

# IICA



## PLAN À MOYEN TERME 1987 - 1993

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

L'Institut interaméricain de coopération pour l'Agriculture (IICA) est un organisme du système interaméricain spécialisé en agriculture. Ses origines remontent à 1942 lorsque le Conseil de direction de l'Union panaméricaine a approuvé la création de l'Institut interaméricain des sciences agricoles.

L'IICA, à l'origine une institution de recherche agronomique et d'enseignement de deuxième cycle pour les tropiques, se transforma progressivement en organisme de coopération technique et de renforcement institutionnel dans le domaine agro-pastoral. Cette évolution fut reconnue officiellement par la ratification, en 1980, d'une nouvelle convention, stipulant que l'IICA aurait comme objectifs de stimuler, d'encourager et d'appuyer les liens de coopération entre ses 32 États membres en vue du développement agricole et du bien-être rural.

Doté d'un mandat ample et flexible ainsi que d'une structure permettant la participation directe des États membres au Conseil interaméricain de l'agriculture et à son Comité exécutif, l'Institut possède des Représentations dans tous les pays membres afin de répondre à leurs besoins en coopération technique.

Les contributions des États membres et les rapports que l'IICA entretient avec 12 pays observateurs, ainsi qu'avec de nombreux organismes internationaux, lui permettent de canaliser ressources humaines et financières vers le développement agricole de l'hémisphère.

Le plan à moyen terme 1987-1993, document normatif qui spécifie les priorités de l'Institut, met l'accent sur des actions visant à la réactivation du secteur agro-pastoral comme élément central de la croissance économique. Dans cette optique, l'Institut accorde une importance particulière au soutien et à l'encouragement d'actions destinées à moderniser la technologie agricole et à renforcer les processus d'intégration régionale et sous-régionale.

Pour réaliser ces objectifs, l'IICA concentre ses activités dans cinq programmes qui sont: analyse et planification de la politique agraire, développement et transfert de technologie, organisation et administration du développement rural, commercialisation et agro-industrie, santé en agriculture.

Les pays membres de l'IICA sont: Antigua-et-Barbuda, Argentine, Barbade, Bolivie, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Costa Rica, Dominique, El Salvador, Équateur, États-Unis, Grenade, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Jamaïque, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Pérou, République Dominicaine, Sainte-Lucie, Saint-Kitts-et-Nevis, Saint-Vincent-et-Grenadines, Suriname, Trinité-et-Tobago, Uruguay et Vénézuéla.

Les pays observateurs permanents sont: Autriche, Belgique, Espagne, France, Israël, Italie, Japon, Pays-Bas, Portugal, République Arabe d'Égypte, République de Corée, République Fédérale Allemande.

# IICA



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
CARACAS, VENEZUELA

ESTADO UNIDO

ESTADO UNIDO

## PLAN À MOYEN TERME 1987 - 1993

**00001431**

PLAN À MOYEN TERME

1987-1993



## TABLE DES MATIÈRES



## TABLE DES MATIÈRES

	Page
PRÉSENTATION. . . . .	xi
RÉSUMÉ. . . . .	xix
INTRODUCTION. . . . .	3
CHAPITRE I :	
1. Les politiques générales de l'IICA et le rôle des plans à moyen terme. . . . .	7
1.1 Nature et buts de l'IICA. . . . .	9
1.2 Evolution des activités et des priorités de l'IICA . . . . .	10
1.3 Les plans à moyen terme . . . . .	19
CHAPITRE II :	
2. Analyse de la situation et cadre général . . . . .	25
2.1 Le contexte politique et économique. . . . .	27
2.2 Situation et perspectives du sec- teur agropastoral en Amérique latine et aux Caraïbes. . . . .	33

2.3	Problèmes et défis pour l'action de l'IICA . . . . .	40
-----	---	----

### CHAPITRE III :

3.	Objectifs, stratégies et politi- ques spécifiques pour la période 1987-1993. . . . .	49
3.1	Introduction . . . . .	51
3.2	Objectifs. . . . .	53
3.3	Stratégie général. . . . .	55
3.3.1	Concentration des ef- forts et pilotage tech- nique : les programmes et le Centre de pro- grammes et projets d'investissement (CEPPI) . . . . .	57
3.3.2	Fonctions et instruments prioritaire . . . . .	60
3.3.3	Adaptation de la structure opérationnelle. . . . .	63
3.3.4	Le rôle des ressources extérieures . . . . .	63

