

SÉRIE DOCUMENTS OFFICIELS N° 109

PLAN À MOYEN
TERME (PMT)
POUR LA PÉRIODE
2022-2026



Qu'est-ce que l'IICA ?

L'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) est, depuis plus de 80 ans, l'organisme spécialisé en agriculture du Système interaméricain qui appuie les efforts des États membres en matière de développement agricole et de bien-être rural.

Il offre une coopération technique, proche et continue, grâce à un travail orienté vers les résultats, à ses 34 États membres, sur la base des besoins de leurs systèmes agroalimentaires. Il dispose d'une vaste expérience en matière de production de biens publics et de solutions innovantes relatives à l'action climatique et à la pérennité agricole, à l'agriculture numérique, à la technologie et aux innovations agricoles, à la santé agricole, à la qualité et à la sécurité sanitaire des aliments, à la bioéconomie, au commerce international et au développement rural des territoires, ainsi qu'au genre, à la jeunesse et à l'agriculture familiale.

SA MISSION

Stimuler, promouvoir et appuyer les efforts que déploient les États membres en vue d'assurer le développement agricole de leurs pays et le bien-être de leurs populations rurales grâce à la coopération technique internationale d'excellence.

SA VISION

Être une institution moderne et efficace soutenue par une plateforme de ressources humaines et par des processus capables de mobiliser les connaissances disponibles dans la région et dans le monde, pour parvenir à une agriculture compétitive, inclusive et durable, susceptible de saisir les occasions de contribuer à la croissance économique et au développement, et de favoriser un plus grand bien-être rural et une gestion durable de son capital naturel.



Plan à Moyen
Terme (PMT)
pour la période
2022-2026

Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), 2022



Plan à moyen terme 2022-2026 de l'IICA est publié sous licence Creative Commons Attribution – Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)
Basée sur une oeuvre qui se trouve sur le site www.iica.int

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

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

Coordination éditoriale: Manuel Otero, Federico Villarreal, Braulio Heinze et Miguel Arvelo

Traduction: Elisabeth Roure

Conception graphique: Unité de communication de l'IICA

Conception de la couverture: Unité de communication de l'IICA

Impression: Imprimerie de l'IICA

Plan à moyen terme 2022-2026 / Institut interaméricain de coopération pour l'Agriculture – San José, C.R. : IICA, 2022.
54 p ; 15,2 x 20,9 cm. – Série Documents Officiels / IICA, ISSN 1018-7103; no. 109))

ISBN: 978-92-9248-999-1

Document également publié en anglais, en espagnol et en portugais

1. Coopération internationale 2. Organisation internationale
3. Aide technique I. IICA II. Titre III. Série

AGRIS
SE14

DEWEY
338.181

San José, Costa Rica
2022

TABLE DES MATIÈRES

I. INTRODUCTION	5
II. LE PLAN À MOYEN TERME 2018-2022	6
<i>Succès atteints suite à la mise en œuvre du PMT 2018-2022</i>	7
III. SCÉNARIO POUR L'ACTION DE L'IICA	11
<i>Le changement de l'insertion de l'agriculture dans l'économie et dans la société</i>	12
<i>La hiérarchisation de l'action climatique en relation avec l'agriculture et les systèmes agroalimentaires</i>	17
<i>L'accélération des processus d'innovation technologique</i>	18
<i>Enjeux et opportunités pour la gouvernance et les institutions</i>	20
IV. LA PROPOSITION DE COOPÉRATION TECHNIQUE POUR LA PÉRIODE 2022-2026	23
<i>Les déclarations stratégiques</i>	23
<i>Le modèle d'affaires</i>	23
<i>La proposition de coopération technique</i>	24
<i>L'Observatoire des politiques publiques pour la transformation des systèmes agroalimentaires (OPSA)</i>	26
<i>Coalition pour le renforcement des capacités pour la transformation des systèmes agroalimentaires</i>	26
<i>Programmes</i>	27
<i>Les initiatives interdisciplinaires de coopération technique</i>	36
<i>Projets et ressources extérieures</i>	37
V. STRATÉGIE DE RELATIONS EXTÉRIEURES	39
VI. COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE	41
VII. SERVICES INSTITUTIONNELS	43
VIII. RÉFÉRENCES	47

I. INTRODUCTION

1. Les plans à moyen terme (PMT) de l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA), proposés par son directeur général et approuvés par ses organes de direction, ont pour but d'offrir des orientations stratégiques en vue du développement des activités de coopération technique menées par l'Institut. Le PMT 2022-2026 est ainsi proposé comme un plan actualisé et ajusté faisant suite au PMT 2018-2022, qui a permis à l'Institut d'apporter une réponse aux demandes de coopération des pays, d'atteindre des objectifs importants dans sa gestion institutionnelle, de positionner l'agriculture des Amériques et l'IICA au sein des débats mondiaux et d'avancer vers une institution qui réussit de mieux en mieux avec de moins en moins de ressources. Les ajustements proposés dans ce document ont été élaborés à la lumière des principes de travail de l'Institut en matière de coopération, et en tenant compte du fait qu'en 2022, l'IICA fêtera ses 80 années au service de l'agriculture et des territoires ruraux des Amériques.
2. Le PMT 2018-2022 avait donné lieu à une modernisation institutionnelle visant à tirer parti des opportunités implicites de l'époque et à résoudre, dans une vision constructive et optimiste et par une bonne gestion, les limites et les difficultés auxquelles se heurtait l'Institut. Le Plan posait ainsi l'IICA comme une organisation ouverte et dynamique favorisant l'action collective, tournée vers le monde, qui se projette vers l'avenir et qui construit des ponts afin de réunir les acteurs, les thèmes, les pays, les régions, les sous-régions et les continents.
3. Il y a lieu d'adapter le PMT aux changements du contexte mondial de ces dernières années, en tirant les enseignements et les leçons de la mise en œuvre du plan précédent, en apportant des améliorations susceptibles de consolider les importantes transformations institutionnelles en cours et en reconnaissant qu'au-delà des buts et des objectifs atteints pendant la période, il est nécessaire, opportun et souhaitable de consolider les succès réalisés.
4. Ce document est organisé en sept chapitres, dont cette introduction. Le deuxième chapitre présente un panorama général du PMT 2018-2022 et ses principales réussites. Le troisième aborde les principaux aspects des neuf scénarios à envisager, tandis que le chapitre IV décrit la proposition de coopération technique de l'Institut pour la période 2022-2026. Les chapitres V, VI et VII abordent les services institutionnels, les relations extérieures et la stratégie de communication.

II. LE PLAN À MOYEN TERME 2018-2022

5. La principale orientation stratégique de la période 2018-2022 a été de transformer l'IICA en une institution axée sur le service aux pays membres, qui gère le savoir, promeut le dialogue entre les pays et les acteurs pertinents des systèmes agroalimentaires, qui crée des partenariats stratégiques et améliore l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources disponibles.
6. L'objectif primordial du PMT 2018-2022 a été de construire une vision renouvelée de la coopération technique, devant les opportunités, les défis et les engagements des pays des Amériques. On y fixe la mission de l'Institut, qui est de "stimuler, promouvoir et soutenir les efforts des États membres pour le développement agricole et le bien-être des communautés rurales au moyen de la coopération technique internationale d'excellence".
7. La vision de l'IICA y est également décrite : "Être une institution moderne et efficace fondée sur une plateforme de ressources humaines et des processus susceptibles de mobiliser le savoir disponible dans la région et dans le monde, afin de parvenir à une agriculture compétitive, inclusive et durable, à même de tirer parti des opportunités, afin de contribuer à la croissance économique et au développement, et de promouvoir un plus grand bien-être des communautés rurales et une gestion durable de son capital naturel".
8. Le plan établit les bases sur lesquelles l'Institut soutient les États membres en quête de développement agricole durable et de bien-être rural. Des modifications sont apportées à la vision institutionnelle, pour mettre l'accent sur la coopération technique afin de répondre aux demandes des pays membres, dans le cadre des objectifs stratégiques suivants : i) augmenter la participation du secteur agricole à la croissance économique et au développement durable ; ii) contribuer au bien-être de tous les habitants des territoires ruraux ; iii) améliorer le commerce international et régional des pays de la région ; et iv) augmenter la résilience des territoires ruraux et les systèmes agroalimentaires face aux événements extrêmes, par des efforts visant la prévention et l'atténuation.
9. Il était prévu, pour ce faire, de mettre en œuvre la transformation du modèle de coopération technique, à partir d'un ensemble de principes directeurs qui guident la gestion axée sur cinq programmes techniques d'action continentale : 1) Bioéconomie et développement productif ; 2) Développement du territoire et de l'agriculture familiale ; 3) Commerce international et intégration régionale ; 4)

Changement climatique, ressources naturelles et gestion des risques de production ; et 5) Santé agricole, sécurité sanitaire et qualité des aliments, et sur deux axes transversaux : 1) Innovation et technologie, et 2) Genre et jeunesse. Étaient également définis les instruments et les modalités de la coopération technique et fixés les programmes de coopération nationale, régionale et continentale, sur la base des demandes formulées par les acteurs de l'agriculture et de la vie rurale, comme un schéma d'exécution de l'offre de l'IICA en matière de services de coopération aux pays.

10. Ce schéma a été complété par une stratégie de mise en relations et de liens avec trois composantes. La première vise à promouvoir l'organisation de réseaux et de partenariats stratégiques afin de renforcer l'action de collaboration avec d'autres agences internationales, en tentant de développer une base de connaissances partagées, de maximiser les actions communes inter-agences de coopération technique et de favoriser la coopération horizontale. La seconde composante est axée sur le développement de capacités institutionnelles et elle cherche à accroître la mobilisation et l'exécution technique de ressources extérieures supplémentaires au fonds ordinaire, au moyen de la formulation de projets et de propositions de développement à présenter aux gouvernements, aux bailleurs de fonds internationaux, aux fonds et aux institutions financières internationales. La troisième propose d'organiser des réseaux techniques pour mobiliser les ressources humaines dispersées dans la région en fonction des actions de coopération technique spécifique.
11. Dans le cadre du processus de transformation institutionnelle amorcé par le PMT 2018-2022, un nouveau cadre opérationnel a été créé pour les services de l'institution afin de faciliter la prestation d'une coopération technique plus souple et qui réponde aux demandes et aux besoins réels des pays membres. Ce cadre envisage l'application d'une stratégie visant à améliorer la structure interne de l'Institut, les processus administratifs, la gestion du talent humain, les services de soutien technologique d'information et de communication et la façon d'appuyer l'exécution des actions de coopération technique.

Succès atteints suite à la mise en œuvre du PMT 2018-2022

12. Voici maintenant quelques-uns des succès de l'IICA, suite à la mise en œuvre du PMT 2018-2022, qui serviront de point de départ de sa mise à jour pour la période 2022-2026 :

13. L'Institut est devenu une plateforme de gestion du savoir qui alimente et élargit les actions de coopération technique. Depuis le début de la mise en œuvre du PMT, en 2018, l'IICA a mené plus de 850 actions et projets continentaux, régionaux ou nationaux de coopération technique sur plusieurs thèmes liés aux programmes techniques et aux axes transversaux. Il a, en outre, lancé, seul ou avec des institutions et des personnalités mondiales, des initiatives ayant un impact sur les biens publics régionaux, comme l'initiative des Sols vivants des Amériques (LiSAM), la Mission Agriculture numérique en action (ADA) et le Programme de numérisation des coopératives des Amériques. Il a aussi créé le réseau des Ambassadeurs de bonne volonté et les Chaires de l'IICA, pour lier l'Institut et ses activités à des personnalités éminentes du monde universitaire, politique et des entreprises des systèmes agroalimentaires des Amériques. Par ailleurs, un programme de formation de talent humain a été mis en œuvre, qui inclut des stages professionnels pratiques (qui accueille 150 jeunes professionnels dans le monde agricole) ; des cours de formation virtuels ont été donnés dans plusieurs matières sur l'agriculture, le développement rural et les ressources naturelles, auxquels ont participé plus de 100 000 personnes de 80 pays, dont 40 000 ont reçu un diplôme ; 67 expériences, leçons, et bonnes pratiques, adaptables et transférables d'intérêt pour les pays membres ont été systématisées.
14. L'IICA intensifie les mécanismes de dialogue pour l'action collective, grâce à la promotion, la coordination et le soutien à plus de 40 réunions et dialogues continentaux et sous-régionaux de ministères et de secrétariats chargés de l'Agriculture. Nous avons coopéré, offert notre soutien et consolidé l'engagement envers les institutions de coordination régionale : le Conseil agricole du Sud (CAS), le Conseil agricole centraméricain (CAC), la Communauté caribéenne (CARICOM), l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO) et la Communauté andine des Nations (CAN). Des efforts ont été consentis pour promouvoir la participation, le dialogue et les accords en vue de positions communes des pays des Amériques dans les rencontres, conférences et sommets mondiaux. Soulignons les actions de l'Institut en rapport avec la Conférence mondiale sur les systèmes alimentaires 2021, organisée par les Nations Unies (ONU), où il a été possible de fixer une position commune autour de 16 messages clés formulés selon la perspective de l'agriculture des Amériques. Nous avons également accompagné les 34 pays membres de l'IICA au cours des Conférences des Parties (COP) sur les changements climatiques et sur la diversité biologique. De même, des espaces et mécanismes de consultation et de conseil ont été créés à la direction générale de l'Institut, composés d'experts et de personnalités éminentes qui sont des références dans leurs domaines et qui ajoutent de l'ampleur à la vision stratégique institutionnelle, comme le Conseil consultatif de haut niveau

en sécurité alimentaire (CCSA) et le Comité consultatif en communication pour l'agriculture et la sécurité alimentaire.

