

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

10 ABR 1984

PLAN A MOYEN TERME — CIBIA
1983—1987





Handwritten notes and a stamp in the top right corner, including a date and illegible text.

Handwritten notes and a stamp in the middle section, including the word "Electronics" and other illegible text.

00001357

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola

10 ABR 1984

**PLAN A MOYEN TERME
1983—1987**

IICA — CIBIA



**Bureau Central de la Direction Générale
Institut Interaméricain de Coopération pour l'Agriculture
San José, Costa Rica
1982**

TABLES DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

| | Page |
|--|-------------|
| INTRODUCTION | 11 |
| RESUME | 15 |
| CHAPITRE I: OBJECTIFS ET STRATEGIES DU PLAN A MOYEN TERME | 21 |
| A. Introduction | 21 |
| 1. Genèse et buts du Plan à Moyen Terme | 21 |
| B. Objectifs et stratégie de l'IICA | 22 |
| C. Objectifs spécifiques | 22 |
| D. Instruments et caractéristiques de l'action | 24 |
| 1. Instruments | 24 |
| 2. Caractéristiques de l'action | 25 |
| CHAPITRE II: DIRECTIVES POUR L'ACTION INSTITUTIONNELLE .. | 29 |
| A. Introduction | 29 |
| B. Directives pour l'action technique | 29 |
| C. Directives pour l'action administrative | 31 |
| D. Directives pour l'action sur les affaires externes | 33 |
| E. Directives pour l'action en matière de ressources humaines | 35 |
| CHAPITRE III: LES PROGRAMMES DE L'IICA | 39 |
| A. Introduction | 39 |
| B. Exécution des programmes | 41 |
| C. Les programmes et leur contenu | 42 |
| I. Enseignement agricole formel | 42 |
| II. Appui aux institutions nationales chargées de la promotion et du transfert de technologies agropastorales | 45 |
| III. Conservation et gestion des ressources naturelles renouvelables | 49 |
| IV. Santé animale | 53 |
| V. Santé végétale | 56 |
| VI. Encouragement à la production agropastorale et forestière .. | 58 |
| VII. Commercialisation agricole et agroindustries | 62 |
| VIII. Développement rural intégré | 66 |
| IX. Planification et administration du développement agricole et du bien-être rural | 70 |
| X. Information pour le développement agricole et le bien-être rural | 73 |

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE IV: ORGANISATION INSTITUTIONNELLE | 81 |
| A. Introduction | 81 |
| B. Organisation du type matrice | 81 |
| C. Décentralisation | 81 |
| D. Eléments de l'organisation | 82 |
| 1. Bureau Central de la Direction Générale | 82 |
| 2. Directions de Zones | 84 |
| 3. Bureaux Nationaux | 85 |
| E. Centres spécialisés | 86 |
| F. Entités associées | 86 |

| | |
|---|-----------|
| CHAPITRE V: BESOINS DE RESSOURCES POUR 1983-1987 | 89 |
| A. Introduction | 89 |
| B. Lignes générales essentielles | 89 |
| 1. Augmentation budgétaires générales et particulières | 89 |
| 2. Repartition générale des coûts | 90 |
| 3. Ressources externes, frais d'administration | 91 |
| C. Analyse du budget de 1983. Implications et evolution à court terme | 91 |
| D. Besoin de personnel | 94 |

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Lors de sa première Réunion Ordinaire à Buenos Aires, Argentine, du 10 au 13 Août 1981, le Conseil Interaméricain de l'Agriculture approuva la Résolution No. 6 "Groupe des Cinq Experts" laquelle fixait les objectifs suivants (voir paragraphe 5, alénea 6):

"L'actualisation du Plan à Moyen Terme devra être terminée avant le 15 juillet 1982. Le document devra être envoyé aux Membres du Comité Exécutif de l'IICA soixante jours avant la réunion annuelle prévue en Octobre 1982".

Sur cette base, une première version du Plan à Moyen Terme fût étudiée et discutée par le Comité Exécutif durant la semaine du 12 au 17 Septembre 1982 à San José, Costa Rica. La version révisée fût soumise pour approbation au Conseil Interaméricain de l'Agriculture, lors de sa Deuxième Réunion Extraordinaire les 27, 28 et 29 Octobre de cette même année.

A cette occasion, les Représentants des Etats Membres du Conseil Interaméricain de l'Agriculture approuvèrent le document "Plan à Moyen Terme 1983-1987", comme l'indiqua la Résolution No. 14, du 28 Octobre 1982 dont le texte figure ci-après.

RESOLUTION No. 14
PLAN A MOYEN TERME

Le CONSEIL INTERAMERICAIN DE L'AGRICULTURE, à sa Deuxième Réunion Extraordinaire,

VU:

Le Document IICA/JIA/Doc.28(82) du 26 octobre concernant le Plan à Moyen Terme et le Rapport de la Deuxième Réunion Ordinaire du Comité Exécutif du 12 au 17 septembre et du 25 au 26 octobre 1982.

CONSIDERANT:

Que, conformément aux dispositions de l'Article 8, point a. de la Convention de l'Institut: "Le Conseil aura les attributions suivantes: a. Adopter des mesures relatives à la politique et à l'action de l'Institut. . .";

Que, pour l'action de l'Institut, il s'avère nécessaire et opportun d'avoir un Plan à Moyen Terme;

DECIDE:

1. D'adopter le Plan à Moyen Terme soumis par le Directeur Général, avec les additions formulées au sein du Comité Exécutif.
2. De charger le Directeur Général de mettre en pratique ce Plan à Moyen Terme à partir de la date de cette Résolution.
3. De charger le Directeur Général d'informer le Comité Exécutif et le Conseil des mesures prises.

RESUME

RESUME

A sa Première Réunion Ordinaire, le Conseil Interaméricain de l'Agriculture avait demandé, aux termes de la Résolution IICA/JIA/Res.6(I-0/81), la mise au point du Plan à Moyen Terme (PMP) dont le texte doit être revu par le Comité Exécutif puis soumis avec les recommandations de celui-ci au Conseil Interaméricain de l'Agriculture pour approbation à la prochaine Session Extraordinaire en octobre 1982.

Le Plan à Moyen Terme servira de boussole à l'Institut Interaméricain de Coopération pour l'Agriculture (IICA) pour les mesures qu'il prendra durant la période 1983-1987. Le Plan se basera sur les directrices présentées dans le document "Politiques Générales de l'IICA".

Le Plan à Moyen Terme est conçu en tant qu'instrument flexible et d'ajustement continue qui devra s'adapter à l'évolution de processus économiques, sociaux et politiques des Etats Membres.

En ce qui concerne à l'IICA, le document contient les lignes d'action pour toutes les unités opérationnelles de l'Institut.

Le Chapitre I porte sur les objectifs et les stratégies du Plan à Moyen Terme. Il définit les buts spécifiques par rapport aux buts indiqués dans le texte des "Politiques Générales", il fait état de six volets essentiels d'action: l'aide technique, entendue comme l'utilisation des connaissances et expériences accumulées par l'IICA et par d'autres établissements; les études, qui embrassent à la fois l'inventaire et le classement des connaissances acquises et la documentation; l'action directe par le truchement des centres spécialisés en matière de définition et de présentation des projets, d'information et d'enseignement supérieur et de recherche; les bons offices sur le plan technique et scientifique qui permettront d'identifier et de placer, sur requête des pays, les experts aptes à résoudre des problèmes d'espèce; la coopération technique mutuelle favorisant l'utilisation par d'autres de la technologie de quelques pays par la voie de l'IICA comme moyen de transfert des connaissances et de la comme suit: efficacité, co-participation, plurinationalité, profil temporel, complémentarité, flexibilité et esprit novateur.

Le Chapitre II présente les Lignes d'Action institutionnelles qui serviront de tableau de bord et seront le fondement de la consolidation des programmes. Il s'étend à quatre domaines: le domaine technique, le domaine administratif, le domaine des affaires extérieures et celui du personnel.

Les Lignes d'Action Technique de l'IICA comportent l'aboutissement à la direction technique, la concentration des initiatives, le relèvement de la compétence technique, la mise au point de mécanismes et de méthodes permettant de prévoir les tendances du développement régional et de perfectionner le volet de "l'intermédiation" technique et scientifique.

Les Lignes d'Action Administrative de l'IICA permettront: de décentraliser les opérations par zones géographiques assumant par délégation la responsabilité de l'exécution; d'organiser les procédures administratives et financières, ainsi que de perfectionner les systèmes d'information en matière de gestion.

Les Lignes d'Action sous la rubrique des affaires extérieures débouchent: sur la recherche de l'aide, du renfort et des compléments requis aux initiatives internes; sur l'acquisition d'une cote constante et positive dans l'opinion internationale; sur l'intensification des efforts de coordination et de collaboration entre les administrations publique et privée; sur l'intensification également des efforts pour la mobilisation des ressources techniques et financières extérieures au profit des pays membres.

Les Lignes d'Action de l'IICA dans le domaine des ressources humaines visent à la réglementation des services chargés de la sélection et du recrutement des cadres, de l'amélioration du statut du personnel et de sa rémunération, ainsi que de l'expansion d'une carrière professionnelle à l'IICA afin d'assurer aux pays une coopération de niveau technique élevé.

Le Chapitre III définit les programmes permettant de préciser, d'analyser et de répertir par priorités les problèmes majeurs du développement agricole et rural des pays. Il expose des stratégies de solution, délimite par projet la conduite des actions systématiques selon un processus continu de mise à jour et de réévaluation en fonction de la dynamique des changements sociaux, politiques et économiques propres à la région. Dix programmes sont proposés: éducation agricole formelle, aide aux institutions nationales chargées de la création ou du transfert de technologies agro-pastorales, protection et gestion des ressources naturelles renouvelables, santé animale, soin des végétaux, encouragement de la production agro-pastorale et forestière, marché agricole et marché agro-industriel, développement rural intégré, planification et administration du développement agricole et rural, information pour le développement agricole et le bien-être rural.

Le Chapitre IV décrit l'organisation de la Direction Générale; il met l'accent sur la décentralisation, qui concerne non seulement la localisation

physique des unités opérationnelles mais aussi la planification, l'exécution et la prise de décisions dans la répartition des responsabilités et la délégation des pouvoirs sur la base des politiques, plans, programmes et projets définis.

L'organigramme comprend: le Cabinet du Directeur Général, les Sous-Directions Générales Adjointes des Affaires Externes, Développement des Programmes et Opérations. Les aspects techniques et opérationnels, ainsi que la décentralisation relative, relèvent des Directeurs de Programmes pour la partie technique, et des Directeurs de Zones, de Bureaux Nationaux et de Centres Spécialisés pour la partie opérationnelle.

Le document relatif au Plan à Moyen Terme présente en dernier lieu les lignes fondamentales d'une politique financière et budgétaire. Il décrit la structure du budget pour 1983 en signalant que, grâce à l'expérience acquise durant la période de transition actuelle, les ajustements nécessaires seront faits par voie de concertation avec les pays membres dans les prochains exercices biennaux.



CHAPITRE I

OBJECTIFS ET STRATEGIES DU PLAN A MOYEN TERME

CHAPITRE I

OBJECTIFS ET STRATEGIES DU PLAN A MOYEN TERME

A. INTRODUCTION

1. Genèse et buts du Plan à Moyen Terme

Le Conseil Interaméricain d'Agriculture, à sa Première Réunion Ordinaire (Buenos Aires, Argentine, 10-13 août 1981) a approuvé une Résolution IICA/JIA/Res.6(T-0/81) du Groupe de Cinq Experts, résolution qui dans son dispositif paragraphe 5, alinéa b. ce qui suit:

“La mise à jour d'un Plan à Moyen Terme devrait être terminée avant le 15 Juillet 1982 et sera transmis aux membres du Comité Exécutif de l'IICA 60 jours avant la Réunion Annuelle de celui-ci en octobre 1982”.

Conformément à cette Résolution le présent document préparé à l'intention du Comité Exécutif sera ensuite soumis à l'approbation du Conseil Interaméricain de l'Agriculture avec les observations et recommandations jugées opportunes.

L'objet général du Plan à Moyen Terme (PMP) est de fournir un tableau de bord à l'Institut pour la période 1983-1987, sur la base des directives d'ensemble énoncées dans le document fondamental intitulé “Politiques Générales de l'IICA”.

Spécifiquement parlant, le PMP vise à procurer:

- a. aux hauts fonctionnaires et au personnel technique de l'IICA les éléments d'appréciation requis pour décider en matière de planification et d'exécution des tâches de coopération technique;
- b. aux pays les renseignements voulus sur les directives du Plan à Moyen Terme, de même que sur les possibilités de coopération technique actuelles et futures.

Dans sa conception, le PMP est un instrument de réalisation des objectifs visés par l'IICA sur le Moyen Terme (1983-1987). Il définit et articule les objectifs, stratégies et instruments retenus a cet effet; il précise les programmes, spécifie les lignes essentielles de l'action institutionnelle dans les domaines technique, administratif, celui des affaires extérieures et des questions de personnel; il fait le point de l'organisation pour l'exécution de ses tâches et présente une analyse des ressources matérielles et humaines nécessaires à l'accomplissement des fonctions qui lui sont assignées.

Le PMP est un instrument flexible et sert à l'ajustement continu, vu qu'il importe de s'adapter à la courbe des processus économiques, sociaux et politiques des Etats Membres. Sous l'angle interne, il aura un caractère normatif à l'égard de tous les services de l'Institut.

B. OBJECTIFS ET STRATEGIE DE L'IICA

Aux termes de la Convention qui l'a créé, l'Institut a pour but: "de stimuler, de promouvoir et d'appuyer les efforts que déploient les Etats Membres en vue d'assurer le développement agricole de leurs pays et le bien-être de leurs populations rurales". A cet effet, l'IICA doit être prêt à:

1. Coopérer avec les Etats Membres en vue du développement d'une agriculture efficace ceci au moyen de l'utilisation des technologies les plus appropriées aux besoins de chaque pays et dans le dessein de produire et de commercialiser les denrées agricoles nécessaires à l'alimentation ainsi qu'à la consommation industrielle interne, au remplacement des importations, à l'exportation et à la substitution des sources d'énergie conventionnelles. ..

2. Coopérer avec les Etats Membres à l'amélioration des niveaux de vie des populations rurales économiquement faibles, au moyen d'actions qui permettent de les incorporer au processus du développement agricole ou qui créent des sources alternatives d'emploi, tout en améliorant le revenu de ces populations ainsi que leur participation au développement intégral des pays et aux avantages que le développement procure.

La stratégie de l'Institut consistera à promouvoir la coopération en réalisant de concert avec les pays des tâches en profondeur postulant une exécution décentralisée et impliquant d'importantes ramifications, ce qui revient à dire que l'IICA:

- a. Appuiera les Etats Membres dans la mise en place de services permanents et autonomes capables d'assumer les responsabilités du développement agricole et de la vie rurale;
- b. servira d'instrument multinational aux pays membres dans les secteurs où ceux-ci ont besoin d'une action conjointe;
- c. sera un centre d'aiguillage pour les échanges d'idées et d'expériences, ainsi que pour la coopération entre les pays et les organismes ou services compétents.

