricole et rural.

Le Plan reconnaît aussi que, pour atteindre les grands objectifs de l'agriculture, il est nécessaire que soit coordonnée l'action d'innombrables acteurs nationaux, régionaux et continentaux. En outre, si l'Institut souhaite entraîner des répercussions positives, ses efforts doivent se centrer sur les tâches qu'il est à même de réaliser au mieux et pour lesquelles il possède une capacité prouvée.

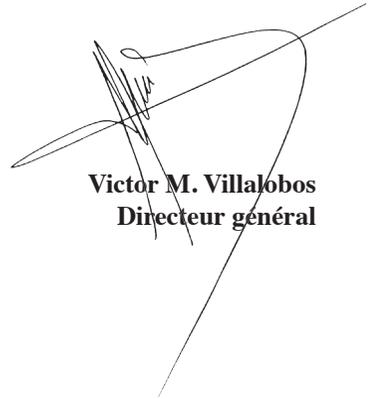
Pour toutes ces raisons, ce PMT est axé sur l'offre, à ses pays membres, de onze types de contributions sensibles, grâce à plusieurs instruments de coopération technique : a) de grands projets d'intégration, appelés "projets phares" ; b) des actions de réaction rapide, offrant de la souplesse au modèle de coopération ; c) des initiatives de préinvestissement, par le biais du Fonds de coopération technique ; et d) des projets financés à l'aide de ressources externes articulées à la coopération technique.

L'opération de l'Institut sera consolidée grâce à l'intégration de tous ses services techniques et administratifs, au renforcement de la culture institutionnelle de gestion axée sur l'obtention de résultats, à l'amélioration des processus de suivi et d'évaluation, et à la transparence et à la responsabilisation, dans toutes ses activités.

Je remercie tout le personnel de l'Institut, pour les longues heures de travail consacrées à l'analyse, à l'élaboration et à la construction de ce PMT ainsi que toutes les autorités des pays membres pour le dialogue ouvert qui a permis d'y incorporer leurs différents points de vue, et notre Comité exécutif qui a amélioré et approuvé la proposition.

Suivant l'exemple de milliers d'agriculteurs qui se lancent dans chaque nouvelle saison de semences avec courage et espoir, l'Institut, s'engage, avec le mot d'ordre d'"un seul IICA", à produire des résultats qui soutiendront le développement agricole et le bien-être des populations rurales des Amériques. Nous avons confiance en une prompte et bonne récolte.

Cordialement,



**Victor M. Villalobos**  
**Directeur général**



# I. INTRODUCTION

Lors de sa Première réunion ordinaire<sup>1</sup>, le Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil) a chargé le Directeur général de l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) de préparer un plan à moyen terme (PMT) dans lequel seraient définis précisément les fonctions, les résultats et l'utilisation du budget de l'Institut, en vertu d'une nouvelle convention (1979) qui le transformait en un organisme de coopération pour l'agriculture. Ce premier PMT a été approuvé le 28 octobre 1982, dans le cadre de la Deuxième réunion extraordinaire du Conseil.

Depuis lors, tous les quatre ans, le Conseil prévoit que l'Institut dispose d'un PMT coïncidant avec la période de mandat du Directeur général. Cette pratique est la base de l'orientation technique de l'IICA, afin que ce plan apporte une réponse aux nouvelles conditions des pays membres, en fonction de l'expérience acquise par l'Institut.

Outre la prise en charge des questions relevant du domaine national, les PMT de l'IICA ont toujours été liés à des initiatives à caractère continental, émanées des réunions ministérielles de l'agriculture. Ces initiatives incorporent des thèmes particuliers d'intérêt pour les responsables des secteurs agricoles des pays, énoncés dans des déclarations ministérielles et des résolutions spécifiques.

À sa Quinzième réunion ordinaire, tenue en 2009, le Conseil a prié l'IICA d'élaborer un plan stratégique (PS) en envisageant l'horizon 2020, *“dans le cadre d'une stratégie globale visant à faire en sorte que l'Institut se repositionne, ce qui lui permettra de faire face aux demandes de coopération technique des États membres et de résoudre plusieurs problèmes structurels qui se sont accumulés”*<sup>2</sup>. *Pour l'élaboration de ce plan, le Conseil propose ce qui suit : “[...] que le projet stratégique prenne en compte à la fois les nouveaux facteurs et les défis émergents susceptibles de toucher l'agriculture et le milieu rural, le rôle des institutions et d'autres groupes d'acteurs clés dans les champs d'action qui font leur apparition et ceux à venir, ainsi que le rôle de l'institut en tant qu'organisme intergouvernemental doté d'un mandat continental [...]”*<sup>3</sup>.

---

1 Tenue le 12 août 1981.

2 IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, CR). 2010. Rapport de la Quinzième Réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture. Montego Bay, JM. Résolution n° 444, approuvée le 30 octobre 2009, page 51, troisième considérant.

3 IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, CR). 2010. Rapport de la Quinzième Réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture. Montego Bay, JM. Résolution n° 444, approuvée le 30 octobre 2009, page 51, quatrième considérant.

Lors de la même réunion, le Conseil a décidé, “de demander au Directeur général de préparer, en consultation avec les États membres du processus des Sommets des Amériques ; (ii) les mandats issus des réunions ministérielles sur l’agriculture et la vie rurale, en particulier du Plan AGRO 2003-2015 ; (iii) les résolutions en vigueur du Conseil et du Comité exécutif ; et (iv) les directives appelées à régir les activités de l’Institut qui ont été établies dans le Cadre stratégique de l’IICA 2010-2020”<sup>4</sup>.

Cette tâche confiée au Directeur général prend fin avec sa présentation des deux plans, suivie de l’approbation du Comité exécutif de l’IICA, à sa Trentième réunion ordinaire (San José, Costa Rica, 6 octobre 2010).

Deux rencontres ministérielles ont eu lieu pendant la période d’exécution du PMT 2010-2014<sup>5</sup>. Les autorités nationales du secteur ont abordé un thème spécifique lors de chacune de ces deux réunions : l’innovation (San José 2011) et la gestion intégrale des ressources en eau dans l’agriculture (Argentine 2013) ; pour chacun de ces thèmes, des engagements à l’échelon continental ont été fixés et des mandats spécifiques à accomplir ont été donnés à l’IICA.

En septembre 2013, le Conseil, réuni à Buenos Aires, en Argentine, a chargé le Directeur général réélu d’élaborer un nouveau PMT pour la période 2014-2018.

Le PMT actuel s’inscrit dans les grandes lignes du PS 2010-2020 et il incorpore les divers mandats et engagements des deux dernières rencontres des ministres, orientés vers la poursuite du renforcement de l’Institut, en tant qu’espace d’innovation, de créativité et d’engagement en matière de responsabilités, compétences et attributions de coopération technique en agriculture et de promotion du bien-être rural, qui appartiennent à cet organisme spécialisé du système interaméricain.

Si le mandat de l’IICA a une portée continentale, ses travaux sont en rapport avec l’agenda mondial, et surtout avec les intérêts des pays pour les questions émanant du programme de développement post 2015, en matière d’égalité et de durabilité<sup>6</sup>, ainsi qu’avec les résolutions et les thèmes prioritaires de l’Organisation des États Américains (OEA)<sup>7</sup>, de la Communauté des États Latino-américains et des Caraïbes

4 IICA (Institut interaméricain de coopération pour l’agriculture, CR). 2010. Rapport de la Quinzième Réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l’agriculture. Montego Bay, JM. Résolution n° 446, approuvée le 30 octobre 2009, page 56.

5 Les rencontres ministérielles de l’agriculture ont lieu tous les deux ans et font partie des processus connus comme les “Sommets des Amériques”, coordonnés par l’OEA ; en conséquence, leurs accords et recommandations sont présentés aux présidents et aux chefs d’État des États américains afin qu’ils puissent en tenir compte dans leur agenda continental.

6 Assurer la stabilité du climat, prévenir la dégradation du sol, garantir l’utilisation durable de l’eau et protéger la base des ressources naturelles, y compris la biodiversité, figurent parmi les priorités immédiates.

7 OEA (organisation des États Américains). 2012. Déclaration de Cochabamba sur la “Sécurité alimentaire en toute souveraineté dans les Amériques” (en ligne). Cochabamba, BO. Disponible sur <http://www.ine.gob.bo/indicadoresddhh/archivos/alimentacion/inter/Declaraci%C3%B3n%20de%20Cochabamba.pdf>.

(CELAC)<sup>8</sup>, du Groupe des Vingt (G20)<sup>9</sup> et de la Conférence Río+20<sup>10</sup>, entre autres organismes, forums et mécanismes régionaux.

Un lien est clairement établi, dans ce PMT, à être mis en œuvre selon les ressources budgétaires dont disposera l'Institut, entre les défis que doit relever l'agriculture des Amériques et les projets et actions que l'IICA prétend développer jusqu'en 2018.

Tout son contenu est regroupé autour des quatre objectifs stratégiques définis dans le PS 2010-2020, à partir desquels ont été indiquées les principales transformations générales qui devraient avoir lieu dans l'agriculture des pays du continent américain. En outre, le document précise les onze contributions que l'IICA s'engage à offrir, selon les fonctions, les produits et les services fournis de manière concrète afin que soient largement atteints les objectifs fixés.

À cette fin, le modèle de coopération technique est expliqué en détails, y compris les instruments des projets, les actions de réaction rapide (ARR) et les initiatives de préinvestissement indiquées dans les stratégies de l'IICA dans les pays, ainsi que les réseaux institutionnels, les services techniques, les partenariats stratégiques et la gestion opérationnelle.

Cette dernière constitue un élément clé pour garantir la viabilité économique-financière de l'Institut, au moyen d'une stratégie de gestion des ressources suivant des principes rigoureux d'austérité, d'équité, de discipline et de transparence, ainsi que par le biais de l'amélioration permanente des processus qui, non seulement ajoutent de la valeur au travail, mais qui offrent aussi la solidité, la sécurité et la confiance aux pays membres et aux partenaires de l'IICA.

Avec ce PMT, l'Institut prétend confirmer le leadership qui le caractérise depuis plus de 72 années d'existence aux côtés des autorités du secteur agropastoral de ses États membres, et centrer, dans une plus large mesure, ses actions sur la compétitivité et la durabilité agricoles et le bien-être et l'inclusion en milieu rural. Les enjeux et les opportunités actuelles et futures sont envisagés dans une perspective innovante, qui cherche à approfondir un modèle de coopération technique solidement structuré et à faire en sorte que l'IICA, consolidé, devienne une institution au service de ses pays, au-delà de 2018.

---

8 Qui accordent la plus haute priorité à la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à la propriété foncière, au développement de l'agriculture, à l'offre de soutien aux petits producteurs agricoles et à l'initiative « L'Amérique Latine et les Caraïbes libérées de la faim 2025 ».

9 Les actions des groupes de travail concernant l'amélioration de la durabilité de la production agricole incluent la mise au point de mécanismes financiers, l'orientation des investissements dans l'agriculture, l'élaboration de mécanismes de transparence des marchés et la promotion de meilleures pratiques en vue d'augmenter la productivité agricole.

10 La conférence a mis en priorité le développement durable, la diminution de la pauvreté, la sécurité alimentaire, l'agriculture durable, la protection de l'eau, la réduction des risques et la résilience, entre autres thèmes.



## **II. LES PRINCIPAUX DÉFIS DE L'AGRICULTURE CONTINENTALE À MOYEN TERME**

Les récents rapports conjoints de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), de la Commission économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes (CEPAL) et de l'IICA, identifient régulièrement les différents défis relatifs à l'agriculture, qui exigent une attention immédiate. En outre, le rôle que joue ce secteur est toujours reconnu pour ce qui est du développement et du bien-être des peuples, pour la lutte contre la pauvreté et l'inégalité et pour parvenir à la durabilité écologique et à la sécurité alimentaire. Plusieurs rencontres mondiales et régionales sur le développement mondial ont mis en évidence les enjeux de l'avenir en matière de bien-être, de durabilité et d'équité, en général, comme la protection des droits de l'homme, la réduction de la pauvreté, l'élimination de la faim, l'amélioration de la nutrition, la protection des écosystèmes, la construction de sociétés du savoir et le développement d'économies ouvertes, entre autres.

Certains de ces défis correspondent au cadre d'action de l'IICA tel qu'il est exprimé dans les quatre objectifs stratégiques inclus dans le PS 2010-2020, en rapport avec la productivité et la compétitivité, l'ouverture rurale, l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques et la gestion intégrale des ressources naturelles (durabilité) ainsi que la sécurité alimentaire et nutritionnelle. D'autres aspects non inclus de manière explicite dans le PS, mais qui ont été spécifiquement traités au cours des réunions ministérielles de 2011 et 2013 et qui, par conséquent exigent de l'IICA une attention plus soutenue, sont en rapport avec l'innovation et la gestion intégrale des ressources en eau.

Ces défis sont des opportunités de démontrer le potentiel agricole des Amériques et le moment favorable que traverse l'agriculture. Des cadres politiques et institutionnels modernes et dynamiques sont nécessaires afin de capitaliser ces opportunités ; ainsi que des transformations des capacités d'organisation des producteurs ; la participation du secteur privé ; la collaboration d'acteurs locaux ; la création, l'adaptation et l'utilisation de nouvelles connaissances techniques et scientifiques ; et la formation de nouveaux leaders et de professionnels au profil nouveau, pour construire l'agriculture du XXI<sup>ème</sup> siècle.

Au cours des quatre prochaines années, l'IICA jouera un rôle de protagoniste autour des quatre objectifs stratégiques, afin de permettre à ses pays membres de relever ces défis, de tirer parti des opportunités et de surmonter les limitations qu'ils sont à même de rencontrer. Il y a lieu, pour parvenir à atteindre efficacement ces objectifs, de reconnaître le niveau

élevé de complexité et les liens étroits entre les tâches du développement agricole et rural, le manque de ressources financières provenant de la communauté internationale pour le continent, et la très grande concurrence pour les obtenir.

Voici une brève explication des défis et des opportunités qui y sont associées :

### **Sur la productivité et la compétitivité**

Une demande accrue de produits agricoles, surtout de produits alimentaires à forte valeur nutritionnelle ou de qualité, sera une constante pendant les décennies à venir<sup>11</sup> ; néanmoins, pour relever pleinement et de façon durable ce défi, il est nécessaire de développer des solutions innovantes pour les modèles de production en vigueur.

S'il existe bien une attente positive, sur le papier, sur le rôle futur du continent américain en matière d'approvisionnement en aliments à l'échelon mondial, dans la réalité, les taux de croissance qui mesurent la productivité et le rendement de l'agriculture sur le continent, indiquent certains signes de stagnation. La région a réagi à l'augmentation de la demande d'aliments grâce à l'expansion de la surface cultivée ; néanmoins, un fort pourcentage de terres agricoles est en état de dégradation. En outre, il est nécessaire d'appliquer, dans les systèmes agricoles, des technologies innovantes en vue d'un usage intensif et durable des sols.

Outre les pressions engendrées par une demande croissante de produits agricoles, il y a lieu de tenir compte d'autres variables comme la volatilité des prix, la présence de parasites et de maladies, la variabilité du climat, les catastrophes naturelles, le droit à la terre et à l'eau, le vieillissement des acteurs en milieu rural et la migration des jeunes des zones rurales, entre autres éléments qui affectent, ensemble, la productivité agricole du continent.

Faute de meilleurs niveaux de productivité, l'agriculture de la région se heurte, à son tour, à un problème de compétitivité, encore aggravé par la difficulté d'accès à des marchés de plus en plus dynamiques, face à des concurrents émergents d'autres régions du monde, en raison des conditions qu'impose l'intégration commerciale, des changements de structure et d'articulation des chaînes agricoles, des demandes de plus en plus exigeantes des consommateurs, des niveaux d'investissements multinationaux dans

---

11 Selon plusieurs analyses, en 2050 la classe moyenne aura augmenté de 3 milliards de personnes dans le monde. Au cours des 12 prochaines années, la population mondiale va s'accroître de 1 milliard de personnes pour arriver, en 2050, à un total de 9 milliards 600 millions. ONU (Nations Unies, USA). 2012. World population prospects: the 2012 revision (en ligne). New York, USA. Disponible sur [http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/WPP2012\\_Wallchart.pdf](http://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/trends/WPP2012_Wallchart.pdf).

des facteurs de production comme la terre et l'eau et en raison aussi de l'apparition de nouvelles régulations publiques et de "normes privées" pour le commerce des produits agricoles et agroalimentaires.

Pour relever le défi de l'augmentation des niveaux de productivité et de compétitivité, il est nécessaire de créer, d'adapter et de valider des technologies et de développer des processus innovants qui permettent d'accroître les rendements et l'efficacité, dans une utilisation durable des ressources naturelles, particulièrement de l'eau et du sol. Il est également nécessaire d'adopter de bonnes pratiques, d'utiliser intelligemment les sources d'énergie, d'utiliser des machines et des engins agricoles moins polluants, d'améliorer la gestion après récolte, d'employer de nouveaux intrants, y compris ceux qu'on appelle aujourd'hui les moyens de production biologiques, de produire une meilleure qualité, d'apporter des changements dans la gestion organisationnelle et de mieux répartir les bénéfices du commerce.

Un des aspects importants de l'amélioration de la productivité et de la compétitivité est la nécessité d'augmenter les niveaux d'investissements publics et privés dans le secteur. Il faut, pour cela, consolider les institutions et la gouvernance, grâce à des politiques et à des règles claires qui protègent les investissements et les droits de propriété intellectuelle et industrielle et qui favorisent les partenariats public-privé, à compléter par de solides programmes et projets de gestion des risques qui donnent une certaine marge de sécurité à une activité hautement dépendante des facteurs climatiques et économiques externes.

### **Sur la durabilité et les changements climatiques**

Les pays sont conscients de la nécessité de créer des modèles en vue d'augmenter la production et de réduire son impact sur l'environnement, car parfois on impute aux modèles de production intensive l'érosion des sols, l'utilisation irrationnelle de l'eau et de l'énergie, la perte de ressources génétiques et de la biodiversité et l'émission, dans l'atmosphère, de grandes quantités de gaz à effet de serre.

Si l'on considère la dépendance de l'agriculture par rapport au climat, et devant les prévisions d'une plus grande variabilité, liée au phénomène général connu sous le nom de changement climatique, il y a lieu d'innover dans les activités agropastorales, afin qu'elles s'adaptent aux nouvelles conditions climatologiques le plus rapidement possible.

Le changement climatique introduit de nouveaux risques et exacerbe les risques existants. Malheureusement les petits pays, et même les grands, ne sont pas totalement en mesure de

lutter contre les excès de pluviosité et de nébulosité, contre la hausse des températures et autres conséquences des changements climatiques. Les 14 millions de petits producteurs de l'ALC sont particulièrement vulnérables à ces conséquences, car ils disposent de moins de ressources technologiques et financières pour y faire face.

Devant la grande échelle du changement climatique et devant sa rapidité, les savoirs ancestraux et les adaptations empiriques qu'emploient généralement les producteurs, particulièrement dans des systèmes écologiques dégradés, demeurent inefficaces. Il est essentiel de promouvoir l'utilisation d'adaptations, conçues de manière stratégique, qui donnent lieu à de nouvelles politiques, à la recherche, et à de nouveaux investissements ainsi qu'à des modifications à long terme des systèmes de production.

Parmi les nouvelles conditions auxquelles se heurtent les producteurs, on trouve en premier lieu, les catastrophes climatiques comme les sécheresses, les inondations, les gelées, les modifications des régimes pluviaux, les ouragans, les glissements de terrains, les nouveaux parasites et les nouvelles maladies, qui mettent en danger la productivité et obligent à une gestion intégrée des risques, en tant qu'instrument de réduction de la vulnérabilité des activités agropastorales.