3.4	Politiques spécifiques . . . . .	65
3.4.1	La politique relative aux ressources humaines . . . . .	65
3.4.2	La politique administra- tive et financière. . . . .	67
3.4.3	La politique relative aux relations exté- rieures . . . . .	70

#### CHAPITRE IV :

4.	Les programmes de la période 1987-1993. . . . .	73
4.1	Les principes généraux régissant le fonctionnement des programmes et le CEPPI. . . . .	75
4.2	Programme I : Analyse et plani- fication de la politique agraire. . . . .	77
4.2.1	But du programme. . . . .	77
4.2.2	Les problèmes en cause . . . . .	78
4.2.3	Domaines où se concen- treront les actions . . . . .	80
4.3	Programme II : Mise au point et transfert de technologies. . . . .	84
4.3.1	But du programme. . . . .	84

4.3.2	Les problèmes en cause . . . . .	85
4.3.3	Domaines où se concen- treront les actions . . . . .	90
4.4	Programme III : Organisation et administration du développement rural. . . . .	100
4.4.1	But du programme. . . . .	100
4.4.2	Les problèmes en cause . . . . .	105
4.4.3	Domaines où se concen- treront les actions . . . . .	106
4.5	Programme IV : Commercialisation et agro-industrie. . . . .	112
4.5.1	But du programme. . . . .	112
4.5.2	Les problèmes en cause . . . . .	114
4.5.3	Domaines où se concen- treront les actions . . . . .	118
4.6	Programme V : Santé agro- pastorale. . . . .	120
4.6.1	But du programme. . . . .	120

4.6.2	Les problèmes en cause . . . . .	121
4.6.3	Domaines où se concen- treront les actions . . . . .	126
4.7	Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI) . . . . .	131
4.7.1	But du Centre . . . . .	131
4.7.2	Les problèmes en cause . . . . .	132
4.7.3	Domaines où se concen- treront les actions . . . . .	134

## CHAPITRE V :

5.	Lignes directrices pour l'organisation institutionnelle . . . . .	137
5.1	Introduction . . . . .	139
5.2	Structure de la direction. . . . .	139
5.2.1	Bureau du Directeur général. . . . .	139
5.2.2	Sous-direction générale adjointe des opérations . . . . .	139
5.2.3	Unités d'appui de la direction. . . . .	142

5.2.4	Unités de coopération technique. . . . .	143
5.2.4.1	Introduction . . . . .	143
5.2.4.2	Directions de programme. . . . .	144
5.2.4.3	Le Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI). . . . .	146
5.2.4.4	Bureaux nationaux . . . . .	148
5.2.5	Unités d'appui technique. . . . .	150
5.2.5.1	Centre interaméricain de documentation et d'information agricole (CIDIA). . . . .	150
5.2.5.2	Unité des services d'informatique. . . . .	152

5.3	Systèmes fonctionnels. . . . .	152
	5.3.1 Programmation et évaluation . . . . .	152
	5.3.2 Supervision et suivi. . . . .	155
5.4	Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE). . . . .	157

## CHAPITRE VI :

6.	Besoins budgétaires pour la période 1987-1993 et stra- tégie de financement . . . . .	159
6.1	Introduction . . . . .	161
6.2	Evolution de la disponibilité des ressources . . . . .	162
	6.2.1 Quotes-parts . . . . .	162
	6.2.2 Ressources exté- rieures. . . . .	164
6.3	Critères servant à déterminer les besoins budgétaires pour la période 1992-1993 . . . . .	166

6.4	Estimation des besoins en ressources constituées par les quotes-parts . . . . .	170
6.4.1	Besoins. . . . .	170
6.4.2	Répartition des ressources formées par les quotes-parts, par catégories . . . . .	171
6.4.3	Répartition des ressources au titre des quotes-parts, par rubriques. . . . .	172
6.5	Ressources extérieures . . . . .	177
6.6	Résumé des besoins en ressources . . . . .	177
6.7	Stratégie de financement pour la période biennale 1992-1993. . . . .	178