C. OBJECTIFS SPECIFIQUES

Conformément aux objectifs et stratégies généraux de l'IICA et sur la base des concepts du développement agricole et du bien-être rural, préconisé dans le

document consacré aux lignes de politique d'ensemble de l'Institut, les objectifs spécifiques pour le moyen terme sont considérés dans l'optique d'une collaboration avec les Etats Membres afin d'aboutir:

- a. à une participation croissante et efficace notamment des secteurs économiquement faibles de la population rurale dans les prises de décision sur les projets les concernant, pour les associer pleinement aux bienfaits du progrès économique et social;
- b. au développement des ressources humaines au moyen de la promotion de l'enseignement aux niveaux formel et non formel afin d'améliorer l'efficacité productive, ainsi que des processus visant au bien-être rural;
- c. au développement et à la consolidation de systèmes nationaux de création ou de transfert de technologie en vue de favoriser l'insertion optimale de chaque pays dans le marché technologique régional et mondial. Tout cela dans le dessein d'arriver à une amélioration tant de la production que de la productivité agro-pastorale et forestière; de prévenir et de réduire les pertes imputables aux maladies et autres fléaux qui affectent les cultures et déciment le cheptel, et assurer l'usage judicieux ainsi que la conservation des ressources naturelles renouvelables;
- d. à la mise en place de directives, de mécanismes et d'instruments propres à stimuler la production et un commerce avantageux d'intrants ainsi que de denrées agricoles, animales et forestières sur le plan interne et externe;
- e. au renforcement des institutions de développement rural, régional et général pour l'établissement et l'exécution de projets intégrés qui garantissent la coordination de l'action institutionnelle, ainsi que la participation active des bénéficiaires de ces efforts;
- f. au renforcement des mécanismes statutaires publics et privés chargés de fixer, à l'échelle nationale, les objectifs de planification et d'exécution à tous les niveaux sur la base du rassemblement et de l'analyse des données requises à la fois pour une définition et une mise en oeuvre satisfaisantes des politiques et des programmes d'aménagement agricole et de bien-être rural de même que pour l'établissement des priorités d'action de l'IICA lui-même.

D. INSTRUMENTS ET CARACTERISTIQUES DE L'ACTION

1. Instruments

La coopération technique de l'Institut aura recours à six formes d'actions à savoir:

- a. Aide technique;
- b. Etudes;
- c. Formation;
- d. Action directe;
- e. Entremise technique et scientifique;
- f. Coopération technique mutuelle.

L'aide technique aux pays englobe et conditionne les autres formes d'action vu que la coopération technique est donnée en fonction des initiatives d'appui concertées avec les pays. Cet instrument concerne tant l'utilisation des connaissances et expériences acquises au sein de l'IICA que les connaissances et expériences empruntées à d'autres institutions, par voie de consultations, d'avis et de groupes de travail.

Les études embrassent le rassemblement et le classement des connaissances disponibles, ainsi que l'inventaire des expériences en cours, la découverte des denrées nécessaires à la compréhension des problèmes, à la définition et à l'application des solutions. Dans cette optique, les études tendront à ouvrir des sentiers différents: celui des étalons conceptuels, celui des méthodologies, celui des monographies de base et des guides techniques.

La formation comprend la production et le transfert de connaissances et d'expériences; elle est inhérent à l'aide technique directe offerte aux pays sur des points spécifiques. Elle est en outre un moyen important de diffusion et d'échange général de connaissances et d'expériences par les voies suivantes: cours, séminaires, symposiums, réunions techniques, coopération technique multilatérale.

L'action directe se prête par le truchement des centres spécialisés du système de l'IICA dans les domaines de l'information, de la définition et de la formulation des projets; elle s'étend aussi à l'enseignement supérieur et à la recherche.

“L'intermédiation” technique et scientifique caractérise un type spécial

d'actions qui, bien que du ressort des compétences et objectifs de l'IICA, n'est pas assuré directement par celui-ci. Ce volet lui permet d'identifier et situer à la requête des pays, les experts de haut calibre technique et professionnel pouvant contribuer à la solution de problèmes d'espèce.

La coopération technique mutuelle concerne l'emploi de compétence techniques de quelques pays à l'avantage d'autres pays, grâce à l'initiative de l'IICA en tant qu'instrument de transfert des connaissances, d'échange de cadres techniques et d'expériences utiles.

2. Caractéristiques de l'action

Les caractéristiques essentielles de l'action institutionnelle sont les suivantes:

a. Efficacité

Par la communication des résultats qui permettent aux pays de vérifier l'utilité réelle des ressources qu'ils allouent à l'IICA.

b. Co-participation

Fondée sur des actions inter-pays aux sujet de programmes définis par les Etats Membres selon un processus de planification et d'exécution convenu et mis en oeuvre conjointement avec des organismes nationaux.

c. Multinationalité

Sur les thèmes où l'action commune de tous les Etats Membres ou de quelques-uns permet d'obtenir chez chacun d'eux des résultats plus positifs que ceux qu'on attendrait de l'effort individuel.

d. Profil temporel

On fera en sorte que les organismes nationaux soient, en fin de compte à même de prendre en charge les initiatives lancées avec l'assistance de l'IICA à l'échelon des pays. Cependant, il existe des tâches qui, de par leur caractère et leur portée, relèvent de la compétence permanente de l'IICA.

e. Complémentarité

A réaliser en vue du renforcement structurel des organismes nationaux que ce soit par la voie d'une action d'aide indirecte,

d'un complément de ressources ou une conjugaison directe des efforts.

f. Souplesse

A assurer compte tenu du fait que la problématique de l'agriculture se trouve marquée en Amérique Latine par la diversité des optiques née du pluralisme socio-économique et politique des pays.

g. Innovation

C'est la capacité de provoquer des mutations de principes, d'organisations et de méthodes en ouvrant des options originales et des échanges d'expériences vers des solutions intelligentes et réalistes aux problèmes de l'agriculture régionale.

CHAPITRE II
DIRECTIVES POUR L'ACTION INSTITUTIONNELLE

CHAPITRE II

DIRECTIVES POUR L'ACTION INSTITUTIONNELLE

A. INTRODUCTION

L'Institut a sensiblement évolué ces dernières années. Toutefois, la croissance accélérée qui s'est manifestée dans la décennie 70 devrait être suivie d'une période de consolidation permettant de développer la capacité institutionnelle nécessaire à la gestion efficace et efficiente de cette croissance en fonction des nouveaux besoins du développement agricole et rural des Etats Membres.

La consolidation institutionnelle postule l'impératif d'un effort intense sur quatre fronts essentiels: technique, administratif, affaires extérieures et questions de personnel. Les efforts doivent être déployés selon des orientations claires, cohérentes et harmonieuses.

Les lignes de l'action institutionnelle dans les domaines sus-mentionnés serviront de tableau de bord à l'action et constitueront les bases de la consolidation des programmes et des initiatives que le Plan à Moyen Terme établit.

B. DIRECTIVES POUR L'ACTION TECHNIQUE

Le développement d'un haut niveau technique au sein des programmes de l'Institut est l'une des bases essentielles à l'accomplissement de ses fonctions. Organisme de coopération technique, l'IICA pourra collaborer autant que possible avec les Etats Membres dans les domaines techniques de caractère socio-économique, physico-biologique et structurel.

Les directives pour l'action technique de l'IICA comportent les aspects suivants:

1. L'Institut doit assumer une direction technique, pour cela:
 - a. Il tâchera de prévoir les besoins futurs des Etats Membres toutes les fois que sa collaboration est sollicitée dans ce sens et sans préjudice de l'action à court terme.
 - b. Il obtiendra et canaliserà vers les Etats Membres la coopération technique d'autres institutions ou organismes du système interaméricain ou du système mondial en addition de la sienne propre.
 - c. Il diffusera les résultats technique des programmes.

2. **L'Institut concentrera ses actions. A cette fin:**
 - a. Il concentrera ses efforts vers le cadre des programmes sur des projets nationaux et multinationaux, avec une unification des ressources pour atteindre des résultats significatifs prévisibles de concert avec les pays en vue une solution aux problèmes prioritaires bien définis et spécifiés.
 - b. Il recherchera la coopération et la participation active des Etats Membres sur l'identification, la présentation et l'exécution des projets.
 - c. Il mettra en oeuvre des procédures, des mécanismes de concentration et de concertation qui tiennent compte des différences régionales et des particularités des Etats Membres.
3. **L'Institut perfectionnera sa compétence technique; pour cela:**
 - a. Il recrutera et tiendra sous ses ordres un personnel technique hautement qualifié et expérimenté dans les domaines de sa compétence.
 - b. Il développera dans les disciplines et les domaines techniques qui font l'objet de l'action une compétence étendue propre à garantir la coopération qu'il apporte.
 - c. Il mettra l'accent sur les études et enquêtes effectuées par lui seul ou en association, le cas échéant, pour favoriser et stimuler le processus d'auto-perfectionnement professionnel de ses spécialistes.
4. **L'Institut tâchera d'établir des mécanismes et des procédures permettant de connaître d'avance les tendances du développement régional. A cet effet:**
 - a. Il mettra au point des méthodes de rassemblement et d'analyse des données au niveau du Bureau Central et celui des Bureaux nationaux.
 - b. Il tiendra les pays au courant du résultat de ses analyses et en discutera périodiquement avec eux, en signalant les implications pour le développement et la planification des mesures à prendre dans le secteur.
 - c. Il coordonnera avec d'autres organismes du système interaméricain et du système mondial les modèles de formation et d'échange de renseignements statistiques et bibliographiques.

5. L'Institut perfectionnera sa capacité d'intermédiaire technique et scientifique. Pour cela:

- a. Il utilisera l'intermédiaire technique et scientifique comme un complément de son rôle permanent, ce dans des domaines spécifiques où son action régulière n'est pas prévue.
- b. Il accentuera les méthodes et les mécanismes d'emploi de personnel spécialisé ayant une connaissance des langues en usage dans la région, un lien culturel avec celle-ci et une expérience suffisante des problèmes du développement régional.
- c. Il instituera les conditions de l'engagement contractuel pour l'entremise technique et scientifique toutes les fois que la situation l'exigera.

C. DIRECTIVES POUR L'ACTION ADMINISTRATIVE

A l'heure actuelle, l'IICA a besoin de mécanismes et de méthodes de gestion qui correspondent à ses dimensions, à son emplacement géographique, à sa structure et à la complexité de ses tâches. Ces mécanismes et méthodes lui permettront en outre de surmonter les difficultés imputables à l'expansion budgétaire, à la distance, la diversité physique et socio-économique des pays, à la multiplicité des intérêts entre les membres, les donateurs, le personnel technique et les clients de l'Institut. Les mécanismes et méthodes de gestion doivent, en fin de compte, favoriser un accord entre l'Institut et les pays.

Les directives pour l'action administrative de l'IICA portent sur les points suivants:

1. L'Institut s'efforcera de décentraliser ses opérations. A cet effet:
 - a. Il rapprochera les fonctions d'appui, de suite et de surveillance à la place de l'exécution de la tâche.
 - b. Il placera les fonctionnaires chargés de la réalisation des activités nationales et internationales dans les lieux où leurs possibilités de contacts avec les problèmes à résoudre et leur efficacité opérationnelle sont maximées.
 - c. Il renforcera la capacité administrative des services décentralisés
 - d. Il harmonisera le service et la cohésion des programmes avec les processus de prises de décisions administratives.

- e. Il délèguera et décentralisera le pouvoir et la responsabilité dans la préparation et la gestion des projets. .

2. L'Institut s'efforcera d'organiser de façon efficace ses procédures administratives. A cet effet:

- a. Il définira et assignera les responsabilités et attributions de chaque service opérationnel.
- b. Il délèguera l'autorité opérationnelle à l'échelon de pays, selon les divers types de direction des activités, et la répartira entre représentants affectés aux bureaux nationaux.
- c. Il analysera et révisera périodiquement l'organisation administrative, à la recherche de plus de souplesse, d'objectivité et d'efficacité.
- d. Il mettra au point des méthodes et de règles de gestion et d'administration des projets hors quotas, conformément aux procédures de l'IICA, mais dans la mesure compatible avec les critères des organismes donateurs et financières.

3. L'Institut tâchera de développer au maximum son système de gestion financière. A cet effet:

- a. Il améliorera les rouages du budget pour projets sous quote-parts et hors quote-parts.
- b. Il développera des systèmes comptables compatibles avec les systèmes des institutions et des pays donateurs, ainsi qu'avec ceux qui sont gérés sous forme de projets conjoints.
- c. Il décentralisera les éléments comptables jugés nécessaire.
- d. Il étendra et perfectionnera le système de planification et de projection financières.
- e. On fera en sorte que les projets sous financement extérieur défraient toutes leurs dépenses administratives.

4. L'Institut perfectionnera les systèmes d'information en matière de gestion et d'administration, et à cet effet:

- a. Il identifiera et évaluera de façon permanente les besoins de renseignement d'ordre administratif et gestionnaire à partir et en direction des centres de décision.

- b. On tâchera d'unifier le système d'information pour la gestion, en intégrant les indicateurs du développement technique, administratif et financier.

D. DIRECTIVES POUR L'ACTION SUR LES AFFAIRES EXTERNES

Dans un contexte international aussi complexe que celui où nous nous trouvons dans cette décennie, l'IICA doit avoir un système de relations utile aux Etats Membres, selon un critère de présence constante dans les assises et organismes régionaux et internationaux.

Les initiatives pour l'action institutionnelle sur les questions extérieures se ramènent à ceci:

1. L'Institut recherchera l'appui, l'assistance et la complémentarité pour les actions intérieures, à cette fin:

- a. Les activités portant sur les affaires extérieures ressortiront aux priorités programmatiques de l'Institut.
- b. Les activités du volet extérieur seront coordonnées au niveau de l'exécution de programme et des opérations de l'Institut.
- c. Seront renforcés l'appui et la compétence technique des services opérationnels dans les tâches d'identification et de gestion des affaires extérieures.
- d. Seront mis au point des systèmes intégrés de suite des négociations de projets finançables sur ressources extérieures, en y englobant les aspects juridiques, techniques, institutionnels, administratifs et financiers.

2. L'Institut tâchera d'avoir une présence constante et régulière sur la scène internationale. A cet effet, il établira:

- a. Des inventaires et des études de façon périodique concernant les institutions importantes dans le champ de sa compétence.
- b. Des stratégies de coordination et de coopération avec toute institution jugée valable pour la mise en oeuvre de ses programmes et ses opérations.
- c. Des méthodes et des mécanismes systématiques de sélection, ainsi que de participation dans les assises internationales de sa discipline.