Deux processus de base de l'agriculture s'imposent pour réagir : l'un d'atténuation et l'autre d'adaptation. L'un des domaines d'opportunité, parmi les plus importants pour l'IICA, est de faire en sorte que les pays, les producteurs et les acteurs de l'agriculture reconnaissent cette double nécessité et mettent en œuvre des innovations, en vue d'une action coordonnée de tous les pays du continent. La recherche d'opportunités dans le changement climatique donne lieu à des actions en vue d'améliorer les systèmes de production, leur résilience et leur durabilité.

### **Sur l'ouverture**

La pauvreté continue d'être un problème social et économique de grande ampleur. Selon des données de la CEPAL, il existe encore 164 millions de latino-américains vivant en situation de pauvreté (27,9 % de la population), qui dépendent de l'agriculture et dont c'est la principale activité économique. En outre, la grande majorité d'entre eux se trouvent dans les territoires ruraux et dans des communautés autochtones.

Il existe un lien évident entre la prospérité rurale et le développement de l'agriculture, c'est pourquoi ce secteur jouera toujours un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté ; de fait, investir dans l'agriculture est l'une des façons les plus efficaces de diminuer ce

fléau. Il y a néanmoins lieu de reconnaître que, pour prendre ce problème en charge de manière intégrale, il faut que l'agriculture dépasse la dimension purement productive pour englober aussi l'organisation, la valeur ajoutée dans les chaînes, l'accès à l'information, l'échange de savoirs et la gouvernance des territoires, entre autres facteurs.

Il n'est pas réaliste, aujourd'hui, de concevoir l'agriculture de façon indépendante du milieu rural où elle se produit. L'un des principaux défis à relever est de parvenir à l'intégration des deux aspects et de celle de tous les acteurs concernés, afin d'améliorer la qualité de vie de ceux qui se consacrent à l'agriculture et habitent dans les zones rurales.

Il ne sera possible de transformer l'agriculture de l'Amérique Latine et des Caraïbes (ALC) en une agriculture de promotion de la croissance économique, orientée vers le bien-être rural, que si les producteurs et les habitants des campagnes bénéficient plus du développement, de la diversification et de la valeur ajoutée. Il y aura lieu, également, de promouvoir l'équité au moyen de mécanismes qui favorisent, entre autres, la retombée des bénéfices du commerce, la responsabilité sociale, la valorisation sociale et économique du travail agricole et la valeur résiduelle, dans les zones rurales.

L'intégration doit porter sur toutes les populations ; c'est pourquoi le rôle des femmes, des jeunes et des autochtones, dans l'agriculture et dans les territoires ruraux, doit être reconnu et susciter des actions positives. Il y a lieu, également, de consolider leur participation à l'économie et au développement, au moyen d'interventions qui leur garantissent leurs droits et leur autonomisation. Il devient crucial de revendiquer l'agriculture et de faire valoir le rôle primordial que jouent les producteurs, afin que cette activité soit attrayante pour les jeunes et que soit reconnue la participation des femmes paysannes à l'agriculture familiale et à la sécurité alimentaire.

Les femmes, en milieu rural, constituent l'une des forces motrices de l'économie des territoires et elles sont co-responsables du développement, de la stabilité et de la survie de leurs familles. En tant que productrices d'aliments associés à l'agriculture familiale, et étant donné le rôle qu'elles jouent dans la prise de décisions sur l'utilisation et la répartition des revenus de la famille, elles sont des actrices clés dans la quête de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dans les campagnes. Malgré cela, la femme rurale continue de souffrir de discrimination et d'exclusion et elle n'exerce donc pas pleinement ses droits, elle n'a pas accès aux meilleurs services (par exemple, au crédit et aux titres de propriété, entre autres) et elle n'est pas parvenue à s'intégrer complètement dans les systèmes de production.

L'une des réalités les plus crues de l'agriculture de certains pays est la forte migration des agriculteurs vers d'autres activités économiques ou vers des régions non agricoles, en particulier des jeunes ruraux vers les villes, qui promettent plus de possibilités que l'agriculture, aux prix de coûts sociaux et productifs dont l'impact va s'avérer dévastateur à moyen terme si des mesures ne sont pas prises pour retenir les jeunes dans les campagnes.

Il en va de même avec les peuples autochtones qui doivent être incorporés dans les processus de développement, y compris dans la production. En outre, en vertu de leurs droits, ils doivent avoir accès à des biens de production, et être reconnus comme sujets de droits et d'obligations. Ils doivent se voir offrir les mêmes opportunités de développement que les autres membres de la société. Leur savoir ancestral possède une valeur incalculable, surtout en matière de techniques cohérentes avec la protection de l'environnement et l'utilisation durable des ressources naturelles et de la diversité génétique, ainsi que pour ce qui est du savoir empirique associé à ces utilisations.

Il est essentiel de créer des conditions appropriées qui permettent aux personnes d'avoir accès à de réelles opportunités de développement et de trouver des mécanismes pour que les producteurs organisés des territoires ruraux puissent être incorporés équitablement dans les chaînes agricoles. Il est de même fondamental de créer des possibilités pour que l'agriculture à petite et moyenne échelle, surtout familiale, puisse remplir sa fonction stratégique de favoriser l'inclusion sociale dans les territoires ruraux et, en même temps, contribuer efficacement à la production alimentaire et au succès de la durabilité environnementale dans les communautés les plus pauvres.

### **Sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle**

Actuellement, 842 millions de personnes dans le monde souffrent de malnutrition ou de faim chronique, dont environ 47 millions se trouvent en ALC<sup>12</sup>. En 2050, il faudra, dans cette région, alimenter une population proche d'un milliard 300 millions d'habitants. En 2009, la classe moyenne de l'ALC était représentée par 150 millions de personnes<sup>13</sup>.

Surmonter le défi de la sécurité alimentaire et nutritionnelle dépend, dans une large mesure des progrès atteints dans la solution des trois autres défis déjà mentionnés (productivité et compétitivité ; durabilité et changement climatique ; inclusion), si l'on considère qu'il y a

12 FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, IT). 2013. L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde, résumé 2013 (en ligne). Roma, IT. Disponible sur <http://www.fao.org/docrep/018/i3458s/i3458s.pdf>.

13 Ferreira, FHG; Messina, J; Rigolini, J; López-Calva, LF; Lugo, MA; Vakis, R. 2013. La mobilité économique et la croissance de la classe moyenne en Amérique Latine (en ligne). Washington, DC, US, Banque Mondiale. Disponible sur <http://siteresources.worldbank.org/EXTLACOFFICEOFCE/Resources/MobilityFlagshipFullRptSpanish.pdf>.

sécurité alimentaire “quand tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive, leur permettant de satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active”<sup>14</sup>.

La sécurité alimentaire et nutritionnelle pour tous est l'espoir que partagent les pays du continent, tel que cela a été rappelé lors de la 32ème Assemblée générale de l'OEA (Cochabamba, Bolivie, 2012), quand il a été largement reconnu que l'agriculture jouit d'une fonction prépondérante pour atteindre cette sécurité.

La protection du droit des personnes à l'alimentation ne dépend pas exclusivement des actions propres au secteur agricole. L'agriculture est une activité clé, dans son volet production ; néanmoins, l'accès physique et économique à des aliments de qualité et son utilisation dépendent d'un grand nombre de facteurs situés au-delà du secteur agroalimentaire.

Au cours de ces dernières années, deux phénomènes ont eu un impact particulier sur la sécurité alimentaire. L'un est caractérisé par les conditions économiques internationales défavorables, qui se manifestent à travers une plus grande instabilité des marchés et la volatilité des prix des produits agricoles. L'autre est lié aux effets du changement climatique, auquel il a déjà été fait référence dans ce document.

Il est nécessaire de souligner que l'insécurité alimentaire de millions de personnes est due principalement au fait qu'elles vivent dans des conditions de pauvreté, avec des revenus limités qui diminuent leur capacité d'accès aux produits alimentaires. Ce fait est, paradoxalement, plus palpable dans les zones rurales, où sont censés être produits les aliments.

Le degré de vulnérabilité des petits producteurs ruraux en matière de pauvreté et donc de faim peut être réduit si l'on offre un soutien à l'agriculture de petite échelle et à l'agriculture familiale, par le biais de l'appui à une gestion saine et à l'organisation des territoires ruraux, de l'amélioration des actions de formation, de l'accélération de la participation et de l'accès de ces producteurs aux chaînes agricoles et par l'utilisation efficace de la terre en vue d'une activité agricole durable.

Comme l'indique la Déclaration de Cochabamba<sup>15</sup>, “la sécurité alimentaire dépend aussi de la qualité nutritionnelle des aliments consommés et c'est là que l'agriculture a un grand

---

14 Texte du paragraphe 1 du Plan d'action de la Déclaration de Rome sur la sécurité alimentaire mondiale, novembre 1996.

15 Assemblée générale de l'OEA, Bolivie 2012 : Sécurité alimentaire en toute souveraineté dans les Amériques, 3-5 juin.

rôle à jouer, il est donc crucial d'accélérer la recherche et l'innovation en matière de cultures autochtones, traditionnelles et ayant un potentiel dans la région". Le respect des usages et coutumes des communautés agricoles et rurales est un élément qui doit être présent dans les agendas des États membres afin de rendre l'activité agricole plus compétitive, tout en assurant le bien-être et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des habitants des campagnes.

La diminution des pertes en produits alimentaires, une fois récoltés ou traités, est un facteur qui peut contribuer à améliorer les conditions de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Ces pertes sont estimées à plus d'un milliard 300 millions de tonnes par an dans le monde<sup>16</sup>. Le secteur agricole pourrait y contribuer grâce à une meilleure gestion de l'après récolte et au renforcement des liens entre les maillons des chaînes agroalimentaires.

Prendre en charge les problèmes liés à l'alimentation exige la convergence de plusieurs politiques publiques et la collaboration de tous les acteurs concernés par les solutions définitives des problèmes structurels en rapport avec la sécurité alimentaire et nutritionnelle. De même, compléter l'agenda des pays avec l'action des organismes internationaux soucieux d'éliminer la faim exige, entre autres choses, l'amélioration des moyens de subsistance des populations rurales, des investissements publics et privés efficaces dans le secteur agroalimentaire, la mise au point d'un système de commerce international agricole et de produits alimentaires fondé sur l'ouverture, la transparence, l'équité, des règles claires et des systèmes intégrateurs, l'encouragement et le financement de la recherche scientifique, la prise en charge rapide des urgences et la prévention des catastrophes qui menacent la production, ainsi que la promotion de la conservation des traditions locales en matière d'aliments, de variétés et de cultures.

### **Sur l'innovation<sup>17</sup>**

Nous vivons à l'"ère de l'innovation", associée aux concepts de changement, d'exploration, de protection, d'invention, de réinvention, de création, de prise de risque et de gestion des opportunités. L'innovation est un processus transformateur qui élargit la frontière des possibilités d'une entreprise, d'un secteur de production ou d'un pays. Les

16 FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, IT). 2011. Global food losses and food waste (en ligne). Rome, IT. Disponible sur <http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf>.

17 L'innovation, d'une manière générale, c'est la mise en œuvre d'une nouveauté ou d'une amélioration (technologique ou non) dans les produits (les biens ou les services), les processus, les formes de marketing, ou les formes d'organisation. Autrement dit, c'est l'application d'idées, de savoir et de pratiques, capables de créer quelque chose de nouveau et d'utile, ou d'améliorer quelque chose ou quelqu'un, dans le but d'amener des changements positifs qui comblent les manques ou qui permettent d'atteindre les objectifs d'institutions ou de groupes de personnes. Il s'agit, en fait, de nouveautés et de changements utiles, de fonds (un grand changement ou une forte amélioration) ou accumulatifs (petites améliorations qui, ensemble, entraînent une amélioration ou un changement d'importance).

innovations sont la force motrice de la croissance continue des pays et l'une des stratégies fondamentales de soutien des avantages compétitifs dans les sociétés modernes.

L'innovation agricole est un catalyseur de la croissance et du changement positif. Sa promotion est vitale en vue d'accroître la productivité et la compétitivité, d'augmenter les revenus, de réduire la pauvreté et les inégalités, de diminuer l'impact environnemental du secteur agropastoral, de réagir devant les catastrophes naturelles, de faciliter l'accès aux nouvelles technologies, de s'adapter aux changements climatiques et, par conséquent, d'atteindre la sécurité alimentaire et une qualité de vie optimale pour nos peuples.

L'agriculture requiert un processus innovant de grande envergure, qui englobe la construction de nouveaux paradigmes relatifs à la production, aux institutions, à l'organisation et au savoir, afin de permettre de relever les défis de la compétitivité, de l'ouverture et de la durabilité.

Pour induire des processus d'innovation dans l'agriculture, il faut un cadre propice, à savoir des cadres de politiques articulées, appliquées dans la rigueur, au moyen d'instruments qui accélèrent la production, la création d'une masse critique pour la recherche et le développement, le renforcement de systèmes d'innovation, l'attraction d'investissements et la mise au point de nouveaux modèles commerciaux dans l'agriculture.

Le potentiel d'innovation peut être exploité dans trois domaines principaux : a) la technologie (y compris la vulgarisation et la communication), pour renforcer la capacité de production, b) les marchés, pour accroître les niveaux de compétitivité, et c) les institutions, pour contribuer à la gouvernance.

La Rencontre des ministres de l'Agriculture des Amériques, tenue à San José, au Costa Rica, en 2011, a considéré que "l'innovation dans l'agriculture doit inclure des bonnes pratiques, l'amélioration des produits, l'amélioration des infrastructures pour soutenir les producteurs et transporter les produits sur les marchés, le transfert de technologies, les nouvelles manières d'échanger l'information et de construire des relations au moyen des chaînes agricoles, les services de formation et de perfectionnement, l'accès au crédit, et un cadre juridique fondé sur la science qui étaye l'innovation"<sup>18</sup>.

---

18 IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, CR). 2011. Rapports de la Rencontre des ministres de l'agriculture des Amériques 2011 et de la XVIème Réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture. San José, CR. Déclaration des ministres de l'agriculture, San José 2011, page 79, paragraphe 3.

L'innovation, en matière d'agriculture, se développe mieux grâce aux systèmes nationaux d'innovation agroalimentaire<sup>19</sup> et à leur articulation au sein d'autres instances régionales ou continentales. Consolider ces systèmes, promouvoir le transfert de technologie dans le cadre d'accords et partager les connaissances et les bonnes pratiques, devraient être des tâches prioritaires des gouvernements et de leurs sociétés.

L'innovation en général et les processus qui la créent ne se produisent pas du jour au lendemain et n'obéissent pas non plus à la simple volonté. L'innovation se produit dans un contexte socioéconomique donné et dépend de la présence (ou de l'absence) de conditions favorables à son développement, dont les plus importantes sont le niveau de développement interne, les cadres institutionnels et réglementaires, les capacités humaines et le savoir, et les revendications d'innovation imposées par la société elle-même et par l'atmosphère régionale et mondiale. Le défi de l'agriculture est donc de lancer et de consolider des processus intensifs et permanents d'innovation et de cercles vertueux d'innovation, avec la participation de tous les acteurs.

### **Sur la gestion intégrée des ressources en eau**

Parvenir à une agriculture plus productive et durable dépend, dans une large mesure, de la capacité du secteur à mener une bonne gestion des ressources en eau et de transformer ainsi plus efficacement l'eau en produits alimentaires. Pour cela, il est nécessaire de créer un nouveau type de systèmes agricoles plus responsables en matière d'utilisation de l'eau.

Le continent américain possède une relative abondance de ressources en eau<sup>20</sup>. La richesse et la diversité écologique, sociale, économique et politique de la région offre la possibilité d'identifier de nouveaux modèles de gestion de l'eau, susceptibles d'être partagés entre les pays afin d'en améliorer les politiques publiques et les plans d'investissement et de renforcer leurs systèmes d'innovation pour la gestion durable de l'eau.

---

19 Ces systèmes incluent "une large gamme d'acteurs qui orientent, appuient, créent, transfèrent ou adoptent des innovations et conseillent les producteurs et le public en la matière. Les gouvernements offrent des orientations stratégiques, un soutien financier, de l'assistance et des conseils techniques ainsi que l'accès aux infrastructures, comme les bases de données, les laboratoires et les technologies de l'information et de la communication (TIC). Les chercheurs publics, le secteur privé et les agriculteurs créent l'innovation. D'autres intermédiaires aident à diffuser les innovations. Les associations à but non lucratif et les organisations non gouvernementales (ONG) offrent soutien, financement et information... Les marchés et les consommateurs émettent les signaux de demande d'innovation". OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques, FR). 2013. *Agricultural innovation systems: a framework for analysing the role of the government*. Paris, FR.

20 IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, CR). 2014. *L'eau, un aliment pour la terre*, San José, CR.

Il est urgent d'améliorer la productivité de l'eau<sup>21</sup> dans l'agriculture et pour ce faire, de développer des innovations technologiques, institutionnelles et d'organisation. Il est également nécessaire d'améliorer la collecte des données, l'opération des systèmes d'information météorologique et hydrologique et l'intégration des pays à l'échelon régional, en les articulant dans et avec des réseaux internationaux qui permettent la prise de décisions opportunes au niveau local, sur la base de l'expérience collective.

Lors de la rencontre des ministres de l'Agriculture des Amériques en Argentine, en 2013, les représentants des pays ont pris des engagements relativement à plusieurs questions en rapport avec la gestion intégrée de l'eau, qui vont de la définition et de l'exécution de politiques publiques visant à en assurer l'accès et l'approvisionnement, en qualité et en quantité nécessaires pour l'agriculture, jusqu'à la gestion d'innovations susceptibles de contribuer à l'adaptation des activités agricoles aux changements climatiques.

---

21 Selon Molden et al., la productivité de l'eau peut avoir plusieurs interprétations : "une plus grande production par unité d'eau transpirée, pour les uns et pour d'autres une plus grande production par quantité d'eau fournie et pour d'autres encore, l'amélioration du bien-être par quantité totale d'eau utilisée...". Cité sur : IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, CR). 2014. L'eau, un aliment pour la terre, San José, CR. On peut comprendre également la quantité de produit (ou la valeur du produit) engendrée par unité d'eau utilisée normalement et mesurée en mètres cubes.



### III. MISSION, VISION ET PRINCIPES DE L’IICA

**La mission de l’IICA est :**

*“de stimuler, de promouvoir et d’appuyer les efforts que déploient les États membres en vue d’assurer le développement agricole de leurs pays et le bien-être de leurs populations rurales”<sup>22</sup> au moyen d’une coopération technique internationale d’excellence.*

**La vision de l’Institut, aux côtés de ses États membres, sera :**

*D’accéder à une agriculture interaméricaine compétitive, ouverte et durable susceptible de nourrir le continent et le monde, et qui, en même temps, crée des opportunités afin de diminuer la faim et la pauvreté chez les producteurs et les habitants des zones rurales.*

La tâche d’un IICA proche et permanent auprès des institutions agropastorales doit être orientée par les principes inscrits au Plan stratégique 2010-2020, dont on a choisi, pour ce PMT, ceux qui caractérisent le mieux l’Institut. Il s’agit d’être :

- **Innovant :** Ce principe s’exprime tant par des actions nouvelles de coopération tournées vers l’extérieur que par la modernisation des processus, la création de produits et les transformations institutionnelles internes. L’IICA encourage l’échange de points de vue et crée des espaces de dialogue et des mécanismes de changement visionnaire à la recherche de meilleures solutions aux problèmes du développement de ses États membres et des acteurs de l’agriculture et des zones rurales. De la même manière, l’Institut fait preuve de vocation et de rapprochement avec les pays ; c’est-à-dire qu’il a un engagement institutionnel vis-à-vis de la création de biens publics innovants d’ordre international.
- **Capable de faire des propositions :** L’IICA, conscient de la réalité agropastorale et rurale, s’applique à proposer des solutions continentales, plurinationales

---

22 Article 3 de la Convention sur l’IICA.

et nationales responsables, dans un esprit de collaboration et sur la base du savoir scientifique, social, politique, culturel et économique. Le fait d'être une organisation à accès ouvert qui jouit d'une autorité critique, rend l'Institut hautement analytique, dynamique et critique devant les réponses et les objectifs d'action qu'il offre. Ses actions sont caractérisées par la capacité de réflexion, de souplesse et de prise en charge des demandes spécifiques (y compris celles qui sont urgentes) de ses États membres.