## PRÉSENTATION

Le Conseil interaméricain de l'agriculture, lors de sa troisième réunion ordinaire tenue à Montevideo (Uruguay) du 21 au 25 octobre 1985, en vertu de la résolution numéro 72 (IICA/JIA/Res.72(III-0-85), a jugé opportun d'enclencher un processus permanent de révision et de mise à jour du Plan à moyen terme, pour tenir compte des besoins changeants des pays membres.

Il a également décidé que, en collaboration avec un groupe d'experts-conseils indépendants, l'Institut et les Etats membres évalueraient le plan à moyen terme 1983-1987 ainsi que les programmes et projets mis en oeuvre dans ce cadre. Cette évaluation fut réalisée entre février et mars 1986 et, sur cette base, le groupe d'experts-conseils a formulé d'importantes recommandations sur l'organisation future des activités de l'Institut. Dans cette perspective, il a recommandé de concentrer les activités dans un nombre restreint de programmes à haute hiérarchie technique, qui visent des aspects importants du développement agricole et du bien-être rural et qui présentent une capacité opérationnelle suffisante pour déployer les efforts requis à l'échelle nationale et internationale. Aussi, pour permettre cette concentration, il a recommandé une série de réaménagements visant la forme que prennent les activités de coopération technique, leur supervision et leur suivi, ainsi que la politique relative au personnel.

Ce document fut soumis à la considération de la Sixième Réunion ordinaire du Comité exécutif, tenue à San José (Costa Rica), du 13 au 18 juillet 1986. Il fut approuvé

par le Conseil interaméricain de l'agriculture, lors de sa troisième réunion extraordinaire, tenue à Mexico, du 27 au 29 octobre 1986 (résolution IICA/JIA/Res.104 (III-E/86)).

Les idées-forces du plan à moyen terme furent présentées et débattues par le Directeur général avec les ministres de l'Agriculture des pays des Caraïbes, à Sainte-Lucie le 14 avril 1986. A cette occasion, il fut convenu d'élaborer une stratégie qui, dans le cadre des lignes directrices du plan à moyen terme, répondrait aux besoins des pays des Caraïbes. Les aspects essentiels furent incorporés dans différents chapitres du plan à moyen terme. Le directeur général a évoqué les aspects généraux du plan à moyen terme devant les ministres de l'Agriculture de l'Amérique centrale, du Mexique, du Panama et de la République Dominicaine lors de la réunion du Conseil régional de coopération agricole (CORECA) tenue à Panama, les 28 et 29 avril 1986.

Lors de la IXe Conférence interaméricaine des ministres de l'Agriculture, tenue à Ottawa (Canada) en 1987, les ministres de l'Agriculture de l'hémisphère ont signé la Déclaration d'Ottawa, qui constatait l'ampleur de la crise que traversent les pays de la région et la nécessité de trouver une nouvelle stratégie de développement, en soulignant le rôle que doit et peut jouer l'agriculture dans un développement soutenu. Cette même réunion a confié au Directeur général la tâche d'élaborer, en collaboration avec les pays membres, un « Plan stratégique d'action commune pour appuyer la revitalisation de l'agriculture et du développement économique de l'Amérique latine et des Caraïbes » (recommandation numéro 10 ; IXe Conférence interaméricaine des ministres de l'Agriculture, Ottawa, Canada, du 29 août au 2 septembre 1987).

Lors de sa cinquième réunion ordinaire, tenue à San José (Costa Rica) en octobre 1989, le Conseil interaméricain de l'agriculture a approuvé le Plan d'action commune pour la revitalisation agropastorale en Amérique latine et aux Caraïbes (PLANALC) et a convenu du début de sa mise en oeuvre (résolution IICA/JIA/Res.154(V-0/89)).