15. L'IICA intégré et articulé, grâce aux partenariats stratégiques avec plus de 210 partenaires (124 accords avec des institutions publiques dans 39 pays, 15 accords avec des institutions financières mondiales ou régionales, 16 accords avec des organisations et des entreprises du secteur privé agroalimentaire, 16 partenariats avec des organismes internationaux et organisations non gouvernementales à caractère international, 16 sociétés possédant des centres renommés du savoir mondial) et sur la base de la promotion du renforcement et de la consolidation des mécanismes de coopération technique sous- régionale, comme le Programme de coopération en recherche et technologie de la région Nord (PROCINORTE), le Programme de coopération pour le développement technologique agroalimentaire et agroindustriel du Cône Sud (PROCISUR), la Commission interaméricaine de l'agriculture biologique (CIAB), le Fonds régional de technologie agricole (FONTAGRO) et le Forum régional de recherche et de développement technologique (FORAGRO).
16. L'Institut assure la gestion administrative et financière pour améliorer son efficacité. Les efforts et les résultats ont été multiples et sont essentiels pour la transformation institutionnelle en cours, grâce à une gestion par résultats. En outre, pendant cette période, il a été possible de stabiliser la trésorerie de l'institution et de mettre en pratique l'austérité financière, ce qui a permis de réorienter des ressources des dépenses opérationnelles vers les actions de coopération institutionnelle. Par ailleurs l'amélioration de l'efficacité des processus administratifs a augmenté à partir de la réduction des temps de réponse (contrats, approbation des projets, appels d'offre, etc.), et nous avons obtenu une "opinion sans réserve" sur les états financiers audités.
17. L'IICA consolide son talent humain. Afin d'établir un système de gestion de rendement, formation et développement des capacités de leadership, une enquête périodique a été organisée sur le climat et la culture institutionnelle, dans le but de recueillir les informations nécessaires et de fixer la ligne de base du développement et de la mise en œuvre de ce système.
18. L'Institut dispose d'un nouveau modèle d'affaires. La pandémie de coronavirus 2019 (COVID-19), qui a modifié les conditions externes et internes de l'IICA, a provoqué la transformation institutionnelle qui s'est accélérée grâce à un nouveau modèle de gestion dont la proposition de valeur met l'accent sur une plateforme d'innovation pour le développement du secteur agricole et le bien-être rural, qui articule la gestion du savoir avec les solutions innovantes et dont les priorités sont les suivantes : i) la nécessité de créer des capacités au sein de l'institution pour la

prestation de services et l'offre de produits de coopération opportuns, pertinents, souples, de qualité et de proximité ; ii) la consolidation des équipes techniques pour intégrer le savoir ; iii) la consolidation du réseau de bureaux qui sont la présence continentale de l'Institut ; iv) la mise au point d'une capacité avérée, d'efficacité et de pertinence administrative, juridique et opérationnelle ; et v) la création d'un réseau de partenariats avec des programmes et des instances internationales.

19. Un IICA qui communique plus et mieux, grâce à une stratégie qui intègre la communication et l'information et qui a été un instrument puissant de coopération pour l'agriculture et pour ses acteurs, qui a fait augmenter le nombre d'utilisateurs des contenus techniques créés par l'Institut (de 1 million à 10 millions de lecteurs). Notre présence active et dynamique s'est renforcée sur les réseaux sociaux grâce à des contenus informatifs et éducatifs, ainsi que sur les médias de masse, dans lesquels les mentions de l'IICA ont triplé. La capacité d'influence et d'incidence en matière de communication a été renforcée, ce qui a permis à l'Institut de donner une importance particulière aux systèmes agroalimentaires (dans plus de 35 pays, 2 millions de visites et 60 articles publiés), par le biais du Réseau des communicateurs de l'Agro, des Ambassadeurs de bonne volonté et des Chaires de l'IICA pour l'excellence agricole.
20. L'Institut se projette comme une organisation moderne avec une vision d'avenir, qui favorise l'innovation et la technologie, qui opère de manière interactive et responsable face à l'environnement et à la société rurale et qui fait la promotion de l'agro et de la ruralité comme sources d'opportunités et de progrès. C'est pour cela qu'a été fixé un ensemble d'initiatives qui sont des références dans le domaine continental : i) le Centre d'interprétation de l'agriculture de l'avenir (CIMAG) ; ii) la maison rurale typique (pour construire un avenir durable, il faut comprendre nos racines) ; iii) le Fab-lab de l'agriculture, qui permet de mettre au point des processus de transformation numérique et d'optimiser l'utilisation de la technologie à l'avantage de l'agriculture des Amériques ; iv) AgroArt, un musée d'art virtuel, reflet de la culture de l'agro dans les Amériques ; v) un hommage musical aux héros de l'agriculture, une reconnaissance de la musique populaire à ceux qui œuvrent au quotidien pour que les aliments arrivent sur nos tables ; et vi) Somos Bandera Azul, une initiative qui promeut et crée une culture institutionnelle de pérennité environnementale.

III. SCÉNARIO POUR L'ACTION DE L'IICA

21. Le PMT 2018-2022 mettait l'accent sur : i) les objectifs de développement durable (ODD), adoptés en 2015 pour guider le programme de développement à l'horizon 2030 ; ii) l'affaiblissement du multilatéralisme et l'augmentation du protectionnisme dans un monde multipolaire, qui ont entraîné des répercussions sur les échanges commerciaux agricoles ; iii) la diminution des ressources destinées à l'aide officielle au développement ; et iv) le cycle de l'économie mondiale après la crise financière mondiale de 2008-2009, avec l'arrivée des pays émergents et les oscillations des prix internationaux de produits de base. On soulignait aussi la croissance exponentielle des processus de transformation numérique et de la biotechnologie, comme bases de l'intensification durable et pour minimiser les risques associés aux changements climatiques. On insistait aussi sur les changements climatiques et leur impact sur l'agriculture, et sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) en tant qu'objectifs des COP.
22. Ces aspects sont toujours valables en tant que composantes essentielles du scénario dans lequel l'Institut exécute ses activités, mais au cours des quatre dernières années certains défis se sont encore aggravés dans le domaine de l'agriculture mondiale et de celle des Amériques, et ils doivent être pris en compte au moment de prévoir les actions institutionnelles pour la période 2022-2026. Les principaux thèmes sont le positionnement de l'agriculture dans l'économie et dans la société, et tout particulièrement de la bioéconomie et de sa circularité, qui sont les piliers d'une vision du développement durable axé sur les systèmes agroalimentaires ; la hiérarchisation de l'action climatique et l'accélération des processus d'innovation technologique, ainsi que les conséquences de ces changements sur la gouvernance et les institutions ; et les politiques publiques liées à l'agriculture et au renforcement de l'alimentation et de la sécurité alimentaire des Amériques.
23. L'analyse de ces questions doit se faire dans le contexte d'une nouvelle géopolitique agroalimentaire, dans lequel les Amériques consolident leur position au sein du commerce agricole international et leur rôle stratégique en vue de la sécurité alimentaire, nutritionnelle et environnementale globale. Le commerce international ouvert, transparent et fondé sur des règles multilatérales est essentiel pour contribuer à la sécurité alimentaire et parvenir à un système agroalimentaire mondial efficace. Deux événements mondiaux ont des implications directes sur l'agriculture et l'alimentation : la pandémie de COVID-19 et l'invasion de l'Ukraine par la Fédération de Russie. Concernant la pandémie, les mesures sanitaires ont entraîné l'accélération de la chute

de l'économie mondiale, mais les réponses politiques et les progrès de la vaccination ont permis une reprise économique en 2021. La région a été parmi les plus affectées par la pandémie en termes sanitaires, économiques et sociaux, avec des répercussions très importantes sur la sécurité alimentaire et sur les revenus des secteurs les plus vulnérables auxquelles il y a lieu d'ajouter d'importantes migrations entre les pays du continent, et à l'intérieur des pays. Dans ce contexte, les prix des principales matières premières ont récupéré leur équilibre et même dépassé les niveaux d'avant la pandémie, et l'activité agricole a fait preuve d'une grande résilience.

24. L'invasion de l'Ukraine par la Fédération de Russie a amorcé un conflit à l'évolution incertaine et créé une situation d'instabilité géopolitique, avec des conséquences sur le fonctionnement de l'économie mondiale, sur le système financier et le commerce international, entre autres domaines. À court terme, les impacts sont visibles sur le commerce agroindustriel (augmentation des prix), sur les marchés de l'énergie (pétrole et gaz), sur certains intrants utilisés dans la production d'aliments (engrais) et sur la logistique. Il n'est pas encore possible de prédire la dynamique des impacts politiques, économiques et commerciaux qu'aura la situation actuelle à moyen terme, même s'il est de plus en plus évident que les répercussions seront durables sur la géopolitique mondiale et celle des aliments, ainsi que sur de nombreux processus de transformation en cours, comme la transition énergétique et les programmes visant à diminuer les émissions de GES dans la production agricole entre autres. Cette situation renforce la nécessité de mettre au point des mécanismes de surveillance de la situation afin de soutenir une prise de décision rapide et efficace, tant dans le domaine des politiques nationales qu'en matière de positionnement commun de la région, dans le cadre des futurs processus de réorganisation des marchés.
25. Face au contexte de crise, les actions de l'IICA tendront à appuyer les pays et à contribuer à la diversification pour ainsi réduire la vulnérabilité, à accroître la compétitivité de leurs stratégies de production, afin de saisir les opportunités émergentes, à garantir l'inclusion de tous les acteurs afin de promouvoir le développement et la paix sociale et à augmenter la résilience des systèmes agroalimentaires et des différents acteurs agricoles devant les événements climatiques et les shocks extérieurs, dans le but de soutenir la production et le progrès social.

Le changement de l'insertion de l'agriculture dans l'économie et dans la société

26. Au cours de ces dernières années, un changement s'est consolidé dans la façon d'insérer l'agriculture dans l'économie et la société. Cette tendance a été favorisée par de nouvelles préoccupations, demandes et remises en question de la société

mondiale. Dans ce cadre, la bioéconomie et les systèmes agroalimentaires constituent les deux axes principaux autour desquels tournent les transformations des manières d'insérer l'agriculture dans l'économie et la société.

La consolidation de la bioéconomie comme forme d'utilisation diversifiée et durable du capital naturel

27. La vision de la bioéconomie, comprise comme l'ensemble des secteurs qui utilisent des ressources, des processus et/ou de l'intelligence biologique pour la production de biens et de services, est une approche de développement qui attire de plus en plus l'attention depuis les dernières décennies du siècle dernier¹. Cela s'est produit pari passu avec les préoccupations croissantes en matière de dégradation des ressources naturelles et biologiques, avec les impacts des changements climatiques et la nécessité de prendre en charge une demande croissante d'aliments, de matériaux et d'énergie associée à l'urgence d'un nouveau paradigme technologique fondé sur les progrès de la biologie et de ses interfaces avec les sciences pures, la science des données dure, la robotique et les ingénieries, qui permettent de recomposer les trajectoires productives en fonction de la comptabilisation de ces soucis et de ces demandes. Le point de départ de la bioéconomie est la production durable de biomasse végétale, animale et microbienne, en utilisant la photosynthèse pour produire des aliments, de l'énergie et une large gamme de biomatériaux favorables à l'environnement. En plaçant l'agriculture au sein d'un réseau plus large et plus complexe de relations avec les autres secteurs de l'économie, la bioéconomie favorise la transformation des territoires ruraux, en créant des opportunités de revenus, d'emploi et de développement. À son tour, elle promeut la transition vers une économie moins dépendante des ressources fossiles et plus orientée vers les ressources biologiques et renouvelables², car elle permet de remplacer l'utilisation du charbon d'origine fossile par des sources renouvelables dans la production d'une variété de matériaux. C'est un concept qui complète et élargit l'économie circulaire, avec un fort potentiel d'accroissement de l'efficacité et de diminution de l'empreinte carbone de nombreuses chaînes de production³.

1 OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development, France). 2009. The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda (en ligne). Paris, France, OECD Publishing. Disponible sur <https://doi.org/10.1787/9789264056886-en>.

2 Chavarría, H ; Trigo, E ; Pray, C ; Smyth, SJ ; Torroba, A ; Wesseler, J ; Zilberman, D ; Martínez, JF. 2021. Potencial de la bioeconomía para la transformación de los sistemas alimentarios (en ligne). San José, Costa Rica, IICA. Disponible sur <https://repositorio.iica.int/handle/11324/18564>.

3 De Schoenmakere, M ; Hoogeveen, Y ; Gillabel, J ; Manshoven, S; Martin, J. 2018. The circular economy and the bioeconomy: Partners in sustainability. Copenhagen, Danemark, EEA. EEA Report No 8/2018.