- **Respectueux** : Dans toutes ses actions, l'IICA respecte les principes du droit international et les lois et les coutumes des peuples. Face à la diversité des réalités existantes sur le continent, et étant donné sa pluralité, l'Institut agit de manière neutre en tentant de tirer parti au maximum des expériences et des particularités de chaque État membre.
- **Ouvert** : L'IICA reconnaît les droits fondamentaux de tout être humain, sans aucune exception de race, de sexe, de religion, de culture ou de préférences. C'est pourquoi il met en œuvre des politiques et des processus qui appuient la construction d'opportunités égalitaires et équitables pour tous. En raison de sa nature orientée vers le développement et l'ouverture, l'Institut est une entité de promotion de l'équité, qui s'exprime en interne et dans toutes ses actions de coopération technique ou de gestion institutionnelle.
- **Transparent** : L'IICA fonde ses activités sur la transparence, c'est pourquoi il a adopté et promeut des modèles de communication et d'échange d'information, dans le but d'entretenir la confiance et le soutien de ses États membres et partenaires. Le fait que ses ressources proviennent du trésor public exige une gestion transparente et tous les efforts possibles afin de justifier ses investissements.
- **Engagé à rendre des comptes** : La logique de travail de l'Institut est organisée en une chaîne de résultats à atteindre au moyen de projets et d'actions de coopération, ce qui lui permet de respecter strictement l'engagement pris à se responsabiliser et à informer périodiquement ses mandants de ce qui a été atteint réellement, par rapport à ce qui était initialement prévu.
- **Responsable en matière d'environnement** : L'IICA soutient une culture institutionnelle de responsabilité environnementale, tant dans ses actions de coopération que dans sa gestion opérationnelle, qui inclut les politiques d'économie d'énergie, de conservation et d'utilisation de l'eau, et de recyclage des déchets.

## IV. UN IICA AXÉ SUR LES RÉSULTATS

L'Institut, organisme international aux mandats continentaux, cherche à engendrer des biens publics internationaux, des réponses innovantes et des synergies qui, non seulement, tirent parti des capacités humaines, technologiques, financières et administratives dont il dispose, mais encore les complètent grâce à celles des pays membres, de leurs partenaires stratégiques et du secteur privé, entre autres.

Le PMT 2014-2018 propose une vision renouvelée des services de coopération dans les domaines continental, régional, plurinational et national, en utilisant les avantages compétitifs et comparatifs de l'IICA afin d'arriver à de meilleurs résultats pour le bénéfice de tous les États membres. La principale force de l'Institut réside dans ses capacités techniques et dans sa présence permanente sur le continent, tant par son siège central que par la présence de ses bureaux dans les pays. Ce qui permet la rencontre de plans et de résultats qui se matérialisent par des découvertes, des biens publics et des réponses pratiques, opportunes et de qualité dans les quatre domaines, mais surtout par ce que l'on pourrait appeler des "solutions-terrain".

À travers ses programmes, L'Institut prend en charge les grands défis indiqués dans ce PMT, grâce à des **projets** qui utiliseront intensivement toutes ses capacités, son expérience et ses ressources internationales. Par ailleurs, la souplesse opérationnelle de l'IICA et son travail de proximité avec les institutions demandeuses de coopération technique, permettent de faire face aux situations conjoncturelles au moyen de mécanismes institutionnels de réaction rapide.

Pour accroître l'efficacité et le potentiel de ses actions, l'IICA adoptera une approche de "**gestion fondée sur les résultats**"<sup>23</sup> ; ce qui signifie de tout mettre en œuvre pour que la coopération technique offerte par l'Institut non seulement contribue à faire en sorte que se produisent, sur le continent, en général, et dans chacun de ses pays membres, en particulier, les changements nécessaires à la poursuite des quatre objectifs stratégiques définis dans le PS, mais aussi qu'elle aide à transformer en réalité les aspirations des États membres à la durabilité, à la compétitivité, au bien-être des populations rurales, et à la sécurité alimentaire.

L'approche proposée permet d'établir une relation directe entre les projets et actions développés par l'Institut et les **résultats concrets** à atteindre, en facilitant ainsi les processus

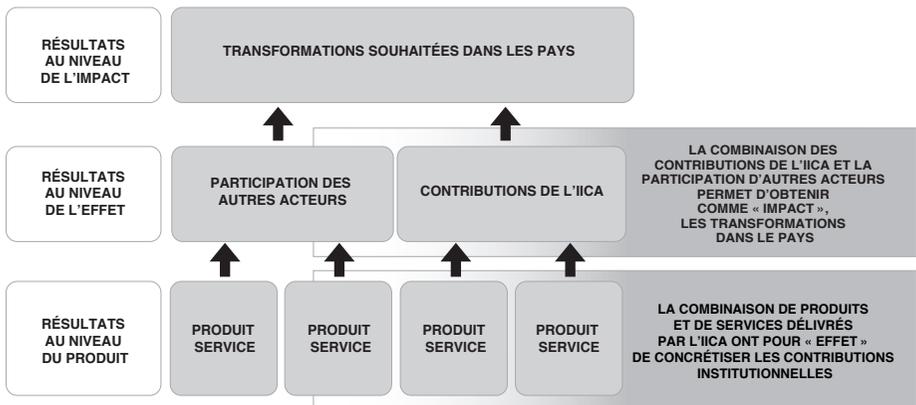
---

23 Une approche de gestion plus responsable en matière d'obtention de résultats précis et connus d'avance de l'organisation. Les processus, les ressources, les activités, le suivi, l'évaluation, la responsabilisation et les mesures incitatives doivent être axés sur ces résultats. Un système d'indicateurs qui permette de mesurer et d'évaluer l'opération de l'institution est donc nécessaire.

de planification, de programmation, de suivi, d'évaluation et de responsabilisation, tout en favorisant l'identification des enseignements tirés et des bonnes pratiques. On entend par **résultat**, un changement mesurable de la situation d'un pays, d'une société, d'une organisation, d'un groupe ou d'un secteur, comme ici l'agriculture, obtenu grâce à une intervention programmée.

L'IICA œuvrera à **partir d'une chaîne de causalité, liant les résultats aux objectifs stratégiques**, dans laquelle chaque résultat au niveau supérieur est la conséquence des succès accumulés au niveau inférieur. L'Institut identifie trois niveaux de résultats : "les transformations" (niveau supérieur-impact), "les contributions" (niveau intermédiaire-effets) et "les produits" (niveau inférieur), comme le montre la figure suivante :

**Figure 1. Chaîne de résultats dirigée par l'IICA : transformations espérées, contributions, produits et services.**



Les "transformations" sont les résultats qui démontrent la réalisation des objectifs stratégiques du PS. Ces transformations sont des changements importants qui se produisent à la suite de l'intervention de nombreux acteurs, dont l'IICA. Le succès dépend des décisions nationales et le pays en est responsable ; l'Institut ne peut donc apporter que ses "contributions" spécifiques.

Dans ce cas, une "contribution" permet un changement dans un thème ou une situation qui, comme cela a été dit, se produit grâce à l'intervention directe de l'IICA, ou de l'IICA et de ses partenaires. Les contributions participent à la réalisation des "transformations"

qui se produisent dans les pays membres, et sont la meilleure expression de la coopération technique. En outre, le haut degré de précision de la définition des contributions est synonyme de transparence dans l'action institutionnelle et facilite la responsabilisation.

Les **“contributions”** sont favorisées et s'expliquent par la création de produits et de services (prestations) que l'IICA offre de manière directe, tangible ou intangible, à ses États membres, sous la forme de biens publics internationaux, ou de solutions concrètes de “terrain”. Toute contribution institutionnelle est en relation directe avec au moins l'un des quatre objectifs stratégiques du PS 2010-2020, en fonction des thèmes spécifiques abordés par la coopération technique.

Les **“produits ou services”** de l'IICA sont les “prestations” ou résultats tangibles qui proviennent de l'achèvement d'un ensemble d'activités. La production de prestations ne représentera qu'une petite partie des aspirations institutionnelles qui, comme on l'a vu, sont plus ambitieuses, quant au type de résultats à atteindre.



## **V. OBJECTIFS STRATÉGIQUES, TRANSFORMATIONS, CONTRIBUTIONS, PRODUITS, SERVICES ET GRANDES ORIENTATIONS DE L'IICA**

### **Objectifs stratégiques selon le Plan stratégique 2010-2020**

Le pari le plus important de l'action stratégique de l'IICA, prévue jusqu'en 2020, est l'obtention de résultats concrets. Pour y parvenir, et selon ses capacités financières, il doit favoriser le rapprochement et l'accompagnement des pays membres, afin de prendre en charge non seulement leurs besoins ponctuels, mais aussi la formulation et la gestion d'initiatives et de projets de développement de grande envergure qui permettent une articulation complète de la coopération internationale et la meilleure utilisation possible du savoir et de l'échange d'expériences entre eux, en fonction des quatre objectifs stratégiques fixés dans le PS 2010-2020.

Ainsi, pendant la période 2014-2018, l'Institut poursuivra ses efforts de coopération technique en vue de la réalisation de ses objectifs stratégiques, complémentaires et interdépendants, énumérés plus bas :

#### **Objectif stratégique 1 : Améliorer la productivité et la compétitivité du secteur de l'agriculture**

L'Institut soutient ses États membres au moyen : a) de la construction, la consolidation et la gestion de systèmes d'innovation agricole, y compris l'offre de solutions en matière de production, d'organisation et de commerce ; b) du renforcement des services de santé agricole et alimentaire ; c) du développement du commerce et des entreprises agricoles ; d) de la construction de cadres normatifs et de positions concertées dans les réunions internationales ; et e) de la mise au point de systèmes innovants d'incitation.

#### **Objectif stratégique 2 : Renforcer la participation de l'agriculture au développement des territoires et au bien-être des populations rurales**

Avec cette approche globale, l'IICA encourage ses pays membres à intégrer, de façon cohérente, le secteur agropastoral et le milieu rural, ce qui représente la meilleure manière

de parvenir à l'équité et à l'ouverture. Cela implique au minimum : a) le développement de politiques publiques en vue de promouvoir les investissements sur les territoires, la création de valeur ajoutée et son maintien dans les zones de production, y compris les plans d'ouverture sociale et les processus d'aménagement et de planification des territoires ; b) le renforcement des services de communication et de conseils en agriculture ; c) le développement de modèles, de méthodologies et d'instruments en vue de renforcer les petites et moyennes entreprises agricoles et l'agriculture familiale ; d) le lien de l'agriculture avec les chaînes de valeur et les marchés ; et e) l'accès à des ressources de production, à l'information, à la formation, à la technologie et aux marchés.

### **Objectif stratégique 3 : Améliorer la capacité de l'agriculture à atténuer le changement climatique et à s'y adapter, et à mieux utiliser les ressources naturelles**

Pour développer une agriculture durable, l'IICA appuiera ses pays membres avec : a) le développement et la mise en œuvre de politiques et de programmes harmonisés afin d'accélérer les processus de planification de l'agriculture en rapport avec l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, la bonne gestion et l'utilisation rationnelle de l'eau ; b) l'augmentation et l'amélioration des capacités des systèmes d'innovation afin de développer des pratiques et des matériaux susceptibles d'amener une adaptation efficiente de l'agriculture aux changements climatiques ainsi que la mise au point et l'application de technologies et de processus pour réduire les effets de l'agriculture sur le climat et sur les ressources naturelles ; c) l'augmentation du savoir des producteurs afin qu'ils mettent en œuvre des pratiques "amies" de l'environnement ; d) la consolidation de systèmes d'information climatique ; et e) le renforcement des programmes de gestion intégrale des risques.

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

Afin d'ajouter de la valeur aux initiatives qui tentent de résoudre le problème de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, l'IICA favorise : a) l'expression de propositions de politique publique visant à assurer la disponibilité en aliments sains et nutritifs et l'accès à ces produits dans les zones rurales vulnérables et pour les populations qui y habitent ; b) l'innovation pour la productivité et la compétitivité, éléments centraux de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; c) l'élaboration et l'application de modèles commerciaux compétitifs, durables et ouverts, surtout en rapport avec l'agriculture familiale, afin de garantir l'approvisionnement en produits alimentaires de bonne qualité et l'augmentation des revenus ; d) la coopération afin de réduire les pertes de matières premières et de denrées alimentaires pendant l'étape de transformation ; e) la participation

de l'agriculture familiale à l'approvisionnement en aliments ; et f) l'augmentation des compétences institutionnelles en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle.

### **La chaîne des résultats : transformations, contributions et produits de la coopération technique en 2014-2018**

#### **- Les transformations souhaitées dans les pays**

Afin de réaliser les quatre objectifs stratégiques, l'Institut s'attachera à promouvoir les transformations suivantes dans ses pays membres :

- Amélioration de la **gouvernance des systèmes agricoles et agroalimentaires**, sous l'égide des ministres de l'Agriculture, responsables des politiques et des actions du secteur. Cela se fera par le biais du développement de politiques et de stratégies mettant l'accent sur les systèmes agricoles familiaux, un meilleur rendement des services sanitaires et phytosanitaires, des systèmes d'innovation agricole et agroalimentaire, des services de communication/conseils agropastoraux, entre autres systèmes d'incitation ou de transferts en vue de la sécurité alimentaire, de la compétitivité agricole et du bien-être des populations rurales. De la même façon, les États membres formuleront et mettront en œuvre de nouvelles politiques et stratégies pour l'agriculture et le bien-être en milieu rural, qu'ils harmoniseront afin de promouvoir l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques, et la diminution de leurs effets sur l'environnement.
- Amélioration de l'**articulation et des actions intersectorielles** des ministères et autres institutions publiques qui sont présentes dans les territoires ruraux, afin d'y améliorer les processus d'associativité, la création de valeur ajoutée, les conseils techniques, les investissements, la propriété foncière, l'ouverture sociale et la durabilité. Cela implique un travail ardu entre les différents niveaux de gouvernement : le gouvernement central, les autorités locales et municipales.
- **Formation de consensus internationaux**, lors des réunions mondiales et régionales, échange de connaissances et organisation de dialogues constructifs afin de trouver des solutions d'intérêt agricole et rural.
- Augmentation du **dynamisme, de l'efficacité et de la transparence des marchés** agricoles, y compris la consolidation des chaînes agricoles, des liens qui unissent les petits et moyens producteurs à ces marchés, de l'action conjointe et responsable de la société civile, des producteurs, des entreprises et de l'université, ainsi que l'accroissement des niveaux de participation ouverte et équitable des femmes, des jeunes et des communautés ethniques (autochtones et de descendance africaine) aux marchés et aux processus de développement de leurs territoires.

- **Réduction de la vulnérabilité socioéconomique des habitants des zones rurales** et des petits et moyens agriculteurs, y compris les exploitations familiales.
- **Augmentation de la qualité et de la quantité des produits agricoles**, amélioration de l'accès durable aux marchés des produits des chaînes agricoles et de l'agriculture familiale et hausse des niveaux de revenus.
- Meilleur **rendement productif et commercial de la petite et moyenne agriculture** dans les zones rurales, caractérisé par un meilleur accès et une meilleure utilisation des ressources productives et commerciales, de l'information, de la formation et de la technologie, entre autres.
- Augmentation du degré **d'adoption et de diffusion des pratiques innovantes**, ainsi que des processus et des technologies pérennes susceptibles d'optimiser la productivité durable des systèmes agricoles et agroalimentaires.
- Incorporation de **principes et pratiques durables de production** dans les chaînes agricoles, en mettant l'accent sur la gestion intégrée de l'eau et sur l'utilisation durable du sol pour l'agriculture.
- Adoption d'une **solide culture de prévention des risques** dans les systèmes agricoles et alimentaires et **réduction des niveaux de vulnérabilité** de ces systèmes, à l'aide de la mise en œuvre de nouveaux programmes et de nouvelles actions en vue de la gestion intégrale des risques.
- Amélioration de **la qualité nutritionnelle des produits de l'agriculture, diminution des pertes pré et post récoltes de produits alimentaires** et des matières premières et **meilleure utilisation des espèces autochtones** et des cultures prometteuses, dont la consommation sera encouragée auprès des populations vulnérables.

#### - **Les contributions de l'IICA**

Pour que les pays réussissent ces transformations, l'Institut centrera ses efforts sur onze **contributions liées aux quatre objectifs stratégiques du PS 2010-2020** (voir annexe 1), énumérées dans le tableau suivant :

- 1) Renforcement des capacités des États membres à l'échelon national, régional, plurinational et continental, afin de mettre au point des politiques publiques et des cadres institutionnels qui améliorent la productivité et la compétitivité de l'agriculture, la gestion des territoires ruraux, l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

- 2) Mise en œuvre, par le biais d'institutions publiques et privées, de processus d'innovation technologique, institutionnelle et commerciale visant à accroître la productivité et la compétitivité de l'agriculture, ainsi que la production de denrées alimentaires de première nécessité et de haute qualité nutritionnelle.
- 3) Accroissement des capacités des secteurs public et privé à assurer la santé agricole et la sécurité sanitaire des aliments et, par conséquent, amélioration de la productivité, de la compétitivité et de la sécurité des aliments.
- 4) Renforcement des capacités entrepreneuriales et associatives des différents acteurs des chaînes agricoles.
- 5) Consolidation des capacités des acteurs des zones rurales, notamment de ceux de l'agriculture familiale, en matière de gestion sociale territoriale<sup>24</sup>, afin d'améliorer la sécurité alimentaire et le bien-être rural des populations.
- 6) Développement des capacités des acteurs des chaînes agricoles et des zones rurales en matière de gestion intégrée de l'eau et d'utilisation durable du sol pour l'agriculture.
- 7) Augmentation de la capacité des institutions publiques et privées pour encourager et mettre en œuvre des mesures d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, ainsi que pour accélérer la gestion intégrale des risques dans l'agriculture.
- 8) Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle des États membres.
- 9) Meilleure utilisation des espèces autochtones, des cultures prometteuses et des ressources génétiques locales qui ont un potentiel alimentaire pour les producteurs et les consommateurs.
- 10) Renforcement des capacités institutionnelles afin de diminuer les pertes de denrées alimentaires et de matières premières tout au long des chaînes agricoles.
- 11) Consolidation des capacités de création de liens et de participation des États membres aux réunions internationales et autres mécanismes d'échange de connaissances et de mobilisation de ressources pertinentes pour l'agriculture interaméricaine.

<sup>24</sup> Cela inclut les processus de planification, de leadership, d'associativité, de cohésion, d'accès aux biens et aux services, de promotion du dialogue, d'élaboration de propositions, de formation de capacités et de création de partenariats, entre autres.

## - Produits et services de l'IICA

L'Institut définira ses tâches en fonction des onze contributions mentionnées ci-dessus, dont le succès sera démontré grâce aux prestations suivantes (produits ou services) :

- **Propositions de politiques et stratégies** visant à améliorer la gouvernance des systèmes agricoles et agroalimentaires, à harmoniser les plans entre institutions publiques et privées environnementales et agropastorales afin d'améliorer l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques et à la gestion intégrale des risques, à l'innovation agricole et au renforcement des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle.
- **Méthodologies et instruments spécialisés** en agriculture qui :
  - i. Renforcent la fonction publique en matière de gestion territoriale, de santé agricole, d'innovation, d'agro-industries et d'adaptation aux changements climatiques.
  - ii. Développent le commerce des chaînes agricoles et l'agriculture familiale.
  - iii. Augmentent les niveaux de productivité et de compétitivité dans l'agriculture et améliorent la répartition du revenu dans les zones rurales.
  - iv. Consolident la gouvernance dans les territoires ruraux.
  - v. Augmentent les investissements dans les territoires ruraux et l'accès aux ressources, y compris les systèmes locaux d'incitation, l'information, les technologies de l'information et de la communication et les médias sociaux, entre autres.
  - vi. Améliorent la planification et l'aménagement du territoire, ainsi que le découpage agro-écologique, afin que coïncident les systèmes de production agricole et l'utilisation rationnelle des ressources.
  - vii. Élargissent les niveaux de participation des pays membres dans les enceintes internationales, la consolidation des positions et le suivi des accords et engagements concernant l'agriculture et l'environnement.
  - viii. Déterminent mieux la contribution de l'agriculture à la sécurité alimentaire et identifient les causes et les facteurs de risque de l'insécurité alimentaire (observatoires, systèmes d'information, cours, etc.).