A cette même réunion, le Conseil interaméricain de l'agriculture a résolu, en vertu de l'approbation du PLANALC, de faire coïncider ce plan avec les idées générales du plan à moyen terme 1987-1991 et de tenir une réunion extraordinaire pour analyser un nouveau plan à moyen terme qui aboutirait à des dépenses supplémentaires, et il a confié au Directeur général la tâche de présenter à la dixième réunion ordinaire du Comité exécutif les propositions d'adaptation du plan à moyen terme (IICA/JIA/Res.168(V-0/89)), qui seraient nécessaires pour y incorporer les idées-forces du PLANALC.

Dans la foulée a été soumise à la considération de la dixième réunion ordinaire du Comité exécutif une proposition de plan à moyen terme révisé et adapté, dessinant les contours de l'action de l'Institut jusqu'en décembre 1993 (IICA/CE/Res.139(X-0/90)).

La lecture et l'interprétation de ce plan à moyen terme prolongé ne doivent pas se faire isolément des autres instruments normatifs qui le complètent et qui permettent de traduire les orientations du plan à moyen terme en décisions opérationnelles spécifiques. Ces instruments sont, entre autres, le Plan d'action commune pour la revitalisation agropastorale en Amérique latine et aux Caraïbes (PLANALC), le programme-budget, les programmes opérationnels et les instruments de coopération.

Les objectifs, stratégies, programmes et directives opérationnelles proposés pour la période qui reste visent

à conjuguer les besoins et les demandes de coopération technique propres au contexte économique, social et politique des différents pays dans cette décennie, en harmonie avec la vocation de l'Institut (établie par la convention) consistant à stimuler, à favoriser et à appuyer les efforts des Etats membres en vue de leur développement agricole et de leur bien-être rural.

Le Plan à moyen terme 1987-1991, prolongé jusqu'en 1993, présente les lignes directrices relatives : 1) à la définition des objectifs et stratégies ; 2) aux domaines prioritaires pour la réalisation des activités de coopération technique ; 3) à l'organisation de l'Institut ; et 4) à l'estimation des ressources requises pour la mise en oeuvre du plan à moyen terme.

IICA/JIA/Res.168(V-O/89)  
12 octobre 1989  
Original : espagnol

**RESOLUTION NUMERO 168**

**PROPOSITION D'ADAPTATION DU PLAN A MOYEN TERME 1987-1991**

Le CONSEIL INTERAMERICAIN DE L'AGRICULTURE, à sa cinquième réunion ordinaire,

**CONSIDERANT :**

Que les idées générales du Plan à moyen terme (PMP) actuel peuvent continuer d'être la base des lignes directrices institutionnelles ;

Que, à la lumière du Plan d'action commune pour la revitalisation de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes, il serait utile d'introduire quelques réformes permettant de renforcer les liens entre le Plan d'action et cet important instrument normatif ;

Que la tenue d'une réunion extraordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture pour approuver un nouveau plan à moyen terme entraînerait des dépenses supplémentaires ;

Que le Comité exécutif, à sa neuvième réunion ordinaire, a examiné cette question et, au moyen de la résolution 121, a recommandé au Conseil interaméricain de l'agriculture de demander au Directeur général de présenter à la dixième réunion ordinaire du Comité exécutif, qui se tiendra pendant le second semestre de 1990, des propositions visant à adapter le plan à moyen

terme 1987-1991, qui serait prolongé jusqu'à la septième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture prévue pour 1993 ;

Qu'il a aussi recommandé au Conseil interaméricain de demander au Directeur général de présenter à la dixième réunion ordinaire du Comité exécutif des propositions pour évaluer le plan à moyen terme actuel et en élaborer un nouveau pour la période 1993-1997.

DECIDE :

1. De demander au Directeur général de présenter à la dixième réunion ordinaire du Comité exécutif, qui aura lieu pendant le second semestre de 1990, des propositions visant à adapter le plan à moyen terme 1987-1991, qui serait prolongé jusqu'à la septième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture, prévue pour 1993.
2. De demander au Directeur général de présenter aussi à la dixième réunion ordinaire du Comité exécutif des propositions visant à évaluer le plan à moyen terme actuel et à en élaborer un nouveau pour la période 1993-1997.