- d. Des méthodes et mécanismes de promotion et de diffusion faisant valoir l'importance technique et politique de l'Institut au sein de la communauté internationale et du public en général.
 - e. Un système d'information relié aux séminaires, réunions et assises tenus au niveau international dans sa compétence.
3. L'Institut intensifiera la collaboration et la coordination intergouvernementales, publiques et privées, et il s'efforcera à cet effet:
- a. D'étendre, d'amplifier et de resserrer les relations techniques, politiques et contractuelles avec les groupements politico-économiques du continent qui s'occupent du développement agricole et de la vie rurale.
 - b. De renforcer et d'appuyer les centres internationaux et régionaux afin d'en obtenir la collaboration pour l'assistance technique en matière de développement agricole et de bien-être rural.
 - c. D'identifier et d'appuyer à titre de collaboration les institutions internationales importantes susceptibles de fournir une aide technique aux programmes et projets de l'Institut.
 - d. De stimuler la réaffirmation et l'amélioration de l'accord de coordination passé avec l'Organisation des Etats Américains et de conclure les conventions opérationnelles complémentaires nécessaires pour assurer l'unité d'objectifs, conformément à la Charte de l'Organisation et dans le cadre des directives politiques que les gouvernements des Etats Membres adoptent au sein des organes du système.
 - e. De conclure des accords avec d'autres organismes spécialisés du système interaméricain pour obtenir une meilleure définition des compétences et responsabilités respectives, et conjointement pour offrir aux Etats Membres des services spécialisés meilleurs et plus efficaces.
 - f. De conclure des accords avec les organismes du système des Nations Unies, notamment avec la FAO, afin d'instituer des mécanismes de coordination, de coopération et d'aide technique et financière pour la réalisation des tâches au profit des pays membres.
 - g. D'obtenir une aide financière et d'établir des relations de coopération de caractère complémentaire avec les organismes qui concourent au développement des pays de la région, de façon que le financement et la coopération technique au développement de l'agriculture et du bien-être rural soient renforcés à l'avantage des Etats Membres.

- h. D'établir des accords avec les organisations inter-gouvernementales de coopération technique spécialisées afin de contribuer à l'utilisation maximale des ressources disponibles, en assurant une conjugaison des efforts et en évitant le chevauchement des initiatives.
- i. De maintenir les relations avec les organismes et entités de coopération bilatérale en vue de faciliter la mobilisation des ressources vers des projets et activités agricoles indentifiés, et favoriser la conclusion d'accords avec ses institutions-là.
- j. De signer des accords de coopération avec des gouvernements et des institutions dans les Pays Observateurs Permanents auprès de l'IICA dans le but de promouvoir conjointement des actions pour la participation, conjointe et individuelle, aux programmes et projets qui préoccupent et qui intéressent les Etats Membres.
- k. de stimuler la conclusion d'accords généraux et d'accords spécifiques de coopération avec des fondations philanthropiques ou autres entités ne poursuivant point de buts lucratifs, et dont les objectifs son voisins de ceux de l'Institut.
- l. De maintenir les contacts nécessaires avec les Ministères des Relations Extérieures et de l'Agriculture des Etats Membres, pour rechercher une mise à jour et un perfectionnement des accords de base et des protocoles d'application, conformément aux termes de la nouvelle Convention et selon les orientations du Conseil interaméricain de l'Agriculture.

4. L'Institut intensifiera ses actions dans la canalisation des ressources techniques et financières externes au profit du développement agricole et du bien-être rural, et à cet effet:

- a. Les services opérationnels de l'IICA amélioreront leurs systèmes d'identification, de promotion, de négociation et de préparation des projets avec l'aide du Bureau central et des directions de zones, à titre d'aide aux institutions nationales.
- b. Seront mis au point des mécanismes de collaboration avec les différent secteurs de l'entreprise privée, au niveau international et national, ce à la recherche des ressources techniques et financières pour le développement des Etats Membres.

E. DIRECTIVES POUR L'ACTION EN MATIERE DE RESSOURCES HUMAINES

L'importance des ressources humaines a été reconnue dans le nouveau règlement intérieur de la Direction générale, qui établit les bases d'ensemble de

son administration. D'autre part, toute action qui fortifie les rapports entre l'Institut et ses fonctionnaires, consolide la qualité de la coopération technique qu'il prête, et à ce titre est nettement justifiée.

Les directives pour l'action dans le domaine des ressources humaines de l'IICA comportent les points suivants:

1. Placement des cadres en fonction de leurs capacités.
2. Amélioration du système de sélection et de recrutement.
3. Révision et mise en oeuvre des systèmes modernes d'évaluation du personnel.
4. Encouragement à l'amélioration et au perfectionnement des cadres professionnels de tous échelons.
5. Amélioration du système de classement et de rémunération.
6. Offre d'opportunités au personnel permanent assurant une carrière professionnelle dans l'institution.
7. Mise en place d'un régime de communication permanente avec le personnel.
8. Professionnalisation des services qui ont trait de façon directe à la question des ressources humaines.

Les directives pour l'action sur les aspects techniques, administratifs et celui des affaires extérieures et des ressources humaines, mentionnées dans les paragraphes précédents ambitionnent un contexte institutionnel qui garantit à tous – Etats Membres, hauts fonctionnaires administratifs, cadres techniques et employés – la possibilité d'une réussite internationale, fruit d'un travail d'équipe et promesse d'un développement agricole et d'un mieux-être rural.

CHAPITRE III
LES PROGRAMMES DE L'IICA



CHAPITRE III

LES PROGRAMMES DE L'IICA

A. INTRODUCTION

Le Programme est un instrument qui permet d'identifier, d'analyser et de répartir prioritairement les problèmes du développement agricole et de la vie rurale des pays. Il expose des stratégies de solution et définit la conduite des actions systématisées au moyen de projets dans le cadre d'un processus continu de révision et d'évaluation qui permet l'adéquation de celles-ci à la dynamique des changements sociaux, politiques et économiques de la région.

Les programmes figurant dans ce Plan à Moyen Terme ont leur origine dans la Convention, dans les résolutions du Conseil Interaméricain de l'Agriculture (JIA) et celles des conférences interaméricaines sur l'agriculture. En outre, ils sont un symbole du processus historique de la région, des tendances, des perspectives et des problèmes actuels ou qui auront à intéresser l'aménagement de la région au cours des années 80.

Le relevé des zones avec problèmes pour le développement rural qu'on ambitionne de couvrir n'est ni exhaustif ni exemplaire; c'est plutôt le tableau des difficultés qui, d'après l'analyse faite par l'Institut, revêtent la plus grande importance dans l'immédiat et le futur. Les programmes répondent à la nécessité:

- a. De délimiter la compétence de l'Institut pour définir et cerner le type d'action au niveau régional et national qui lui incombe.
- b. De définir, pour chaque ordre de problème, un mandat à partir duquel s'effectuera la mise en oeuvre de l'action convenue.
- c. D'orienter et de conduire les actions convenues avec les pays membres pour assurer les résultats attendus.
- d. Partager les ressources qui seront assignées au développement d'action à un niveau régulier et au niveau du pays, pour tirer profit entièrement des bénéfices en résultant.

Afin de faciliter l'analyse et la détermination des priorités au Conseil Interaméricain de l'Agriculture, les propositions de programme soumises à l'examen dudit Conseil doivent contenir les renseignements permettant d'appliquer les critères préétablis par ledit Conseil. Ces critères seront d'une nature telle que leur emploi et leur analyse permettent d'évaluer l'incidence du programme et d'apprécier les mérites de celui-ci en présence des propositions soumises pour l'utilisation des ressources disponibles.

L'Institut établira au niveau de ses opérations sous-régionales des fonctions permanentes et décentralisées de suivi et d'évaluation des résultats de son effort. Pour s'acquitter de ces tâches, il accordera une participation maximale aux organismes techniques nationaux, ce qui lui permettra de préciser objectivement le degré d'efficacité, de faciliter l'échange d'expériences, et d'accroître l'intérêt des pays dans l'action de l'Institut. Ces fonctions, conçues comme un processus continu, décentralisé et à participation, seront fondamentalement destinées à l'adéquation des programmes aux changements sociaux, économiques et politiques intervenant dans les Etats Membres.

Les Directives d'Action sont considérées aujourd'hui comme une spécification conceptuelle des buts de l'IICA: Développement agricole et Bien-être rural, en attendant que les nouveaux règlements de la Direction Générale précisent les programmes ainsi que les services de base qui rentrent dans la définition des activités de l'IICA. Par conséquent, les programmes délimiteront les secteurs dans lesquels l'IICA opérera.

En fonction de ce qui précède, sont présentés à l'examen les programmes suivants:

1. Programmes tendant à développer les ressources humaines nécessaires au développement agricole et rural:

—Programme I: Enseignement agricole formel.

2. Programmes tendant à l'appui scientifique et technologique des processus de production:

—Programme II: Appui aux institutions internationales de promotion et de transfert de technologie agro-pastorale.

—Programme III: Protection et gestion des ressources naturelles renouvelables.

—Programme IV: Santé animale.

—Programme V: Défense phytosanitaire.

3. Programmes tendant à la solution des problèmes relatifs au développement de la production et de la commercialisation dans les secteurs public et privé:

Programme VI: Encouragement de la production agro-pastorale et forestière.

Programme VII: Commercialisation agricole et agro-industrielle.

4. Programme tendant à renforcer les efforts de développement rural qui envisagent la promotion et la participation de l'homme en tant qu'objet et sujet du développement:

Programme VIII: Développement rural intégral.

5. Programmes conçus pour orienter et asseoir sur des bases solides les politiques, projets et plans des gouvernements et des institutions au moyen de l'information et de la rationalisation du processus de prise de décision et d'exécution:

-Programme IX: Planification et administration du développement agricole et du bien-être rural.

-Programme X: Renseignements afférents au développement agricole et au bien-être rural.

B. EXECUTION DES PROGRAMMES

Dans l'optique des programmes, on reconnaît certes qu'il existe des problèmes non résolus et dont la solution ou l'atténuation prendra beaucoup de temps; on est par contre conscient de la réussite totale ou partielle d'efforts nationaux déployés sur maints projets auxquels l'Institut a participé et continue à participer.

La dynamique de la solution totale ou partielle dans chaque cas dépendra des conditions du pays, de sa politique, de ses directives, des institutions et des décisions, ce qui sans doute définira et délimitera en dernière analyse l'intérêt que chaque Etat Membre manifeste en son temps pour les services de coopération technique de chaque programme.

Les programmes seront exécutés au moyen de projets multinationaux ou nationaux qui représentent des efforts concrets, concertés avec les pays pour résoudre des problèmes identifiés et hiérarchisés conjointement.

Un projet se définit comme un ensemble d'actions ou d'activités de coopération technique tendant à la définition d'un problème, avec des résultats significatifs prévisibles dans un temps défini, au moyen de l'application de certaines ressources, avec une méthodologie déterminée et sous la direction et la responsabilité d'un expert qualifié.

Les projets de coopération technique mis en oeuvre dans le cadre des programmes devront:

- a. Être reliés aux objectifs de développement du pays.

- b. Accentuer le transfert de connaissances et d'expériences.
- c. Apporter un appoint complémentaire à la capacité technique locale.
- d. Créer le pouvoir d'absorption local des actions de coopération technique.
- e. Etre exécutés à la faveur de préparatifs de caractère formel.
- f. Offrir des ressources de complémentarité, financières ou autres selon le cas.
- g. Etre de caractère temporaire, avec des périodes d'exécution définies.
- h. Etre nettement reliés aux activités de l'organisme bénéficiaire.
- i. Etre susceptibles d'une évaluation permettant de mesurer les résultats et de voir s'il convient de continuer les projets ou d'y mettre fin.

Les projets convenus, on accord avec les pays et rentrant dans le cadre des directives des programmes font partie intégrante de ces derniers, et leur agrégation ne représente pas nécessairement le programme dans sa totalité. Cela s'explique du fait que, par construction et par définition, il se déroule un processus continu d'identification et d'anticipation d'éléments nouveaux par suite des changements sociaux, techniques, politiques, économiques et institutionnels qui peuvent intervenir.

Comme on peut le déduire des caractéristiques des projets, ceux-ci représentent pendant un laps de temps déterminé, le degré de concentration programmatique de l'action de l'IICA, lequel peut varier dans la mesure où le problème considéré se modifie.

C. LES PROGRAMMES ET LEUR CONTENU

I. Enseignement agricole formel

a. Problème

Le nombre et la qualité des ressources humaines formées par les institutions d'enseignement agricole formel sont en général insuffisants pour les besoins de développement agricole et de bien-être rural des pays.

b. Causes du problème

- i. Manque de diagnostics et d'études continues qui font ressortir les besoins de ressources humaines aux différents niveaux et spécialités requis.**
- ii. Insufisance marquée des définitions de politiques nationales et institutionnelles pour le développement de l'éducation agricole.**
- iii. Faiblesse des mécanismes de planification et d'administration de l'enseignement agricole formel, mécanismes qui constituent et coordonnent dans le cadre d'un sous-système unique la formation d'agents au niveau intermédiaire, supérieur, professionnel, universitaire et postgradué en fonction des besoins du secteur.**
- iv. Les programmes d'études aux divers niveaux et spécialités de l'enseignement agricole souffrent en général d'un manque d'articulation avec les caractéristiques et les impératifs réels du secteur.**
- v. Pénurie de ressources financières et humaines pour la planification et l'administration de l'enseignement agricole formel.**
- vi. Tendance généralisée à la prolifération de centres d'enseignement agricoles, accusant une organisation et des structures faibles, qui influent sur la qualité de l'enseignement et de la formation des professionnels dans un marché du travail étroit.**
- vii. Faiblesse de l'articulation entre la recherche et la vulgarisation des pratiques agricoles, l'enseignement agricole et les producteurs.**
- viii. Participation infime de la clientèle des diplômés de l'éducation agro-pastorale à l'analyse et à la teneur des programmes.**

c. Objectifs

Objectif général

Coopérer avec les institutions nationales à la planification, au développement et à l'évaluation de l'éducation agricole au

niveau moyen, supérieur et post-universitaire de façon à répondre aux besoins spécifiques du développement du secteur.

Objectifs spécifiques

Collaborer avec les pays:

- i. A l'identification des besoins en ressources humaines des différents niveaux et spécialités.
 - ii. A la définition des politiques éducatives nationales et institutionnelles compatibles avec le développement du secteur.
 - iii. A l'identification de méthodologies et de procédures d'administration (planification, organisation, direction, coordination et évaluation) de l'éducation agricole.
 - iv. A l'obtention et à la gestion des ressources humaines, techniques et financières requises pour l'éducation agricole.
 - v. A la conception et à l'amélioration des programmes d'études à tous les niveaux et spécialités de l'éducation agricole.
 - vi. A l'encouragement, à tous les niveaux de l'éducation agricole, de l'utilisation des méthodes d'enseignement qui postulent une participation active des bénéficiaires en relation étroite avec le milieu rural environnant.
 - vii. A la conception et à l'exécution de programmes de formation de cadres d'enseignants, d'investigateurs et de vulgarisateurs.
 - viii. A la coordination des systèmes d'enseignement, de recherche et de diffusion.
 - ix. A la formation de personnel au niveau secondaire, professionnel et au niveau d'études supérieures pour aider à la satisfaction des besoins en ressources humaines du secteur.
- d. Stratégie du programme
- i. Elaborer des diagnostics qui précisent les problèmes et

les impératifs de l'éducation agricole aux trois niveaux et dans les différentes branches spécialisées.