- ix. Encouragent une gestion efficace des politiques et actions relatives aux programmes de réduction de la faim et d'augmentation de la production agricole et des revenus dans les zones rurales.
  - x. Stimulent la participation du secteur privé et son articulation avec le secteur public.
- **Processus de renforcement des capacités** des acteurs publics et privés, concernant :
    - i. Le rendement des ministères du secteur, les systèmes nationaux d'innovation agricole et les services de conseil/communication, la santé et la sécurité sanitaire, ainsi que le fonctionnement des marchés, entre autres.
    - ii. L'association des producteurs, leurs liens avec les marchés, la diversification de la production, la valeur ajoutée, l'accès aux ressources, l'innovation et la gestion des risques, comme éléments d'amélioration des revenus des producteurs, en particulier des petits et des moyens, y compris ceux qui appartiennent à l'agriculture familiale.
    - iii. La participation des pays membres aux réunions internationales et la mise en œuvre et le suivi des engagements pris lors de ces réunions.
    - iv. La gestion participative, le développement territorial, l'élaboration de politiques publiques et l'organisation de dialogues sur la ruralité.
    - v. La formation des formateurs en leadership rural, en gestion sociale territoriale et en associativité, entre autres thèmes qui, ensemble, contribuent à mieux unir l'agriculture et le développement rural.
    - vi. L'adoption d'une agriculture durable, l'utilisation intégrale des ressources naturelles (en particulier l'eau et le sol) et la gestion intégrale des risques agropastoraux.
    - vii. L'utilisation de la gestion du savoir et de la communication afin de parvenir à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
  - **Plans** de gestion des risques, des réactions aux urgences sanitaires et phytosanitaires et de prévention des catastrophes et propositions de relance de la production agricole.

- **Programmes et projets de développement**, de coopération et d'investissements en vue :
  - i. D'améliorer le rendement des systèmes d'innovation technologique, des services de communication/conseils et des programmes qui accélèrent la synergie agriculture-environnement, la gestion du territoire, la sécurité alimentaire et nutritionnelle, le marketing et la commercialisation agropastorale.
  - ii. De consolider la petite et moyenne agriculture et d'améliorer son rendement productif et commercial dans les zones rurales des pays membres.
  - iii. De lier l'agriculture familiale aux chaînes agricoles et celles-ci aux territoires ruraux.
  - iv. D'améliorer l'utilisation de l'eau dans l'agriculture, en tenant compte de la gouvernance, de l'innovation, de la productivité, de l'utilisation de systèmes d'information, de la formation des ressources humaines et des investissements, entre autres.
  - v. De réduire les pertes et la stagnation dans la chaîne de production et de consommation et d'améliorer la qualité nutritionnelle des produits traditionnels et prometteurs dérivés de l'agriculture.
  
- **Gestion des projets de développement** et d'investissements visant à :
  - i. Améliorer la productivité et la compétitivité durables de l'agriculture dans les pays membres de l'IICA.
  - ii. Parvenir à la durabilité de l'agriculture, à son adaptation aux changements climatiques, et à la gestion des risques associés.
  
- **Instances de concertation et mécanismes d'articulation** publique-privée visant à promouvoir les liens des producteurs avec les chaînes de valeur, le développement et l'adoption d'innovations, la diminution des pertes d'avant et d'après la récolte, l'augmentation de l'offre de produits agricoles dans le panier alimentaire de base et la réduction des effets de l'agriculture sur l'environnement et les ressources naturelles, ainsi que l'incidence du changement climatique dans l'agriculture.
  
- **Échange entre les pays membres et opportunités de collaboration**, coopération horizontale et gestion des connaissances afin de renforcer les institutions,

l'innovation agropastorale, la santé agricole, l'adaptation de l'agriculture régionale aux changements climatiques, la gestion des territoires, la sécurité alimentaire, le commerce et la création de liens entre les producteurs et les chaînes agricoles.

- **Construction de réseaux d'information** et de savoir avec les acteurs publics et privés afin de réussir une agriculture compétitive, durable et ouverte.
  
- **Innovations en matière de processus et de produits** (espèces, cultures et ressources génétiques, entre autres) axées sur le renforcement des chaînes agricoles et des territoires ruraux ainsi que les bonnes pratiques en matière de cultures et d'élevage, accompagnées d'assistance technique et de sa gestion, y compris les normes de biosécurité.
  
- **Recherches et études** portant sur :
  - i. Les bonnes pratiques.
  - ii. La lutte contre les parasites et les maladies de l'agriculture.
  - iii. Les espèces autochtones et endémiques, les cultures prometteuses et les ressources génétiques ayant un potentiel alimentaire et économique, présentes dans les centres de diversité génétique.
  - iv. Les initiatives innovantes pour le développement des zones rurales et les liens entre ces initiatives et l'agriculture de ces territoires.
  - v. La biosécurité.
  - vi. L'utilisation efficace de l'eau dans les systèmes agricoles.
  - vii. L'agriculture de précision et autres initiatives relatives aux TIC et à l'agriculture.
  - viii. L'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques, à la production durable, à la gestion intégrale des ressources naturelles et à la gestion intégrale des risques.
  - ix. Les nouvelles utilisations de l'agriculture et leur potentiel.

## Les grandes orientations des institutions en 2014-2018

L'Institut mettra l'accent sur une approche intégrale et systémique dans toutes ses actions, initiatives et projets, dans le cadre de l'agenda de coopération technique proposé, en reconnaissant l'importance de l'agriculture familiale, des femmes et des jeunes pour l'avenir de l'agriculture, ainsi que la transversalité des mandats reçus au cours des deux dernières réunions ministérielles, sur les thèmes de l'innovation et de la gestion des ressources en eau.

Il s'agit plus particulièrement de promouvoir et de faciliter des processus qui mènent à une culture systémique de **l'innovation dans l'agriculture**. C'est pourquoi, les efforts de l'IICA porteront sur la mise à la disposition de ses pays membres, des producteurs et des groupes d'intérêt, des données, des informations, des connaissances (scientifiques et empiriques), des bonnes pratiques et des éléments pouvant être utilisés pour la transformation des processus productifs, commerciaux ou d'un autre type, comme la biotechnologie, la nanotechnologie, l'agriculture de précision, la géomatique et l'informatique, entre autres. De même, l'Institut œuvrera au développement de capacités et à la construction de scénarios pour l'innovation, en facilitant et en encourageant les processus d'articulation entre les producteurs et les centres générateurs de connaissances et de technologies, qu'ils soient publics ou privés.

Par ailleurs le désir des États membres d'encourager **l'utilisation rationnelle de l'eau** en agriculture, exige de mieux comprendre cette utilisation, comme une question complexe et multidisciplinaire qui touche tous les maillons des chaînes et les territoires ruraux. L'IICA inclura la question dans son agenda d'une manière spécifique et mesurable, avec des actions prévues pour améliorer l'utilisation de l'eau pluviale et d'irrigation, pour en réduire la pollution et l'empreinte, pour en améliorer le recyclage et l'efficacité, pour promouvoir des modèles de systèmes agricoles plus efficaces d'utilisation de l'eau et appuyer la gestion intégrée de tous ses usages dans les zones rurales et dans les chaînes agricoles.

L'Institut inclura des actions susceptibles de favoriser de meilleurs liens entre **l'agriculture à petite échelle et familiale** et les chaînes agricoles, ainsi que la participation **des femmes à l'agriculture** et la relève des générations, voire l'ouverture de **l'agriculture aux jeunes**. Dans tous les projets, qu'ils soient financés par des ressources propres, des bailleurs de fonds ou des agences d'État, l'IICA doit prêter attention non seulement à la promotion de l'égalité hommes femmes, à l'élévation des niveaux de participation des femmes et des jeunes aux processus de prises de décision, à la contribution de l'agriculture

familiale au développement économique des territoires ruraux en particulier, mais aussi au bien-être général, à l'accès de tous ces secteurs à de nouveaux services (propriété foncière, crédits, assistance technique, etc.) et à la mise à profit de leur potentiel en tant que responsables du changement, et surtout de promoteurs de l'innovation.

En participant à la réalisation des objectifs stratégiques et des contributions de l'Institut, l'approche de ces thèmes d'intérêt (grandes orientations) cherche, avec les institutions nationales ou internationales, à trouver un équilibre intelligent, innovant, souple et cohérent entre la construction de biens publics et la mise en pratique d'interventions qui lui permette d'opérer à l'échelon des agriculteurs et de leurs organisations, c'est-à-dire "les pieds sur terre".

La réalisation des objectifs de ce PMT et la poursuite des résultats mène, de façon permanente, à un dialogue ouvert avec nos mandants et à prôner cette vision systémique et intégratrice d'une agriculture interaméricaine compétitive, ouverte et durable.

L'Institut s'appuiera sur les connaissances scientifiques et sur une attitude souple et responsable qui ne dépasse pas les limites définies par ce PMT et ne se dilue pas dans l'abstraction du "général" ni se perde en détails du "particulier". La concentration du travail sera un pilier fondamental des quatre objectifs stratégiques qui le délimitent et qui sont précisés concrètement dans les onze contributions citées plus haut.



## **VI. LE MODÈLE DE LA COOPÉRATION TECHNIQUE**

### **Les bases de la coopération technique**

L'origine de la coopération technique de l'IICA s'inscrit dans les mandats révisés de la Convention de 1980<sup>25</sup> et dans ceux qui fixent le rôle de l'Institut. Entre autres : a) promouvoir la consolidation des institutions nationales d'enseignement, de recherche et de développement rural, afin d'accélérer le progrès et la diffusion de la science et de la technologie appliquées au progrès agricole et rural ; b) formuler et exécuter des plans, des programmes, des projets et des activités, conformément aux exigences des gouvernements des États membres, afin de contribuer à la réalisation des objectifs de leurs politiques et de leurs programmes de développement agricole et de bien-être des populations rurales ; c) établir et entretenir des relations de coopération et de coordination avec l'OEA et avec d'autres États, organismes ou programmes, et avec des entités gouvernementales et non gouvernementales qui poursuivent les mêmes objectifs ; et d) être un organe de consultation, d'exécution technique et d'administration de programmes et de projets dans le secteur agricole, par le biais d'accords avec l'OEA.

Concernant ces mandats, l'IICA a mis en œuvre, depuis plus de 30 ans, un modèle de coopération qui, étant donné les changements qui se produisent dans le secteur de l'agriculture et dans le développement rural, demande d'être réajusté afin de l'adapter aux enjeux relatifs aux arrangements politico-institutionnels sur le continent et aux défis, déjà cités, d'une agriculture mondialisée.

L'un des engagements assumés par l'administration pour la période 2010-2014 est de renforcer la capacité technique de l'Institut, ce qui implique d'apporter d'importantes modifications au modèle de coopération, dans le but de mieux soutenir les pays dans leur cheminement vers la compétitivité, la durabilité et l'ouverture sociale.

Ainsi, l'IICA continue de se renouveler et aspire à approfondir son engagement à être un promoteur rapide du développement et un fournisseur international de coopération technique qui ajoute de la valeur à la dynamique agricole et rurale des États membres, ainsi que leur meilleur partenaire pour le renforcement institutionnel et pour le développement des capacités et des innovations.

---

25 Résultat de l'évolution progressive de l'Institut et de la révision de la Convention signée en 1944. Cette convention a été proposée à la signature des États membres de l'OEA en 1979 et est entrée en vigueur après la ratification des deux tiers des États parties.

À partir de ce PMT, l'administration de l'Institut se propose d'améliorer l'évolution du modèle de coopération, la recherche de solutions intégrales grâce à la mise en œuvre d'un ensemble de projets institutionnels, dans une approche systémique axée sur des résultats concrets, selon une vision renouvelée de l'aspect régional et la formulation de stratégies différenciées par pays et fortement articulées à l'échelon international.

**Le modèle de coopération technique aura les caractéristiques suivantes :**

- a) une définition claire des fonctions clés de l'Institut et une plus grande précision quant aux capacités et expériences institutionnelles ;
- b) une approche qui articule les différents domaines continental, régional, plurinational et national, selon des stratégies de l'IICA, différenciées par pays, respectueuses des particularités de chacun, ainsi que les priorités nationales ou régionales dans le cadre des mandats institutionnels ;
- c) la mise en œuvre des programmes afin d'obtenir des résultats clairs, grâce à des projets, qui sont l'instrument articulatoire de la coopération technique, différenciés en "projets phares" portant sur plusieurs thèmes et plusieurs domaines ; des initiatives de préinvestissement à travers le Fonds de coopération technique (FonCT), comme capital initial, afin de mobiliser des ressources provenant d'autres sources , et des projets financés à l'aide de ressources externes ;
- d) la prise en charge des demandes conjoncturelles et des thèmes émergents dans les pays, au moyen d'actions institutionnelles de réaction rapide ;
- e) l'utilisation des réseaux de bureaux de l'IICA dans les pays et du personnel technique de l'Institut et de ses partenaires et alliés ;
- f) l'incorporation active des services techniques et des activités de gestion opérationnelle qui font partie intégrante de la coopération technique ;
- g) l'affectation prioritaire de ressources institutionnelles aux projets phares, aux initiatives du FonCT et aux actions de réaction rapide (ARR) à partir des contributions attendues et des résultats atteints dans les quatre domaines de travail, exprimés en termes opérationnels dans les stratégies de l'IICA dans les pays ;
- h) un rigoureux modèle de suivi et d'évaluation des résultats, axé de façon directe et permanente sur l'amélioration continue de l'organisation et de ses actions, et sur la responsabilisation ; et

- i) une intense activité de communication et d'information relatives aux résultats, qui aide à partager et à diffuser les expériences et les bonnes pratiques et à faciliter l'accès au savoir sur tout le continent.

Le modèle prévu pour la période couverte par ce PMT veille à garantir une participation active des bénéficiaires, tant à la conception qu'à l'exécution des actions de coopération technique, afin de garantir qu'elles se déroulent conformément aux priorités fixées par les pays, selon leurs particularités, sans pour autant prétendre jouer le rôle des institutions nationales qui sont soutenues, qu'elles soient publiques ou privées.

Ce modèle de coopération est fondé sur l'expérience du passé ; il construit et incorpore les points forts de l'Institut, ses valeurs et ses stratégies ; il favorise un meilleur usage des capacités techniques et jette les bases d'une nouvelle façon d'allouer et de gérer les ressources financières de l'IICA. Le modèle encourage fermement le travail conjoint avec les autres institutions nationales et internationales de coopération technique et financière, puisque la somme des efforts, et non le double emploi, est la meilleure façon de relever les défis du secteur agricole.

Pour atteindre ces objectifs, l'Institut continuera de moderniser et d'adapter sa structure, ses unités de soutien technique et de services, ainsi que ses capacités et instruments de coopération et de gestion.

Toutes les actions de coopération technique dirigées par l'IICA seront menées dans le plus strict respect de ses normes internes et des principes déjà mentionnés, notamment la transparence et la responsabilisation.

### **Les fonctions clés de l'IICA**

La coopération technique de l'Institut et ses tâches sont résumées dans les fonctions clés suivantes<sup>26</sup> :

- **Renforcement institutionnel** : L'IICA contribue avec les États membres à renforcer les institutions publiques et à accroître la capacité de réponse aux besoins des secteurs de la production agricole et des territoires ruraux, en créant ainsi un équilibre entre ces défis et les réponses gouvernementales en termes d'actions visant à résoudre les problèmes et à améliorer les services d'intérêt public (que ce soit au moyen de politiques, de plans, de stratégies et d'instruments de l'État, sectoriels et multisectoriels, locaux et nationaux). De la

---

26 Activités spécifiques et distinctives de l'IICA dans l'exercice de ses mandats.

même manière, il s'agit de consolider les institutions privées, et de promouvoir les liens avec le secteur public et d'autres acteurs de la société civile.

- **Développement des capacités :** L'Institut dirige et propose les processus de renforcement des capacités des organisations et de la formation de jeunes talents, tant publics que privés, qui leur permette d'identifier, d'aborder et d'atteindre les objectifs de développement de manière durable et à long terme, en participant ainsi à la solution des problèmes stratégiques et ponctuels dans les États membres.
- **Création et application de méthodologies et d'instruments :** L'IICA développe, applique et valide des méthodologies et des instruments, dans ses domaines de compétences, qui seront mis à la disposition des pays membres et des partenaires, afin de consolider les institutions et les politiques publiques et de construire de nouvelles connaissances et innovations concernant l'ouverture sociale, la compétitivité, la sécurité alimentaire et le développement des zones rurales.
- **Gestion et utilisation des connaissances :** L'Institut encourage la gestion des connaissances, comprise comme un ensemble de processus d'information, de communication, de création de liens et de systématisation des connaissances susceptibles d'être utilisées dans les processus d'innovation, de résolution des problèmes et de prise de décisions opportunes dans les États membres. Cette fonction lui permettra d'accompagner les efforts des pays et de leurs institutions en matière agricole et rurale, et de créer avec eux des conditions favorables à la créativité, à l'analyse stratégique, à la prospection, à la surveillance technologique, à l'innovation et à la création de valeur ajoutée dans l'agriculture, dans le plus strict usage des connaissances scientifiques.
- **Gestion de projets :** L'IICA accompagne ses pays membres et ses partenaires stratégiques à chacune des phases du cycle de projets ; c'est-à-dire en matière d'identification, de formulation, d'exécution et d'évaluation.
- **Concertation et articulation des acteurs :** La solution des problèmes de l'agriculture et du bien-être rural exige, de plus en plus, un travail intégré et collaboratif de la part des multiples acteurs publics et privés. L'Institut, en sa qualité d'organisation internationale, reconnue pour sa technique et sa capacité de motivation, agira comme un facilitateur afin que la collaboration entre ces secteurs soit plus étroite. Pour ce faire, il créera des mécanismes innovants de coordination et d'articulation de politiques, de stratégies, de plans, de programmes et de projets, ainsi que de participation informée et concerté aux forums régionaux et mondiaux.
- **Coopération horizontale :** La présence permanente de l'IICA dans 34 pays des Amériques en fait un véhicule utile de réactions rapides, et lui permet

d'identifier et d'échanger des ressources humaines et financières avec ses États membres et entre ces derniers. L'action internationale de l'Institut facilite la mobilisation de ressources et la visibilité des expériences de pays aux réalités semblables, grâce à la coopération horizontale ou Sud-Sud, non seulement en interne sur le continent, mais aussi sur d'autres continents.

- **Gestion opérationnelle** : L'IICA fait un travail rigoureux administratif, financier, budgétaire et de création de programmes, lié à la coopération technique, grâce auquel sa gestion des ressources est méticuleuse, efficiente, transparente et dans le respect des normes internationales. L'intégration des services de coopération et de gestion opérationnelle ajoutera de la valeur à la fonction de l'IICA et augmentera la confiance des pays membres, des partenaires stratégiques et des bailleurs de fonds. La création d'une information institutionnelle, le suivi, l'évaluation et la communication opportune des résultats, permettront de prendre connaissance, de façon permanente, des actions de coopération technique et de gestion opérationnelle.

### **Du continent aux pays sur le terrain : construction de "la stratégie de l'IICA dans le pays"**

L'Institut a un mandat clair en tant qu'entité spécialisée du Système interaméricain, dont les activités internationales bénéficient au continent tout entier, mais ses actions prennent en charge, en particulier, les demandes régionales ou nationales qui émanent de ses mandants. L'IICA reconnaît l'hétérogénéité du continent et les spécificités des différents pays et des différentes régions, ce qui lui permet d'apporter des réponses, en matière de coopération technique, plus assurées et plus dynamiques, à leurs requêtes.