28. Ces conditions donnent à la bioéconomie un potentiel énorme d'impact sur le PMT 2022-2026, étant donnée sa grande capacité à contribuer de manière positive à la poursuite des ODD (voir plus de détails sur CEPAL et al. 2019) et surtout au renforcement de la compétitivité, de la durabilité et de l'inclusion des systèmes agroalimentaires de la région (<https://bit.ly/3qLbL0k>), un thème prioritaire pour les mandants de l'Institut et les décideurs lors du Sommet sur les systèmes alimentaires de 2021, du Groupe des Vingt (G20) et de la COP 26 et prévu pour la prochaine Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC)⁴. Ces derniers temps, plus de cinquante pays du monde, dont ceux des Amériques, ont élaboré des stratégies officielles pour le développement de la bioéconomie dans leurs pays, comme base de leur développement durable^{5,6}. Les scénarios possibles émergents de l'invasion en Ukraine tendront à accélérer les incitations à cette transition, suite à l'augmentation des prix des ressources fossiles et à ses impacts sur les marchés des engrais et d'autres intrants.

Lumière sur les systèmes agroalimentaires

29. Il y a longtemps, l'agriculture et l'alimentation étaient synonymes, car la plupart de la population mondiale vivait en milieu rural et les principales occupations étaient les récoltes et la production d'aliments pour la consommation des familles, sans intervention du marché ou bien dans un cadre de marché de proximité. Au cours des 150 dernières années, cette situation s'est beaucoup transformée, dans la mesure où l'agriculture s'est spécialisée et où les activités de logistique, de transport et de traitement ont pris de l'importance. Il en est résulté la production croissante d'aliments différents de leur composition originelle (matières premières), par opposition à ce qui se faisait dans le passé, lorsque la consommation des aliments était déterminée principalement par la production primaire et locale sans traitements⁷.

4 Le Comité de l'environnement de l'OMC souligne la façon dont le commerce peut aider à promouvoir une économie circulaire susceptible de favoriser la réutilisation des matériaux et d'améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources. Voir: OMC (Organisation mondiale du commerce, Suisse). 2021. Comercio sostenible, economía circular y ayuda para el comercio: Documento de síntesis para el ejercicio de vigilancia y evaluación de 2020-2022 (en ligne). Genève, Suisse, Secrétariats de l'OMC et de l'OCDE. Disponible sur <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/COMTD/AFTW87.pdf&Open=True>.

5 Teitelbaum, L; Boldt, C; Patemann, C. 2020. Global Bioeconomy Policy Report (IV): A decade of bioeconomy policy development around the world (en ligne). Berlin, Allemagne, Secrétariat du Global Bioeconomy Summit 2020. Disponible sur https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/11/GBS-2020_Global-Bioeconomy-Policy-Report_IV_web.pdf.

6 Le Costa Rica et la Colombie disposent d'une stratégie officielle pour encourager la bioéconomie, tandis que l'Uruguay, le Guatemala, le Mexique, le Brésil, l'Argentine et le Paraguay ont avancé dans le processus d'élaboration de cette stratégie.

7 Piñeiro, Martin, C. Luiselli, A. Ramos et E. Trigo, 2021. Le Système Alimentaire Mondial : Une Perspective de L'Amérique latine et des Caraïbes, Editorial Teseo, Buenos Aires, République Argentine.

30. Les principaux éléments qui ont approfondi et accéléré cette tendance sont la croissante urbanisation de la société, l'augmentation des revenus, les changements sur le marché du travail (notamment une plus grande participation des femmes), la croissance du marché international, les dérèglementations et la mondialisation.
31. L'importance de ces processus est évidente lorsqu'on considère l'ampleur des changements en question. Selon les données de l'IICA-CAESPA pour 2018, à l'échelle mondiale, 35% de la consommation d'aliment est importé⁸. L'ampleur de ces transformations apparaît dans le fait que, d'après des estimations de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et de l'Organisation internationale du travail (OIT), le système alimentaire mondial emploie directement 1 milliard 281 millions de personnes dont dépendent les moyens de subsistance de 3 milliards 215 millions de personnes⁹.
32. Dans ce cadre, l'agriculture fait partie et dépend d'un système complexe d'acteurs qui interagissent et conditionnent les décisions et les comportements dont il faut nécessairement tenir compte pour penser à l'avenir du secteur et des politiques qui y sont liées. On prend la dimension de l'ampleur de ces processus dès lors qu'on observe l'évolution pendant ces dernières décennies de la part de la production primaire dans la valeur du panier alimentaire des États-Unis. Depuis 1950 on enregistre une chute constante de la part des produits agricoles dans les dépenses alimentaires, qui est passée de 41% en 1950¹⁰ à 14,3% en 2019, selon le ministère de l'Agriculture des États-Unis (USDA)¹¹. C'est-à-dire que pour chaque dollar dépensé en alimentation, la part de l'agriculture est de 14,3% et la facture du commerce (marketing bill) de 85,7%. L'information disponible pour d'autres pays, tant développés qu'en développement, montre la même tendance plus ou moins accusée¹².

8 Au cours de ces 40 années, la part des aliments mesurés en calories qui traverse une frontière internationale est passée de 12% à plus de 19% (Martin y Laborde 2018). Selon Hoekstra (2010), le commerce international réduirait l'utilisation de l'eau dans l'agriculture de 5%, si l'on compare avec la quantité d'eau utilisée pour la production agricole mondiale sans commerce international, c'est-à-dire uniquement en interne.

9 United Nations. 2020. Policy Brief : The Impact of COVID-19 on Food Security and Nutrition. Figure 3. Jobs and risks and livelihoods at risk in the food systems (in millions) (en ligne). New York, États-Unis. Disponible sur <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-06/SG-Policy-Brief-on-COVID-Impact-on-Food-Security.pdf>. p. 11.

10 Schnepf, R. 2015. Farm-to-Food Price Dynamics (en ligne). Washington D. C., États-Unis, Congressional Research Service. Disponible sur <https://sgp.fas.org/crs/misc/R40621.pdf>.

11 ERS (Economic Research Service) ; USDA (Ministère de l'Agriculture des États-Unis). 2021. Food Dollar Series, March 2021 (en ligne). Washington D. C., États-Unis. Disponible sur <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-dollar-series/>.

12 Nguyen, N; Mobsby, D; Goesch, T. 2016. Farm-to-retail price spread and farm share in food supply chains: Background paper (en ligne). Canberra, Australie, ABARES. Disponible sur https://www.researchgate.net/publication/339972664_Farm-to-retail_price_spread_and_farm_share_in_food_supply_chains_Background_paper.

33. Cette perspective est centrale dans le programme international et dans la conception des stratégies pour l'agriculture vers la fin de 2020, avec l'invitation du Secrétaire général des Nations Unies au Sommet des systèmes alimentaires, convaincu qu'étant donné le poids des systèmes alimentaires dans l'économie mondiale, les ODD ne seront atteints qu'en garantissant des systèmes agroalimentaires durables, inclusifs et résilients¹³.
34. Dans le cadre de ce sommet, les ministres de l'Agriculture des Amériques ont présenté un front commun, résumé en 16 messages qui, après avoir adhéré aux objectifs du sommet, soulignent le rôle stratégique de la région dans la sécurité alimentaire et environnementale mondiale et qui proposent certains principes pour la transformation des systèmes agroalimentaires¹⁴. Les demandes des consommateurs ont également été analysées ainsi que les aspects nutritionnels, les stratégies de soutien de la productivité et de la durabilité, et la nécessité d'actions différenciées qui reflètent la situation des pays du triangle Nord de l'Amérique Centrale et de la Caraïbe orientale¹⁵.
35. Ces messages, adoptés par les ministres de l'Agriculture de la région à la réunion du Conseil interaméricain de l'agriculture (le Conseil) de septembre 2021, mettent l'accent sur l'intégralité des systèmes agroalimentaires et sur la nécessité d'en tenir compte dans la conception de stratégies de coopération¹⁶. Tous ces aspects dessinent un cadre plus large pour les actions de l'IICA, dont il faut tenir compte pour la stratégie de la période 2022-2026.

13 United Nations. 2021. Food Systems Summit 2021 (en ligne). New York, États-Unis. Disponible sur <https://www.un.org/en/food-systems-summit/summit>.

14 JIA (Conseil interaméricain de l'agriculture). 2021. Résolution no 531 : La transformation des systèmes agroalimentaires et le rôle de l'agriculture des Amériques (en ligne). San José, Costa Rica. Disponible sur <http://repositorio.iica.int/handle/11324/18720>.

15 Ibid.

16 JIA. Loc. cit.

La hiérarchisation de l'action climatique en relation avec l'agriculture et les systèmes agroalimentaires

36. La pérennité environnementale et les changements climatiques prennent de plus en plus d'importance dans les préoccupations de la communauté internationale en raison des impacts de l'augmentation de la température moyenne, qui prouve qu'il est urgent d'accélérer les actions climatiques afin d'accroître la résilience et de promouvoir la transformation vers une économie à faibles émissions¹⁷. L'ampleur des interactions entre les thèmes associés aux ressources naturelles, à l'environnement et au climat et l'agriculture et les systèmes alimentaires, fait que ces questions sont bien présentes dans le domaine des négociations climatiques.
37. La Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC) et l'Accord de Paris de 2015 n'ont pas une approche sectorielle et, par conséquent, ils ne font pas référence à l'agriculture en tant que telle, mais en termes plus larges qui portent sur les impacts des changements climatiques sur la sécurité alimentaire. Le préambule de l'Accord de Paris reconnaît "la priorité fondamentale consistant à protéger la sécurité alimentaire et à venir à bout de la faim, et la vulnérabilité particulière des systèmes de production alimentaire aux effets néfastes des changements climatiques", pour atteindre les objectifs de l'action pour le climat. Ainsi, 142 des 164 pays □y compris la majorité des pays des Amériques□ qui ont présenté des contributions déterminées à l'échelon national, nouvelles ou révisées, y incorporent l'agriculture en tant que secteur essentiel pour les actions d'adaptation et d'atténuation.
38. La création de l'Action commune de Koronivia par la COP 23 (2017) sur l'agriculture (KJWA) définit un espace institutionnel spécifique pour traiter les thèmes liés à l'agriculture, en établissant une plateforme afin d'encourager à la transformation des systèmes agricoles et agroalimentaires, dans le but de garantir que le développement agricole apporte "une sécurité alimentaire plus solide dans un contexte de changements climatiques" et contribue à l'atténuation. Dans sa première phase de quatre ans, la KJWA abordait six thèmes en rapport avec les sols, l'utilisation des nutriments, l'eau, l'élevage, les méthodes d'évaluation de l'adaptation et les dimensions socioéconomiques et relatives à la sécurité alimentaire et aux changements climatiques dans le secteur de l'agriculture.

17 IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change, Suisse). 2022. Climate Change 2022 : Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Summary for Policymakers (en ligne). Genève, Suisse. Disponible sur https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf.

39. Cet approfondissement croissant des liens entre l'agriculture et les systèmes alimentaires avec les questions environnementales et les changements climatiques redevient un élément central de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme du Sommet sur les systèmes alimentaires (septembre 2021) et de la COP 26 (Glasgow, novembre 2021). Lors de ce Sommet, la question climatique a été explicitement incorporée aux cinq voies d'action proposées comme base du processus préparatoire, et reprise avec force dans un grand nombre de coalitions pour l'action □entre autres la Coalition de l'action pour la santé des sols (CA4SH), la Coalition sur l'agroécologie, la Coalition pour la réorientation du soutien aux politiques agricoles pour l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques et la Coalition d'action sur la croissance durable de la productivité pour la sécurité alimentaire et la conservation des ressources □ et dans d'autres initiatives hors négociations officielles, comme la Mission d'innovation agricole pour le climat (AIM4C), le Pacte mondial sur le méthane, la Déclaration des leaders de Glasgow sur les forêts et l'utilisation des sols, Climateshot et l'un des objectifs du Programme des avancées de Glasgow : "Faire en sorte que l'agriculture durable et résiliente soit l'option la plus attrayante et qu'elle soit adoptée par les agriculteurs du monde entier en 2030".
40. L'effet produit a hiérarchisé le rôle stratégique de l'agriculture et des systèmes agroalimentaires dans l'action pour le climat, ce qui fera peut-être de la COP 27, qui se tiendra en Égypte en novembre 2022, la COP de l'agriculture, avec l'espoir d'obtenir des succès spécifiques en matière d'actions concrètes dans les différents aspects soulevés au sein des instances mentionnées, ainsi que dans les moyens de mise en œuvre (financement, construction de capacités et transfert de technologie), conditions qui auraient une influence sur les prochaines années et qui doivent être largement envisagées dans le PMT de l'Institut.

L'accélération des processus d'innovation technologique

41. Les progrès en matière de biologie, les technologies de l'information et de la communication (TIC), la nanotechnologie et les ingénieries se sont consolidés et ils permettent aujourd'hui d'importants développements dans tous les secteurs de l'économie. Concernant l'agriculture et l'alimentation, les progrès de la "nouvelle biologie" (processus amorcé dans les années 50) ont rendu plus précis et plus fiables la recherche et le développement (R+D), applicables à presque tous les domaines de l'activité agroalimentaire, ce qui a permis de mieux comprendre les ressources naturelles et les écosystèmes. Ceci représente une grande valeur en permettant

de proposer de nouveaux équilibres production-productivité- durabilité dans l'agriculture et de réussir le lien, grâce à la recherche et au développement, avec les autres secteurs, tant pour ce qui est de l'intégration verticale de la production primaire que des étapes d'après récolte, de l'élaboration de nouveaux produits, du traitement et de la commercialisation. Par ailleurs, la gestion du savoir est de plus en plus importante pour la prise de décisions en matière de gestion des risques sanitaires dans toutes les étapes de la production, de la commercialisation et de la consommation, ainsi que pour les systèmes nationaux de santé agricole, de sécurité sanitaire et de qualité des aliments.