- ii. Aider les organes supérieurs des différentes institutions de l'éducation agricole formelle, qu'ils relèvent des ministères de l'Agriculture et de l'Éducation ou qu'ils soient autonomes, pour la définition des mesures conformes aux besoins du pays et aux objectifs de chacune de ces institutions.
- iii. Seconder les efforts qu'entreprennent les établissements d'éducation agricole -- secondaire, universitaire ou post-gradué -- sur le plan administratif (planification, organisation, direction, coordination et évaluation), au moyen d'une assistance directe ou par le truchement d'autres conseillers ou par la promotion d'échanges éventuels ou d'autres formules pédagogiques.
- iv. Susciter des opportunités ou appuyer les actions qu'entreprennent les institutions d'éducation agricole aux trois niveaux pour améliorer les programmes d'études, la composition théorique et pratique de l'enseignement, la recherche et la diffusion des pratiques agricoles comme instruments de liaison de l'enseignement scientifique avec son application et avec les producteurs.
- v. Créer des programmes d'amélioration de l'enseignement (technique et méthodologie) à l'intention des enseignants, des investigateurs, des vulgarisateurs, et des diplômés des établissements d'éducation agricole.
- vi. Encourager, envisager ou appuyer les initiatives et les établissements d'enseignement qui ouvrent des possibilités d'échange d'idées et d'expériences, de recherches et d'enquêtes sur l'éducation agricole.
- vii. Négocier l'obtention de ressources et de possibilités de formation de personnel de divers niveaux et seconder les pays et les organismes donneurs dans leur gestion.

II. Appui aux Institutions Nationales Chargées de la Promotion et du Transfert de Technologies Agro-pastorales

a. Problème

Le secteur agro-pastoral en Amérique Latine et dans les Antilles a atteint ces dernières décennies des niveaux de technologie variables d'une rubrique à l'autre, d'un pays à l'autre. Ce changement est attribuable en partie à l'action des systèmes nationaux de recherche et de transfert de technologies ainsi qu'à la participation de plus en plus active du secteur privé.

En dépit de l'action de ces institutions, plusieurs pays ont continué à accroître substantiellement la production et la productivité agro-pastorale, leur aptitude à faire face aux demandes croissantes d'aliments et de produits exportables. En partie, ce problème est attribuable au fait qu'on n'a pas créé ou adopté les techniques et les systèmes de production appropriés, notamment à l'endroit des petits producteurs.

La promotion et le transfert limités de technologies est imputable aussi en partie mais pas intégralement au défaut de compréhension ainsi qu'au manque d'appui politique et économique pour de telles tâches.

- b. Causes du problème
- i. Stérilité des modèles fonctionnels et structurels à l'égard au milieu où évoluent de telles institutions.
 - ii. Faiblesse des diagnostics et des études qui peuvent caractériser la situation et les problèmes de production et identifier précisément les problèmes afférents aux diverses catégories de producteurs et de consommateurs, et qui serviraient de référence pour la mise en place de processus valables de promotion et de transfert de technologies.
 - iii. Manque de technologies appropriées pour de nombreux produits du terroir ayant un grand potentiel économique et une grande valeur alimentaire.
 - iv. Désarticulation de différentes institutions, tant publiques que privées, telles que: centres de recherche, universités, organismes de vulgarisation des pratiques agricoles, organismes de développement et associations de producteurs.
 - v. Insuffisance de l'utilisation, de la coordination et du transfert des technologies de la part des institutions na-

tionales et internationales de promotion et de transfert de technologies.

- vi. Méconnaissance relative des causes et des facteurs qui influent sur le manque d'acceptation et de transfert des technologies disponibles, notamment de la part des petits producteurs.**
- vii. Attention insuffisante accordée à l'expérimentation, à l'adaptation et à l'ajustement des technologies disponibles dans les stations expérimentales en ce qui concerne les différences de conditions écologiques et socio-économiques des zones de production.**

c. Objectifs

Objectif général

Assister les pays dans la mise sur pied de leur politique technologique, dans le choix des priorités et la réalisation d'enquêtes concernant les problèmes réels du développement, dans la mise en oeuvre d'un système institutionnel qui assure la continuité à partir de la promotion de la technologie appropriée jusqu'à l'adoption de celle-ci par les producteurs; de l'attribution des responsabilités fonctionnelles aux diverses institutions du système technologique et dans l'adéquation de leurs structures administratives en vue de l'accomplissement des fonctions visées.

Objectifs spécifiques

- i. Collaborer avec les pays dans la définition de politiques nationales de mise au point et de transfert de technologies, adaptées aux problèmes et priorités du développement national.**
- ii. Assister les pays dans le développement de méthodologies et de mécanismes institutionnels qui rendent possible l'analyse (auto-analyse) et la mise à jour permanente de leurs structures administratives et fonctionnelles, qui permettent de créer et de transférer des technologies avec la participation des producteurs sur la base de leurs propres conditions socio-économiques et écologiques.**

- iii. Assister les pays dans la mise en place de mécanismes qui permettent l'utilisation de techniques et de connaissances technologiques développées aux échelons national et international, ainsi que la collaboration et la coopération mutuelles dans les domaines de la mise au point et du transfert de technologies.
- iv. Appuyer la mise en place et l'application de méthodes d'études et d'analyses qui permettent la participation des petits producteurs pour caractériser leurs systèmes de production.
- v. Collaborer avec les pays dans la mise en place de formules de diffusion de la technologie créée qui augmentent sensiblement les possibilités de participation et d'adoption par les producteurs ruraux.
- vi. Promouvoir et appuyer les expériences relatives à l'adaptation et à l'ajustement des technologies pour des zones agro-socio-économiques et agro-socio-écologiques spécifiques.
- vii. Appuyer la mise au point et la diffusion de technologies pour les produits autochtones d'un haut potentiel nutritif et économique.

d. **Stratégie du programme**

Promotion et aide visant:

- i. Les mécanismes et processus de définition de politiques et de priorités destinés à assurer plus d'efficacité à l'action des institutions de mise au point et de transfert de technologie.
- ii. La réadaptation permanente sur le plan structurel et fonctionnel des institutions technologiques selon les besoins des pays.
- iii. La coopération mutuelle et la coordination entre les institutions nationales des divers pays et les institutions internationales, notamment les centres internationaux de recherche.
- iv. La formation du personnel dans les domaines technologiques, administratifs et gestionnaires.

- v. La coordination interinstitutionnelle publique et privée, y compris la coordination des activités des producteurs et de leurs associations, en vue de l'orientation et de l'application du processus technologique à partir de l'identification des problèmes jusqu'à l'adoption des technologies.
- vi. La mise en place et la diffusion de technologies destinées à des domaines spécifiques, à l'intention des produits du terroir de haute valeur nutritive et économique.

III. Conservation et Gestion des Ressources Naturelles Renouvelables

a. Problème

Les ressources naturelles renouvelables des pays de l'Amérique Latine et des Antilles sont la principale base du développement de ces pays, constituant la source la plus importante de la production alimentaire, de la production de devises et, récemment, de produits énergétiques.

La demande croissante d'aliments, de devises et d'énergie a accéléré les processus d'exploitation des ressources naturelles renouvelables, atteignant un niveau et des formes d'utilisation qui mettent en péril leur disponibilité quantitative et qualitative pour les générations futures.

L'intensification de l'activité agro-pastorale a activé les processus de dégradation des ressources. Une attention insuffisante aux pratiques les plus élémentaires d'utilisation, de gestion et de conservation a précipité l'érosion, la désertification, la perte de matières organiques et la lessive des éléments nutritifs.

L'usage actuel qui se fait des eaux, des terres et de l'infrastructure pour l'irrigation et le drainage au niveau régional, ne permet pas aux bénéficiaires des travaux d'irrigation et de drainage d'en tirer tout le potentiel attendu. D'autre part, nombre de régions présentent des problèmes non résolus de barrage et de lutte contre les inondations qui limitent l'utilisation des terrains.

La dégradation des ressources sol, eau, forêt affecte la production agro-pastorale, le milieu ambiant et, par conséquent, le bien-être humain.

La coordination limitée des efforts en ce qui a trait à l'exploitation, à la gestion, à l'administration et à la protection des ressources naturelles –terre, eau, bois, forêt fait qu'à l'échelle internationale on n'utilise pas totalement les ressources de coopération technique et des connaissances disponibles, d'où réduction d'efficacité des actions en la matière.

b. Causes du problème

- i. Les plans de développement du secteur agricole et rural dans nombre de cas sont élaborés et exécutés sans tenir compte de la conservation, du bon usage des ressources naturelles renouvelables, notamment de la terre, de l'eau dans le périmètre où s'exécutent les projets d'irrigation et de drainage.**
- ii. Le manque d'inventaires, de recherches et de connaissances techniques que puissent servir de guide à la rationalisation de l'utilisation et de la gestion de ressources en terre et en eau de la région.**
- iii. Une prise de conscience insuffisante, au sein des populations urbaines et rurales, des implications d'une exploitation et d'une gestion inappropriées des ressources naturelles en raison de leur effet sur l'habitat et les êtres vivants, ainsi que sur la production et la productivité agricoles.**
- iv. Manque et/ou insuffisance, selon le pays, de ressources et d'institutions bien établies qui permettraient de promouvoir, de planifier, d'organiser, d'administrer et de protéger les ressources naturelles renouvelables.**
- v. Manque de personnel bien préparé pour la direction des établissements et des programmes techniques liés à l'administration, au fonctionnement, à l'amélioration, à la réadaptation et à l'aménagement complet des zones agricoles couvertes dans les projets d'irrigation ou de drainage.**
- vi. Capacité restreinte des agriculteurs ainsi que des organismes nationaux et internationaux en matière d'utilisation et de gestion des eaux et des terres, leur incapacité pour administrer, cultiver, conserver et développer d'importantes zones agricoles qui font actuellement ou feraient l'objet de travaux de drainage ou d'irrigation.**

c. **Objectifs**

Objectif général

Coopérer avec les pays à l'organisation régulière et à l'amélioration de la capacité technique des organismes nationaux et régionaux chargés de la conservation et de la gestion des ressources naturelles renouvelables, particulièrement du sol, de l'eau (drainage et irrigation), du bois et des forêts, afin d'orienter et de rendre plus efficace leur action.

Objectifs spécifiques

- i. Collaborer avec les institutions chargées de la protection et de la gestion du sol, de l'eau (drainage et irrigation), des forêts et de la faune sylvestre sur les aspects suivants:
 - Mise à jour et parachèvement des dispositions légales et réglementaires tendant à faciliter l'exploitation, la conservation et la mise en valeur des ressources naturelles renouvelables.
 - Amélioration de la capacité administrative et technique des institutions nationales chargées de l'exploitation, de la conservation et de la mise en valeur des ressources naturelles renouvelables.
 - Amélioration ou création de mécanismes de coordination intersectorielle et inter-institutionnelle dans cette discipline.
 - Inventaire et délimitation des zones par vocation écologique des ressources naturelles, analyse et classement de l'information obtenue et formulation du diagnostic.
- ii. Collaborer avec les centres d'études et de recherches au niveau national et régional sur la mise au point de techniques et de méthodes de conservation et de gestion des sols, de drainage, d'irrigation, d'hydraulique fluviale, du reboisement, de lutte contre l'érosion et la pollution de l'environnement, d'utilisation et de conservation des bassins hydrographiques ainsi que des systèmes de production appropriés à chaque écosystème.
- iii. Coopérer à la préparation de cadres professionnels et techniques nécessaires à la planification et à l'exécution

des programmes, projets et activités concernant l'utilisation et la conservation des terres, des eaux (drainage et irrigation), des forêts et de la faune sylvestre.

- iv. Aider à la mise au point et à l'achèvement des programmes d'études des centres de formation universitaire et technique en matière de ressources naturelles renouvelables, notamment en ce qui a trait aux sols, aux eaux (drainage et irrigation), aux forêts et à la faune sylvestre.

d. Stratégie du programme

- i. Formulation, exécution et évaluation de plans intégrés et de projets de portée multinationale et nationale embrasant des zones ou régions écologiquement homogènes de même que les problèmes connexes portant sur les ressources en sols et en eaux (drainage et irrigation), forêts et faune sylvestre, et dont le traitement et la solution est d'un intérêt commun pour les pays qui en font l'objet.
- ii. Encouragement d'une étroite articulation et coordination entre le programme et les organismes opérationnels découlant de traités ou accords en vigueur et desservant de grandes régions écologiques homogènes, comme notamment, la Coopération de l'Amazone, le Pacte Andin, la Communauté des Caraïbes, le Marché Commun Centre-américain, et l'Organisme du Bassin del Plata.
- iii. Appui aux établissements chargés de la conservation et de la gestion des ressources naturelles renouvelables, notamment du sol, de l'eau (drainage et irrigation), forêt et faune sylvestre en ce qui concerne:

—la définition de politiques et la mise à jour des dispositions légales et réglementaires sur la question.

—modernisation d'institutions afin de permettre d'améliorer les systèmes et les mécanismes de planification, d'exécution et d'organisation des agents responsables de la conservation et de la gestion des ressources naturelles renouvelables.

Amélioration ou création de mécanismes de coordination institutionnelle, inter-institutionnelle et intersectorielle intéressant les organismes chargés de la question notamment en ce qui concerne l'irrigation et le drainage.

– Préparation de cadres capables de dresser des inventaires et d'établir la carte agro-écologique des ressources naturelles par zones, de procéder aux analyses et au traitement de l'information établie.

Entraînement et vulgarisation tendant à la participation de l'organisation des producteurs pour la conservation et la gestion des ressources naturelles.

- iv. Appui aux centres d'études et de recherches dans la mise en place de techniques et de méthodes de conservation et de gestion des sols, des eaux (drainage et irrigation), des forêts et de la faune sylvestre, ainsi que des systèmes de production appropriés aux conditions écologiques et socio-économiques des zones écologiquement homogènes.
- v. Formation de spécialistes et de techniciens et modernisation des programmes d'étude des établissements d'enseignement formel en matière de ressources naturelles sol, eaux (drainage et irrigation), forêt et faune sylvestre.
- vi. Amélioration et développement des mécanismes d'échange de données de techniciens et de formation mutuelle entre pays ayant des problèmes communs.
- vii. Mise à contribution des ressources techniques et des expériences d'autres programmes de l'IICA, du CATIF, et d'autres organismes nationaux, régionaux ou internationaux.

IV. Santé Animale

a. Problème

Le bétail en Amérique Latine et dans les Antilles, comparativement à celui des pays développés, accuse de bas indices de production et de reproduction, imputables en grande partie aux fléaux suivants: la peste porcine africaine, choléra porcine, anaplasmose équine, bovine et leurs vecteurs, langue bleue, encéphalite des chevaux, leucose des boeufs, etc.

Les risques d'infection et de transmission, d'autre part, ont augmenté en raison des facilités modernes de transport international.