Pendant la période couverte par ce PMT, l'IICA continuera à œuvrer en combinant les dimensions continentale, régionale, plurinationale et nationales :

- À l'échelon continental, l'Institut poursuivra les rencontres des ministres de l'agriculture, qui se tiennent avec le Conseil, pour que les thèmes relatifs au secteur soient traités de façon pertinente, lors de réunions de haut niveau, comme les Sommets des Amériques, tout en favorisant la participation des pays du continent à des réunions mondiales où soient assumées des positions et des propositions communes pour protéger l'intérêt des pays et leur agriculture. L'IICA organisera son action au moyen de projets coordonnés et dirigés par des équipes techniques continentales et multidisciplinaires, qui mettront en œuvre les différentes composantes de leur pays ou de leur région, de manière articulée.
- L'Institut accordera une attention particulière à la construction d'une vision renouvelée de coopération pour l'échelon "régional" qui, fondée sur les

structures actuelles, permette le passage à des modèles dynamiques de coopération plurinationale, afin d'apporter des solutions à des problèmes communs qui exigent la participation conjointe et coordonnée de plus d'un pays du continent. L'action et l'articulation plurinationales de l'IICA, en même temps que les mécanismes d'intégration surtout régionale, envisagent la prise en charge des différents problèmes des sous-régions, les changements politiques, économiques et sociaux qui se sont produits au cours de ces dernières années, le rôle important que joue l'architecture régionale traditionnelle et le fait qu'aujourd'hui, même les groupes de pays géographiquement éloignés, entretiennent des programmes dynamiques de coopération. C'est pourquoi la nécessité de renforcer les mécanismes de coordination entre les différentes unités de l'Institut et le développement de stratégies et de projets visant à répondre à cette réalité changeante, sont reconnus. L'obtention de ressources spéciales pour des initiatives plurinationales sera essentielle à ce domaine d'action institutionnelle.

- Dans les pays, l'IICA continuera d'appuyer la mise au point de visions à moyen et long terme afin que chacun d'entre eux puisse atteindre ses objectifs de développement, dans le respect de leurs décisions et de leurs positions politiques, idéologiques et culturelles. Grâce à cette façon de procéder, l'Institut reconnaît la diversité qui existe entre ses pays membres et favorise une coopération différenciée dans le respect des principes directeurs, des normes et des nécessités de chacun d'entre eux, ce qui lui permet de tirer parti des opportunités existantes dans tous les pays des Amériques.

Toute l'organisation du travail continental, régional, plurinational et national fera partie d'une stratégie de coopération technique dans le pays, désormais appelée "**stratégie de l'IICA dans le pays**"; ce sera l'expression opérationnelle et précise, conforme aux objectifs stratégiques, aux contributions et aux fonctions institutionnelles de ce PMT, du travail relatif à plusieurs thèmes et à plusieurs domaines, de tout l'Institut dans chacun de ses pays membres. Les stratégies de l'IICA dans les pays, contribueront à une meilleure articulation avec les acteurs des chaînes agricoles et des territoires ruraux, ainsi qu'à concerter la coopération technique de l'IICA, découlant de projets et d'actions de réaction rapide, y compris les objectifs liés à l'obtention de ressources externes.

Les **stratégies de l'IICA dans les pays** résument, alors, toute la planification et le travail de l'Institut dans les différents domaines, principalement par le biais de projets programmés. L'élaboration de ces stratégies ne sera pas uniquement fondée sur la vision internationale relative aux phénomènes et tendances mondiales ou continentales de l'agriculture et de la vie rurale, mais également sur les études de base des pays et sur les résultats du dialogue national qui aura permis d'identifier les besoins de coopération à tous les échelons des activités.

## Les projets en tant qu'unités d'articulation de la coopération de l'IICA et les autres instruments d'action

Afin de promouvoir la capacité d'innovation de l'Institut, l'utilisation rationnelle et transparente de ses ressources et l'obtention de résultats concrets dans les pays membres, l'IICA œuvrera au moyen de **projets**, comme unités d'intégration de l'action, de la programmation, de l'allocation de ressources, de création de résultats, de suivi et d'évaluation des contributions institutionnelles.

On entend par projet, un ensemble d'activités visant à apporter une solution créative à un problème, à tirer parti d'une opportunité, à créer des connaissances, innover, mettre au point des outils et des méthodologies, fournir des services aux pays et provoquer des changements organisationnels et dans les processus, susceptibles d'améliorer l'agriculture et d'en augmenter la participation et les liens avec le développement des zones rurales.

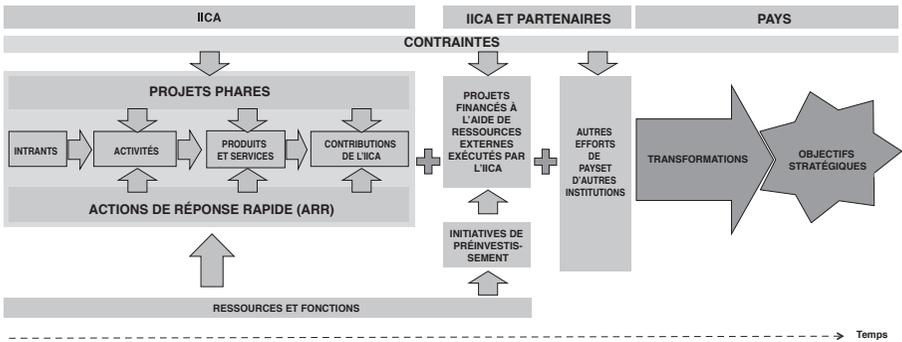
Le fait de prendre les projets comme axe articulatoire du travail institutionnel permet d'organiser la plupart des actions et des activités de l'IICA, en utilisant au mieux ses ressources humaines et financières ainsi que ses infrastructures, et de mobiliser plus efficacement les capacités et les ressources financières de ses partenaires.

L'Institut offrira sa coopération technique, exercera ses fonctions et livrera ses produits et services grâce à quatre instruments d'action :

- i. les "**projets phares**", la colonne vertébrale de la coopération technique, axée sur l'exécution des onze contributions de l'institution, proposées pour la période 2014-2018 concernant la compétitivité, la durabilité et l'ouverture ;
- ii. les "**projets financés à l'aide de ressources externes**", des instruments financés totalement par des fonds externes et conçus ou mis en œuvre afin de compléter et d'élargir l'action de l'IICA, conformément à ce PMT ;
- iii. les "**actions de réaction rapide (ARR)**", pour la prise en charge des demandes spécifiques et des opportunités émanant d'un pays ou d'un ensemble de pays devant des changements politiques, sociaux et économiques ou encore à la suite de catastrophes naturelles ou autres urgences ;
- iv. les **initiatives de préinvestissement du Fonds de coopération technique (FonCT)**, le mécanisme de l'IICA pour financer des projets relatifs à l'obtention de ressources externes, et accélérer la mobilisation de nouvelles ressources financières complémentaires pour le Fonds régulier.

La **figure 2** montre la relation entre les projets, les ARR et les initiatives de préinvestissement du FonCT, mis en œuvre par l'Institut et leur articulation afin d'arriver aux produits, services et contributions, qui vont, à leur tour, être la preuve de l'atteinte des objectifs stratégiques du PMT.

**Figure 2. Relation entre les instruments de coopération technique.**



Si les projets phares et les initiatives de préinvestissement du FonCT peuvent se financer à l'aide de ressources du Fonds régulier (quotes-parts des États membres et recettes diverses), ils peuvent également recevoir un appui financier, officialisé par des accords, en provenance de sources externes, comme par exemple, des aides spéciales des États membres, des pays associés et des partenaires stratégiques, entre autres.

### - *Projets phares*

Un "projet phare" a pour but de rendre explicite et opérationnelle la coopération technique d'excellence offerte par l'Institut. C'est le principal instrument de l'IICA pour exécuter les onze contributions indiquées à la section V de ce PMT. Un projet phare est conçu et géré comme un ensemble d'actions de coopération technique étroitement liées entre elles, coordonnées et prévues sur quatre années, avec une portée continentale et des résultats concrets dans les domaines régional, plurinational et national. Il est également orienté vers la fourniture de biens publics et il est conçu et géré par l'IICA, dans le but de prendre intégralement en charge les problèmes complexes de l'agriculture. Le succès d'un projet phare sera le sceau distinctif de l'Institut à la fin de la période couverte par ce PMT.

Les ressources du Fonds régulier seront allouées en priorité aux **projets phares**. Ils intègrent verticalement tous les domaines d'action de l'Institut (continental, plurinational, régional et national) et horizontalement toutes les unités opérationnelles, les bureaux et les services techniques et de direction opérationnelle dont dispose l'IICA, ce qui en fait le premier mécanisme d'allocations budgétaires. Tout cela vise à atteindre l'ensemble des résultats espérés qui, clairement inscrits dans les **stratégies de l'IICA dans les pays**, sont liés aux transformations souhaitées dans les États membres conformément aux objectifs stratégiques de ce PMT.

Dans les pays, les projets phares incluront des "composantes nationales" ou des "composantes plurinationales", dans le but d'offrir les contributions auxquelles l'IICA s'est engagé et de maintenir clairement la ligne de l'exécution des objectifs stratégiques.

Les projets phares financés par le Fonds régulier, auront les caractéristiques suivantes :

- Ce sont des projets à moyen terme.
- Ils sont intégrateurs ; c'est-à-dire qu'ils répondent de manière interdisciplinaire à la solution des problèmes complexes et des défis associés aux objectifs stratégiques.
- Ils sont axés principalement sur la fourniture de biens publics, en contribuant au savoir universel, et ils auront des composantes globales de développement conceptuel, méthodologique, de modèles et d'insertion dans la réalité nationale.
- Leurs objectifs ont pour cadre les onze contributions que l'IICA s'est engagé à exécuter, telles que définies à la section V de ce PMT.
- Ils sont formulés et organisés de façon logique, cohérente et systémique, afin que les produits et les services générés permettent de démontrer clairement le succès de la poursuite de leurs objectifs.
- Ils sont institutionnels, dirigés depuis les instances techniques les plus compétentes et leur formulation et exécution demanderont la participation des unités du Siège, des bureaux et de toutes les instances internes nécessaires à la garantie de résultats.
- Ils sont organisés en composantes selon les différents domaines d'action institutionnelle : continental, plurinational, régional et national. La formulation et l'approbation de toutes leurs composantes et l'intégration de ces composantes en une unité de programmation se feront par le biais d'un processus de construction collective, de concertation interne entre les différentes unités opérationnelles de l'Institut et de concertation externe auprès d'acteurs clés des pays et des

instances régionales et continentales, en respectant les différents niveaux de développement des pays.

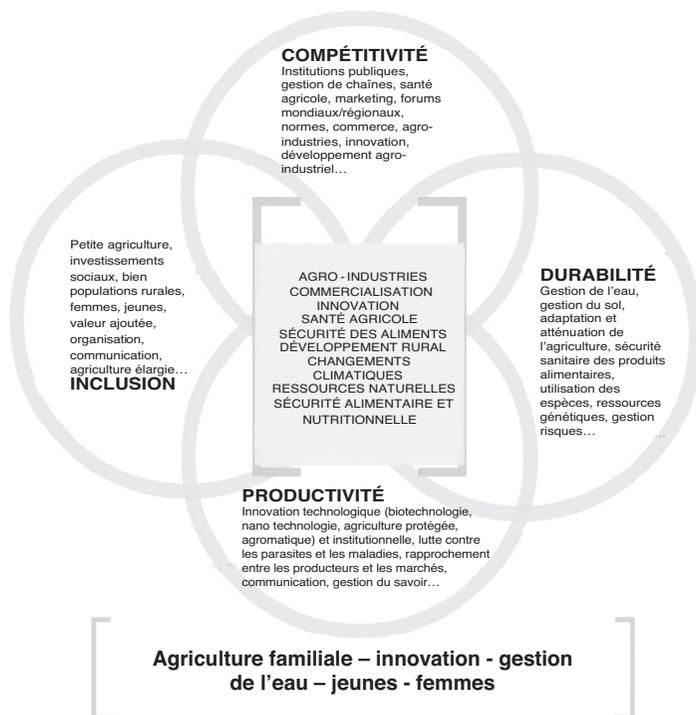
- Leurs activités sont étroitement liées aux fonctions institutionnelles et incluent l'utilisation d'outils institutionnels dûment validés.
- Ils incorporent des actions sur les "grandes orientations institutionnelles" inscrites dans ce PMT, notamment sur la parité homme femme et sur la jeunesse.
- Ils définissent avec précision les activités, les produits, les services et les contributions, livrés en tant que résultats, avec un ensemble d'indicateurs à utiliser pour mesurer les changements proposés, sur la base d'une connaissance exacte de la situation initiale, mesurée au moyen de variables critiques et des valeurs de référence. Cette information est décisive pour les processus de suivi, de surveillance, d'évaluation et de responsabilisation.
- Il doit être démontré ex ante qu'ils sont réalisables, qu'ils disposent de mécanismes d'évaluation (mesures fiables et crédibles), qu'ils atteindront les résultats proposés et qu'ils engendreront de bonnes pratiques ou des enseignements à tirer.
- Ils correspondent à un budget clairement justifié et prévu pour leur mise en œuvre. L'allocation budgétaire annualisée aura un lien direct avec l'atteinte des objectifs fixés, et s'appuiera sur le principe d' "un seul IICA fondé sur des résultats".
- Ils peuvent être complétés par des aides spéciales des États membres et associés, et d'autres sources ou mécanismes de financement venant des partenaires ou des alliés.

Au cours des quatre prochaines années, l'Institut concrétisera ses efforts, en matière de programmes, par la mise en œuvre de "projets phares", qui regrouperont toutes les fonctions, instruments et ressources en vue de relever les défis qui se présentent en rapport avec plusieurs thèmes et dans plusieurs domaines. Les **quatre projets phares** sont :

1. Compétitivité et durabilité des **chaînes agricoles** pour la sécurité alimentaire et le développement économique.
2. **Ouverture dans l'agriculture et les territoires ruraux.**
3. **Résilience et gestion intégrale des risques** dans l'agriculture.
4. Productivité et durabilité de l'**agriculture familiale** pour la sécurité alimentaire et l'économie rurale.

La figure suivante montre les différents thèmes étroitement liés à ces projets phares :

**Figure 3. Thèmes abordés par les projets phares et leur relation.**



Le succès de ces “projets phares” réside dans la capacité réelle à coordonner les visions continentales et les actions régionales, plurinationales et nationales (indiquées dans les **stratégies de l’IICA dans les pays**), la mise au point et l’application de méthodologies et d’instruments ayant la capacité de réagir, de manière innovante, aux demandes ponctuelles et évolutives du continent, l’engagement et l’esprit de travail renouvelé de l’équipe de l’IICA, axé sur l’obtention de résultats tangibles et sur l’articulation horizontale et verticale en vue d’accroître, de manière exponentielle, la qualité de la coopération technique.

Un aspect clé des projets phares et de leur vision à moyen terme a trait à leur construction collective, puisque c’est sur eux que se fonde le travail institutionnel qui, visant le succès des

onze contributions, et réalisé grâce à un modèle renouvelé de coopération technique, permettra de produire les effets souhaités dans les états membres, pendant les quatre années d'exécution.

L'allocation de ressources du Fonds régulier à toutes les unités de l'Institut, y compris les bureaux dans les pays et les unités techniques du Siège, se fera en fonction de l'exécution des contributions, de la pertinence, de la couverture, de la relation coût-bénéfice, de l'articulation interne et externe et de la participation aux projets phares.

- *Projets réalisés à l'aide de ressources externes*

L'Institut continuera de se charger et de promouvoir des projets de coopération technique financés à l'aide de **ressources externes**, qui devront permettre de mener à bien les contributions que l'IICA se propose de réussir pour que ses pays membres réalisent les transformations proposées dans ce PMT. Les ressources externes de financement des projets de coopération technique pourront provenir des sources suivantes :

- Les gouvernements, les autorités locales (provinciales, départementales), régionales ou municipales.
- Les organismes bilatéraux ou multilatéraux de coopération, de recherche et de financement.
- Les institutions des secteurs non gouvernementaux, comme les associations de producteurs, les organisations non gouvernementales (ONG), les associations, les fondations, les universités et les centres de recherche.
- Le secteur privé, dans toutes ses formes.

Les tâches menées à bien par l'IICA dans le cadre des projets financés à l'aide de ressources externes, que ce soit du domaine national, plurinational, régional ou continental, sont :

- La gestion intégrale du projet, en assumant la responsabilité technique et administrative et, par conséquent l'obtention de résultats.
- La gestion administrative, en assumant la responsabilité de fournir au projet, de manière efficace, les services administratifs, financiers et comptables, et en assurant ainsi la possibilité de disposer, en temps opportun, et selon les besoins du projet, des ressources humaines, technologiques et matérielles ainsi que de l'information financière et en matière de dépenses, à des fins de responsabilisation et de prises de décisions, et pour que les dépenses soient en rapport avec les objectifs, les résultats, les produits et les activités du projet.

- L'offre de coopération technique spécifique, conformément aux termes de référence définis par le projet, et dans ce cas, l'Institut peut se charger de proposer une coopération technique totale ou partielle.
- Une combinaison de la gestion administrative et d'une coopération technique spécifique partielle.

Pour ce qui est des projets financés à l'aide de ressources externes, l'IICA ne doit pas :

- Assumer les fonctions qui relèvent d'organes ou d'institutions des États membres.
- Prendre des décisions en matière d'offre de subventions, de financement ou de tout autre type d'aide aux producteurs, aux habitants des zones rurales ou aux bénéficiaires directs des projets.
- Fournir la coopération dans des domaines qui ne font pas partie de la compétence institutionnelle.
- Recruter du personnel régulier pour des institutions gouvernementales.
- Administrer les ressources des opérations des entités publiques ou privées qui ne sont pas associées à des projets de coopération technique.

Tous les projets et initiatives mis en œuvre par l'Institut doivent s'appuyer sur la chaîne de causalité des résultats indiquée sur les figures 1 et 2, c'est-à-dire selon un contexte de facteurs conditionnant (un ensemble de variables hors du contrôle de l'Institut), dans lesquels la fourniture d'une série d'**intrants** (ressources humaines et financières, méthodes, instruments, infrastructures physiques et technologiques, connaissances, capacités, expérience, organisation) permet de développer un ensemble d'**activités** programmées, dont le but est de fournir aux bénéficiaires du projet des **produits et des services**. Une bonne combinaison de produits et de services permet de garantir l'exécution des onze contributions de l'IICA dans les pays, ce qui revient à atteindre les objectifs du projet et les objectifs stratégiques du PMT.

- *Actions de réaction rapide*

Si la majeure partie du travail de l'Institut porte sur des projets soigneusement planifiés, il y a lieu de reconnaître que l'une de ses capacités les plus appréciées par les pays membres est la réaction rapide aux demandes ponctuelles, aux opportunités ou aux urgences qu'ils rencontrent.

Devant cette réalité et convaincu qu'il s'agit bien d'un de ses avantages comparatifs et compétitifs les plus importants, l'IICA continuera d'exercer ses fonctions de coopération technique dans le cadre des objectifs stratégiques et de ses onze contributions, au moyen de la mobilisation de ses capacités techniques propres ou de l'articulation d'autres capacités existantes sur le continent et au dehors, afin d'assurer ainsi une réaction rapide aux demandes ponctuelles reçues.

Les demandes d'appui scientifique, les opportunités qui surgissent dans un pays ou un ensemble de pays devant des changements politiques ou économiques et les urgences ou les questions émergentes, seront prises en charge par le biais du mécanisme appelé "**actions de réaction rapide (ARR)**".

Selon le domaine et la complexité de la question à traiter, il sera possible de former des «équipes techniques de réaction» composées de professionnels de l'Institut ou de partenaires et d'alliés qui travailleront pendant le temps nécessaire à une réaction en particulier. Ces activités pourront être financées à l'aide de ressources propres, de sources externes ou par une combinaison des deux, suivant leur nature et leur complexité.