IICA/CE/Res.139(X-0/90)  
28 août 1990  
Original : espagnol/  
          anglais

**RESOLUTION NUMERO 139**

**PROPOSITION D'ADAPTATION DU PLAN A MOYEN TERME 1987-1991**

Le COMITE EXECUTIF, à sa dixième réunion ordinaire,

VU :

La résolution IICA/JIA/Res.168(V-0/89), « Proposition d'adaptation du plan à moyen terme 1987-1991 », prise dans le but de faire les adaptations qui permettront de renforcer les liens entre le Plan à moyen terme actuel et le Plan d'action commune pour la revitalisation agropastorale en Amérique latine et aux Caraïbes (PLANALC).

CONSIDERANT :

Qu'il faut un document qui organise les activités de l'Institut pour le reste du mandat de l'administration actuelle ;

Que le document présenté par le Directeur général correspond bien à la mission qu'il a reçu du Conseil interaméricain de l'agriculture ;

Que le Comité exécutif, après avoir analysé la proposition du Directeur général, a cautionné les principes sur lesquels repose le plan à moyen terme ;

Que, pendant les débats sur cette proposition, les représentants des Etats membres et les observateurs ont manifesté un grand intérêt pour l'intégration, dans le plan à moyen terme, de thèmes liés à la participation de la femme au développement, à la défense de l'environnement et à la pérennité du développement ;

Que le Directeur général a signalé pendant les débats que la rallonge budgétaire prévue au chapitre 6 du plan à moyen terme reflète la volonté de l'IICA de maintenir la croissance zéro en compensant dans le même temps l'inflation.

DECIDE :

1. D'approuver le document IICA/CE/Doc.-203(90)rev., « Adaptation du plan à moyen terme 1987-1991 » et d'en faire le cadre des actions de l'Institut.
2. De prolonger le plan à moyen terme, avec ses adaptations, jusqu'en décembre 1993.
3. D'autoriser le Directeur général à apporter, avant la publication du document officiel en question, les changements d'ordre stylistique jugés nécessaires.

**RÉSUMÉ****INTRODUCTION**

Pour les pays de la région, il est clair que le modèle de développement suivi depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale est dépassé. La crise financière, qui avait commencé à se faire sentir au milieu de la dernière décennie, s'est manifestée dans toute son ampleur et elle a souligné les faiblesses des modèles d'exportation agricole traditionnelle et de substitution des importations. Il est désormais évident, dans le même temps, que les perspectives réelles de développement reposent sur une redéfinition du rôle du secteur agropastoral, lequel représente une solution s'il cristallise les efforts et les ressources, d'investissement surtout, à la lumière de la nouvelle situation à laquelle sont confrontés les pays. Une profonde réflexion s'impose, non seulement sur les rapports intersectoriels, mais aussi sur l'organisation et les priorités - qui restent à définir - du secteur agropastoral lui-même. Il convient de se pencher avec soin et imagination sur les politiques agropastorales, sur le rôle de la technologie, sur l'organisation sociale et sur les mécanismes d'ores et déjà en place, afin de mobiliser la production sectorielle et de mettre au point de nouvelles approches qui tiennent compte de la réalité à laquelle le continent fait face aujourd'hui et qui permettent de prendre des mesures concrètes.

Une nouvelle volonté politique de coopération se manifeste aussi dans la région, ce qui est de bon augure pour l'IICA, puisqu'elle vient hiérarchiser la dimension multinationale de la coopération technique et fait entrevoir la possibilité d'échanges à l'échelle régionale et de projets menés en commun par les Etats membres.

Parallèlement, la situation économique et financière apporte de sérieuses limitations aux actions à entreprendre. Il va de soi qu'il ne faut pas s'attendre, dans les années qui viennent, à des augmentations importantes des ressources destinées au développement agricole et au bien-être rural. Cela étant, il faut veiller à concentrer les efforts et à optimiser l'utilisation des ressources disponibles. Le Plan d'action commune pour la revitalisation de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes (PLANALC), qui vient d'être approuvé, fournit ce cadre d'action commune et de concertation, ainsi qu'un forum pour l'analyse des stratégies de développement agropastoral.