A ce qui précède s'ajoute le fait que les institutions publiques et privées nationales ne sont pas en mesure de supporter le fardeau des organisations complexes qu'il faut pour réduire et éliminer ces maladies.

b. Causes du problème

- i. Faible capacité d'identifier, de détecter et d'évaluer les dommages que provoquent les différentes maladies.
- ii. Capacité restreinte de définir les mesures préventives, les mesures d'éradication des différentes maladies et/ou de lutte contre elles.
- iii. Capacité réduite de planifier, de coordonner et d'exécuter des programmes en vue de la détection et de la prévention de la transmission des différentes maladies.
- iv. Capacité infime de planifier, de coordonner et d'exécuter des programmes de recherche et d'échange scientifique.
- v. Dotation dérisoire en ressources physiques, humaines et financières des institutions nationales qui s'occupent de santé animale.

c. Objectifs

Objectif général

Promouvoir et seconder les efforts que déploient les pays pour prévenir et réduire les pertes économiques causées par les maladies des animaux.

Objectifs spécifiques

Collaborer avec les institutions nationales au développement de leur capacité:

- i. D'identifier, de détecter et d'évaluer les dommages causés par les principales maladies.
- ii. De prévenir, combattre et/ou éliminer les principales maladies.

- iii. De planifier, coordonner, exécuter des programmes visant la réduction de l'incidence ainsi que la prévention de la contagion et des épidémies.
- iv. De planifier, coordonner et exécuter des programmes de recherche et d'échange d'informations ainsi que de spécialistes sur les maladies des animaux.
- v. De créer les mécanismes voulus pour accroître les ressources physiques, humaines et financières des institutions s'occupant de santé animale, au niveau des responsabilités qui ont motivé leur établissement.

d. **Stratégie du programme**

Promotion et aide en vue de:

- i. La modernisation et l'harmonisation des dispositions légales et réglementaires, nationales et internationales, concernant la santé animale.
- ii. La formulation, l'exécution et l'évaluation de projets multinationaux s'attaquant aux maladies d'importance économique et d'intérêt commun à plusieurs pays.
- iii. La formulation, l'exécution et l'évaluation de projets prioritaires au niveau des pays.
- iv. L'utilisation des ressources techniques et humaines d'autres programmes de l'IICA, du CATIE et des institutions nationales ayant une expérience en la matière.
- v. La coordination avec d'autres organismes internationaux, régionaux et sous-régionaux des systèmes interaméricain et mondial, tels que l'OPS, OIRSA et FAO.
- vi. Le renforcement opérationnel et technique des institutions nationales.
- vii. L'organisation et la promotion de forums, séminaires et autres manifestations qui servent de référence et de guide à l'établissement de lignes de travail et d'actions prioritaires.
- viii. L'appui aux associations scientifiques s'occupant de la santé animale qui servent de centres d'études des pro-

blèmes sanitaires des pays, des sous-régions et du Continent.

- ix. La participation d'organisations de producteurs, de travailleurs de terrain et de la population rurale aux campagnes de contrôle de maladies et de fléaux ainsi qu'aux campagnes de quarantaine.

V. Santé Végétale

a. Problème

L'Amérique Latine et le Bassin des Caraïbes doivent réduire et freiner la dissémination des fléaux, maladies et maux qui affectent les cultures de base et d'exportation, de sorte que le continent puisse faire face à ses besoins d'aliments, de devises et d'énergie.

Les institutions nationales de santé végétale possèdent une capacité restreinte de faire face à l'incidence et à la dissémination des fléaux, maladies et maux dans les cultures, ce qui, par suite des améliorations apportées aux facilités de transports internationaux et au commerce rend plus difficile un contrôle efficace de la part des pays. Par conséquent, une action internationale mieux coordonnée s'impose de plus en plus.

b. Causes du problème

- i. Manque de cadres techniques pour l'identification, le dépistage et l'évaluation des dommages des différentes plaies, maladies et plantes nuisibles qui affectent les cultures.
- ii. Capacité opérationnelle restreinte d'appliquer les mesures préventives, d'éradication des différentes maladies, plaies et plantes nuisibles, affectant les cultures et/ou de lutte contre eux.
- iii. Capacité restreinte de planifier, de coordonner et d'exécuter des programmes appelés à réduire l'incidence, à prévenir et à empêcher la propagation, des différentes plaies, maladies et plantes nuisibles.
- iv. Capacité infime de planifier, de coordonner et d'exécuter des programmes de recherche et d'échange scienti-

fique en ce qui concerne les principales plaies, maladies et plantes nuisibles qui affectent les cultures.

- v. Faible dotation en ressources humaines, physiques et financières des institutions nationales consacrées à la défense phytosanitaire.

c. Objectifs

Objectifs général

Promouvoir et appuyer les efforts que déploient les pays afin de prévenir et de réduire les pertes de récoltes attribuables aux plaies, maladies et dégats causés par des plantes nuisibles.

Objectifs spécifiques

Collaborer avec les pays en vue d'augmenter la capacité institutionnelle de:

- i. Moderniser et harmoniser les dispositions légales et réglementaires à l'échelle nationale et internationale en ce qui concerne la santé végétale.
- ii. Identifier, détecter et évaluer les dommages causés aux cultures par les principales maladies, plaies et dégats causés par les plantes nuisibles.
- iii. Planifier, coordonner et exécuter des programmes destinés à réduire les incidences et prévenir la dissémination des principales maladies, plaies et plantes nuisibles qui affectent les cultures.
- iv. Planifier, coordonner et exécuter des programmes de recherche et d'échange technique portant sur les plaies, les maladies et les plantes nuisibles qui affectent les cultures.
- v. Créer des mécanismes permettant d'élever les ressources physiques, humaines et financières des institutions de santé végétale au niveau des tâches correspondantes.

d. Stratégie du programme

Promotion et aide concernant:

- i. La modernisation et l'harmonisation des dispositions légales et réglementaires nationales et internationales en matière de santé végétale (quarantaine et pesticides).
- ii. La formulation, l'exécution et l'évaluation de projets multinationaux qui portent sur les plaies, maladies et plantes nuisibles d'importance et d'intérêt commun à plusieurs pays.
- iii. La formulation, l'exécution et l'évaluation de projets prioritaires au niveau des pays.
- iv. L'utilisation des ressources techniques et humaines d'autres programmes de l'IICA, du CATIE et d'institutions nationales et internationales dotées d'une expérience en la matière.
- v. Le renforcement opérationnel et technique des institutions nationales et internationales sur la matière (OIRSA, FAO, CIP, NAPPO, CIAT, CYMMIT).
- vi. La coordination avec d'autres organismes internationaux ayant des buts similaires.
- vii. L'organisation et la promotion de forums, séminaires et autres manifestations servant de cadre de référence et de guide à l'établissement des lignes de travail et d'actions prioritaires.
- viii. Aide à l'organisation d'associations scientifiques concernant la santé végétale, qui servent de forum à l'étude des problèmes phytosanitaire des pays, des sous-régions et du Continent.
- ix. La participation d'organisations de producteurs, de travailleurs de terrain et de la population rurale aux campagnes de contrôle de maladies et de fléaux ainsi qu'aux campagnes de quarantaine.

VI. Encouragement à la Production Agro-Pastorale et Forestière

a. Problème

L'Amérique Latine et les Antilles ont vu au cours de la dernière décennie comment leurs problèmes de production agro-pastorale se sont accentués en égard à leurs besoins en

aliments, en consommation agro-industrielle, en devises, en remplacement des hydrocarbures par des matières premières tirées du règne végétal et du règne animal. Il existe dans les pays de la région une particularité ancrée dans les systèmes de production. En règle générale les grandes exploitations commerciales se bornent à produire des articles d'exportation, tandis que les moyennes et petites exploitations se consacrent à la production de biens comestibles.

En général, les programmes de développement de la production ont pu difficilement définir un groupe infime d'éléments qu'il importerait de mettre en quantité suffisante et régulière à la disposition des producteurs pour obtenir l'accroissement voulu de la production. D'autre part, dans les cas où ces éléments sont mentionnés, il s'est avéré très difficile d'obtenir une action institutionnelle pour faire en sorte que les biens et services visés arrivent en temps opportun aux usagers.

La contribution que le secteur devra faire en aliments, matières premières agro-industrielles, devises et énergie, dépendra en bonne partie de l'élaboration et de l'exécution de projets qui définissent, rassemblent et procurent d'une façon coordonnée, les biens et services nécessaires à l'augmentation souhaitée de la production.

b. Causes du problème

- i. Capacité restreinte des institutions d'identifier et de jauger les éléments et combinaisons qui doivent être mis à la disposition des producteurs.
- ii. Capacité restreinte des institutions sectorielles de concevoir et d'établir des programmes et projets de caractère inter-disciplinaire et intersectoriel.
- iii. Capacité insuffisante des institutions d'organiser, d'administrer et d'exécuter des programmes polyvalents.
- iv. Disponibilité restreinte de ressources physiques, humaines et financières pour élever l'action institutionnelle au niveau de programmes à multiples composantes.
- v. Politiques d'encouragement destinés à favoriser l'investissement et l'adoption de changements technologiques qui accordent une attention spéciale à la couverture des

risques pesant sur la production, mais qui font peu de cas des conditions socio-économiques des producteurs.

- vi. Faible considération à l'égard de l'organisation et la coordination des services publics et privés destinés à promouvoir l'acquisition de facteurs de production en quantité suffisante et en temps opportun.
- vii. Défectuosité du système du crédit en ce qui a trait aux montants des prêts, aux périodes de remboursement et de grâce, et aussi surveillance et composition insuffisantes du crédit alloué à d'autres services, en particulier assurances et transfert de technologies.
- viii. Manque de technologies adéquates pour différentes zones de production et lacunes dans les processus de diffusion et d'adoption des dites technologies.

c. Objectifs

Objectif général

Plus efficaces et efficients sont les efforts des institutions nationales pour stimuler la production de cultures annuelles et permanentes, de produits d'élevage, de produits forestiers et agro-énergétiques, destinés à l'alimentation, à la production de devises et à l'épargne, à l'industrialisation et au remplacement des hydrocarbures comme source d'énergie.

Objectifs spécifiques

Obtenir dans les pays:

- i. Le développement de l'aptitude des institutions à identifier et mesurer le petit groupe d'éléments ou les combinaisons de ces derniers qui doivent être mis à la disposition des producteurs.
- ii. Le développement de l'aptitude des institutions sectorielles pour concevoir, élaborer et exécuter des programmes et projets de caractère inter-disciplinaire et inter-sectoriel.
- iii. Le développement de l'aptitude des institutions à organiser, exécuter et administrer des programmes et des projets polyvalents.

- iv. L'adéquation des ressources physiques, humaines et financières des institutions aux fins d'exécution de programmes polyvalents.
- v. La mise en place de politiques d'incitations budgétaires et de gestion des risques dans la production, suffisantes pour favoriser des investissements dans le secteur et l'adoption de changements technologiques.
- vi. Le renforcement de l'organisation et la coordination des services publics et privés destinés à promouvoir des importations pour la production en quantité suffisante et en temps opportun.
- vii. L'identification et la mise en place de politiques et de mécanismes qui permettent aux pays membres de remplacer en tout ou en partie leur demande d'hydrocarbures par des succédanés d'origine agroénergétique.
- viii. La mise en place et le renforcement des systèmes de crédit en veillant à en garantir la rationalité en volumes, délais d'amortissement et moratoires, ce au moyen d'un contrôle supérieur du crédit ainsi que de l'articulation de celui-ci avec d'autres services, notamment les assurances et les mécanismes de transfert de technologie.
- ix. La mise en place de méthodes et de mécanismes de validation, diffusion et d'adoption de technologies adéquates dans les divers champs de production ainsi que leur intégration réelle aux programmes et projets de développement de la production.

d. **Stratégie du Programme**

De concert avec les pays et aidé des institutions nationales, l'on devra:

- i. Définir des politiques tendant à stimuler la production et instituer des priorités réparties tant par articles que par zones de production.
- ii. Formuler et exécuter des projets de portée régionale, nationale ou multinationale, des projets de promotion de la production en attachant un intérêt spécial au développement commercial des rubriques traditionnelles et non traditionnelles, ainsi qu'agroénergétiques.

- iii. Incorporer dans les projets, selon les besoins, les éléments essentiels suivants qui, en combinaison ou individuellement, en garantissent le succès:

Incidations budgétaires, ressources de capital, assurance aux crédits agricoles, aide technique et technologique ajustées aux conditions de travail de l'agriculteur, ouvertures opportunes de crédits et octroi des facteurs de production à des prix acceptables, garanties de commercialisation et de marché, infrastructures d'appui ainsi qu'une organisation et une administration appropriées en faveur des producteurs.

- iv. Amplifier et faciliter les tâches de coordination institutionnelle, au moyen d'une planification conjointe et d'une aide mutuelle.
- v. Assurer l'adéquation des projets d'encouragement de la production aux possibilités techniques, administratives, financières et en ressources humaines du pays en prenant en considération le groupe objectif des producteurs.
- vi. Grâce à des séminaires, ateliers de travail et autres types de réunions, stimuler et faciliter l'utilisation des connaissances technologiques disponibles et transférables des organismes officiels et privés d'autres pays ainsi que des centres internationaux de recherche et de mise en valeur agricole.
- vii. Encourager l'utilisation de sources agro-énergétiques en remplacement des hydrocarbures et, par voie de coopération mutuelle, promouvoir et faciliter l'échange d'expériences en la matière entre les pays membres.

VII. Commercialisation agricole et agroindustries

a. Problème

Les pays de l'Amérique Latine et des Antilles ont des difficultés à trouver le ravitaillement alimentaire de façon efficiente et soutenue, du fait d'un déséquilibre de l'offre et de la demande des produits. De plus, en règle générale, les exportations de produits agro-pastorales se réduisent à un tout petit nombre d'articles traditionnels laissant parfois des surplus, étant donné qu'il existe des limitations sérieuses à l'élargissement des marchés et à leur diversification. La déficience et parfois le

manque d'organisation des systèmes de commercialisation interne et externe s'accroît à mesure qu'augmente le nombre des consommateurs et que se diversifie le marché des produits agricoles de la région.

Une structure insuffisante pour l'emmagasinage, la conservation et le traitement des aliments et matières premières influe négativement sur la sécurité alimentaire, ainsi que sur la marge de profit des producteurs et le niveau des prix à la consommation.

Les difficultés à surmonter pour atteindre et maintenir des niveaux de prix qui représentent un équilibre entre l'encouragement à la production alimentaire et l'impératif d'ajustement au pouvoir d'achat des consommateurs.

b. Causes du problème

- i. Manque de politiques des prix et de commercialisation compatibles avec les besoins du secteur ainsi qu'avec les conditions des marchés nationaux et internationaux.
- ii. Capacité restreinte de planification et d'administration des organismes publics chargés des systèmes de commercialisation.
- iii. Manque de coordination interinstitutionnelle dans les secteurs public et privé pour prendre des initiatives susceptibles de promouvoir l'approvisionnement intérieur, l'expansion des exportations et le développement agro-industriel.
- iv. Manque de mécanismes de surveillance de la demande actuelle et potentielle, intérieure et extérieure, de produits traditionnels et non traditionnels, pour orienter les ajustements dans la politique de production et de sécurité alimentaire.
- v. Stagnation de la production et absence d'infrastructures pour l'emmagasinage, la conservation et le traitement qui influent négativement sur les prix, qui causent des pertes sèches après la récolte et empêchent un approvisionnement stable.
- vi. Dispersion et désorganisation des petits et moyens producteurs qui empêchent toute amélioration des termes

de négociation de ce sous-secteur sur le marché des produits et des facteurs de production.