42. Les impacts des TIC, y compris la microélectronique, la science des données et la télédétection, sont évidents tant dans le domaine institutionnel que dans les technologies productives. Pour la procédure, la gestion efficace de grandes bases de données associées à des systèmes complexes, comme les systèmes biologiques, diminue les coûts de recherche en facilitant l'accès à l'information, car elles aident à limiter les doublons et elles facilitent le partage des résultats à l'intérieur des institutions et en dehors. Ces capacités permettent aussi une meilleure interaction avec d'autres disciplines, comme la génomique et ses nouvelles technologies, par des processus de rétroaction des informations, tant sur leur portée que sur la vitesse d'apparition de nouveaux choix pour la prise de décisions à l'échelon de la ferme et à l'échelon régional.
43. En même temps, les nouvelles technologies sont associées à un impact plus large sur les dimensions qui définissent la ruralité, y compris les activités agricoles. La connectivité et la disponibilité en dispositifs mobiles (bases de la nouvelle économie numérique) contribuent, grâce à la diminution des coûts de transaction associés au milieu rural, à modérer les limitations créées par les distances, facilitant ainsi la dynamique des établissements humains et réduisant l'écart entre les territoires en matière de qualité de vie et de possibilités de progrès économique et social.
44. Ces processus sont installés et progressent depuis un certain temps, mais il est probable qu'au cours des prochaines années ils s'accroissent en même temps que se réduisent fortement les coûts de certaines de leurs composantes essentielles et que les nouvelles générations se familiarisent avec eux. Néanmoins, la région investit peu en R&D, notamment dans les plus petits pays et dans la région tropicale, ce qui limite beaucoup la possibilité de tirer parti du potentiel des nouvelles technologies. Pour y parvenir, on doit disposer de capacités qui permettent d'appliquer la technologie de pointe dans le contexte spécifique des problèmes à résoudre. Ces capacités sont associées au niveau des investissements, pas simplement des institutions publiques, mais aussi du secteur privé qui ne s'en charge pas non plus.

45. Par ailleurs, il ne s'agit pas seulement d'investissements, car les technologies concernées par les processus d'innovation sont des technologies de rupture, qui remettent en cause ce qui est fait, le comment, le quand, le avec quoi, voire le qui. Il ne suffit donc pas de porter son attention uniquement sur les questions des investissements et de l'application de solutions fondées sur la science et la technologie, mais aussi d'envisager les processus d'organisation agricoles et leurs liens avec le reste des secteurs économiques ainsi que la nature des processus et la manière même de "faire de la science". Ce n'est pas seulement la "fonction de production" (les relations intrant-produit et les formes d'utilisation-application) qui change, mais aussi les disciplines concernées, et avec elles les cadres institutionnels nécessaires. Ces progrès et transformations décideront du présent et de l'avenir des systèmes agroalimentaires, et doivent donc être assumés par l'IICA dans son PMT 2022-2026.

Enjeux et opportunités pour la gouvernance et les institutions

46. Les institutions agricoles en général, et le programme des politiques publiques, en particulier, doivent être de plus en plus axés sur les scénarios émergents. Sur ce point, les nouvelles demandes adressées aux ministères de l'Agriculture de la région les obligent à se consolider grâce à des fonctions et des compétences qui leur permettent de gérer des dimensions liées aux processus nutritionnels, technologiques, commerciaux et environnementaux qui vont au-delà du territoire rural et des activités productives à proprement parler. Les TIC ont même la possibilité de changer la façon de formuler et d'exécuter les politiques publiques, car la disponibilité croissante de données et la capacité de traitement permettront de les concevoir et de les appliquer de manière de plus en plus efficace. Ce qui implique de nouveaux liens et de nouvelles collaborations avec d'autres ministères et institutions de l'État et une meilleure coordination avec le secteur privé et la société civile.
47. Le développement institutionnel et la modernisation des systèmes publics, à échelon national et régional, sont des conditions nécessaires pour faire face à un milieu changeant de plus en plus exigeant, afin de tirer parti des nouvelles opportunités de développement socio-productif, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux, associées à la bioéconomie, à la plus forte inclusion dans les systèmes agroalimentaires, à l'action pour le climat et aux progrès de la science et de la technologie. Les structures de "silo", qui étaient autrefois à la base de l'organisation et de la mise en œuvre des politiques publiques, perdent de l'efficacité

dans un monde aux chaînes horizontales et verticales de plus en plus complexes et dynamiques.

48. Étant donné ce qui précède, l'Institut se propose d'ajuster son PMT afin d'offrir un soutien à l'agriculture et aux institutions de ses pays membres, pour collaborer ainsi au développement progressif d'une nouvelle génération de politiques publiques et d'institutions en accord avec elles.
49. Pour disposer des institutions nécessaires, il y a lieu de : i) réadapter et simplifier le cadre normatif et réviser les fonctions assignées aux ministères de l'Agriculture ; ii) rechercher des schémas de participation et de consensus entre tous les acteurs qui forment les chaînes de valeur et les systèmes agroalimentaires ; iii) travailler et juger en fonction de l'interdépendance entre tous les acteurs ; iv) améliorer la qualité de la conception et de l'application des politiques de promotion, d'incitation, d'investissements ou de réglementation, en garantissant une meilleure efficacité d'application au système agroalimentaire ; v) consolider les espaces institutionnels responsables de l'application des règles, en développant la qualité technique grâce à la formation des ressources humaines et en les dotant des équipements et budgets nécessaires ; vi) encourager la transparence et la responsabilisation, dans le but de gagner la confiance des consommateurs, des investisseurs, des agents commerciaux et des citoyens ; et vii) lutter contre la corruption et faire en sorte que la loi s'applique dans l'impartialité et dans la plus grande rigueur scientifique.
50. Les nouvelles exigences réglementaires, l'interaction public-privé et le rôle du secteur privé dans le cadre des nouvelles stratégies soulignent la nécessité de mettre en place de nouveaux schémas institutionnels et une culture de collaboration et de travail commun en réseau.
51. Les fonctions principales des "nouvelles institutions", prévues pour opérer en réseau, impliquent un haut niveau de coordination de : i) politiques d'investissements nécessaires pour stimuler les systèmes alimentaires ; ii) politiques d'aménagement du territoire dans les enclaves où s'installent et se développent des systèmes agroalimentaires avec un potentiel de concurrence et de bon rendement commercial incluant tous types d'agriculteurs et de population rurale ; iii) politiques et règles environnementales indispensables pour garantir l'utilisation durable des ressources naturelles et, en même temps, la bonne compétitivité des systèmes alimentaires ; iv) l'articulation des politiques agricoles, agroindustrielles et destinées à ajouter une valeur locale ; v) l'encouragement des partenariats public-privé et entre entreprises privées, afin de développer des systèmes compétitifs et d'attirer des investissements ; vi) la facilitation de l'insertion commerciale des systèmes agroalimentaires et de

leurs sous-systèmes dans les domaines national, régional et international ; et vii) la coordination et l'encouragement des investissements en science, technologie et innovation (ST&I) afin d'atteindre de meilleurs niveaux de productivité, de compétitivité et de valeur ajoutée, tout en respectant les règles et les conditions en matière d'accès aux marchés.

52. Ces thèmes ont été mentionnés et demandés par les pays des Amériques à chaque rencontre, réunion et forum organisés avec l'IICA pendant la période 2018-2022. C'est pourquoi l'Institut ajustera son PMT afin que ces questions soient soulignées et mises en priorité par l'action institutionnelle des quatre prochaines années (2022-2026).

IV. LA PROPOSITION DE COOPÉRATION TECHNIQUE POUR LA PÉRIODE 2022-2026

53. Voici la proposition ajustée du PMT en vigueur, pour être mise en œuvre de manière efficace entre 2022- 2026. Y ont été incorporés le concept des déclarations stratégiques, le modèle d'affaires et les ajustements proposés pour que l'IICA soit en mesure d'offrir une coopération technique plus efficace et de faire en sorte que sa gestion administrative soit plus dynamique et plus moderne.

Les déclarations stratégiques

54. En 2019, pour moderniser les processus de gestion institutionnelle, la planification, la programmation et l'évaluation, l'Institut a adopté des "déclarations stratégiques", qui ont été ajustées de la façon suivante pour le PMT 2022-2026 :
1. Être un IICA aux "portes ouvertes" écologiquement responsable et proche de la communauté.
 2. Offrir, grâce à son réseau de bureaux, une coopération technique d'excellence fondée sur les principes d'interdisciplinarité et sur le ciblage, en mettant l'accent sur la construction d'une nouvelle génération de politiques publiques.
 3. Promouvoir un leadership qui favorise le renforcement et la transformation des systèmes agroalimentaires et l'action collective des pays.
 4. Développer une gestion administrative efficace fondée sur la culture des processus, la décentralisation et l'amélioration continue orientée vers l'attente de résultats.
 5. Consolider les finances de l'Institut grâce à l'optimisation de ses opérations, à la rationalisation dans l'utilisation de ses ressources, à une meilleure mobilisation de ressources extérieures et à la création de partenariats stratégiques pour compléter les opérations de projets de développement et d'investissements.

Le modèle d'affaires

55. Dans le cadre du processus de transformation institutionnelle que poursuit l'IICA, le Comité exécutif (résolutions no 660 et no 670) et le Conseil (résolution no 530) ont pris connaissance et accompagné la proposition du directeur général sur la définition d'un

nouveau modèle d'affaires, la mise au point d'une nouvelle architecture financière et la mobilisation de ressources extérieures de différentes sources de financement.

56. Le modèle d'affaires de l'Institut identifie, comme facteur de différence, la capacité institutionnelle de fournir un service opportun, pertinent, souple, de qualité et de proximité, du fait que l'IICA dispose d'équipes techniques appropriées pour intégrer le savoir, avec un réseau de bureaux qui assure sa présence continentale, que sa capacité et sa bonne administration juridique et opérationnelle ne sont plus à démontrer, et qu'il possède un réseau de partenariats avec des organisations, des programmes et d'autres institutions internationales.
57. Trois lignes de mise en œuvre du modèle d'affaires sont à souligner, qui portent sur les dimensions de la gestion institutionnelle :
- Le renforcement du talent humain. Afin d'élever la productivité et l'engagement du personnel pour permettre une certification des compétences et atteindre avec succès les objectifs stratégiques de l'Institut.
 - Une nouvelle gouvernance institutionnelle. Afin de créer les conditions d'opération des unités techniques de l'IICA en correspondance avec les services de coopération technique, en redéfinissant les structures de mise en relation, de délégation et de présentation de rapport des unités opérationnelles.
 - La consolidation des modèles de financement de la coopération. Afin d'adopter une architecture financière efficace pour remplir la mission de l'institution, en assurant la pérennité financière de l'Institut par la création de nouveaux modèles de mobilisation, d'investissements et d'exécution des ressources.

La proposition de coopération technique

58. En tenant compte des changements du contexte, des déclarations stratégiques qui orientent les actions de l'Institut et le modèle d'affaires, des propositions d'ajustement du modèle de coopération technique sont faites pour la période 2022-2026 orientées vers trois actions stratégiques :
1. Soutenir le renforcement et la transformation des systèmes agroalimentaires, alignés sur le mandat du Conseil dans sa résolution no 531, qui valide les 16 messages portés par les Amériques au Sommet sur les systèmes alimentaires de 2021¹⁸ ;

18 Il est précisément indiqué au point 4 du dispositif de la résolution 531 : "inclure dans le Plan à moyen terme (PMT) 2022-2026 de l'Institut une vision stratégique et dynamique de la transformation des systèmes agroalimentaires des Amériques, capable de renforcer la contribution de l'agriculture continentale à la sécurité alimentaire et nutritionnelle mondiale, en suivant les principes suivants : a) reconnaître le rôle important des producteurs agricoles à cet effet, b) inclure des solutions pour le changement à partir des priorités des pays et c) favoriser la création de partenariats et de coalitions avec tous les secteurs de production".

2. Apporter des outils et des intrants susceptibles de contribuer à formuler une nouvelle génération de politiques publiques capables de reconnaître la contribution de l'agriculture aux systèmes agroalimentaires et à la solution de la crise climatique, ainsi que d'aborder les thèmes de la science et de l'innovation, en plaçant les producteurs agricoles, petits et grands, de toutes conditions, au centre de la scène ; et
 3. Soutenir les efforts d'action collective des pays membres dans les domaines liés au mandat de l'institution.
59. C'est pourquoi la structure programmatique actuelle a été revue, afin de l'ajuster pour la période 2022- 2026. Ce qui a permis de créer une nouvelle instance d'intégration des programmes : l'Observatoire des politiques publiques pour la transformation des systèmes agroalimentaires. Cet observatoire, transversal par rapport aux lignes programmatiques de ce PMT, s'articule avec la Coalition pour le renforcement des capacités pour la transformation des systèmes agroalimentaires. Ces deux instances permettront le flux d'information et de gestions innovantes, contribuant ainsi à la transformation et à la nouvelle insertion de l'agriculture dans l'économie et la société. Par ailleurs, les programmes eux-mêmes sont élargis, à partir d'un ajustement de leur spécialité, afin qu'ils reflètent bien les questions émergentes issues des nouveaux scénarios et des priorités mondiales. En outre, en raison de la croissance exponentielle des processus de numérisation pour l'agriculture, et du développement des sociétés et des actions de l'Institut dans ce domaine, a été créé le Programme de numérisation agroalimentaire. Suite à la résolution no534 du Conseil, le Programme de genre et jeunesse¹⁹ a été créé. Enfin, un ensemble d'initiatives interdisciplinaires de coopération technique a été mis au point afin d'apporter une réponse aux demandes stratégiques sur des thèmes spécifiques liées à plusieurs programmes, et de construire des ponts et des actions stratégiques entre les pays, la région et le monde, de même qu'entre les thèmes et les différentes disciplines.
60. Ces changements nous mènent à consolider la vision d'un IICA qui, depuis la région, porte son regard sur le monde et qui, grâce à son réseau de bureaux nationaux et à plusieurs mécanismes régionaux et sous- régionaux de coopération technique, offre à ses pays membres une coopération technique d'excellence, qui apporte des solutions réelles pour le bien des ministères de l'Agriculture des Amériques et d'autres ministères concernés.