- *Initiatives de préinvestissement du Fonds de coopération technique*

Pour rendre plus dynamique la mobilisation de ressources externes, il existe les **initiatives de préinvestissement du Fonds de coopération technique (FonCT)** qui sont un mécanisme compétitif interne dont l'objectif est de financer, partiellement ou totalement, et de proposer des projets qui mobilisent des ressources externes et qui s'inscrivent dans les objectifs stratégiques et dans les contributions institutionnelles de ce PMT.

Le FonCT, créé pendant la période 2010-2014, s'est avéré être un instrument efficace de promotion de l'intégration des efforts institutionnels et de recherche de solutions innovantes aux problèmes de l'agriculture, raison pour laquelle on cherche à le consolider, afin qu'il joue un rôle clé au cours des quatre prochaines années, dans la mobilisation de ressources externes pour compléter le financement des projets phares et des ARR.

**Travail de collaboration grâce aux réseaux**

Les grandes opportunités de l'agriculture ne peuvent être saisies individuellement, par des personnes, des organisations ou des États. Pour fournir des solutions intégrales aux problèmes actuels, un effort intense est nécessaire en matière de

création, de gestion et d'utilisation du savoir et du talent humain, sans réponses absolues, mais dans la promotion de l'innovation au moyen d'une action collective et du travail coordonné, entre tous les acteurs des chaînes agricoles et des territoires ruraux.

Afin d'entretenir son leadership dans le domaine continental, l'IICA continuera à travailler comme une entité internationale articulée, opérant à tous les niveaux, tant sur le plan horizontal que vertical. De même, il privilégiera le travail de collaboration, interdisciplinaire et multi institutions, en particulier par la formation et l'articulation de réseaux de coopération, tant au sein de l'Institut qu'en dehors, composés d'individus, d'organisations et d'institutions publiques, privées et de la société civile. Il est essentiel que d'autres organismes internationaux concernés par le développement rural et l'agriculture dans les Amériques se joignent aux efforts déployés par l'IICA avec leurs différents instruments d'action.

On attend de tous les professionnels de l'Institut, indépendamment de leur place dans la structure institutionnelle ou de leurs fonctions particulières, qu'ils participent aux réseaux et qu'ils dirigent, si besoin est, des schémas de travail qui privilégient la synergie et la collaboration souple, dynamique et horizontale, conformément à leurs domaines d'expertise. Cela ajoutera de la valeur aux efforts déployés dans les projets et dans les ARR, engendra un plus grand développement et donnera plus de transparence à la coopération de l'Institut.

La tâche de l'IICA commence et culmine dans les pays, auxquels il offre coopération et appui de manière coordonnée et articulée au moyen d'une plateforme faite de son "réseau de bureaux" et de ses "réseaux techniques". La conjugaison de ces réseaux créera une seule équipe de travail, prête à prendre en charge les demandes et à agir de façon stratégique et transectorielle sur les projets institutionnels.

### **Services techniques d'appui à la coopération**

L'IICA dispose d'infrastructures, de capacités et d'instruments depuis la première heure, y compris pour certains depuis l'origine de l'Institut, pour appuyer et faciliter l'exécution des mandats, la réalisation des fonctions et des objectifs institutionnels. Pendant la période de ce PMT, les services relatifs à l'analyse prospective, à l'information, à la formation, à la communication et à la formulation ainsi qu'à la gestion de projets, seront renouvelés et institutionnalisés, afin qu'ils soient plus efficaces pour répondre aux demandes du nouveau modèle de coopération.

Dans le cadre des projets et des ARR, ces services techniques de soutien doivent remplir les tâches suivantes :

- Doter les instances publiques et privées des connaissances de pointe en matière de culture, d'élevage et de perspectives agricoles ainsi qu'en matière de participation de l'agriculture au bien-être rural et à la sécurité alimentaire, au moyen de l'analyse prospective, de la recherche sectorielle, de la production d'informations de base, du soutien des processus de prise de décision et de la construction de nouveaux paradigmes.
- Satisfaire aux besoins d'accès et d'utilisation de l'information technique et scientifique pour la production de connaissances, au moyen d'une bonne gestion des centres d'informations et de références, de la publication de manuels, de la systématisation des expériences et de la création de réseaux d'information agropastorale sur le continent. Tous cela va dans le sens d'une utilisation plus intensive des TIC, de la consolidation de la société numérique du savoir et de la transition vers des systèmes à données ouvertes, afin d'appuyer les États membres.
- Utiliser intensivement les moyens d'apprentissage virtuel et mixte, ainsi que renforcer les relations avec les conseils de la science et de la technologie, les universités et les centres de recherche, avec lesquels se poursuivront les programmes de formation qualifiante<sup>27</sup>, les stages, les bourses, les échanges universitaires et les recherches conjointes axées sur l'innovation.
- Coordonner la préparation et la formulation de projets, et diriger la révision et l'amélioration des capacités de l'Institut afin d'identifier les opportunités et de formuler, gérer et évaluer les projets. Comme ceux-ci sont l'instrument articulatoire de base du travail institutionnel et le mécanisme permettant de mobiliser des ressources externes, leur fonction est cruciale pour obtenir les résultats prévus par ce PMT. C'est ainsi que l'IICA parvient à se positionner comme partenaire efficace pour collaborer avec des bailleurs de fonds et des agences de coopération et de financement publics et privés, nationaux et supranationaux, afin de négocier, formuler, exécuter et évaluer des projets en faveur de ses pays membres.
- Faire connaître les contributions de l'IICA aux autorités et promouvoir un dialogue avec la société civile en général, et avec les acteurs de l'agriculture dans les pays membres, en particulier. Les médias seront des alliés clés pour donner à ce travail de l'IICA encore plus de visibilité. Ces stratégies impliquent aussi de renforcer les politiques et les processus de communication institutionnelle et de promouvoir l'utilisation intensive de ce que l'on appelle les "réseaux sociaux",

---

27 L'éducation et la formation ont été les manifestations les plus claires des produits et services offerts par l'IICA depuis 1942.

car on sait qu'ils constituent aujourd'hui un instrument puissant d'accès et d'échange d'informations à l'échelon mondial et dont l'effet est aussi local.

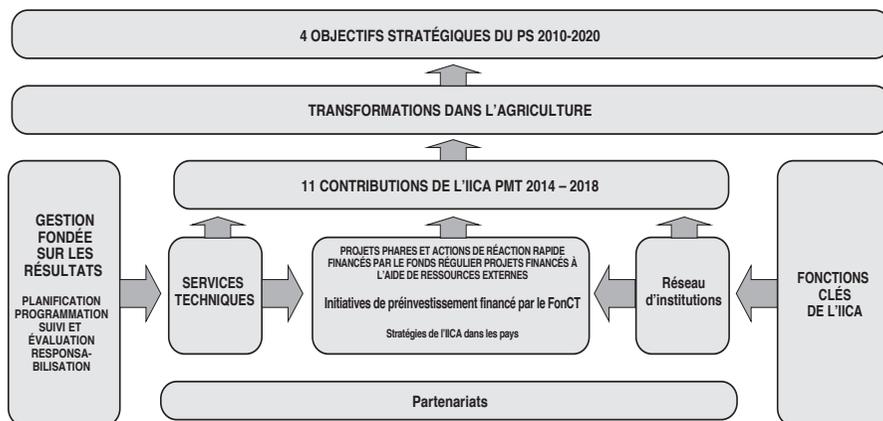
En outre, pendant la période couverte par ce PMT, les stratégies de relations publiques de l'Institut seront renforcées. Elles visent, en premier lieu, à entretenir des relations étroites et opportunes avec les ministères de l'Agriculture, des Relations extérieures, des Finances et autres organismes concernés, dans le domaine national ou plurinational, mais aussi avec l'industrie, l'université, la communauté scientifique et la société civile, entre autres acteurs privés, présents dans les zones rurales et dans les chaînes agricoles, afin d'entretenir un dialogue constructif, de mieux visualiser les contributions institutionnelles et d'approfondir la prise en charge conjointe des questions prioritaires qui ont une incidence sur l'agriculture du continent.

### **Évolution du modèle de coopération technique**

La recherche d'un modèle de coopération plus robuste et conforme aux besoins du continent et de ses pays, dans lequel les actions de coopération soient clairement axées sur l'exécution de contributions tangibles, mesurables et évaluables, exige une évolution des structures actuelles d'organisation et des processus internes, afin de proposer des services de coopération technique par le biais de projets internationaux, dans une vision systémique des problèmes de l'agriculture et des opportunités qu'elle offre. Ces changements devront se faire de manière graduelle et soutenue, pendant toute la période de ce plan.

La figure 4 présente les principaux éléments du modèle de coopération technique de l'Institut :

**Figure 4. Le modèle de coopération technique de l'IICA.**



En résumé, les principaux éléments qui caractérisent l'évolution des structures organisationnelles et des processus internes pour la période 2014-2018 sont :

- la migration de projets par secteurs et par thèmes vers des projets institutionnels portant sur plusieurs domaines et plusieurs thèmes, pour engendrer une articulation naturelle, un travail de collaboration à usage intensif de connaissances et de résultats mesurables ;
- la complémentarité des projets institutionnels et des ressources externes autour des onze contributions de l'IICA et les transformations espérées dans les pays ;
- la concentration et la précision des tâches institutionnelles portant sur des fonctions clairement définies susceptibles de fournir le cadre de l'action institutionnelle ;
- l'organisation, favorisée par la gestion fondée sur les résultats, dans un contexte de fortes restrictions financières, avec une structure susceptible de faciliter l'action ainsi que des processus et procédures modernes et efficaces ; et

- e) l'allocation de ressources fondée sur des projets programmés et des actions à court terme visant à produire des résultats mesurables, et sur le processus de responsabilisation qui caractérise l'Institut.

Le renouvellement des **stratégies de l'IICA dans les pays**, permettra de concerter, avec les autorités des États membres, les priorités que l'IICA devra prendre en charge au moyen des quatre instruments d'action : les projets phares, élaborés à partir de la réalité et des besoins de chaque pays, selon l'expertise de l'IICA ; les projets financés à l'aide de ressources externes, qui seront conçus ou mis en œuvre pour compléter et élargir l'action de l'IICA autour des onze contributions ; les ARR, qui permettront de répondre à des requêtes spécifiques et à des opportunités apparues dans un pays ou dans un groupe de pays ; et les initiatives de préinvestissement financées par le Fonds de coopération technique, pour formuler des projets d'intérêt pour les pays, axés sur l'augmentation de la mobilisation de nouvelles ressources financières complémentaires du Fonds régulier. C'est ainsi que la stratégie de l'IICA dans les pays devient un mécanisme d'articulation entre plusieurs thèmes et plusieurs domaines de la coopération technique dans chacun de ses États membres.

Pour respecter ces engagements, il y aura lieu d'ajuster la structure organisationnelle afin qu'elle s'oriente vers la production de résultats et qu'elle soit plus simple, avec un fort regroupement horizontal et moins de hiérarchie. Elle sera faite d'unités de gestion stratégique et opérationnelle, accompagnées de services spécialisés en savoir, en information, en communication, en formation, en formulation et soutien de projets, en évaluation et en gestion opérationnelle.

Pour atteindre les buts liés à la chaîne des résultats de la coopération technique, de la gestion institutionnelle et de l'articulation des plans de travail, il sera également nécessaire de consolider la culture de l'évaluation, dont l'adoption a été amorcée à l'IICA, en ajoutant d'importants progrès en matière de production de biens publics, de systématisation d'expériences, de publication, de suivi et de responsabilisation en rapport avec la mise en œuvre du PMT. L'IICA disposera d'une stratégie institutionnelle de suivi et d'évaluation du PMT dans son intégralité, mais aussi des projets phares, des ARR et des initiatives de préinvestissement, dans le cadre des stratégies de l'IICA dans les pays.

La gestion de la coopération technique fondée sur les résultats, sur l'incorporation des services de soutien technique et sur des améliorations de la gestion opérationnelle, en liaison avec la poursuite des objectifs, les transformations et les contributions du PMT, contribuent à créer de la valeur autour de l'identité et du leadership de l'institution, à

promouvoir la participation visible à des événements en présence de publics externes, à renforcer le caractère distinctif de l'Institut par rapport à d'autres acteurs promoteurs du développement, et à réussir à imprimer plus de confiance vis-à-vis de nos mandants. La présence, dans les médias traditionnels et dans les réseaux sociaux, d'informations sur les activités de l'institution, indiquera clairement aussi le positionnement institutionnel sur les questions touchant l'agriculture et le bien-être des populations rurales dans les Amériques.

## **VII. GESTION OPÉRATIONNELLE POUR LA COOPÉRATION TECHNIQUE**

Pendant la période de ce PMT, on continuera à œuvrer pour que la gestion opérationnelle soit plus dynamique, plus efficace et plus moderne ; ses objectifs étant d'accompagner et de compléter la direction stratégique et opérationnelle de la coopération technique, d'assurer la viabilité économique institutionnelle et de créer les meilleures conditions internes afin de favoriser des partenariats dans une approche de perfectionnement continu. L'administration s'appuiera sur une culture de l'innovation, de vision intégrale et de souplesse dans les opérations.

Devant la situation difficile de l'atmosphère économique-financière mondiale et du gel des quotes-parts des États membres, il est impératif de continuer à renforcer la politique de gestion stricte, rationnelle, austère, équitable et transparente des ressources disponibles. L'IICA tentera, dans la mesure de ses possibilités, de mieux réorienter les ressources vers la coopération technique (actuellement 89,7% des ressources du Fonds régulier y sont consacrés) ; ainsi il faudra repenser les critères d'allocation des ressources pour les projets phares, les actions de réaction rapide et les initiatives de réinvestissement, ce qui améliorera l'efficacité opérationnelle de la gestion de la coopération technique.

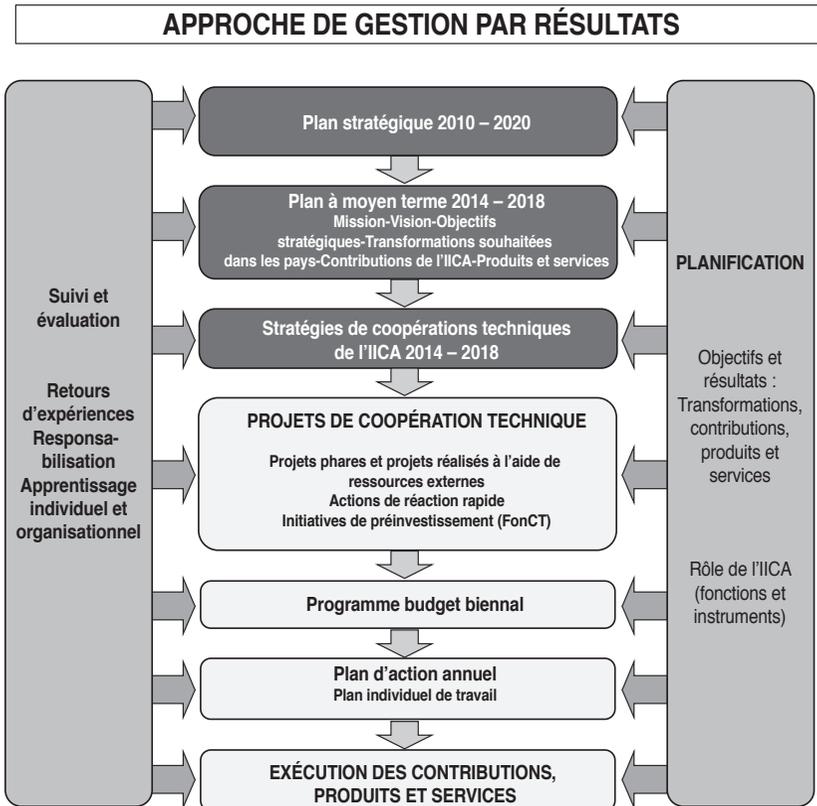
La gestion de l'institution s'appuiera sur les axes d'action suivants :

- a. Planification, programmation, suivi, évaluation et responsabilisation.
- b. Architecture financière en vue de la viabilité économique.
- c. Excellence du talent humain pour la coopération technique.
- d. Utilisation intensive des TIC.
- e. Responsabilité institutionnelle en matière d'environnement.

### **Sur la planification, la programmation, le suivi et l'évaluation**

Comme cela a été indiqué, dans ce PMT, pendant la période 2014-2018, l'IICA travaillera selon une approche de gestion axée sur les résultats, qui exige en priorité un système de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation solide, efficace et transparent.

Figure 5. Système de planification, programmation, suivi et évaluation de l'Institut.



### - *Planification*

La planification définit, à l'avance, les tâches institutionnelles à court et à moyen termes, tant à l'échelon stratégique qu'opérationnel. La planification stratégique se fera conformément aux lignes directrices pertinentes, incluses dans le PS 2010-2020 et dans ce PMT. Pour compléter cela, le concept des stratégies de l'IICA dans les pays, qui définissent tout le travail institutionnel, selon les contributions de l'Institut et les priorités identifiées dans chacun des pays et groupes de pays ayant

des intérêts communs, a été reconfiguré. Il ne faut pas perdre de vue, dans tout cela, l'approche globale et intégrée de la coopération technique institutionnelle proposée dans ce PMT.

L'IICA offrira ses contributions conformément aux priorités fixées dans les stratégies de coopération technique, essentiellement à travers des projets, sans diminuer pour autant la fourniture de services et la réalisation d'actions ponctuelles de coopération technique (ARR).

Les projets de coopération technique feront le lien entre la planification stratégique et la planification opérationnelle (programmation-budgétisation).

- ***Programmation***

Pour l'exécution de ce PMT, un processus de programmation à quatre niveaux sera mis en œuvre. Le premier niveau correspond à un processus de programmation biennale qui alloue les ressources du Fonds régulier afin de rendre le PMT opérationnel et d'exécuter ses contributions. Le deuxième niveau implique la programmation de l'exécution des ressources propres de l'IICA, dans les projets phares dûment formulés et approuvés, sur quatre ans, ainsi que des ressources externes, dans les projets définis avec les états membres, les bailleurs de fonds et autres partenaires. Le troisième niveau est celui de la programmation annuelle, qui spécifie les résultats à atteindre et le budget pour cette période du calendrier, soit de l'ensemble des projets, des ARR, des initiatives de préinvestissement, des services techniques et de la gestion stratégique et opérationnelle. Finalement, le quatrième niveau est celui de la programmation des activités de chacun des fonctionnaires de l'IICA, et il met en relation leurs responsabilités et activités clés avec les différents instruments de coopération et les ressources qui leur sont allouées.

Avec ce processus de programmation à plusieurs niveaux, l'Institut s'assurera que les ressources disponibles soient utilisées de manière efficace et efficiente afin de garantir le succès des contributions proposées et que la meilleure orientation possible soit donnée aux unités et aux professionnels pour les concrétiser, pendant la période couverte par le PMT. Il n'y a pas de place pour l'individualisme, ni pour des actions qui n'ajoutent que peu aux onze contributions institutionnelles et au message clair d'"un seul IICA axé sur l'obtention de résultats".

Dans le contexte d'une situation financière restrictive, les ressources seront allouées conformément aux critères suivants :

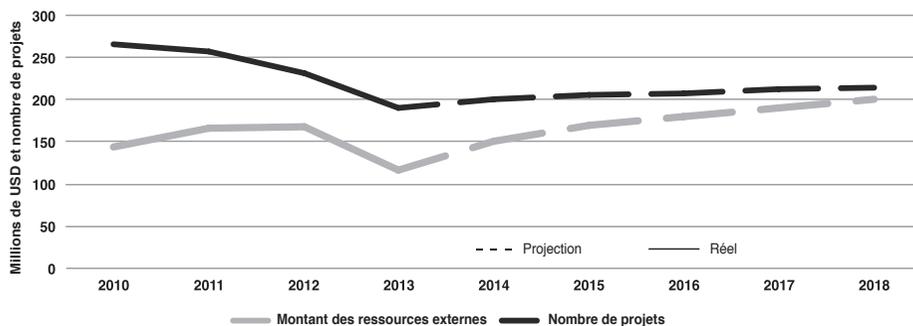
- Priorité sera donnée à la contribution effective à la réalisation des quatre objectifs stratégiques et des onze contributions de l'IICA, telles que définies dans ce PMT ;
- Application des principes de rationalité, austérité, équité, opérativité, pertinence des dépenses, compétitivité salariale et transparence ;
- Contrôle des opérations, suivi des progrès et évaluation des résultats afin de récompenser le "bon travail"; et
- Investissement en systématisation des bonnes pratiques et des expériences afin de cultiver l'excellence technique et administrative.