- vii. Difficulté d'accorder et de concerter les efforts entre les pays en vue de la commercialisation de leurs produits d'origine agro-pastorale et forestière dans le cadre de sous-régions, régions ainsi qu'à l'échelon mondial.

c. Objectifs

Objectif général

Appuyer les systèmes nationaux, sous-régionaux et régionaux de commercialisation et d'industrialisation des produits agro-pastoraux et forestiers, afin de stabiliser l'offre et la demande avec des prix acceptables pour les producteurs et les consommateurs, en assurant la sécurité alimentaire, la disponibilité des produits pour les besoins intérieurs et pour l'exportation, ainsi que des formules qui préviennent toute discrimination entre groupes spécifiques de producteurs et de consommateurs.

Objectifs spécifiques

- i. Concevoir et mettre en oeuvre des systèmes de commercialisation aptes à répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs ainsi qu'aux services que pose une population urbaine en accroissement rapide.
- ii. Améliorer la capacité de planification et d'exécution des organismes publics chargés de veiller au fonctionnement efficace des systèmes nationaux de commercialisation et d'aménagement agro-industriel, et qui sont responsables de la mise en place et de l'exécution des politiques intégrales de production, de transformation et de commercialisation des produits agro-pastoraux.
- iii. Renforcer l'action des systèmes régionaux et sous-régionaux au moyen d'une conjugaison des efforts inter-pays pour commercialiser les denrées alimentaires, produits et matières premières exportables d'origine agro-pastorale.
- iv. Concevoir et exécuter des stratégies qui assurent au système de commercialisation un traitement équitable

non discriminatoire pour des groupes spécifiques de producteurs et de consommateurs.

d. Stratégie du programme

- i. Promouvoir la coordination entre les branches du secteur public préposées à l'organisation agricole, industrielle et commerciale pour la mise en place de politiques d'approvisionnement intérieur et d'expansion des exportations.
- ii. Favoriser l'amélioration de la capacité d'analyse et de conception de méthodes au sein des organismes de planification économique et sectorielle en matière de politique des prix, de distribution d'aliments, de pronostics sur les marchés et la promotion des marchés, de la gestion des stocks, conservation des produits périssables, organisation d'agriculteurs et développement agro-industriel.
- iii. Concevoir et stimuler avec les organismes publics et privés de développement rural la réforme agraire et le mouvement coopératif, favoriser les stratégies de commercialisation de facteurs de production ainsi que des produits qui améliorent les termes d'échange des petits et moyens agriculteurs.
- iv. Appuyer les organismes d'intégration sous-régionale tels que: SIECA, CARICOM, Accord de Carthagène et Traité du Bassin del Plata dans l'établissement de mécanismes adéquats d'information et de clignotant de la demande actuelle et potentielle des produits traditionnels et non traditionnels.
- v. Concevoir et mettre en oeuvre, de concert avec les organismes nationaux de commercialisation, des systèmes d'information sur les prix et les marchés.
- vi. Appuyer des systèmes régionaux tels que SELA, ALADI et FAO ainsi que des systèmes sous-régionaux: SIECA-CARICOM, Accord de Carthagène et Traité du Bassin del Plata dans leurs efforts de promotion et de développement de marchés extérieurs pour les produits de la région.
- vii. Appuyer la promotion de mécanismes réels de coordination entre le secteur public et le secteur privé de façon

à obtenir une commercialisation efficace ainsi qu'une industrialisation avantageuse des produits agro-pastoraux.

- viii. Etablir des programmes régionaux, sous-régionaux et nationaux de formation en matière de commercialisation afin d'améliorer la capacité d'analyse et d'entreprise des spécialistes des organismes nationaux de commercialisation des produits agro-pastoraux.

VIII. Développement rural intégré

a. Problème

Dans plusieurs pays de l'Amérique Latine et des Antilles existe une configuration institutionnelle du secteur agricole qui souffre d'un manque de définition de principe clair du processus du développement rural intégré et par conséquent n'envisage pas la multiplicité et la complexité des facteurs pertinents. D'autre part, il s'est perpétué un contexte socio-politique qui a fait naître un climat d'insatisfaction quant à la répartition des revenus, de l'emploi ainsi qu'à la faible qualité de la vie, ce qui affecte en profondeur la population rurale des pays.

Plus particulièrement, le paysan et sa famille se voient limités par la convergence des facteurs ci-dessus exposés, ce qui restreint les opportunités de participation, de formation, d'organisation et d'accès aux moyennes de production et établit, dès lors, un cycle de malaises récurrents.

La complexité et la multiplicité des facteurs intervenant dans le processus d'aménagement rural intégré expliquent que les efforts en profondeur déployés par certains pays de la région pour l'instauration d'une structure agricole productive et stimulante aient abouti à des résultats décevants.

La nécessité reconnue d'une approche multilatérale complète là où la terre, l'homme, les organisations et les ressources techniques – humaines et financières – s'harmonisent, se concrétisent et s'appliquent pour être l'objectif d'accord entre les institutions et la population rurale qui donnent lieu à des projets positifs rendant à une participation effective de la région aux bienfaits du progrès économique et social.

b. Causes du problème

- i. **Distribution précaire des ressources productives et difficulté d'accès à celles-ci et notamment à la terre.**
- ii. **Proportion importante des effectifs de producteurs soumis au régime de terres peu étendues.**
- iii. **Manque de cohésion et d'efficacité des programmes de promotion et d'organisation motivant l'agriculteur et sa famille à rechercher un changement vers une participation effective au processus de développement rural.**
- iv. **Manque d'occasions de formation, ainsi que d'incorporation de la femme et des jeunes au processus de la production comme moyen d'améliorer la stabilité et le niveau de vie de la famille rurale.**
- v. **Pénurie de ressources humaines qualifiées pour l'administration et l'exécution de projets de développement rural intégral, et faute d'une structure adéquate de formation rurale en fonction des réalités et des impératifs du milieu.**
- vi. **Capacité restreinte des organismes du secteur pour planifier, coordonner, organiser et exécuter des projets auxquels participent intra et intersectoriellement diverses institutions.**
- vii. **Manque de cohésion et de continuité dans les politiques nationales intéressant le processus de développement rural, et insuffisance des modèles conceptuels et structurels propres à orienter la marche de ce processus.**
- viii. **Rareté des formules d'organisation, d'efficacité et d'efficience éprouvées qui prévoient la participation des institutions ainsi que des bénéficiaires du processus de développement rural intégré.**
- ix. **Faiblesse ou absence de processus de régionalisation et de décentralisation administrative en tant que mécanismes d'exécution des projets de développement rural régional intégral.**

c. **Objectif**

Objectif général

Coopérer avec les institutions nationales à la définition d'une mise en oeuvre de politiques et de programmes qui débouchent sur un processus efficient et efficace de développement rural intégré, conforme aux caractéristiques et politiques de chacun des Etats Membres qui manifestent leur intérêt à ce programme.

Objectifs spécifiques

Collaborer avec les pays pour:

- i. Mettre en place des politiques, des modèles et des systèmes institutionnels en vue d'accélérer une réforme agraire selon les réalités économiques, sociales et politiques des Etats Membres qui manifestent leur intérêt à ce sujet.**
- ii. Concevoir des projets qui associent les éléments physiques, techniques, sociaux, structurels et opérationnels qui contribuent à l'aménagement rural intégré et à la participation des bénéficiaires.**
- iii. Concevoir, vérifier et diffuser des méthodologies favorisant la promotion, la formation et l'organisation des jeunes, des producteurs, des femmes, de la famille rurale en un mot à des fins productives et opérationnelles et de service, afin d'élever leurs niveaux de revenus, d'emploi et de participation aux prises de décisions dans le cadre de projets de développement rural intégré conformes aux réalités économiques, sociales, politiques et institutionnelles des Etats Membres.**
- iv. Préparer le personnel de promotion, de formation et d'organisation des populations rurales.**
- v. Développer la capacité des institutions à planifier, coordonner, organiser et exécuter des projets que associent une participation complète et réelle des institutions tant du secteur que du dehors ainsi que des bénéficiaires du processus du développement rural.**

- vi. Collaborer avec les pays à la mise en place des ressources humaines requises pour l'administration et l'exécution des projets de développement rural intégral.
- vii. Organiser les noyaux de la famille rurale et les coopératives de produits et de services, d'après leurs besoins.

d. Stratégie du programme

Encouragement et aide en faveur des institutions nationales dans:

- i. La mise en oeuvre de systèmes visant à développer des plans et programmes de réforme agraire dans le contexte légal et socio-politique de chacun des Etats Membres qui serait intéressé.
- ii. La conception, l'élaboration et l'exécution de projets de développement rural intégré compatibles avec les directives et politiques nationales en l'espèce.
- iii. L'établissement de modes de promotion et d'organisation qui suscitent et rendent effective la participation des producteurs, des jeunes, des femmes et de la famille rurale en général, afin d'obtenir des niveaux de revenus et d'emplois qui les associent au processus de développement agricole et du bien-être rural de leurs pays respectifs.
- iv. La formation du personnel des institutions et des membres de la famille rurale en vue de l'élaboration et de l'exécution conjointes de plans et projets de développement rural qui prévoient des formes d'organisation de la production et des services conformes aux réalités économiques, sociales et politiques des Etats Membres.
- v. La mise en place des mécanismes de coordination institutionnelle et intersectorielle en vue de l'exécution de projets de développement intégral régional selon les caractéristiques politico-administratifs de chaque pays.
- vi. La promotion et l'organisation, au sein des institutions chargées de la conduite de programmes éducatifs classiques et non classiques, des services de vulgarisation et des services s'occupant du développement communautaire, de brigades spécialisées qui mobilisent et orientent

le processus de participation des bénéficiaires aux plans et projets de développement rural.

- vii. Le choix et l'utilisation des efforts ainsi que des projets couronnés de succès comme éléments témoins de l'aménagement rural à l'échelle nationale, interrégionale et internationale.
- viii. L'échange d'informations et d'expériences entre les pays, les organismes internationaux, régionaux, sous-régionaux, ainsi que de programmes spécifiques dans le domaine du développement rural.

IX. Planification et administration du développement agricole et du bien-être rural

a. Problème

Le développement agricole et le bien-être rural postulent une identification et une interprétation des problèmes pertinents ainsi que la conception et l'exécution de politiques, plans et projets cohérents et systématiques vers la solution des problèmes, selon les priorités politiques des pays de la région, les besoins de la population rurale et le potentiel agricole.

La planification sectorielle n'a pas réussi, malgré les efforts déployés, à produire, à réaliser de façon satisfaisante le processus de planification et le développement de la capacité requise pour systématiser les processus de prise de décision. Cette lacune s'accroît par les mesures administratives limitées qu'ont prises les institutions publiques et privées pour faire aller de l'avant les plans et programmes mis en place de telle sorte qu'il serait possible de transformer les politiques et les ressources matérielles, humaines et financières en une capacité opérationnelle plus grande et meilleure pouvant prêter des services aux producteurs et à la population en général.

La capacité restreinte des pays de la région en matière d'organisation et d'administration et la difficulté qu'ils éprouvent à coordonner les processus de planification et d'exécution ont été dénoncées comme étant deux des principaux obstacles sur la voie du développement agricole et du bien-être rural.

b. Causes du problème

Le système de planification sectorielle agro-pastorale a peu d'effets et crédibilité; les problèmes administratifs diminuent la capacité d'exécution des plans, des programmes et des projets élaborés par les différents pays. Il semblerait que cela soit dû entre autres faits:

- i. Au peu d'aptitude à identifier les difficultés et à concevoir des politiques répondant à la problématique du développement sectoriel.
- ii. Au peu de coordination entre le secteur public et le secteur privé dans le processus de planification et d'exécution des plans, des programmes et des projets du secteur.
- iii. Au manque de liaison entre le système de prise de décisions politiques et le système de planification en général et de planification sectorielle en particulier.
- iv. A la coordination insuffisante entre la définition des politiques et leur exécution.
- v. Au peu de coordination existant entre les institutions au niveau sectoriel, coordination qui faciliterait la planification et l'exécution des programmes d'encouragement et de développement.
- vi. Au peu de coordination existant entre les différents échelons de prise de décisions: national, régional et local.
- vii. au peu de liaison existant entre les organismes publics de l'échelon régional et local et le système de planification régionale.
- viii. Aux déficiences des structures et au manque de capacité technique et de ressources matérielles, humaines et financières qui pourraient donner de la consistance aux propositions du système de planification.
- ix. A la capacité administrative limitée des institutions du secteur pour identifier, concevoir, préparer, organiser et exécuter les plans, les programmes et les projets d'encouragement et de développement du secteur.

c. **Objectifs**

Objectif général

Coopérer avec les institutions nationales du secteur public et du secteur privé dans leurs efforts pour améliorer la capacité en matière d'organisation et d'administration, ainsi que leur efficacité et leur efficacité pour concevoir des politiques, des plans, des programmes et des projets et pour les traduire en biens et services qui permettent d'atteindre le développement agricole et le bien-être rural.

Objectifs spécifiques

Aider les différents pays à :

- i. Déterminer la problématique économique-sociale et politique en ce qui concerne le développement agricole et le bien-être rural, et à concevoir des politiques et des stratégies pratiques convenant à cette problématique.**
- ii. Assurer la coordination et la coopération entre le secteur public et le secteur privé dans les processus de planification et d'exécution dans les activités du secteur.**
- iii. Améliorer la capacité administrative des institutions publiques et privées afin de les rendre plus efficaces en vue de l'exécution des politiques, des programmes et des projets, en ce qui concerne la production des biens et la prestation de services en vue du développement agricole et du bien-être rural.**
- iv. Assurer la coopération et la coordination entre les institutions afin d'aboutir à la définition et à l'exécution de plans, de programmes, et de projets de développement agricole et de bien-être rural.**
- v. Améliorer le système et les processus de planification et de prise de décisions en vue d'une planification efficace du processus du développement agricole et du bien-être rural.**
- vi. Améliorer les structures organiques, la capacité administrative et technique, en vue d'une meilleure utilisation**

des ressources physiques, humaines et financières, afin de donner de la consistance au système de planification sectorielle et à l'exécution des plans.

d. **Stratégie du programme**

Le programme dirigera ses actions vers l'aide et l'assistance technique fournies aux institutions nationales chargées de la planification, de l'organisation et de la coordination des organismes du secteur agricole, en ce qui concerne:

- i. La redéfinition des processus de planification et d'exécution, en cherchant à articuler entre elles les actions des systèmes institutionnels.
- ii. La formation des cadres supérieurs des institutions du secteur agricole en matière d'administration et de gestion, aux échelons local, régional et national.
- iii. La mise au point et la mise en oeuvre des mécanismes qui permettront tant la caractérisation et l'interprétation de la problématique du milieu rural, la recherche, la définition et l'application des solutions à cette problématique.