19 Le point 4 du dispositif de la résolution 534 précise : "prier le directeur général de consolider, dans le PMT de l'IICA pour la période 2022-2026, la vision stratégique et les actions de coopération technique visant à réduire les écarts et les inégalités de genre, afin de favoriser l'autonomisation et l'inclusion égalitaire des femmes rurales dans le développement des systèmes agroalimentaires des Amériques".

L'Observatoire des politiques publiques pour la transformation des systèmes agroalimentaires (OPSA)

61. L'OPSA est une plateforme numérique au service des pays des Amériques qui sert de point de rencontre et d'échanges de connaissances et qui favorise une nouvelle génération de politiques publiques susceptibles de renforcer et transformer les systèmes agroalimentaires du continent. L'OPSA contribuera ainsi à modifier la manière dont les politiques sont conçues dans les Amériques, en offrant un espace d'analyse des politiques et de leurs contextes nationaux et internationaux, tout en permettant les échanges de perspectives et de vision d'avenir. Il fournira également des documents, des données et des informations à jour sur les politiques publiques dans plusieurs domaines d'importance stratégique. Mais au-delà, l'OPSA devrait être un instrument efficace qui participe au développement des réponses des pays de la région à des conjonctures spécifiques, comme celles que nous sommes en train de vivre en raison de la crise en Europe de l'Est.
62. Cette plateforme de gestion du savoir en matière de politiques publiques s'adresse à des personnes et à des organisations des secteurs public, privé et universitaire, ainsi qu'à des responsables des politiques publiques engagés envers la pérennité des systèmes agroalimentaires de la région. L'OPSA permet à l'Institut de soutenir, grâce à des informations, des idées et des espaces de débat, les décideurs afin de formuler des politiques, de favoriser les partenariats et d'augmenter la coopération et les échanges d'expériences entre plusieurs acteurs et pays de la région.

Coalition pour le renforcement des capacités pour la transformation des systèmes agroalimentaires

63. La Coalition pour le renforcement des capacités pour la transformation des systèmes agroalimentaires a été créée alignée sur l'OPSA et dans le but de créer et consolider les capacités dans les pays en vue de la transformation des systèmes agroalimentaires. Son objectif est de mobiliser le soutien politique, social, financier et technique parmi les instances nationales, régionales et mondiales qui partagent des objectifs communs et complémentaires, afin de contribuer à former des capacités de leadership, de promotion et de gestion de l'innovation, nécessaires pour encourager la transformation des systèmes agroalimentaires des Amériques.

64. Cette coalition réunit les lignes de travail et de discussion qui ont lieu dans le cadre de l'OPSA, des programmes d'action continentale et des différentes initiatives interdisciplinaires ; elle s'adresse en outre à des techniciens et fonctionnaires, ainsi qu'aux décideurs (dans le meilleur des cas), qui sont chargés des politiques publiques ou qui participent à leur élaboration ou aux institutions liées à la transformation des systèmes agroalimentaires.

Programmes

65. Les cinq programmes d'action continentale créés en 2018 sont maintenus. Au cours de ces quatre dernières années, ils ont consolidé leur vision par le biais d'actions de coopération technique à forte incidence. Il est proposé, comme on l'a dit, d'ajouter deux programmes d'action continentale, l'un sur la numérisation agroalimentaire et l'autre sur le genre et la jeunesse.

Programme 1. Innovation et bioéconomie

66. Au cours de ces dernières années, la région a vu se consolider la bioéconomie dans les domaines politique, technique et dans celui des entreprises. Certains pays disposent même déjà de stratégies pour sa promotion. Il y a lieu, néanmoins, de renforcer les capacités afin de tirer parti de la nouvelle frontière des innovations technologiques. C'est pour cela que le Programme change de nom, de "Bioéconomie et développement productif" il devient "Innovation et bioéconomie" et il s'adapte afin d'être plus axé sur les aspects suivants :
- Positionnement du potentiel de la bioéconomie dans les débats et dans les principaux espaces technico-politiques régionaux et internationaux grâce à la mise au point et à la diffusion d'informations, d'analyses et de faits avérés.
 - Renforcement des capacités détaillées et spécifiques dans des domaines clés pour le développement de la bioéconomie.
 - Appui à l'élaboration de politiques, de règles et de règlements dans les domaines national et international, qui soient le reflet des caractéristiques et des nécessités des secteurs de la bioéconomie.
 - Mise au point d'outils, de soutien technique direct, de promotion de la coopération Sud-Sud et de réseaux régionaux du savoir, de bonnes pratiques et enseignements tirés sur la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques, des institutions et des instruments en vue de la connexion avec les marchés.
 - Projets d'investissements pour les entreprises bio.

67. Pour répondre à une priorité institutionnelle, on inclut l'innovation technologique pour les systèmes agroalimentaires en tant que domaine stratégique du Programme. Les efforts porteront sur les développements technologiques et productifs dans les chaînes agroalimentaires et dans les territoires ruraux des Amériques. On soutiendra, pour ce faire, l'élaboration de feuilles de route afin de tirer parti de la bioéconomie, de l'identification, de l'adaptation, du développement et de la prise en compte des technologies pertinentes ; le renforcement des capacités d'organisation, entrepreneuriales, technologiques, financières et commerciales des acteurs des chaînes et complexes ; l'encouragement de projets et investissements pour activer et dynamiser l'écosystème des entreprises biologiques et l'innovation pour les affaires écologiques ; la mise au point et la mise en œuvre de projets d'investissements dans des complexes et des réseaux de l'agriculture et des territoires ruraux de l'ALC ; l'encouragement des liens entre innovations technologiques, financement et investissements ; et la promotion de partenariats public-privé dans le domaine de la recherche, du développement et de l'innovation (R+D+I) agroalimentaire.
68. Dans le cadre de ces orientations et étant donné l'importance stratégique de la science et de la technologie, le Programme encouragera et coordonnera les activités de l'IICA visant à renforcer les capacités en R+D+I des pays de la région, afin qu'ils puissent bénéficier de la nouvelle frontière de la science et de la technologie pour accroître l'efficacité, la durabilité et l'inclusion de leurs systèmes agroalimentaires. Il faut, pour cela, promouvoir de plus forts niveaux d'investissements publics et privés en R+D+I pour l'agriculture et les systèmes alimentaires. Il y a lieu également d'améliorer l'efficacité dans l'utilisation des investissements et de faire en sorte que les produits et services générés par R+D+I répondent aux besoins et aux potentiels de l'utilisateur, par le biais des biens publics ou évolutions qui parviendront au marché. Une attention particulière se portera sur le travail commun avec les mécanismes de coopération technique ainsi que sur les partenaires stratégiques clés, comme le Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE) et les Centres du groupe consultatif sur la recherche agricole internationale (CGIAR).
69. Il faut ici souligner la création d'une plateforme interne et externe de partenaires pour accompagner et gérer la naissance et l'accélération des entreprises de la bioéconomie en Amérique Latine et dans les Caraïbes, comme un mécanisme créateur de valeur et promoteur des innovations pour la mise au point de solutions technologiques au sein des pays.

Programme 2. Développement du territoire et de l'agriculture familiale

70. Le programme s'attache à la collaboration avec des gouvernements et des organisations sociales, économiques et des entreprises coopératives de l'agriculture familiale (AF), dans le but de promouvoir l'élaboration et l'application de politiques publiques visant à encourager la compétitivité systémique dans les territoires, dans les villes intermédiaires, dans les unités de production et dans les entreprises. Certains concepts que l'on cherche à transformer en actions de coopération sont la qualité institutionnelle, les politiques d'investissements publics, l'encouragement des investissements privés et les associations.
71. Ainsi orienté, le programme continuera de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques, de programmes et de projets pour l'inclusion productive de l'AF dans les systèmes agroalimentaires, ainsi qu'à la définition d'une nouvelle génération de politiques publiques. L'attention se portera sur les stratégies associatives qui encouragent la compétitivité agricole, la pérennité des écosystèmes, l'atténuation et l'adaptation aux changements climatiques, la diminution du dépeuplement et des migrations, et l'articulation et les investissements des entreprises publiques et privées dans les territoires. On œuvrera avec les pays de façon à :
- Promouvoir et appuyer la construction d'une nouvelle génération de politiques publiques pour l'AF susceptibles de contribuer au développement des territoires ruraux et des systèmes agroalimentaires. Il faut aller vers l'inclusion productive des unités de production familiales afin qu'elles augmentent leur capacité d'offre et de demande, à partir de leur promotion et de leur insertion dans des coopératives efficaces et efficientes grâce aux partenariats publics-privés.
 - Appuyer, par des actions de coopération technique, l'inclusion sociale et économique de l'AF dans les systèmes agroalimentaires.
 - Contribuer à renforcer la compétitivité de l'AF dans les territoires et dans les systèmes agroalimentaires à partir du développement des capacités associatives, en mettant l'accent sur la promotion du coopérativisme.
 - Diriger des actions afin de renforcer les capacités des organisations et des institutions d'intégration politique régionale en vue du dialogue sur les politiques publiques liées à l'aménagement territorial et à l'AF.
72. Parmi les actions que le programme doit mettre en œuvre, soulignons la consolidation des partenariats stratégiques avec des coopératives dans tous les pays de la région afin de promouvoir leur numérisation.

Programme 3. Commerce international et intégration régionale

73. Le commerce international agroalimentaire ouvert, transparent et fondé sur des règles multilatérales est essentiel pour soutenir le rôle fondamental des Amériques en matière de sécurité alimentaire et de transformation des systèmes agroalimentaires. C'est pourquoi nous soulignons l'importance de consolider le système multilatéral de commerce pour que la région puisse déployer son potentiel productif et commercial. Il est ainsi nécessaire que les pays saisissent les opportunités créées par les accords commerciaux signés et par les processus d'intégration (politique commerciale, administration des accords et promotion commerciale) pour aider à la relance économique et à la sécurité alimentaire.
74. Mais dans le contexte actuel, il est évident qu'il faut lier les questions du commerce et de l'environnement. La région peut tirer parti des avantages émanant de sa dotation en ressources naturelles et de l'efficacité de ses systèmes productifs pour accroître sa présence sur les marchés internationaux et approfondir les processus d'intégration afin de contribuer à l'approvisionnement en aliments sains, nutritifs, sûrs et produits conformément à une gestion environnementale appropriée.
75. Le Programme de commerce international et intégration régionale continuera de soutenir les pays membres afin qu'ils améliorent leur participation aux marchés internationaux, qu'ils approfondissent l'intégration commerciale régionale et qu'ils contribuent à la transformation des systèmes agroalimentaires. Il faudra, pour cela, suivre deux lignes d'action stratégiques :
 - Améliorer l'accès aux marchés et la mise en œuvre de la politique commerciale afin de promouvoir l'ouverture, la fluidité et la transparence dans le commerce international, et d'éviter ou de réduire les restrictions. Des actions sont mises en œuvre pour renforcer la gouvernance multilatérale, qui est un moyen de garantir un commerce international ouvert, transparent et prévisible et de permettre à la région de jouer son rôle dans la sécurité alimentaire et dans la transformation des systèmes agroalimentaires ; un moyen également de soutenir la participation effective des pays aux forums internationaux, d'améliorer les cadres réglementaires qui régissent le commerce international, d'augmenter les capacités des acteurs clés pour gérer les accords commerciaux, d'améliorer l'accès aux marchés et de promouvoir le commerce intrarégional, afin de diversifier les partenaires commerciaux et de réduire les effets néfastes des shocks sur les marchés internationaux et c'est enfin un moyen de promouvoir la convergence réglementaire et la facilitation du commerce.
 - Identifier et tirer parti des opportunités créées par les accords commerciaux et les processus d'intégration. En tenant compte des changements dans les

flux commerciaux et du commerce intrarégional, il faut définir des stratégies différenciées selon le marché, la chaîne ou le produit ; renforcer les capacités des entreprises et des organisations de producteurs pour l'exportation ; mettre en œuvre des espaces d'échanges commerciaux en utilisant les nouvelles technologies, comme les rondes virtuelles d'affaires et les plateformes électroniques d'e-commerce, ainsi que les foires et les missions commerciales présentielle; et promouvoir les liens dans les domaines régional et mondial, comme une voie pour améliorer l'insertion dans les marchés d'exportation et contribuer à la sécurité alimentaire et à la reprise économique et sociale face aux shocks sur les marchés. Il faudra également œuvrer à la promotion du tourisme rural, en particulier dans les pays où cette activité est considérable, comme c'est le cas de la Caraïbe.