Dans la programmation institutionnelle, un objectif critique sera de renforcer la mobilisation de ressources externes, et pour ce faire, des efforts seront déployés pour :

- Améliorer les processus de négociations des accords et contrats en vue de la mise en œuvre des programmes et projets de coopération technique financés par des tiers, dans le cadre des orientations de ce PMT, auxquels l'Institut ajoutera une valeur technique et de gestion administrative, non seulement par son personnel technique, mais aussi en matière de talent humain, de finances, de programmation-budgétisation, de services et d'évaluation.
- Diversifier les partenariats pour la mobilisation de ressources, afin de financer des programmes et des projets de coopération technique, en tenant compte du secteur privé, directement ou à travers des consortiums.
- Exécuter des programmes plurinationaux, interinstitutionnels et multidisciplinaires de façon rapide et efficace, en utilisant des outils automatisés et des structures simples de programmation, budgétisation et exécution.
- La **figure 6** montre la projection de la quantité de ressources provenant de sources externes dans des projets exécutés par l'IICA, et met en évidence les efforts déployés par l'Institut pour se fixer, avec les États membres, le but de passer d'une moyenne de 150 millions de USD annuels en 2014 à 200 millions annuels en 2018, ce qui suppose de passer de 190 projets de coopération technique en 2014 à 215 en 2018.

**Figure 6. But de mobilisation de ressources externes par année : 2010 à 2013 (réelle) et 2014 à 2018 (projetée).**

**Nombre de projets et de millions d'USD**



- *Suivi et évaluation*

Le suivi et l'évaluation (S&E) fournit une information fondée sur des faits opportuns, objectifs, crédibles, fiables et utiles, qui permettent d'établir les points de révision des résultats espérés, la mise au point de rapports et l'incorporation de recommandations, d'enseignements tirés et de bonnes pratiques aux processus de prise de décision de l'Institut. Ses objectifs sont les suivants :

- a. **Faire remonter l'information vers les cycles de planification, programmation et budgétisation**, ce qui permettra d'améliorer la pertinence institutionnelle, l'allocation et l'optimisation de l'utilisation de ses ressources, y compris l'obtention d'informations périodiques sur les progrès des projets phares et de leurs compléments (fonds externes, FonCT, ARR), le niveau de satisfaction des clients, partenaires et bénéficiaires et la prise de décisions en ce qui concerne la fin des activités dont les niveaux de contribution seraient faibles.
- b. **Fournir des preuves aux organes directeurs de l'Institut** (le Conseil et le Comité exécutif) quant à l'obtention des résultats institutionnels. Ici, le S&E contribue à une meilleure compréhension des progrès de l'Institut ; il joue un rôle important en matière de responsabilisation, aide à rédiger les rapports et assure la transparence de ses actions, et il permet d'identifier d'éventuels obstacles qui empêcheraient les réajustements nécessaires dans

les différentes stratégies, dans un esprit de coordination et de responsabilité partagée.

- c. **Promouvoir l'apprentissage individuel et organisationnel**, au moyen de recommandations, d'enseignements tirés, d'expériences couronnées de succès et de meilleures pratiques identifiées. Le S&E doit contribuer à faire reconnaître en l'IICA une organisation d'apprentissage, et à enrichir sa mémoire institutionnelle, comme un bien public international. Grâce au S&E, l'Institut favorisera un processus d'amélioration permanente de ses activités, afin de contribuer à créer, chez les membres de son personnel, une culture de collaboration, de révision et de perfectionnement continu de ce qui est fait et de la façon de faire, en ayant toujours le même but qui est d'obtenir les résultats souhaités.

Trois niveaux sont établis pour appliquer le S&E institutionnel. Le premier niveau est censé mesurer l'effectivité de la mise en œuvre des actions des projets phares, définis dans le cadre de ce PMT. Le deuxième niveau suppose le suivi périodique de l'exécution consolidée des projets phares et de leur efficacité en matière d'exécution des contributions institutionnelles. Le troisième niveau suggère le suivi de la mise en œuvre du PMT, sur la base des objectifs stratégiques, des contributions institutionnelles, des indicateurs et des buts fixés pour la période.

Les processus de S&E, en tant que bonnes pratiques, seront mis en œuvre à tous les niveaux et dans tous les domaines et structures de l'Institut selon un système d'indicateurs de coopération technique et de gestion. Les processus de S&E seront conduits par une unité spécialisée moderne et disposant de capacité technique, d'instruments, de connaissances méthodologiques et d'expérience à mettre au service du développement de l'IICA.

Un effort particulier sera consenti pour ce qui est des processus de suivi à tous les niveaux de l'Institut et pour l'auto-évaluation, afin que des ajustements puissent être apportés en temps opportun aux projets, aux unités et au personnel de l'Institut, concernant leurs plans et activités, afin de faire en sorte qu'ils contribuent au mieux à la poursuite des objectifs inscrits dans ce PMT. À cet effet, des instruments et méthodologies, propres d'un organisme international, seront conçus et une campagne de sensibilisation sera lancée, à tous les niveaux et avec la participation de toutes les unités internes, sur l'importance de cette nouvelle vision du S&E au sein de l'Institut.

La mesure exacte des contributions de l'Institut exige que soient déterminés les changements (améliorations, consolidations, augmentations, mises en œuvre) engendrés,

pour chacun des indicateurs (voir annexe 2) ; il faudra, pour cela, identifier, au début de tout projet, les variables essentielles de la situation et les références, à partir desquelles débute l'intervention et indiquer le niveau des changements attendus. Les changements réels seront la base des indicateurs des contributions de ce PMT.

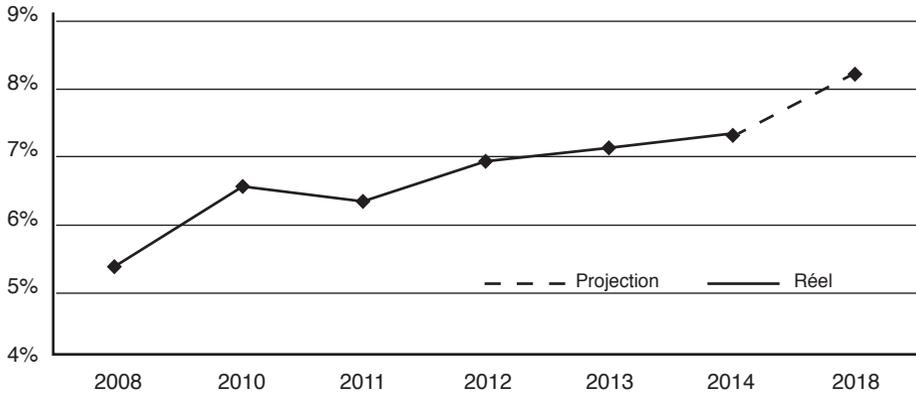
Dans le passé, une grande partie de la mesure du travail institutionnel se limitait à la vérification des produits ou des prestations, ce qui aujourd'hui, n'est plus suffisant pour mesurer et analyser le rendement institutionnel et la contribution réelle, qui se traduisent par des effets visibles pour les bénéficiaires finaux.

### **Sur l'architecture financière**

Le financement de l'Institut s'appuie principalement sur les quotes-parts annuelles apportées par les États membres, ainsi que sur les réajustements prévus par les organes de direction pour conserver un minimum de pouvoir d'achat, afin que l'IICA dispose des ressources nécessaires pour offrir et, dans la mesure où il existe des ressources supplémentaires, renforcer les services de coopération.

Dans le but de consolider les finances institutionnelles et de favoriser la qualité et la couverture des services de coopération technique, l'Institut s'attachera, avec dévouement, à :

- Faire en sorte que les États membres soient à jour dans le paiement de leur quote-part, conformément à ce qui a été approuvé par le Conseil.
- Établir des partenariats afin de concevoir et d'exécuter des projets financés à l'aide de ressources externes, dans le cadre des objectifs stratégiques du PMT.
- Identifier des projets d'intérêt particulier pour les États membres pour obtenir un financement grâce à des aides spéciales des pays et favoriser l'augmentation relative des contributions.
- Appliquer la politique du taux institutionnel net (TIN) fixée par les organes de direction, de telle manière que les programmes et projets financés à l'aide de ressources externes couvrent proportionnellement les coûts indirects qu'implique l'administration de l'IICA. La **figure 7** présente la tendance du taux pour la période 2008-2018.

**Figure 7. Tendence du TIN (2008-2018).**

- i. Identifier les nouvelles sources de financement qui permettent d'appuyer les contributions des pays membres de l'IICA, dans le cadre des objectifs stratégiques de ce PMT, par le biais de la participation à des consortiums pour les concours et appels d'offre, la vente de services, la gestion administrative de programmes et projets et autres modalités, dans le respect des mandats de l'Institut et de sa qualité d'organisme international.

### **Sur le talent humain**

Le talent humain est, on le sait, le ciment qui permet d'atteindre les objectifs institutionnels, il y aura donc lieu de poursuivre le processus de transformation et de modernisation de sa gestion, pour qu'il soit à même de relever, rapidement et efficacement, les nouveaux défis et de répondre aux demandes indiquées dans ce PMT.

La stratégie de gestion du talent humain, qui comprend des politiques et des procédures actualisées (recrutement, sélection, accueil, bénéfiques et mesures incitatives, et évaluation), visera à conserver et consolider le patrimoine intellectuel de l'institution. L'IICA doit devenir une organisation plus compétitive afin d'attirer et de retenir le talent humain qualifié et productif, conformément aux besoins de ce PMT ; il faudra, pour cela, s'attacher à augmenter de manière rationnelle les échelles de salaires, la remise à jour des profils et revoir les avantages offerts, dans le but de les améliorer, de les diversifier et de promouvoir la compétitivité de l'IICA sur les marchés du travail.

Concernant le personnel qui travaille actuellement à l'Institut, des efforts seront faits afin d'en améliorer les compétences, grâce à la mise au point d'un programme de formation à court terme qui, dans les limites des disponibilités budgétaires, continuera de répondre à l'obligation de renforcement des capacités, de façon rapide et opportune, par une analyse comparative des profils des postes, des charges de travail, des capacités techniques et des besoins de l'institution. Pour la mise en œuvre de ce programme, il sera fait un usage accru de formations à distance et de nouvelles technologies en vue de diminuer les coûts et d'augmenter la portée de ces formations.

Une stratégie sera mise en œuvre afin d'identifier les opportunités d'amélioration dans le milieu du travail et l'on favorisera, entre autres, une bonne communication interne, le développement de la communauté des ressources humaines et la création de réseaux entre professionnels qui puissent renforcer le travail en équipe, l'union, la solidarité et le sentiment d'appartenance à "un seul IICA axé sur l'obtention de résultats". Par conséquent, on continuera d'œuvrer activement à la personnalisation de l'appui offert au personnel et on encouragera la mise au point d'un programme de santé sur le lieu de travail, plus robuste et axé sur la prévention des maladies et des accidents, en tant que mécanisme garant du bien-être sur le lieu de travail.

### **Sur les technologies de l'information et de la communication (TIC)**

L'institut continuera d'utiliser efficacement les systèmes technologiques modernes et sûrs, qui aident les professionnels et les unités de l'IICA à apporter une contribution efficace, à remplir les engagements afin d'atteindre les objectifs stratégiques, à avoir un accès opportun à l'information et à disposer de mécanismes d'articulation institutionnelle qui assurent la fluidité des processus de coopération d'excellente qualité.

La mise en œuvre de systèmes d'information pour la prise de décision se poursuivra, permettant ainsi l'adoption précoce de mesures correctives et la transparence et l'utilisation rationnelle des ressources financières et humaines.

Pour parvenir à ces résultats, l'environnement technologique et moderne sera conservé, afin de faciliter la prestation de services de coopération technique dans la souplesse et l'efficacité, à l'échelon du continent.

Les principaux buts seront de :

- a. Se doter d'outils modernes de communication et d'accès à des contenus scientifiques ainsi qu'à une formation relative aux tâches demandées par la coopération technique institutionnelle, ce qui servira de base à la création d'une atmosphère institutionnelle à forte intensité de savoir.

- b. Mettre à jour la plate-forme technologique d'un système comptable, financier et budgétaire qui permette de respecter strictement les normes et les lignes directrices institutionnelles, conformément aux critères internationaux ; d'un système intégré de gestion du talent humain afin d'homogénéiser et de moderniser les processus, de faciliter le flux d'information actualisée, de manière rapide et opportune, en vue de la prise de décisions ; et d'un système unifié de gestion institutionnelle pour la planification, la programmation, le suivi, l'évaluation et la responsabilisation.
- c. Utiliser de façon créative les réseaux sociaux et autres services de télécommunications à l'échelle du continent, afin de réagir, de manière dynamique et dans la sécurité, aux nouveaux défis, aux besoins et aux attentes d'un monde numérique global.

### **Responsabilité institutionnelle en matière d'environnement**

Enfin, l'IICA intensifiera ses campagnes de sensibilisation environnementale auprès de son personnel, en encourageant l'utilisation rationnelle de l'énergie, de l'eau et des produits consommables, entre autres, ainsi que le développement de nouveaux projets environnementaux, relatifs au recyclage, à la gestion des déchets et à l'utilisation de nouvelles sources d'énergie. En résumé, l'Institut devra redoubler d'efforts pour se transformer en "un seul IICA totalement respectueux de l'environnement".

## **VIII. PARTENARIATS POUR LE SUCCÈS DE SOLUTIONS CONJOINTES**

L'Institut, on le sait, reconnaît que les problèmes du développement ne peuvent être résolus uniquement par l'action individuelle. Trouver des solutions innovantes et durables pour surmonter les grands défis auxquels se heurte l'agriculture continentale exige un travail coordonné de tous les acteurs liés au secteur, qu'ils soient nationaux ou internationaux, publics ou privés.

Devant cette réalité, l'IICA œuvrera sans relâche pour construire de nouveaux partenariats qui puissent contribuer à réaliser les transformations définies par ce PMT et à atteindre les objectifs fixés dans son plan stratégique. Dans le cadre de cet engagement, il y a lieu de reconnaître que ces relations sont dynamiques et changeantes dans le temps, en raison, entre autres, des progrès réalisés dans la recherche de solutions, de l'apparition de nouvelles connaissances et de problèmes plus complexes, de changements dans les rôles de chacun des partenaires, ou dans les requêtes des pays.

Pour l'Institut, un partenariat est une relation de collaboration avec un ou plusieurs acteurs promoteurs du développement, en particulier du secteur agroalimentaire, qui unissent ou complètent leurs capacités, leurs forces et leurs ressources afin de travailler de manière conjointe et mutuellement bénéfique, à la poursuite d'un but commun d'utilité sociale, en partageant les risques et en apprenant ensemble.

L'IICA devra continuellement préserver, protéger et renforcer le prestige de l'institution durant les phases de construction de partenariats, de négociation de projets ou de réalisation des actions auxquelles il participera. Les valeurs fondamentales citées dans ce PMT sont les piliers de nos efforts ; les protéger assurera un juste respect des normes et des procédures institutionnelles.

L'Institut tient à œuvrer conjointement avec les institutions publiques, les institutions du Système interaméricain et du Système des Nations Unies, les institutions d'enseignement, les institutions non gouvernementales (associations, groupes de métiers, les organisations, les fondations, les ONG, les universités et les centres de recherche et d'innovation), le secteur privé, les instances de coopération internationales des États membres de l'IICA et les organismes de coopération et de financement pour le développement, entre autres. Ce peuvent être des partenaires internationaux, régionaux, plurinationaux ou nationaux, selon les objectifs à atteindre.

Le fait de travailler avec des partenaires d'excellence permettra à l'Institut de :

- Participer à des activités qui répondent à ses mandats, à sa mission et à sa vision et pour lesquelles ses capacités sont reconnues.
- Compléter les capacités et les compétences en matière de développement agricole et rural.
- Inclure des contributions de l'IICA en nature.
- Échanger de l'information et des expériences.
- Coopérer, participer, collaborer et apprendre mutuellement.
- Mobiliser des ressources physiques et humaines, des capacités et des compétences.

Tout partenariat créé devra tenir compte des principes de base suivants :

- Maintenir et préserver les immunités et les privilèges de l'Institut.
- Préserver la neutralité et l'impartialité de l'IICA.
- Éviter d'engager des soutiens financiers.
- Au cas où les travaux conjoints se réalisent au moyen de l'exécution de projets à l'aide de fonds externes, les coûts directs et indirects (politique du TIN) seront couverts dans le plus strict respect des lignes directrices et des principes institutionnels.

En travaillant avec des partenaires, il y aura lieu de connaître la raison de la relation en question et l'objectif poursuivi. De même, il faudra définir le meilleur type d'association à établir pour atteindre les objectifs proposés. Ce faisant, il sera également nécessaire d'identifier et de connaître avec exactitude la qualité du (des) partenaire(s) potentiel(s), y compris leur mandat, les possibilités de complémentarité des efforts et leur solidité économique, entre autres.

Pendant la période couverte par ce PMT, et afin de consolider l'établissement de relations avec des partenaires, l'IICA :

- a. Développera et approuvera un plan-cadre élaboré autour des critères suivants :
  - Identification et évaluation de la qualité des partenaires potentiels.
  - Définition des cadres réglementaires qui facilitent la création de relations avec des partenaires, à tous les niveaux de l'Institut.
  - Gestion efficace et efficiente de la relation, y compris son suivi et son évaluation.

- Utilisation de la gestion du savoir en matière d'associations et de partenaires stratégiques.
  - Amélioration des capacités du personnel de l'IICA afin de mettre au point et de gérer le travail avec les partenaires.
  - Mise au point d'un système de communication et de diffusion avec les partenaires.
- b. Fera une analyse des partenariats qu'il entretient actuellement, afin de reconnaître ceux qui offrent la plus grande valeur ajoutée, et d'identifier des domaines potentiels de nouvelles collaborations.
  - c. Effectuera le suivi et l'évaluation des partenariats existants et de ceux qui seront créés.
  - d. Identifiera de nouveaux partenaires potentiels susceptibles de contribuer considérablement aux tâches de l'IICA.
  - e. Veillera à l'équité dans les partenariats.

### **Un rapprochement du secteur privé et de la coopération technique de l'IICA**

Sans sous-estimer l'importance des autres partenaires stratégiques, on cherchera particulièrement, pendant la durée du présent PMT, à incorporer le "secteur privé" dans les activités de développement agricole en fonction de la nature de l'IICA, organisme international public multilatéral du Système interaméricain.

Avec l'incorporation du secteur privé dans les actions de coopération de l'Institut, on cherche à satisfaire les intérêts et les objectifs communs, à partager et renforcer les connaissances, les ressources humaines, physiques, financières ou de tout autre nature et à reconnaître que la synergie est plus importante que l'action individuelle. La participation du secteur privé à l'agenda de coopération technique comporte des synergies avec le secteur public, le financement de la recherche et la proposition de mesures incitatives, entre autres aspects.

Le secteur privé est un acteur clé à la recherche de solutions durables à long terme. L'importance de ce secteur dans les agendas de développement a été soulignée tant par les gouvernements que par les organisations internationales, qui ont commencé à élaborer des stratégies pour aider à capitaliser les ressources, les connaissances et la capacité d'innovation de ce segment de la société.