D'autre part, sur le plan multinational, le programme effectuera des études comparatives de modèles institutionnels et de méthodes de planification-exécution en vue de son évaluation et de son application éventuelle.

X. Information pour le développement agricole et le bien-être rural

a. **Problème**

La politique, les programmes et les projets de développement agricole et rural qu'exécutent les pays de l'Amérique Latine et des Antilles doivent se baser sur les réalités de chaque pays et de la situation internationale.

La détermination de la nature et de la dimension de la réalité nationale et internationale dépend en bonne partie de ce que les pays disposent d'un diagnostic à jour de la situation régionale et nationale.

La réalisation de diagnostics analytique et à jour est fonction des données systématiques et périodiques dont on disposera sur

les caractéristiques et les tendances du développement sectoriel.

Un des obstacles majeurs au développement du secteur vient des déficiences accusées en ce qui concerne les données et la capacité d'analyse (en termes de type, quantité, qualité et périodicité) qui faciliteraient les processus de prise de décisions sectorielles.

D'autre part, le processus de prise de décisions sectorielles est fonction de l'information relative à la base de données informatives et bibliographiques dont on dispose, information qui permet de déterminer les connaissances existantes, systématisées par rapport aux problèmes de développement du secteur.

Le manque d'infrastructure et de personnel dans le domaine de la documentation est le facteur limitatif qui vient s'ajouter aux problèmes déjà mentionnés en ce qui concerne les éléments numériques sur lesquels se basent les analyses, les politiques et les décisions en rapport avec le développement agricole et le bien-être rural du secteur.

b. Causes du problème

- i. Capacité institutionnelle limitée, de concevoir, organiser et exécuter des systèmes d'information qui servent à la mise en problème et à la rationalisation des décisions sectorielles.
- ii. Insuffisance des informations dont on dispose; il s'agit d'informations sectorielles systématique, qui devraient être recueillies et suffisamment étendues et sûre, et en outre publiées et accessibles.
- iii. Capacité d'analyse limité des institutions sectorielles, pour la détermination des données nécessaires des procédés d'analyse covenant au processus de planification et de prise de décisions.
- iv. Faible capacité et inadaptation des ressources techniques, matérielles, humaines et financières a l'ampleur et à la complexité des systèmes modernes d'information et d'analyse de données en vue de la planification et de la prise de décisions.

- v. **Insuffisance de la coordination nécessaire entre les systèmes et les services d'information qui permettrait d'éviter le chevauchement des efforts et de l'emploi des ressources.**
- vi. **Capacité limitée, en ce qui concerne les ressources humaines, matérielles et financières dont on dispose, de s'occuper des questions se rapportant à la base de données informatives et bibliographiques du secteur.**

c. **Objectifs**

Objectif général

Aider les institutions nationales à établir, développer et consolider les systèmes nationaux d'information et de documentation agricoles et à les intégrer au réseau interaméricain d'information et d'analyse agricole.

Objectifs spécifiques

Collaborer avec les institutions nationales en vue:

- i. **D'augmenter le volume des d'informations dont on dispose: information sectorielle systématique, suffisamment étendue, sûre, opportune et accessible.**
- ii. **De développer la capacité d'analyse des institutions sectorielles en ce qui concerne la détermination des données et les procédés d'analyse convenant au processus de prise de décisions relatives a la planification.**
- iii. **De mettre en place des ressources techniques, matérielles, humaines et financières répondant à l'ampleur et à la complexité des systèmes modernes d'information et d'analyse de données en vue de la planification et de la prise de décisions.**
- iv. **D'améliorer le volume et la qualité des ressources dont on dispose. Il s'agit de ressources matérielles, humaines et financières se rapportant à la création et au maintien d'une base de données informatives et bibliographiques à jour concernant le développement agricole et le bien-être rural du secteur.**

- v. **L'incorporation de l'information et de la documentation systématisées au plan de développement agricole et rural.**
- d. **Stratégie du programme**
- i. **Le programme établira ses actions de coopération technique en forme directe, en concertation avec les unités d'information des Ministères de l'Agriculture, les bureaux de planification sectorielle, les instituts de statistiques et de recensement, les facultés des sciences agronomiques et forestières et les instituts de recherche agronomique et de ressources naturelles renouvelables des pays membres de l'IICA.**
 - ii. **La coopération technique à l'échelon du pays sera concentrée sur la planification, l'établissement, la coordination et le développement des systèmes nationaux d'information agricole; la formation du personnel (techniciens et usagers); la promotion, la diffusion et l'utilisation de l'information.**
 - iii. **On encouragera la coopération technique réciproque entre les institutions nationales, internationales, régionales et sous-régionales d'information.**
 - iv. **L'établissement du réseau interaméricain d'information agricole AGRINTER, en 1972, en tant qu'association des réseaux nationaux d'information agricole de la région, constitue la base sur laquelle se développeront les projets d'information documentaire; ce réseau servira de modèle pour l'établissement du système interaméricain d'information numérique.**
 - v. **La désignation à cette date du CIDIA comme noyau de l'AGRINTER permet de réaliser une série d'actions de coordination et de normalisation du fonctionnement du système interaméricain.**
 - vi. **L'Association Interaméricaine de Bibliothécaires et Documentalistes agricoles AIBDA, à laquelle l'IICA apporte son aide depuis 1953, constitue l'élément de cohésion des ressources humaines mises en jeu dans le domaine de l'information agricole.**
 - vii. **Les efforts de l'IICA, dans ce programme, servent à compléter et à coordonner les ressources que d'autres orga-**

nismes internationaux comme CEPAL, FAO, UNESCO, CEPIS, etc., consacrent au développement de la capacité d'information des pays de l'Amérique Latine et des Antilles.

- viii. L'exécution du programme sera à la charge du Centre Interaméricain de Documentation et d'Information Agricole, étant donné les caractéristiques techniques de ce centre et sa capacité technique, son expérience et son organisation en tant qu'unité spécialisée dans les domaines d'actions du programme.

CHAPITRE IV
ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

CHAPITRE IV

ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

A. INTRODUCTION

Dans une région à caractéristiques aussi variées que le continent américain, la coopération technique doit faire face, avec rapidité et souplesse, à ces changements continus qui interviennent dans les besoins et les politiques de développement agricole et de bien-être rural des divers pays. L'IICA, en tant qu'organisme fonctionnant dans le milieu interaméricain, doit être doté d'une nouvelle structure qui lui permette d'accomplir une telle tâche en conformité avec le mandat qu'il a reçu dans sa Charte Constitutive, la Convention.

B. ORGANISATION DU TYPE MATRICE

La première caractéristique de la nouvelle structure est celle d'une organisation du type matrice. Ce type d'organisation utilise un système de hiérarchies, sur les plans technique et administratifs, clairement identifiées séparément mais ayant des interrelations; elle embrasse non seulement la structure élaborée à cet effet mais aussi les rouages d'appui.

Les administrateurs, dans une organisation du type matrice, sont soumis à une double hiérarchie et doivent exécuter un programme de travail détaillé. D'un côté de cette hiérarchie ils reçoivent les directives, les objectifs et les buts relatifs au rendement technique, et de l'autre côté les ressources pour l'accomplissement de leurs tâches et le contrôle de ces ressources.

L'organisation du type matrice portera à systématiser les relations entre les unités à fonctions d'appui et les unités à fonctions de ligne. Elle permettra également de préciser l'interaction entre les fonctions de direction de programmes, et les fonctions de direction et de supervision par zone géographique. Enfin elle favorisera la mise au point des relations entre ces dernières fonctions et celles des chefs de projets.

Les éléments qui constituent les unités d'action dans le cadre de la structure sont les projets, dont les chefs assument la responsabilité à la fois technique et opérationnelle de l'exécution.

C. DECENTRALISATION

La dispersion géographique des actions de l'IICA oblige cet institut à établir des unités opérationnelles décentralisées, situées dans les localités des États Membres où elles fonctionnent. La décentralisation en tant que telle

n'embrasse pas seulement l'emplacement physique de l'unité concernée mais aussi englobe la planification, l'exécution et le processus de décision, dans un cadre approprié de réglage de responsabilités et de délégation de pouvoirs sur la base de politiques, de plans, programmes et projets définis.

D. ELEMENTS DE L'ORGANISATION

L'organisation du type matrice, décentralisé, fonctionne comme un système. Il s'agit d'un système composé de quelques éléments dépendant directement de la Direction Générale et d'autres éléments qui ont des liaisons, sur les plans budgétaire et contractuel, selon diverses modalités, avec l'IICA.

Les éléments en question sont les suivants:

- Bureau Central de la Direction Générale
- Directions des Zones
- Bureaux Nationaux
- Centres Spécialisés
- Organismes Associés

1. Bureau Central de la Direction Générale

A l'échelon continental se trouve le Bureau Central de la Direction Générale dont le siège est à San José, Costa Rica. C'est là que sont établis les unités de direction, de supervision et d'appui aux organismes décentralisés, et que sont accomplies les fonctions de relations extérieures et de contrôle des ressources.

a. Le Bureau du Directeur Général

L'on a placé dans un seul bureau le Directeur et le sous-Directeur Général. Se trouvent dans ce bureau le Directeur du Cabinet, les Conseillers du Directeur Général pour des questions techniques, financières et juridiques, les unités responsables des finances, du personnel, des ressources physiques et des services, ainsi que de la vérification interne. Cette disposition permet une articulation étroite et continue au plus haut niveau de la Direction dans le processus de la Direction de l'Institut.

b. Sous-Direction Générale Adjointe pour les Opérations

La fonction principale de la Sous-Direction Générale Adjointe pour les Opérations sera d'assurer l'exécution efficace des programmes et projets de l'IICA, ainsi que la coordination de toutes les opérations, quelle que soit la source de leur financement. Est établie à cet égard la ligne d'autorité, la délégation de pouvoirs au nom du Directeur en vue de la prise de déci-

sions sur des questions relatives au fonctionnement de l'Institut.

La Sous-Direction Générale Adjointe pour les Opérations est dotée d'une structure géographique décentralisée composée des éléments suivants: Bureaux Nationaux, Directions de Zones. et au Siège, à San José, le Centre des Projets d'investissement (CEPI) et le Centre Interaméricain de Documentation et d'Information Agricole (CIDIA), lesquels fournissent des services directs aux pays. En outre, cette sous-direction dispose d'autres unités destinées à faciliter la supervision et le suivi des opérations, ainsi que la direction de fonds et de projets spéciaux.

c. **Sous-Direction Générale Adjointe pour la Mise au Point de Programmes**

La Sous-Direction Générale Adjointe pour la Mise au point de Programmes est responsable du type et de la qualité de l'oeuvre technique de l'IICA. Elle doit orienter sa tâche vers le processus de participation qui comprend l'identification de problèmes prioritaires, la conception, la révision et l'ajustement des programmes de l'Institut ainsi que des projets; la répartition de ressources budgétaires entre programmes et projets; la formulation de la technique à suivre et l'évaluation de la qualité ainsi que des résultats techniques de l'exécution du programme budget biennal.

d. **Sous-Direction Générale Adjointe pour les Affaires Extérieures**

Cette Sous-Direction Générale Adjointe est chargée des relations officielles de l'Institut avec le Conseil Interaméricain de l'Agriculture et le Comité Exécutif de l'IICA, ainsi qu'avec les Etats Membres et avec les observateurs permanents. Elle a en outre à sa charge les relations avec d'autres pays, ainsi qu'avec des organismes et groupements internationaux, de caractère technique et financier, public et privé, qui apportent leur collaboration à l'IICA.

La Sous-Direction est également responsable de la fourniture de renseignements officiels, publics et internes relatifs à l'institution. C'est une unité décentralisée dont dépend actuellement le Bureau National des Etats Unis d'Amérique, qui assure non seulement la représentation de l'IICA auprès de ce pays, mais assume la relation avec les organismes internationaux qui ont leur siège aux Etats Unis.

Dans le cadre du plan en question est envisagée l'ouverture d'un Bureau National au Canada qui dépendrait de la Sous-Direction Générale Adjointe sous référence.

2. Directions de Zones

Les Directions de Zones sont appelées à aider et à assurer un plus fort rendement et une plus grande efficacité dans la gestion administrative, technique et opérationnelle de l'IICA, grâce à la délégation des responsabilités, et aussi grâce à l'activation du processus de prise de décisions, l'affectation d'un plus fort pourcentage de fonctionnaires à des tâches sur le terrain, et une meilleure utilisation des services de ceux-ci, tant à l'échelon de zones qu'entre les zones.

Compte tenu de la situation actuelle, en ce qui a trait à l'extension géographique du développement relatif des pays membres, aux relations politiques, culturelles et économiques entre ces pays, aux échelons bilatéral et multilatéral, à la nature et à l'importance des activités de l'IICA dans chaque pays ou région, et enfin aux mesures qui conviennent sur le plan administratif, les Directions de Zones envisagées dans le cadre du présent PMP sont les suivantes:

Zone 1 Centrale: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexique, Nicaragua, Panama et République Dominicaine.

Zone 2 Antillaise: Barbade, Commonwealth de la Dominique, Grenade, Guyane, Haiti, Jamaïque, Sainte Lucie, Suriname et Trinité et Tobago.

Zone 3 Andine: Bolivie, Colombie, Equateur, Pérou et Venezuela.

Zone 4 Méridionale: Argentine, Brésil, Chili, Paraguay et Uruguay.

L'existence et l'ordre hiérarchique de ces directions assureront des relations plus fonctionnelles et plus souples entre les pays à l'intérieur d'une zone déterminée, entre des zones différentes, et entre ces zones et le Bureau Central de la Direction Générale, étant entendu que des voies de communication et des lignes d'autorité plus directes seront établies selon le cas.

Les directeurs de zone doivent obtenir le maximum de rendement du personnel affecté aux pays. A cet effet il doit les déplacer d'un pays à un autre, à l'intérieur d'une zone ou entre des zones, selon les besoins d'aide technique des pays et des zones considérées au regard des activités programmées. Les directeurs de zone doivent également promouvoir, concerter, superviser et coordonner les projets multinationaux qui s'exécutent dans les pays qui font partie de leur zone, en coordination avec les chefs des projets et avec les directeurs de Bureaux Nationaux et de Programmes concernés, en tenant compte du milieu et de l'énoncé de l'action de chaque projet.

Les directeurs de zone assurent la direction des activités des représentants dans les pays et leur fournissent de l'appui et des services consultatifs. La délégation de pouvoirs et de responsabilités administratives, ainsi que l'exécution des projets et activités à l'échelon de pays, sont laissées à la discrétion du Directeur Général.

Les Directions de Zone sont établies: au Costa Rica (Zone Centrale), à la Jamaïque (Zone Antillaise), au Pérou (Zone Andine), et en Uruguay (Zone Méridionale). Le Directeur d'une zone fait office de Directeur du Bureau et de Représentant près le pays.