76. Voilà pourquoi ce programme encourage les partenariats afin de renforcer le commerce intrarégional et la sécurité alimentaire devant la nouvelle crise politique et économique mondiale, comme l'initiative commune mise en œuvre avec l'Association latino-américaine d'Intégration (ALADI), et l'organisation de rondes virtuelles d'affaires (renforcement du commerce intrarégional et utilisation de nouvelles technologies, y compris les plateformes de commerce), entre bien d'autres actions de coopération technique.

Programme 4. Action climatique et durabilité agricole

77. La CCNUCC, la KJWA, l'Accord de Paris et les contributions déterminées au niveau national (CDN) offrent la possibilité de transformer les systèmes agroalimentaires vers un modèle de gestion axé sur la durabilité et la résilience, ainsi que de compléter la contribution à la sécurité alimentaire et nutritionnelle mondiale et le développement des pays des Amériques dans le contexte actuel.
78. Le nom du programme a été modifié afin qu'il reflète mieux les principaux domaines d'actions et le fait que la pérennité se doit de faire partie intégrale d'une approche des risques. Le programme permet de mettre en œuvre des solutions intégrées, fondées sur des principes qui répondent aux priorités des États membres de l'IICA pour parvenir à un secteur agricole plus durable, plus résilient face au climat et faible en carbone. Il cherche à appuyer la mise en œuvre d'actions qui répondent aux priorités nationales indiquées par les CDN, ainsi que les actions qui entraînent une plus grande inclusion de l'agriculture dans les futures versions des CDN afin de contribuer à atteindre les multiples cibles du développement durable. Il développe une stratégie destinée à promouvoir la volonté politique pour faciliter l'action technique à partir des processus visant à obtenir un plus grand accès au financement

pour le climat, et à consolider les liens avec d'autres programmes.

79. Le Programme se propose ainsi de gérer le savoir et de développer des capacités pour :
- Promouvoir un dialogue politique qui positionne le secteur et ses priorités au cœur des processus liés aux changements climatiques et à l'environnement. D'où la participation de l'agriculture à la CCNUCC et aux engagements qui y sont associés, ainsi que l'organisation d'espaces de concertation pour rechercher des éléments unificateurs susceptibles d'aider à positionner et à rendre visibles la région et ses intérêts.
 - Développer des stratégies et des mécanismes pour encourager les changements et mener l'action climatique vers une plus grande pérennité des systèmes agroalimentaires. Il s'agit là de faciliter la coopération horizontale et les échanges entre les pays; d'appuyer le développement, la mise en œuvre et le suivi des politiques et programmes de changements climatiques ; de développer des capacités ; et de promouvoir l'innovation et la numérisation pour contribuer à la réponse climatique et à la pérennité du secteur.
 - Mettre en œuvre des actions dans les campagnes pour valider, piloter ou démontrer des façons de faire, des pratiques, des outils ou des approches, en créant ainsi des expériences concrètes avec un potentiel de développement. Cela inclut de travailler avec les producteurs afin d'encourager la gestion durable du sol et de l'eau dans les chaînes de l'élevage, du riz, du café, etc. ; de promouvoir la récupération et la régénération agrosystémiques ; d'encourager les pratiques susceptibles de contribuer à la résilience climatique et à l'atténuation ; et d'encourager l'économie circulaire, entre autres choses.
80. Pour avancer dans tous ces aspects, le Programme encouragera la participation plus active et informée des systèmes agroalimentaires des processus climatiques dans les domaines national et international et consentira des efforts en vue d'affirmer son rôle d'élément clé de la solution face aux changements climatiques et à la dégradation de l'environnement.

Programme 5. Santé agricole, sécurité sanitaire et qualité des aliments

81. La pandémie de COVID-19 a permis d'insister sur la nécessité d'opérer dans le contexte de l'approche "Une seule santé", et de mettre au point une vision intégrale de ces dimensions du développement agricole, des systèmes agroalimentaires et de

l'interaction public-privé, susceptible de promouvoir le leadership et une culture de collaboration grâce à plusieurs formes de travail commun.

82. Sur la base de cette perspective conceptuelle, le Programme vise à :
- Favoriser le renforcement technique et institutionnel des systèmes de santé agricole et de sécurité sanitaire des aliments (SAIA), en incorporant le concept d'«Une seule santé» et en encourageant l'utilisation d'outils numériques, le développement de nouvelles méthodologies ou l'amélioration de celles qui existent déjà afin d'atteindre de meilleurs niveaux d'efficacité dans la gestion de ces systèmes.
 - Harmoniser, actualiser et mettre en œuvre des normes de santé, de sécurité sanitaire et de qualité fondées sur la science, en favorisant ainsi l'harmonisation, l'actualisation et la mise en œuvre de mesures sanitaires et phytosanitaires dans le cadre des Accords sur l'application de mesures sanitaires et phytosanitaires, sur la facilitation du commerce et sur les obstacles techniques au commerce, grâce au renforcement des capacités techniques pour la prise de décision et aux capacités institutionnelles pour leur application.
 - Développer des capacités afin d'adopter de bonnes pratiques et de répondre aux questions émergentes, pour renforcer les capacités nationales et régionales de prévention, de préparation, de gestion et l'offre de réponses aux questions émergentes et aux urgences sanitaires et phytosanitaires, tout en encourageant l'utilisation de nouvelles technologies et la gestion du savoir, ainsi que la mise au point de programmes efficaces de prévention et de contrôle des zoonoses afin d'en réduire l'impact sur la santé publique.
83. Voilà pourquoi le Programme s'attache à la promotion de systèmes agroalimentaires dans un secteur agricole productif, compétitif et durable, susceptible de fournir des aliments sains aux marchés locaux, régionaux et mondiaux, grâce à la mise au point, à l'amélioration et à l'application de politiques de santé agricole, de sécurité sanitaire et de qualité des produits agroalimentaires.
84. Dans ce contexte, la numérisation de la SAIA (renseignement sanitaire, utilisation de technologies numériques pour promouvoir une culture de la sécurité sanitaire et prévenir les maladies et les ravageurs, certification électronique), la science comme base de la prise de décisions et le concept d'«Une seule santé» seront des domaines prioritaires de travail du Programme.

Programme 6. Numérisation agroalimentaire

85. L'introduction des technologies numériques dans les systèmes agroalimentaires implique leur transformation devant les demandes croissantes et les défis de l'humanité. La transformation numérique apporte une série d'avantages potentiels alignés sur les nouvelles préoccupations de la société mondiale, qui incluent, entre autres : l'augmentation de la production et de la résilience, la diminution des impacts environnementaux et d'autres aspects négatifs, l'amélioration de la transparence, la facilitation de l'intégration et de la coopération, et l'amélioration des conditions de vie et de travail rural. Étant donné ces avantages, les technologies numériques seront parmi les principaux outils de l'action climatique, et permettront d'améliorer la façon dont sont formulées et exécutées les politiques agricoles. La contrepartie, ce sont les répercussions néfastes que les progrès numériques peuvent avoir sur ceux qui ne peuvent s'adapter à la nouvelle ère et à la rapidité de ces changements. La transformation numérique exige une série de facteurs (infrastructures cybernétiques, accès aux technologies, capacités de manipulations, etc.) qui présentent de nombreuses inégalités, et qui peuvent devenir un élément d'inégalité, de conflit et d'exclusion.
86. La transformation numérique des systèmes agroalimentaires s'est accélérée en raison de l'offre croissante de solutions numériques et de l'augmentation de la numérisation à cause de la pandémie de COVID-19. Par conséquent, le moment est venu d'encourager la transformation numérique des systèmes agroalimentaires, dans le but de tirer parti des avantages qu'elle promet et d'en atténuer les menaces.
87. C'est ainsi que se crée le Programme de numérisation agroalimentaire, suite à la compréhension de l'idée que l'agriculture numérique est un élément central de la transformation dynamique et inclusive des systèmes agroalimentaires des Amériques. Voilà pourquoi il oriente ses actions vers les objectifs suivants :
- Établir et diffuser la nécessité d'encourager la transformation numérique et de soutenir la construction d'institutions et la conception d'initiatives de politique. Des actions seront menées visant à sensibiliser sur les avantages et les menaces de la transformation numérique, à cartographier et analyser les initiatives politiques en vue d'encourager la transformation numérique et à offrir un soutien aux pays membres dans l'élaboration des initiatives.
 - Articuler et offrir des instances de formation de capacités. Des actions seront axées sur les nécessités ou opportunités de formation de capacités, ainsi que sur la coordination avec les institutions éducatives et de recherche et avec les fournisseurs de technologies, le développement d'instances concrètes pour la formation des capacités.

- Détecter et soutenir la mise en œuvre d'expériences réussies de numérisation et de développement de solutions adaptées aux contextes. Des technologies numériques prometteuses seront identifiées, des expériences pilotes de succès en matière de numérisation agroalimentaire seront expérimentées et leur reproduction et adaptation à d'autres contextes seront encouragées.
88. Dans ce cadre, le Programme se propose d'approcher et de collaborer avec les développeurs de solutions numériques (connues comme les startups du secteur), et de renforcer les liens avec des organisations et initiatives spécialisées dans les différents domaines de l'agriculture numérique (intelligence artificielle, robotique, block chain, assistance technique numérique, connectivité, etc.).

Programme 7. Équité de genre et jeunesse

89. Le Conseil a mis l'accent sur le fait que, pour aborder les inégalités de genre et réduire les écarts que subissent les femmes rurales, il faut absolument mettre en œuvre des politiques, des programmes et des actions dynamiques dans une approche de genre, ainsi qu'augmenter leur participation aux processus de prise de décisions, surtout dans les organisations mixtes et dans le secteur public. Dans sa résolution no534, le Conseil reconnaît explicitement la participation des femmes des Amériques au développement agricole et rural dans tous les secteurs culturels, sociaux et productifs, en particulier suite aux limitations imposées par la pandémie de COVID-19 sur les femmes rurales. En outre, cette résolution prévoit de charger le directeur général de consolider, dans ce PMT, la vision stratégique et les actions de coopération technique visant à réduire les écarts et les inégalités de genre, afin d'autonomiser et d'inclure de manière égalitaire les femmes rurales dans le développement des systèmes agroalimentaires des Amériques.
90. Pour respecter ce mandat, ce programme a pour objectif de renforcer l'insertion de la perspective de genre et de soutenir les jeunes rurales afin de parvenir à une véritable égalité dans les Amériques. Et pour ce faire, les actions de coopération s'orientent vers :
- Le renforcement des capacités institutionnelles de la région dans une perspective de genre et de soutien des jeunes, en favorisant un tissu régional qui les réunisse et leur offre le protagonisme correspondant à la consolidation et à la transformation des systèmes agroalimentaires.
 - Le soutien au développement d'une nouvelle génération de politiques publiques et de programmes qui permettent de positionner la région et d'améliorer ses liens avec les programmes mondiaux.

- Le renforcement de la perspective de genre au sein de l'Institut et du rôle des femmes dans l'agriculture et la ruralité des Amériques, en utilisant les capacités innovantes pour répondre aux demandes des États membres.
 - La direction d'une initiative de leadership jeune dans l'agriculture pour les Amériques, qui fasse participer les jeunes à la définition d'une nouvelle génération de politiques publiques et à la prise de décisions susceptibles de contribuer à la transformation des systèmes agroalimentaires.
91. Pour cela, les actions du Programme seront orientées vers la coordination avec les acteurs publics et privés promoteurs de l'inclusion de la perspective de genre et de l'incorporation des jeunes dans les processus de coopération technique. Étant donné le contexte et les plans d'atténuation et de relance après la crise de la COVID-19, le Programme favorisera la construction de stratégies de reprise après-pandémie qui soient sensibles au genre et qui fassent participer les jeunes.
92. Il s'agit donc de renforcer le Programme en générant l'information, l'analyse, les espaces de travail en réseau, les politiques et les programmes transversaux dans la perspective de genre. En outre il y aura lieu d'améliorer la gestion de la Plateforme continentale des femmes rurales et celle de la Plateforme continentale des jeunesses rurales. De même, d'autres activités de promotion institutionnelle seront menées, qui contribueront à consolider et créer de nouvelles alliances en matière de genre et de jeunesse, tant avec les États membres qu'avec d'autres acteurs clés de la communauté internationale, comme les forums de ministres et de hauts fonctionnaires des Amériques.

Les initiatives interdisciplinaires de coopération technique

93. Devant les questions importantes du programme mondial et l'apparition de demandes spécifiques des pays de la région, il est prévu de créer des initiatives interdisciplinaires de coopération technique. Ces initiatives proposent d'aborder de manière inter programmatique les questions à examiner et de consolider ensuite la construction de ponts entre les pays, la région et le monde, ainsi qu'entre les thèmes et les domaines programmatiques/disciplinaires. Certaines initiatives de grande ampleur actuellement en cours sont les Sols vivants des Amériques (LiSAM), la Coalition d'action pour la santé des sols (CA4SH) et la Mission d'innovation agricole pour le climat (AIM4C) ainsi que ClimateShot ; d'autres initiatives sont en cours de discussion ou de négociation dans le domaine du Sommet sur les systèmes alimentaires et de la COP 27, comme l'Engagement mondial sur le

méthane, la Déclaration des leaders de Glasgow sur les forêts et l'utilisation des sols et la Coalition d'action sur la croissance durable de la productivité pour la sécurité alimentaire et la conservation des ressources.