#### **LES OBJECTIFS POUR LA PERIODE 1987-1993**

Dans le contexte qui vient d'être décrit, les objectifs du plan à moyen terme 1987-1993 consistent à « stimuler, encourager et soutenir les efforts des Etats membres » pour :

- Renforcer le développement du secteur agropastoral dont la double vocation en tant que vecteur de croissance économique est de produire des denrées aux fins de la consommation intérieure et de constituer la principale source de devises. A cette fin, il faut concevoir et mettre en place des politiques agricoles qui s'harmonisent avec les politiques économiques globales ainsi qu'avec les caractéristiques et les limitations de chaque pays, en élaborant des stratégies de production, de commercialisation et de transformation des matières premières visant à augmenter la mise en valeur de la production agropastorale, à relancer la participation et à servir la justice distributive. Cette dernière n'est possible que s'il

existe des politiques différenciées pour le développement rural et des actions spécifiques destinées à donner aux femmes et aux jeunes en milieu rural le nécessaire rôle de protagonistes.

- **Approfondir la modernisation et augmenter la productivité du secteur agropastoral en préservant les richesses naturelles et l'environnement, par l'incorporation accrue de technologies adaptées, qui permettront de conserver les avantages comparatifs et la compétitivité historique de la production agropastorale régionale. Il faut veiller aussi à généraliser ce processus à tous les pays de la région et à chacun de ses paliers de production, sous le signe de l'équité dans la répartition des bienfaits et de la préservation des richesses naturelles (pérennité). Cette modernisation doit s'étendre au plan institutionnel, notamment à l'appareil d'Etat, qui devra s'adapter à un rôle consistant à faciliter l'action des agents sociaux et à orienter les investissements.**
  
- **Faire avancer le processus d'intégration régionale, au moyen d'actions communes qui permettront d'atteindre des échelles de fonctionnement favorisant l'utilisation optimale des maigres ressources humaines et financières disponibles, et le développement de la complémentarité entre production et commerce. Ces actions, qui devront être conçues pour renforcer les actions menées à l'échelle nationale permettront de créer un espace élargi de compétences et d'améliorer le pouvoir de négociation de la région à l'échelle internationale.**

## LA STRATEGIE DU PLAN

La stratégie adoptée pour réaliser les objectifs proposés est axée sur les éléments suivants :

- a. Concentrer les efforts et le pilotage technique dans un nombre restreint de domaines thématiques qui ont une importance capitale pour les activités de l'IICA. Les programmes de l'IICA et du CEPPI sont le moteur de la stratégie dans ce cadre particulier et dans le cadre général de l'action de l'Institut.
- b. Etablir des priorités pour les fonctions de l'IICA stipulées dans la convention. La préséance sera accordée aux fonctions pour lesquelles l'Institut a des avantages sur le plan opérationnel, etc'est la raison pour laquelle elles seront appelées fonctions opérationnelles.
- c. Adapter la structure opérationnelle afin de permettre la concentration et la hiérarchisation technique des activités dans les domaines désignés prioritaires et, dans le même dessein, s'assurer que le point de vue technique entre en ligne de compte dans la formulation de la politique institutionnelle, favoriser la décentralisation de la mise en oeuvre des activités, et augmenter la souplesse des opérations.
- d. Accroître la disponibilité des ressources extérieures et l'efficacité de leur utilisation pour le financement des programmes et projets ; à cette fin, l'Institut intensifiera ses rapports avec les organismes internationaux et bilatéraux de financement et aménagera des mécanismes de

collaboration avec le secteur privé et avec les organisations non gouvernementales à l'échelle nationale et internationale.

Les politiques spécifiques visant à mettre en oeuvre la stratégie générale qui vient d'être résumée sont les suivantes :

- a. S'agissant des moyens humains, l'accent sera mis sur le renouvellement et le recyclage des cadres professionnels de l'Institut, en tenant compte des champs de concentration désignés prioritaires et des modalités opérationnelles proposées.
- b. En ce qui concerne l'administration financière, les méthodes en usage à l'heure actuelle seront remaniées en fonction des possibilités qu'offrent les progrès technologiques et les besoins qui apparaîtront au sein de la nouvelle structure technique et opérationnelle que propose le plan à moyen terme.
- c. En matière de relations extérieures, il s'agira de conjuguer les efforts de l'Institut à ceux des autres organismes voués au développement agricole et au bien-être rural, afin de tirer le maximum des maigres ressources disponibles ; il s'agira aussi de faire connaître l'Institut et les idées du PLANALC, en assurant la présence systématique de l'Institut sur la scène institutionnelle.