3. Bureaux Nationaux

La composition de chaque bureau dépendra, entre autres facteurs:

- a. Des conditions de pays et de la situation de son agriculture.
- b. Des projets et activités convenus entre l'IICA et le pays.
- c. Du nombre et de l'importance des projets financés sur les ressources externes.

Les principales fonctions des bureaux de l'IICA dans les Etats Membres et des Directeurs de ces Bureaux sont:

- a. De gérer les ressources humaines et financières des différents projets et activités du bureau concerné.
- b. De superviser, coordonner et appuyer les différentes activités et projets qui sont menés dans le pays ou ont des rapports avec celui-ci le cas échéant.
- c. de représenter le Directeur Général dans le pays.
- d. De fournir l'appui administratif aux Directions de Programmes qui ont leur siège dans le pays.
- e. D'obtenir, d'analyser et de fournir des renseignements sur les problèmes les plus marquants du développement agricole et du bien-être rural dans le pays ainsi que sur les activités du bureau.
- f. Le Directeur du bureau doit pouvoir mettre à contribution son expérience technique dans le domaine de sa spécialité lorsque ceci est nécessaire.

E. CENTRES SPECIALISES

Les Centres spécialisés sont les suivants: le Centre Interaméricain d'Information et de Documentation Agricole (CIDIA); le Centre des Projets d'Investissement (CEPI) et le Centre Agronomique Tropical de Recherche et d'Enseignement (CATIE). Les deux premiers constituent des services de l'IICA et sont rattachés à la Sous-Direction Générale Adjointe pour les Opérations, tandis que le CATIE fonctionne en tant qu'organisme autonome associé.

Le CIDIA est une entité qui prétend concentrer en elle-même les inquiétudes que cause le système. Il offre aux pays membres, dans les domaines de l'information et de la documentation pour le développement agricole et le bien-être rural, des services qui ressortissent au programme numéro dix du PMP et dont la nécessité a été réaffirmée dans les résolutions 1, 2 et 19 de la Huitième Conférence Interaméricaine de l'Agriculture.

Le CEPI est l'unité du système qui répond, par sa création même, aux besoins d'appuyer, entre autres éléments, le caractère opérationnel du paragraphe b., article 4, de la nouvelle Convention ainsi que de la recommandation numéro 13 relative à l'identification, la formulation et la gestion de projets pour le développement agricole et rural, recommandation faite par la Huitième Conférence Interaméricaine de l'Agriculture. L'objectif général du CEPI est de fournir aux pays membres et à l'Institution des services consultatifs, de les assurer de son intervention, de mettre à leur disposition des études et des ébauches et de coopérer avec eux à l'occasion de l'identification et de la formulation de projets qui sont financés sur des ressources externes et des quotes-parts.

Le CATIE en tant qu'unité associée du système, est dotée de caractéristiques organisationnelles qui lui assurent l'indépendance opérationnelle que requiert ses actions ainsi que les rapports avec l'IICA, nécessaires pour garantir son fonctionnement sur les plans technique, administratif et financier. Ses objectifs généraux sont la recherche et l'enseignement au niveau supérieur en sciences agricoles, forestières et en sciences afines. Les centres en question seront utilisés dans le cadre de la nouvelle politique générale de l'Institution et sur la base des lignes générales du présent PMP, en tant qu'élément d'appui et de renforcement technique des programmes, dans les aspects liés au domaine de leur compétence.

F. ENTITES ASSOCIEES

Outre les programmes et centres déjà examinés l'IICA mène des actions moyennant des accords et des contrats conclus avec d'autres entités dans des domaines techniques ou scientifiques d'intérêt commun. Dans cet ordre d'idée on peut actuellement citer les accords et contrats conclus avec les organismes ci-après: Centre International d'Agriculture Tropical (CIAT), Institut International d'Agriculture (IITA), Université d'Etat de la Caroline du Nord et Conseil des Fondations Américaines de Développement (SOLIDARIOS).

CHAPITRE V
BESOINS DE RESSOURCES POUR 1983-1987



CHAPITRE V

BESOINS DE RESSOURCES POUR 1983-1987

A. INTRODUCTION

Le Plan à Moyen Terme conçu comme marque d'orientation des activités domestiques, est l'élément qui assure la projection des besoins et des ressources. Il représente, pour les aspects financiers et budgétaires, la base de l'action institutionnelle pour la période couverte par le Plan.

Dans le passé, des efforts avaient été déployés en vue de l'évaluation et de la prévision de la croissance des ressources financières et humaines. Cependant l'expérience a montré qu'un tel système comporte, dans les conditions qui prévalent actuellement et qui sont marqués par l'inflation et la recession, certaines limitations.

Il est nécessaire d'examiner avec plus de réalisme les conditions changeantes dans le cadre institutionnel sous le rapport de la disponibilité des ressources.

En raison de ce qui est exposé plus haut, il a été jugé nécessaire d'envisager les lignes générales essentielles de la politique sur les finances et les budgets ainsi qu'une opposition portant sur la structure initiale adoptée en 1983 sur la base de laquelle et à la lumière de l'expérience qui découle de l'exécution du budget, se feront les ajustements qui s'imposent, par le truchement du processus d'accord avec les pays membres pour les exercices biennaux suivants.

B. LIGNES GENERALES ESSENTIELLES

1. Augmentation budgétaires générales et particulières

Comme on le sait, la région a souffert au cours de la dernière décennie, d'une série de pressions inflationnistes qui ont affecté le budget de l'IICA.

En raison de ce fait et dans le but de maintenir la capacité régionale de services durant la période du Plan, les augmentations budgétaires à considérer doivent être établies sur la base d'une estimation du taux moyen d'inflation annuelle auquel on peut s'attendre dans les pays de la région.

Une telle prise de position implique que toute augmentation qui va au delà du taux général d'inflation sera spécifiquement fondée sur les exigences de programme et de projets nouveaux ou des élargissements de projets actuellement en cours, pour répondre à des propositions concrètes et particulières dans chaque cas, soumises à l'approbation du Conseil interaméricain de l'Agriculture (JIA).

2. Répartition générale des coûts

En conformité avec la nouvelle Convention, les coûts institutionnels devront être rangés sous trois grandes rubriques:

- a. Services de coopération technique directe
- b. Direction générale
- c. Frais généraux et dotations

Les services de coopération technique de l'IICA seront assurés par les dix programmes décrits au Chapitre III et par les centres spécialisés, actuellement CIDIA, Centre de Projets d'Investissements et CATIE. Dans la dotation de cette rubrique, sont compris les salaires du personnel technique et des directeurs de programmes et de Centres, les frais de fonctionnement et des services généraux d'équipement et de mobilier. Les crédits ouverts pour les programmes pourraient varier au cours de la période en fonction des priorités déterminées par le Conseil Interaméricain de l'Agriculture et découlant du processus de concertation avec les pays selon les dotations additionnelles qu'ils décident de faire pour des programmes déterminées.

Les crédits budgétaires ouverts pour le Bureau Central de la Direction générale comprennent les coûts du personnel technique, les frais de fonctionnement et des services généraux des cadres directeurs, techniques et administratifs de la Direction et de la Sous-Direction Générale Adjointe pour les Opérations, de la Sous-Direction adjointe pour la mise au point de Programmes, et de la Sous-Direction Générale Adjointe pour les Affaires Extérieures. Dans le cadre de la Sous-Direction Générale Adjointe pour les Opérations, les crédits comprennent les dépenses afférentes aux directeurs de zones et aux directeurs des bureaux nationaux.

L'on prévoit que les frais du Bureau Central de la Direction Générale doivent être progressivement réduits jusqu'à ne représenter que 25 pour cent du budget de base. Les suppressions découlant de cette réduction seront financées à l'aide du recouvrement des montants afférents aux coûts de l'aide technique et de la supervision fournie aux projets, qui sont eux-mêmes financés sur des fonds hors quotes-parts.

Les crédits ouverts au titre de frais généraux et de dotations couvrent les dépenses qui ne sont attribuables à aucune zone géographique ou à aucune unité opérationnelle en particulier, ainsi que des obligations assumées et des prévisions pour divers cas fortuits qui peuvent survenir au cours de l'exécution du budget global.

3. Ressources externes, frais d'administration

Au cours de la période d'expansion connue dans la décennie 70 une place prépondérante a été accordée aux ressources extérieures dans les opérations générales de l'IICA.

En vue de garantir une gestion efficace des ressources extérieures, l'Institut inclura dans ses accords ou contrats avec les organismes financiers avec des pays extracontinentaux ou autres les éléments ci-après:

- a. Une charge pour dépenses administratives de supervision et d'appui technique.
- b. Création d'un fonds de roulement de la part de l'Institution contractante, afin que l'Institut n'ait pas à faire les avances pour les dépenses, à recourir à des emprunts auprès de tiers, ou à absorber des pertes pour les différences de change subies entre le moment du début des actions et la rendition de comptes et les remboursements correspondants.

C. ANALYSE DU BUDGET DE 1983. IMPLICATIONS ET EVOLUTION A COURT TERME

L'analyse du budget 1983 doit se faire selon trois principes fondamentaux:

1. Le budget de 1983 est un budget de transition et, en tant que tel, sujet à des rajustements qui naîtront des processus de confrontation avec les plans et de l'approbation du Conseil Interaméricain de l'Agriculture.

2. Pendant la période d'exécution du plan, l'Institut se propose de maintenir la proportion suivante: environ 70% pour les dépenses de personnel et 30% pour les dépenses de fonctionnement et les services généraux.

3. L'Institution cherche à obtenir pendant la période d'exécution du plan que les services de coopération technique directe (programme et centres) représentent 75% des ses dépenses totales.

Dans les limites des principes que nous venons d'exposer, nous présentons les tableaux 1 et 2 dans lesquels on observe la distribution en pourcentage des dépenses de personnel, des dépenses de fonctionnement et des vices généraux à l'échelon du Bureau Central et des unités qui en dépendent et selon la distribution géographique.

Dans ces deux tableaux, on observe qu'au niveau de la direction et de la supervision, les unités qui ont besoin de l'aide la plus importante en matière de

fonds de roulement son les sous-directions générales adjointes pour les opérations et la mise au point des programmes.

Comme on peut le constater en analysant les tableaux 1 et 2, le problème immédiat serait la recherche d'une structuration en faveur de l'augmentation de la fraction destinée aux frais de fonctionnement et de services généraux, en faisant baisser le niveau des dépenses de personnel. Les ajustements nécessaires seront introduits dans les programmes-budget des exercices biennaux 1984-85 et 1986-87.

Un autre élément de l'analyse du budget de 1983 est le fait que, malgré les efforts déployés dans le budget de transition, il y a seulement 55.4 pour cent qui sont consacrés à des services de coopération technique directe, 30.8 pour cent à la Direction Générale et 13.8 pour cent à des dépenses générales et des prévisions (Tableau 3). Copendant, cette dernière rubrique ne fait pas partie directement des activités de services de coopération technique ni d'appui étant donné que ces dépenses sont plutôt considérées comme des dépenses contingentes. Par conséquent si l'on considère séparément les deux autres rubriques, la proportion des services de coopération technique directe serait de 64.3 pour cent.

TABLEAU 1
PLAN A MOYEN TERME: STRUCTURE DES COUTS DES
UNITES CHARGEES DE LA DIRECTION, DU SUIVI
ET DE LA SUPERVISION 1983

| Structure des coûts (%) | | | | |
|--------------------------------|------------------|-------------------|--------------------------|--------------|
| Unité | Personnel | Opérations | Services généraux | Total |
| Bureau du Directeur Général | 79 | 15 | 6 | 100 |
| SDGA Opérations | 75 | 13 | 2 | 100 |
| SDGA Affaires Extérieures | 71 | 26 | 3 | 100 |
| SDGA Exécution de Programmes | 80 | 16 | 4 | 100 |

TABLEAU 2

**PLAN A MOYEN TERME: STRUCTURE DES COÛTS EN
FONCTION DU CARACTERE "GEOGRAPHIQUE" DES UNITES
1983**

| Structure des coûts (%) | | | | |
|--------------------------------|------------------|-------------------|------------------------------|--------------|
| Zone | Personnel | Operations | Services généraux | Total |
| Central-1 | 77 | 17 | 6 | 100 |
| Antillaise-2 | 71 | 21 | 8 | 100 |
| Andine-3 | 75 | 20 | 5 | 100 |
| Meridionale-4 | 74 | 17 | 9 | 100 |
| 1983 TOTAL | 75 | 18 | 7 | 100 |
| 1982 TOTAL | 76 | 15 | 9 | 100 |

TABLEAU 3

**PLAN A MOYEN TERME: REPARTITION EN POURCENTAGE DES
RESSOURCES TOTALES DE L'INSTITUTION, PAR TYPE
D'ACTIVITE 1983**

| Type d'activité | % |
|--|------------|
| Services de coopération technique directe (programmes et centres) | 55.4 |
| Programmes | 46.2 |
| Centres | 9.2 |
| Direction Générale (Direction, supervision et soutien) | 30.8 |
| Dépenses générales et prévisions | 13.8 |
| TOTAL | 100 |

D. BESOIN DE PERSONNEL

Pour le personnel professionnel international en 1983, le programme comporte 186 spécialistes au lieu des 219 qui avaient été prévus dans le Projet de Programme Budget présenté en août 1981. Cela reflète la politique de ne pas augmenter l'effectif du personnel si l'on ne dispose pas des ressources nécessaires pour assurer que ce personnel puisse fonctionner avec la plus grande efficacité possible. Ce principe sera maintenu dans les années futures.

Les besoins de personnel technique-professionnel à titre permanent ou temporaire, consultant, associé, local et de la catégorie des service généraux seront en fonction directe de la demande des programmes et projets établis après accord avec les différents pays.

On maintiendra une équipe de base de personnel technique-professionnel suffisamment étoffée pour assurer l'exécution efficace des programmes et projets approuvés par le Conseil lors de ses réunions biennales. En conséquence toute augmentation de l'effectif professionnel sera subordonnée à l'approbation de nouveaux programmes et projets (à financer à l'aide de fonds provenant des quotes parts ou de ressources extérieures) par le Conseil et compte tenu de la nécessité de disposer de ressources suffisantes pour leur mise en oeuvre.

Afin de réaliser une certaine réduction des dépenses du personnel, on essaiera d'utiliser le personnel national pour certaines tâches administratives. Pour encourager et soutenir la formation de personnel dans les différents pays, et pour avoir aussi une liaison meilleure et plus étroite avec les organismes nationaux, on tentera d'utiliser au maximum le personnel technique national pour les travaux se rapportant à des projets spécifiques dans le pays en question.

Ce document a été édité et publié sous la responsabilité de la Direction d'Information Publique et d'Appui Institutionnel de l'Institut Interaméricain de Coopération pour l'Agriculture.

Les fonctionnaires de cette Direction et ceux de l'Imprimerie de l'IICA ont participé à sa réalisation. Cet ouvrage a été achevé d'imprimer en mai 1983, et tiré en 250 exemplaires.