Projets et ressources extérieures

94. L'IICA continuera de développer des espaces de concertation institutionnelle afin de renforcer la gestion et la coordination grâce à la recherche et à la mobilisation de ressources extérieures susceptibles d'aider à mettre en œuvre le PMT 2022-2026. L'Institut essaie d'employer une partie de ses ressources institutionnelles en tant que préinvestissement, pour ainsi lever des fonds et des ressources complémentaires qui puissent lui permettre de mettre en œuvre une coopération technique innovante répondant efficacement aux besoins des pays membres et aux défis que l'agriculture des Amériques doit relever.
95. Il est donc extrêmement important de franchir les différentes étapes de la formulation de projets de coopération technique et de développement. Et l'identification, la négociation, la formulation et l'évaluation d'impact sont les piliers fondamentaux de la coopération institutionnelle, car en plus d'aider les pays, les projets génèrent un ensemble de bonnes pratiques, d'enseignements tirés et des espaces d'amélioration continue.
96. Pour obtenir et mobiliser des ressources extérieures, les trois stratégies suivantes seront appliquées :
 - Contribuer à l'exécution et à la gestion efficace des projets dans les pays. Dans le cadre de cette stratégie d'opérations, le privilège sera accordé à l'identification des investissements pour l'agro et les zones rurales dans les pays membres de l'IICA, et dans les organismes internationaux de financement. Les États membres seront soutenus dans la construction de programmes et projets de développement, en renforçant les relations interinstitutionnelles avec les structures de gestion nationale et leur capacité de proposer des investissements clés destinés à des programmes de développement de type stratégique auxquels l'Institut pourrait offrir une coopération technique.
 - Construction de projets nouveaux à partir de l'identification des opportunités. Les actions seront centrées sur les opportunités et les initiatives susceptibles d'être appuyées par les programmes techniques de l'IICA, qui doivent faire l'objet de consensus entre les pays et être orientés vers la réponse à leurs demandes, y compris les initiatives élaborées suite au Sommet sur les

- systèmes alimentaires de 2021 et celles qui poursuivent les ODD proposés à l'horizon 2030.
- Convocations internationales pour des projets stratégiques dans les Amériques. L'Institut se propose d'organiser, de faciliter et de soutenir les convocations publiques à présenter des projets et des propositions compétitives, pour lesquels on cherchera le financement de bailleurs de fonds internationaux. Les principales actions promues seront l'identification des opportunités revêtant un intérêt stratégique pour les pays membres, la construction technique de projets à fort impact et la présentation ultérieure de ces propositions à des partenaires potentiels et organismes de financement pour le développement agricole et rural.

V. STRATÉGIE DE RELATIONS EXTÉRIEURES

97. Un IICA qui “écoute, propose et agit” est l’approche idéale pour travailler avec les 34 États membres, ainsi qu’avec l’Espagne, en tant que pays associé, et avec les 19 observateurs permanents, car il a apporté des solutions innovantes de coopération technique afin de relever les nouveaux défis qui apparaissent dans les domaines productif, socioéconomique et environnemental. C’est ce qui a permis à l’Institut d’accroître sa présence à l’échelon mondial et de se constituer en un “IICA depuis les Amériques pour le monde”.
98. L’Institut peut, en tant qu’organisme du Système interaméricain spécialisé en agriculture et en vie rurale, ayant une personnalité juridique internationale, avec une capacité politico-diplomatique et une force technique reconnue, développer un vaste programme d’interactions avec les partenaires et les associés, tant publics que privés, dans les domaines national, régional et continental, ce qui lui donne un énorme avantage sur d’autres organisations qui prètent des services semblables ou complémentaires. L’IICA favorise les dialogues et les actions de coordination public-privé, y compris avec des entreprises leaders du secteur agroalimentaire.
99. C’est pourquoi l’IICA dispose d’un cadre pour l’établissement de partenariats stratégiques intersectoriels qui, conformément au droit public international, aux principes et protocoles des relations internationales et de la coopération pour le développement, tente d’élargir le portefeuille de coopération avec plus de 200 partenaires et est axé sur les objectifs suivants :
 - a. Favoriser des relations durables et intersectorielles.
 - b. Encourager les partenariats efficaces et de qualité pour de meilleurs résultats.
 - c. Affermir le positionnement et le prestige de l’Institut à l’échelon mondial.
 - d. Améliorer la mobilisation des ressources extérieures pour augmenter les investissements dans l’agriculture.
100. La stratégie du positionnement institutionnel cherche à augmenter, en interne, la cohésion des équipes, l’intégrité de la mission, le respect des principes et un alignement institutionnel intégrateur de gestion grâce à des réseaux de coopération d’excellence. Cette stratégie, en externe, est l’outil d’intégration avec les acteurs et les parties multisectorielles intéressées par le développement de l’agriculture et le bien-être des territoires ruraux des Amériques.

101. Les facteurs clés de ce cadre de travail incluent une approche coordonnée et inclusive visant à optimiser les ressources financières et non financières de l'IICA, ce pour quoi il sera nécessaire de définir les besoins (demandes), de réaliser une bonne planification, d'établir les mécanismes de mise en relation, d'investir dans le partenariat, de se charger du suivi des actions et d'évaluer avec les partenaires les résultats obtenus dans une approche d'amélioration continue.
102. Pour lancer cette stratégie, il est nécessaire de développer un réseau de collaborateurs du siège et des bureaux de l'Institut, ainsi que des points focaux dans les États membres.
103. Les priorités de la stratégie des relations extérieures pour la période 2022-2026 incluent :
 - a. L'augmentation de l'efficacité en matière de résultats de développement, de gestion du savoir et de mobilisation de ressources à partir des relations d'intérêt pour les programmes nationaux, régionaux ou continentaux avec le Comité d'aide au développement (CAD), les fondations donatrices, les agences de coopération internationale, la banque multilatérale, les fonds divers (verts, écologiques, sociaux et de gouvernance), les institutions du CGIAR, le secteur privé, la société civile et les institutions de recherche.
 - b. La formation de liens institutionnels avec des pays et des organisations d'autres continents, qui puissent permettre d'élargir les voies de coopération à l'avantage des États membres de l'IICA.
 - c. L'orientation des efforts vers l'exécution d'un plan de coopération horizontale et triangulaire, ainsi que la création d'un cadre de coopération Sud-Sud et intercontinental, comme des instruments clés pour le renforcement du programme de coopération technique de l'Institut dans le domaine régid. L'amélioration des compétences et des attributions des représentants, des techniciens et des administrateurs dans les 34 pays membres pour souscrire des accords à fortes retombées avec les secteurs public et privé, la société civile et les instituts de recherche.
 - e. L'élargissement des actions de collaboration avec les acteurs privés, pour le bien des différents secteurs qui participent au développement agricole et rural dans les domaines national, régional et continental, grâce à plusieurs modalités de participation, de collaboration ou de financement, sur la base des priorités que l'IICA fixe dans ce PMT.

VI. COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

104. Depuis 2018, l'Institut a multiplié son image institutionnelle, en particulier à partir de la création et de la diffusion massive de contenus informatifs et de qualité.
105. Un élément central de la transformation institutionnelle, amorcée par le PMT en vigueur, a été le développement de stratégies actives de communication institutionnelle contribuant à structurer un discours qui renforce le rôle stratégique du secteur agricole et des territoires ruraux et reconnaît le rôle central de l'agriculture dans le programme mondial.
106. Après ces succès, l'un des principaux objectifs proposés est le réajustement du Plan du fait que dans le contexte actuel il n'est d'action pertinente et efficace sans communication publique, pour consolider l'incorporation de la dimension de la communication dans le travail quotidien de chacun des membres de l'IICA.
107. Reconnaître ce rôle offre à l'Institut une grande occasion de renouveler son protagonisme dans les grands médias qui, en plus de diffuser des informations sur l'IICA, sont une grande plateforme de mise en relations qui permet d'atteindre les gouvernements et les partenaires stratégiques.
108. Les avantages de cette exposition vont au-delà de l'Institut, car elle permet de diffuser et intensifier les initiatives des gouvernements mandants de l'IICA, et de faciliter sa projection internationale, l'action collective et les échanges d'expériences et d'information grâce à la communication publique.
109. Le service Communication propose et adapte les messages, prend en charge les situations de crises éventuelles qui pourraient affecter la réputation de l'Institut ; il est en mesure de trouver des aspects positifs, de publier, distribuer, négocier avec les médias pertinents et favoriser les publications afin d'en tirer le meilleur parti possible.
110. Mais l'information qui alimente ces produits provient de l'action technique et politique des fonctionnaires de l'IICA, du directeur général aux techniciens, en passant par les représentants qui, en plus de représenter l'organisme, ont pour tâche de promouvoir l'Institut, d'informer sur ses travaux et de négocier en son nom avec les partenaires nationaux, tant au siège que dans les bureaux de représentation, en aidant ainsi à transformer l'IICA en une source de consultation fiable pour les médias.
111. Une communication institutionnelle réussie, pour remplir pleinement sa mission, doit être assumée comme une responsabilité partagée ; elle demande ainsi la

diffusion des programmes, leurs étapes et les objectifs techniques et politiques, afin que cette information oriente la planification en matière de communication vers les retombées souhaitées.

112. Cela exige également l'implication, le dynamisme et la fourniture de réponses rapides et souples de la part des spécialistes techniques, qui tous sont la base d'un positionnement approprié, fondé sur la compréhension des besoins des médias, et susceptible de répondre à leurs demandes dans les temps et dans les formes exigés.
113. Il est également proposé de consolider le comité de conseil en communication, organe de consultation de la direction générale, et la direction de la communication, qui est un outil important pour prendre le pouls de l'industrie des médias et y créer des espaces, afin de diffuser et de positionner des contenus d'intérêt de l'Institut.
114. Pour approfondir les efforts institutionnels et contribuer à l'élaboration professionnelle de contenus, on inclura, dans les projets exécutés à l'aide de ressources extérieures, une composante de ressources financières pour la communication, dont l'opération sera coordonnée avec les services respectifs.

VII. SERVICES INSTITUTIONNELS

115. Pendant la période 2022-2026, les succès initiés ou atteints depuis 2018 se sont affirmés, montrant une gestion efficace, dynamique et moderne visant à élever les niveaux de productivité de l'IICA, pour atteindre une conduite stratégique encore plus efficace, une durabilité économique et les meilleures conditions internes pour favoriser les partenariats, élargir le portefeuille de projets et offrir une coopération technique d'excellence.
116. Devant la situation économique-financière mondiale qui fait suite à la pandémie de COVID-19, il n'est pas prévu d'augmenter, à court terme, les quotes-parts des États membres, comme le souhaite l'Institut. Cette situation exigera de consolider encore la politique de gestion stricte, rationnelle, austère et transparente des ressources institutionnelles. Voilà pourquoi l'IICA tentera, dans la mesure de ses possibilités, d'orienter les ressources selon sa proposition de valeur, qui privilégie une plateforme d'innovation pour le développement du secteur agricole et le bien-être rural, qui coordonne la gestion du savoir avec des solutions innovantes.
117. Les principes qui régissent la gestion administrative sont les suivants :
 - a. Transparence
 - b. Décentralisation
 - c. Innovation
 - d. Efficacité et efficience
 - e. Résilience
 - f. Articulation
 - g. Esprit d'équipe
118. Fondées sur ces principes, les déclarations stratégiques et le modèle d'affaires visent à parvenir aux résultats stratégiques suivants :
119. L'administration décentralisée, à partir d'un plan de déconcentration et de délégation de responsabilités dans les représentations, visant à optimiser la prestation de services de manière intégrée, efficace et transparente. Ainsi les actions suivantes seront poursuivies :

- a. La mise à jour des règles et l'amélioration des systèmes numériques qui assouplissent la gestion administrative. La stratégie d'un IICA 4.0 a permis à l'Institut de favoriser l'amélioration de la gestion envers les clients et de consolider les actions de coopération au moyen de son réseau continental qui transfère et intègre des produits et des services, du savoir et des innovations dans le domaine international.
 - b. La consolidation d'une culture des processus qui promeut l'efficacité, l'alignement, la coordination et le travail commun et qui réduit le temps de réaction et de prise en charge des nécessités internes et externes. Cette transformation culturelle, fondée sur l'innovation et l'amélioration continue inclut la promotion de la modalité de travail en réseau et de l'intelligence collective, en multipliant ainsi la capacité institutionnelle de réagir de manière dynamique aux demandes tout en ajoutant de la valeur aux services qu'offre l'IICA.
120. Le développement stratégique qui intègre les processus de planification, de suivi et d'évaluation, essentiels pour l'amélioration continue, l'efficacité pour l'obtention de résultats, la poursuite des objectifs institutionnels et la responsabilisation, ce qui implique de :
- a. Réaliser une planification intégrée à partir de ce PMT, envisageant une analyse des demandes de coopération technique face à l'offre technique institutionnelle et à l'offre d'une réponse tactique au moyen d'unités, de projets et d'actions qui opèrent en réseau.
 - b. Réaliser un exercice de suivi permanent et de renseignement des affaires comme intrant critique pour la prise de décisions sur la stratégie de gestion et sur le développement de solutions innovantes de coopération technique. De même fournir des informations en temps opportun pour soutenir la prise de décisions et faciliter l'accès aux équipes d'administration sont des priorités, si l'on reconnaît que la transparence et la confiance s'appuient sur une information à jour, précise et complète.
 - c. Consolider un système de gestion des risques qui, lié aux exercices de planification, permette aux équipes de formuler des plans de réaction et d'agir de façon dynamique devant les opportunités et les défis qui se présentent en matière de coopération et de projets.
 - d. Consolider les exercices d'évaluation²⁰ de la gestion et des projets, qui doivent être réalisés sur la base d'une méthodologie objective, constructive et orientée vers l'amélioration incessante de nos services et vers la restructuration