Dans ce PMT, on entend par secteur privé toutes les entreprises et sociétés qui ont pour but d'obtenir des bénéfices, indépendamment de la structure de leur capital et de

leur taille, et qui sont concernées par tous les aspects de l'agriculture dans sa perspective élargie. Cette définition reconnaît la grande diversité des agents du secteur privé, qui vont des producteurs individuels à petite échelle, jusqu'aux grandes entreprises transnationales.

Le principal centre d'attention de la relation est axé sur la promotion de partenariats avec le secteur des entreprises, qui réunit des sociétés, des corporations, des entreprises financières, des associations industrielles ou de promotion du commerce, des chambres, des fondations, des écoles, des centres de recherches et autres, y compris toutes celles qui se qualifient de "non lucratives", mais qui représentent ou sont financées par le secteur privé ; des petites et moyennes entreprises mais aussi des grandes, dans les pays membres de l'IICA, ou dans le monde.

## **IX. MODERNISATION INSTITUTIONNELLE : AU DELÀ DU PMT**

Le PS 2010-2020 indique clairement que la modernisation n'est pas chose aisée. L'IICA, avec ses 71 ans d'expérience, sa présence dans 34 pays, un large portefeuille de projets et d'actions, une capacité de réponse à des demandes hétérogènes de coopération, des capacités techniques et des biens publics développés tant au siège central que dans ses bureaux dans les pays membres, engendre un système difficile à évaluer et, par conséquent, complexe à modifier.

Pendant la durée de ce PMT, l'Institut se propose de réaliser une profonde évaluation de la tâche accomplie, de ses approches, de sa structure, de ses capacités, de ses procédés, de ses relations et de ses cadres réglementaires ; tout cela exige un examen intégral en fonction des nouveaux enjeux et des nouvelles opportunités de l'agriculture de l'avenir, au-delà de la période d'application de ce PMT.

Ce PMT marquera le début d'un intense dialogue en vue de la transformation structurelle de l'IICA qui, dans la mesure où il recevra le soutien de ses organes de direction, permettra de créer les conditions du renouveau institutionnel, grâce à un nouvel examen de sa Convention, afin que le nouvel IICA réponde aux besoins de l'agriculture et de ses acteurs pendant les 30 prochaines années, pendant lesquelles l'agriculture sera très différente de ce qu'elle est aujourd'hui, et l'Institut devra, lui aussi, s'y adapter.



## X. MESURE DES CONTRIBUTIONS DE L'IICA

L'engagement institutionnel en matière de suivi et d'évaluation permet de mesurer en temps opportun les contributions que réalise l'Institut afin de susciter les transformations souhaitées dans les pays. L'Institut a défini une série d'indicateurs qui permettent d'effectuer le suivi de la mise en œuvre du PMT, ainsi que d'autres indicateurs en rapport avec les performances de l'institution, après la mise en œuvre des instruments d'action définis (projets phares, ARR, projets développés à l'aide de ressources externes et initiatives de préinvestissement), susceptibles d'aider le Directeur général à prendre des décisions stratégiques et à informer rapidement les organes de direction.

Pour ce qui est de la mesure du degré d'exécution du PMT, il existe des indicateurs généraux et des indicateurs spécifiques. Les premiers sont en rapport avec l'exécution des projets phares, les ARR, les initiatives de préinvestissement et les projets réalisés à l'aide de ressources externes ; les seconds portent sur les contributions (les effets), selon la chaîne des résultats.

Les indicateurs généraux portent sur :

- Le degré de réalisation des résultats des projets phares et des projets financés à l'aide de ressources externes.
- Les niveaux de réponse (prise en charge appropriée) aux demandes, grâce aux ARR.
- Le degré de satisfaction de nos mandants pour ce qui est des projets et des ARR.
- La systématisation et la livraison opportune des principaux résultats attribuables à l'action de l'Institut, selon l'accord de travail inscrit dans les stratégies de l'IICA dans les pays.

Plus spécifiquement, et selon les différentes contributions souhaitées de l'Institut, un suivi relatif aux indicateurs suivants sera effectué :

- Améliorations des institutions publiques et privées concernées par l'agriculture et les territoires ruraux : le degré de satisfaction des stakeholders<sup>28</sup>, le niveau d'articulation entre les institutions<sup>29</sup> et la capacité d'engendrer des synergies<sup>30</sup>.

28 Les processus d'appui à la gouvernance sont mesurés par l'affirmation par les "parties prenantes" ou *stakeholders* que les gouvernements répondent, rapidement et en temps opportun, aux principaux problèmes publics. Si le travail de l'institution est renforcé et affirmé, le niveau de satisfaction en sera le reflet direct.

29 Les indicateurs de systèmes institutionnels renforcés sont en rapport avec la capacité d'éviter le double emploi dans les fonctions des entités publiques, de rechercher plutôt la complémentarité et de combler les lacunes dans la prise en charge. En appliquant des procédés de renforcement institutionnel, le double emploi et le manque de compétences tendent à diminuer.

30 D'autres indicateurs de renforcement institutionnel portent sur les capacités de l'administration publique en matière de travail public-privé, interinstitutionnel et intersectoriel, ce qui augmente la possibilité de mieux relever les défis de l'agriculture globale avec des ressources limitées.

- Renforcement des capacités et meilleure connaissance des acteurs des chaînes agricoles et des zones rurales.
- Innovations technologiques et commerciales mises en œuvre dans les chaînes agricoles et dans les territoires ruraux.
- Renforcement de la participation concertée des régions et des pays aux réunions internationales.

Pour ce qui est des produits, un suivi sera effectué quant à leur génération, principalement au moyen de mesures quantitatives précises, capables de montrer le niveau de progrès et de participation aux projets institutionnels, aux initiatives de préinvestissement et aux ARR. Le détail des indicateurs de gestion et de participation se trouve dans les annexes.

Le strict respect de nos engagements, le réexamen périodique des indicateurs, la production de rapports sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du PMT afin de réussir les onze contributions, et le retour d'expériences, transmis de façon permanente aux responsables et aux organes de direction, permettront de maintenir l'Institut dans la voie correcte tracée par ce Plan.

## **ANNEXES**



**ANNEXE 1 : RELATION PRINCIPALE ENTRE LES QUATRE OBJECTIFS STRATÉGIQUES (OS), LES ONZE CONTRIBUTIONS DE L'IICA ET LES QUATRE PROJETS PHARES.**

CONTRIBUTIONS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Projets phares
OS 1 : Améliorer la productivité et la compétitivité du secteur agricole	√	√	√	√					√	√	√	Chaînes agricoles Agriculture familiale
OS 2 : Renforcer la contribution de l'agriculture au développement des territoires et au bien-être des populations rurales	√		√		√			√	√		√	Ouverture de l'agriculture et des territoires ruraux
OS 3 : Améliorer la capacité de l'agriculture à atténuer les changements climatiques, à s'y adapter et à mieux utiliser les ressources naturelles	√		√			√	√		√	√	√	Résilience et gestion intégrale des risques
OS 4 : Améliorer la participation de l'agriculture à la sécurité alimentaire	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Chaînes agricoles Ouverture de l'agriculture et des territoires ruraux Résilience et gestion intégrale des risques Agriculture familiale

√- Relation

**Contributions de l'IICA dans le cadre du PMT 2014-2018 :**

1. Renforcement des capacités des États membres à l'échelon national, régional, plurinational et continental en vue de mettre au point des politiques publiques et des cadres institutionnels qui améliorent la productivité et la compétitivité de l'agriculture, la gestion des territoires ruraux, l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la sécurité alimentaire et nutritionnelle.
2. Mise en œuvre, par le biais d'institutions publiques et privées, de processus d'innovation technologique, institutionnelle et commerciale, visant à accroître la productivité et la compétitivité de l'agriculture, ainsi que la production de denrées alimentaires de première nécessité, à haute qualité nutritionnelle.
3. Accroissement des capacités des secteurs public et privé afin de garantir la santé agricole et la sécurité sanitaire des aliments et d'améliorer ainsi la productivité, la compétitivité et la sécurité alimentaire.
4. Renforcement des capacités entrepreneuriales et associatives des différents acteurs des chaînes agricoles.
5. Consolidation des capacités des acteurs des zones rurales, notamment de ceux de l'agriculture familiale, en matière de gestion sociale territoriale<sup>31</sup>, afin d'améliorer la sécurité alimentaire et le bien-être des populations rurales.
6. Développement des capacités des acteurs des chaînes agricoles et des zones rurales en matière de gestion intégrée de l'eau et de l'utilisation durable du sol pour l'agriculture.
7. Augmentation de la capacité des institutions publiques et privées pour encourager et mettre en œuvre des mesures d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, ainsi que pour accélérer la gestion intégrale des risques dans l'agriculture.
8. Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle des États membres.
9. Meilleure utilisation des espèces autochtones, des cultures prometteuses et des ressources génétiques locales qui ont un potentiel alimentaire, pour les producteurs et les consommateurs.
10. Augmentation des capacités institutionnelles afin de diminuer les pertes de denrées alimentaires et de matières premières tout au long des chaînes agricoles.
11. Consolidation des capacités de création de liens et de participation des États membres aux réunions internationales et autres mécanismes d'échange de connaissances et de mobilisation de ressources pertinentes pour l'agriculture interaméricaine.

31 Cela inclut les processus de planification, de leadership, d'associativité, de cohésion, d'accès aux biens et aux services, de promotion du dialogue, d'élaboration de propositions, de formation de capacités et de création de partenariats, entre autres.

## ANNEXE 2 : INDICATEURS DE MESURE DE LA RÉALISATION DU PMT 2014-2018

### A. INDICATEURS GÉNÉRAUX DE GESTION

<b>GESTION INSTITUTIONNELLE</b>	<b>INDICATEURS</b>	
	<b>Description</b>	<b>Variable de mesure</b>
1. Les objectifs et résultats des projets phares (PP) sont atteints grâce à une exécution efficace et austère des budgets prévus	Objectifs des projets phares atteints avec les ressources allouées	Pourcentage d'avancement au niveau des résultats
2. Les demandes spécifiques de coopération technique des États membres sont effectivement prises en charge, dans le cadre des onze contributions	Les actions de réaction rapide (ARR) prennent en charge efficacement les demandes des États membres	Nombre d'ARR mises en œuvre avec un fort niveau de satisfaction des demandeurs (rapport entre l'objectif de la demande et les résultats obtenus)
3. Les projets, mis en œuvre à l'aide d'un financement externe, le sont avec succès et contribuent directement à la réalisation des objectifs stratégiques du PMT	Nombre de projets alignés sur les objectifs stratégiques du PMT, exécutés annuellement, dont le pourcentage de résultats atteints est élevé	Exécution de 195 projets, financés par des ressources externes en 2018, dont le pourcentage de résultats atteints est élevé
	Montant des ressources externes annuelles mobilisées	200 millions d'USD de ressources externes exécutées en 2018 de façon transparente et effective (rapports sur l'utilisation des dépenses)

## B. INDICATEURS SPÉCIFIQUES DES CONTRIBUTIONS

CONTRIBUTIONS DE L'IICA AUX TRANSFORMATIONS DANS LES PAYS	INDICATEURS <sup>32</sup> Mesure des changements produits grâce à l'intervention de l'IICA	
	Description	Variable de mesure
1. Renforcement des capacités des États membres à l'échelon national, régional, plurinational et continental en vue de mettre au point des politiques publiques et des cadres institutionnels qui améliorent la productivité et la compétitivité de l'agriculture, la gestion des territoires ruraux, l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la sécurité alimentaire et nutritionnelle	Amélioration des institutions agricoles et rurales de la majorité des États membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nombre</b> d'institutions et de systèmes <b>améliorés</b> et de politiques et de plans de modernisation institutionnelle en cours ou <b>mis en œuvre</b><sup>33</sup></li> <li>- <b>Quantité de changements d'intérêt public réalisés</b> rapidement et en temps opportun</li> <li>- <b>Capacité de générer des synergies</b> publiques-privées et intergouvernementales</li> <li>- <b>Quantité de problèmes d'intérêt territorial pris en charge</b> rapidement et en temps opportun</li> </ul>

32 La mesure des changements (amélioration, renforcement, augmentation, mise en oeuvre, adoption et degré) pour chacun des indicateurs sera déterminée par la valeur de référence au moment du démarrage du projet ou de l'action de réponse rapide. Par conséquent, tout instrument de coopération technique (projet, ARR) doit, avant tout, déterminer les variables essentielles de la situation et la référence à partir de laquelle débute l'intervention et indiquer le niveau des changements souhaités. Les changements réellement obtenus alimenteront les indicateurs des contributions de ce PMT.

33 Lorsque des développements et des arrangements institutionnels sont mis en application, la capacité de réaction aux problèmes publics doit apparaître comme directement augmentée.

CONTRIBUTIONS DE L'IICA AUX TRANSFORMATIONS DANS LES PAYS	INDICATEURS Mesure des changements produits grâce à l'intervention de l'IICA	
	Description	Variable de mesure
2. Mise en œuvre, par le biais d'institutions publiques et privées, de processus d'innovation technologique, institutionnelle et commerciale, visant à accroître la productivité et la compétitivité de l'agriculture ainsi que la production de denrées alimentaires de première nécessité, de haute qualité nutritionnelle	Innovations mises en pratique par les institutions et les acteurs des chaînes agricoles	- <b>Nombre</b> d'innovations (technologiques, institutionnelles et commerciales) <b>mises en œuvre</b> dans le secteur public ou privé, les chaînes et les territoires ruraux
3. Accroissement des capacités des secteurs public et privé, susceptibles de garantir la santé agricole et la sécurité sanitaire des aliments et d'améliorer ainsi la productivité, la compétitivité et la sécurité des aliments	Capacités publiques et privées accrues en matière de santé agricole et de sécurité sanitaire des aliments	- <b>Nombre de pays</b> qui augmentent leurs capacité afin d'élever ou de maintenir leurs niveaux de santé agricole - <b>Nombre</b> de services sanitaires et phytosanitaires consolidés - <b>Nombre</b> de réactions à des urgences sanitaires - <b>Nombre d'instruments</b> mis au point pour construire des capacités

CONTRIBUTIONS DE L'IICA AUX TRANSFORMATIONS DANS LES PAYS	INDICATEURS Mesure des changements produits grâce à l'intervention de l'IICA	
	Description	Variable de mesure
4. Renforcement des capacités entrepreneuriales et associatives des différents acteurs des chaînes agricoles	Plus de capacités entrepreneuriales et associatives des acteurs des chaînes agricoles prioritaires, dans la majorité des pays	- <b>Nombre d'acteurs</b> ayant <b>renforcé</b> leurs capacités entrepreneuriales et associatives et <b>nombre</b> de chaînes ainsi <b>dynamisées</b>
5. Consolidation des capacités des acteurs des zones rurales, notamment de ceux de l'agriculture familiale, en matière de gestion sociale territoriale, permettant d'améliorer la sécurité alimentaire et le bien-être des populations rurales	Plus de capacités des acteurs dans les zones rurales en matière de gestion sociale territoriale	- <b>Nombre d'acteurs</b> ayant consolidé leurs capacités et nombre de territoires qui en ont bénéficié
6. Développement des capacités des acteurs des chaînes agricoles et des zones rurales, en matière de gestion intégrée de l'eau et de l'utilisation durable du sol pour l'agriculture	Connaissances appliquées des acteurs clés des chaînes agricoles et des zones rurales en matière de gestion intégrée de l'eau et de durabilité du sol pour l'agriculture	- <b>Nombre d'acteurs</b> possédant suffisamment de connaissances sur les questions sensibles en matière de gestion intégrée de l'eau et d'utilisation durable du sol dans l'agriculture - <b>Nombre de chaînes et de territoires ayant des plans</b> , en cours de mise en œuvre, pour la gestion intégrée de l'eau et l'utilisation durable du sol pour l'agriculture

CONTRIBUTIONS DE L'IICA AUX TRANSFORMATIONS DANS LES PAYS	INDICATEURS Mesure des changements produits grâce à l'intervention de l'IICA	
	Description	Variable de mesure
7. Augmentation de la capacité des institutions publiques et privées pour encourager et mettre en œuvre des mesures d'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques et d'atténuation de leurs effets, ainsi que pour accélérer la gestion intégrale des risques dans l'agriculture	Les institutions existantes et les plans mis en œuvre pour l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets, ainsi que pour la gestion intégrale des risques dans l'agriculture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nombre de cadres institutionnels</b> améliorés ou élaborés qui permettent l'adaptation de l'agriculture aux changements climatiques</li> <li>- <b>Nombre de plans de gestion intégrale des risques</b> dans l'agriculture</li> <li>- <b>Nombre de systèmes d'information</b> mis en œuvre et utilisés par des groupes d'intérêts</li> </ul>
8. Amélioration de l'efficacité et de l'efficience des programmes de sécurité alimentaire et nutritionnelle des États membres	Programmes effectivement mis en œuvre pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nombre de programmes effectifs ou de plans de sécurité alimentaire</b> et nutritionnelle en cours ou améliorés</li> <li>- <b>Quantité de problèmes</b> relatifs à la sécurité alimentaire et nutritionnelle résolus</li> </ul>

CONTRIBUTIONS DE L'IICA AUX TRANSFORMATIONS DANS LES PAYS	INDICATEURS Mesure des changements produits grâce à l'intervention de l'IICA	
	Description	Variable de mesure
9. Meilleure utilisation des espèces autochtones, des cultures prometteuses et des ressources génétiques locales qui ont un potentiel alimentaire pour les producteurs et les consommateurs	Espèces autochtones, cultures prometteuses et ressources génétiques locales à potentiel alimentaire, incorporées dans les dynamiques commerciales, territoriales et relatives au potentiel alimentaire	- <b>Nombre d'espèces, de cultures et de ressources génétiques</b> incorporées dans les dynamiques commerciales, territoriales et relatives au potentiel alimentaire
10. Renforcement des capacités institutionnelles afin de diminuer les pertes de denrées alimentaires et de matières premières tout au long des chaînes agricoles	Institutions et plans dont le but est de diminuer les pertes de denrées alimentaires et de matières premières	- <b>Nombre de plans visant à diminuer les pertes de denrées alimentaires</b> et de matières premières

CONTRIBUTIONS DE L'IICA AUX TRANSFORMATIONS DANS LES PAYS	INDICATEURS Mesure des changements produits grâce à l'intervention de l'IICA	
	Description	Variable de mesure
11. Consolidation des capacités de création de liens et de participation des États membres aux réunions internationales et autres mécanismes d'échange de connaissances et de mobilisation de ressources pertinentes pour l'agriculture interaméricaine	<p>Participation de qualité aux réunions mondiales et régionales, accompagnée de propositions régionales concertées</p> <p>Activités de coopération horizontale, échanges de connaissances et mobilisation de ressources pour l'agriculture et les zones rurales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Meilleure qualité</b> de la participation des pays aux réunions</li> <li>- <b>Nombre de propositions</b> concertées dans la région en vue d'une réglementation internationale</li> <li>- <b>Nombre d'initiatives</b> de coopération horizontale mises en œuvre avec succès</li> </ul>

## SIGLES

ALC	Amérique Latine et les Caraïbes
ARR	Action de réaction rapide
CEPAL	Commission économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FonCT	Fonds de Coopération technique
IICA	Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture
JIA	Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil)
S&E	Suivi et évaluation
OEA	Organisation des États Américains
ONG	Organisme non gouvernemental
PS	Plan stratégique
PMT	Plan à moyen terme
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TIN	Taux institutionnel net



Imprimé par l'Imprimerie de l'IICA  
Siège de l'Institut, San José, Costa Rica  
L'édition comprend 20 exemplaires imprimés

INSTITUT INTERAMÉRICAIN DE COOPÉRATION POUR L'AGRICULTURE

LE SIÈGE / Boîte Postale 55-2200 San José,  
Vázquez de Coronado, San Isidro 11101, Costa Rica

Tél.: (506) 2216-0222 / Fax: (506) 2216-0233

Adresse électronique: [iicahq@iica.ac.cr](mailto:iicahq@iica.ac.cr) / Site web: [www.iica.int](http://www.iica.int)