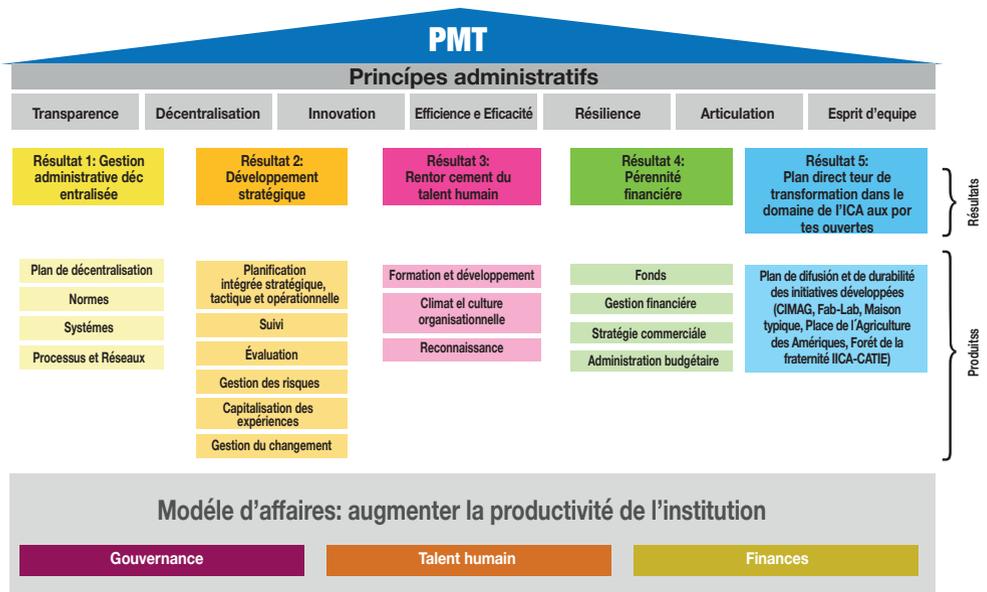
20 Le processus d'évaluation est protégé par une politique institutionnelle et des orientations du travail à jour.

des représentations de l'Institut dans les pays. Cette dynamique inclut la construction de scénarios et la capitalisation des expériences, ce qui permet d'identifier les bonnes pratiques et d'améliorer le niveau des solutions de coopération technique.

- e. Favoriser une gestion correcte du changement, compris comme le processus par lequel l'IICA passe de l'état actuel vers l'avenir souhaité afin d'accroître son efficacité et son efficience et qui sera mis en route grâce à un programme intégral auquel participeront des agents de changement de toutes les entités institutionnelles.
121. Le renforcement du talent humain est une priorité pour améliorer les compétences techniques et administratives de l'Institut. Le capital humain est l'actif et le moteur des services de coopération technique, pour créer de nouvelles opportunités et développer des projets innovants ; l'idée est ici de favoriser une culture à fort rendement, susceptible d'engendrer de nouvelles opportunités et de développer des projets innovants, et l'axe ciblé est de favoriser une culture qui installe un climat de travail favorable. L'IICA consolidera son programme de reconnaissance afin d'augmenter le niveau de motivation et d'engagement des collaborateurs. Il encouragera en outre des initiatives et des innovations internes destinées à la formation et à la certification des compétences techniques ; il mettra en œuvre un plan de carrière professionnelle et il créera des mesures incitatives liées au rendement et à la productivité, grâce auxquelles il consolidera les capacités institutionnelles qui rendent viable le modèle d'affaires.
122. La durabilité financière aura pour pilier central l'ajustement de l'architecture financière de l'Institut en accord avec les conditions du modèle d'affaires. La stratégie financière de l'IICA cherche à consolider la mobilisation de ressources publiques nationales, de la coopération internationale, des fonds internationaux et du secteur privé, ainsi qu'à promouvoir, avec les États membres, la mobilisation de fonds qui seront ensuite investis pour le bien des services alimentaires et des territoires ruraux. Les ressources que perçoit l'Institut au titre des quotes-parts des pays, de la récupération des coûts indirects des projets de coopération technique, de la vente de services et d'autres fonds, seront consacrés à la prise en charge des priorités institutionnelles et à garantir de meilleurs liens entre les frais et les investissements et le développement des projets de coopération technique. D'une part, la vente de services, comme nouvelle modalité de mobilisation de ressources institutionnelles, sera règlementée selon un protocole aidant à la proposition de valeur de la coopération technique. Par ailleurs, la constitution de fonds spéciaux pour offrir une coopération technique implique de créer les bases de ces mécanismes, y compris les objectifs, les sources, les modèles de gouvernance, les instances

d'administration et d'exécution et les procédures opérationnelles, entre autres. Une architecture financière moderne pour la gestion budgétaire des ressources ordinaires et des nouvelles sources, sera l'élément central de la poursuite des objectifs et de l'obtention de résultats du PMT, grâce à des pratiques administratives exemplaires, transparentes, rationnelles et axées sur les ressources.

Figure 1 : Résumé de la stratégie de gestion administrative



123. Dans le cadre des services institutionnels, l'Institut disposera d'un plan visant la diffusion et la durabilité des initiatives mises en œuvre en rapport avec l'IICA aux portes ouvertes, ainsi que l'offre de suivi des nouveaux projets qui seront mis en œuvre à partir de 2022.
124. L'application des TIC s'intensifiera au cours des prochaines années, comme un instrument de travail à distance, d'accès immédiat à l'information, de numérisation des processus et de virtualisation de l'administration pour une coopération technique d'excellence.

VIII. RÉFÉRENCES

- Banque mondiale. 2021. Indicateurs du développement mondial (IDM) (en ligne). Washington, D. C., États-Unis. Consulté le 3 mars 2022. Disponible sur <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators>.
- Bisang, R ; Trigo, E. 2017. Bioeconomía argentina: modelos de negocios para una nueva matriz productiva (en ligne). Buenos Aires, Argentine, Bolsa de Cereales de Buenos Aires. Consulté 15 mai 2022. Disponible sur https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bioeconomia/_archivos/Modelo_de_negocios.pdf.
- CEPAL (Comission économique pour l'Amérique Latine et les Caraïbes, Chili), IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, Costa Rica), FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, Italie). 2019. *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2019-2020*. San José, Costa Rica, IICA.
- Chavarría, H ; Trigo, E ; Martínez, JF. 2020. Políticas y negocios para la bioeconomía en ALC: Un proceso en marcha (en ligne). C3-Bioeconomy: Circular and Sustainable Bioeconomy (1). Consulté 18 mai 2022. Disponible sur <https://www.uco.es/ucopress/ojs/index.php/bioeconomy/article/view/13150/11945>.
- Chavarría, H ; Trigo, E ; Pray, C ; Smyth, SJ ; Torroba, A ; Wesseler, J ; Zilberman, D ; Martínez, JF. 2021. Potencial de la bioeconomía para la transformación de los sistemas alimentarios (en ligne). San José, Costa Rica, IICA/ICABR. Consulté 17 mai 2022. Disponible sur <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/18564/BVE21088315e.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.
- D'Amato, D ; Droste, N ; Allen, B ; Kettunen, M ; Lähtinen, K ; Korhonen, J ; Leskinen, P ; Matthies, BD ; Toppinen, A. 2017. Green, circular, bio economy: A comparative analysis of sustainability avenues. *Journal of Cleaner Production* 168:716-734.

- De Schoenmakere, M ; Hoogeveen, Y ; Gillabel, J ; Manshoven, S ; Martin, J. 2018. The circular economy and the bioeconomy: Partners in sustainability. Copenhagen, Danemark, EEA. EEA Report No 8/2018.
- ERS (Economic Research Service) ; USDA (Ministère de l'Agriculture des États-Unis). 2021. Food Dollar Series, Mars 2021 (en ligne). Washington D. C., États-Unis. Consulté 02 juin 2022. Disponible sur <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-dollar-series/>.
- GIEC (Groupe intergouvernemental d'experts sur les changements climatiques, Suisse). 2022. Climate Change 2022 : Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Summary for Policymakers (en ligne). Genève, Suisse. Consulté 25 mai 2022. Disponible sur https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf.
- Hoekstra, A. 2010. The relation between international trade and freshwater scarcity (en ligne). Genève, Suisse, OMC. Consulté 25 mai 2022. Disponible sur <https://cutt.ly/wxcopdp>.
- IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, Costa Rica). 2019. Programa de Bioeconomía y Desarrollo Productivo: Abordajes conceptuales y metodológicos para la cooperación técnica (en ligne). San José, Costa Rica. Consulté 18 mai 2022. Disponible sur <://repositorio.iica.int/handle/11324/7909>
- IICA (Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture, Costa Rica). 2021. Hacia una agricultura sostenible, resiliente al clima y baja en carbono (en ligne). San José, Costa Rica. Consulté 22 mai 2022. Disponible sur <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/15304/BVE21031261e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- ISAAA (International Service for the Acquisition of Agri-biotech Applications, États-Unis). 2018. Global Status of Commercialized Biotech/GM Crops in 2018: Biotech Crops Continue to Help Meet the Challenges of Increased Population and Climate Change. Ithaca, New York, États-Unis. ISAAA Brief No. 54.

- Le Conseil (Conseil interaméricain de l'agriculture). 2021. Résolution no 531: La transformation des systèmes agroalimentaires et le rôle de l'agriculture des Amériques (en ligne). San José, Costa Rica. Consulté 25 mars 2022. Disponible sur <http://repositorio.iica.int/handle/11324/18720>.
- Macías, M ; Girón, C ; Nieto, M ; Chavrier, N ; Páez, D ; Ureña, M ; Moreno, JC ; García, M ; De la Viña, G. 2020. Tecnologías de bioeconomía para valorizar residuos y desperdicios: Oportunidades de negocio para la agricultura familiar (en ligne). San José, Costa Rica, IICA. Consulté 08 juin 2022. Disponible sur <https://repositorio.iica.int/handle/11324/12942>.
- Martin, W ; Laborde, D. 2018. The free flow of goods and food security and nutrition (en ligne). In IFPRI (International Food Policy Research Institute). 2018 Global food policy report. Washington, D. C., États-Unis 20-29 p. Consulté 18 mai 2022. Disponible sur <https://cutt.ly/1z45Tj4>.
- Nguyen, N ; Mobsby, D ; Goesch, T. 2016. Farm-to-retail price spread and farm share in food supply chains: Background paper (en ligne). Canberra, Australie, ABARES. Consulté 19 mai 2022. Disponible sur https://www.researchgate.net/publication/339972664_Farm-to-retail_price_spread_and_farm_share_in_food_supply_chains_Background_paper
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques, France). 2009. The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda (en ligne). Paris, France, OECD Publishing. Consulté 15 mai 2022. Disponible sur <https://doi.org/10.1787/9789264056886-en>.
- OMC (Organisation mondiale du commerce, Suisse). 2021. Comercio sostenible, economía circular y ayuda para el comercio: Documento de síntesis para el ejercicio de vigilancia y evaluación de 2020-2022 (en ligne). Genève, Suisse, Secrétariats de l'OMC et de l'OCDE. Consulté 24 mai 2022. Disponible sur <https://docs.wto.org/dol2fe/Pages/SS/directdoc.aspx?filename=s:/WT/COMTD/AFTW87.pdf&Open=True>.

- Piñeiro, Martin, C. Luiselli, A. Ramos, y E. Trigo, 2021. *El Sistema Alimentario Global: Una Perspectiva desde América Latina y el Caribe*, Editorial Teseo, Buenos Aires, República Argentina
- Schnepf, R. 2015. *Farm-to-Food Price Dynamics* (en ligne). Washington D. C., États-Unis, Congressional Research Service. Consulté 20 mai 2022. Disponible sur <https://sgp.fas.org/crs/misc/R40621.pdf>.
- Teitelbaum, L ; Boldt, C ; Patermann, C. 2020. *Global Bioeconomy Policy Report (IV): A decade of bioeconomy policy development around the world* (en ligne). Berlin, Allemagne, Secretariat of the Global Bioeconomy Summit 2020. Consulté 26 mai 2022. Disponible sur https://gbs2020.net/wp-content/uploads/2020/11/GBS-2020_Global-Bioeconomy-Policy-Report_IV_web.pdf.
- United Nations. 2020. *Policy Brief: The Impact of COVID-19 on Food Security and Nutrition. Figure 3. Jobs and risks and livelihoods at risk in the food systems (in millions)* (en ligne). New York, États-Unis. Consulté 21 mai 2022. Disponible sur <https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-06/SG-Policy-Brief-on-COVID-Impact-on-Food-Security.pdf>. p. 11.
- United Nations. 2021. *Food Systems Summit 2021* (en ligne, site web). New York, États-Unis. Consulté 25 mai 2022. Disponible sur <https://www.un.org/en/food-systems-summit/summit>.

Impreso en la Imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 75 ejemplares

INSTITUT INTERAMÉRICAIN DE COOPÉRATION POUR L'AGRICULTURE
LE SIÈGE / Boîte Postale 55-2200 San José,
Vázquez de Coronado, San Isidro 11101, Costa Rica
Tél.: (506) 2216-0222 / Fax: (506) 2216-0233
Adresse électronique: icahq@iica.ac.cr / Site web: www.iica.int