**LES PROGRAMMES ET LE CENTRE DE PROGRAMMES ET PROJETS  
D'INVESTISSEMENT DE L'IICA POUR LA PERIODE 1987-1993**

La concentration des efforts se traduit concrètement par la mise sur pied de cinq programmes et du Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI), qui constituent un cadre naturel pour le pilotage technique et la concentration des actions à l'échelle régionale et nationale.

- **Programme I. Analyse et planification de la politique agricole.** Il s'agit d'encourager les efforts des pays visant à mettre au point une stratégie agricole permettant d'élaborer clairement les politiques, d'adopter les réformes institutionnelles et de concevoir et mettre en oeuvre des programmes d'investissement stratégique, en vue d'un développement soutenu. L'accent sera mis notamment sur le développement de la capacité à prendre en compte le paysage international dans les politiques, les réformes institutionnelles et les investissements, et à contribuer au développement soutenu.
  
- **Programme II. Mise au point et transfert de technologies.** Il s'agit d'encourager et d'appuyer les actions des pays membres en matière de développement et de modernisation institutionnelle, en vue d'améliorer la conception de leurs politiques technologiques, de renforcer l'organisation et l'administration de leurs systèmes de mise au point et de transfert de technologies, et de faciliter leur intégration pour favoriser de manière plus intense la coopération réciproque et les relations internationales. Il sera possible ainsi de mieux utiliser toutes les ressources disponibles et de contribuer plus efficacement à

la solution des problèmes technologiques de la production agropastorale, sous le signe de l'égalité dans la répartition des bienfaits et de la préservation des richesses naturelles.

- **Programme III. Organisation et administration du développement rural.** Il s'agit essentiellement d'appuyer les pays membres dans l'élaboration de politiques différenciées pour le développement rural et dans le renforcement des institutions nationales chargées de formuler, de mettre en oeuvre et d'évaluer ces politiques, afin de favoriser la modernisation de l'économie paysanne et de la société rurale. Il s'agit aussi de renforcer leur contribution à la relance du secteur agropastoral, de renforcer la participation des groupes paysans aux décisions qui les touchent et d'améliorer les conditions et la qualité de la vie de la population rurale, notamment celle qui est la plus démunie.
  
- **Programme IV. Commercialisation et agro-industrie.** Il s'agit d'apporter une coopération technique aux organismes compétents dans les pays membres de l'IICA, pour résoudre des problèmes dans trois domaines où se concentreront les actions : le commerce international de produits agricoles et agro-industriels, la modernisation des systèmes de commercialisation intérieure et de sécurité alimentaire ainsi que la promotion et le développement de l'agro-industrie.
  
- **Programme V. Santé agropastorale.** Il s'agit de contribuer à la relance du secteur agropastoral en trouvant des solutions aux problèmes que représentent la présence et l'impact de maladies et fléaux qui limitent la commercialisation et

réduisent la productivité. A cette fin, les efforts se concentreront sur les actions suivantes : favoriser l'exportation de produits agropastoraux, en aidant les pays à se conformer aux normes sanitaires du commerce international ; augmenter la productivité, par des actions permettant aux pays d'atténuer l'impact de certains problèmes sanitaires choisis en raison de leurs répercussions économiques ; et empêcher l'introduction et la propagation de maladies et fléaux exotiques, en renforçant les services quarantaires et d'urgence agropastorale.

- **Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI).** Le but est de collaborer avec les pays membres à l'élaboration de diagnostics et de programmes sectoriels agropastoraux et de projets d'investissement, destinés à appuyer le processus de modernisation et de relance de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes.

## **PRINCIPES ORGANISATIONNELS POUR LA COOPERATION TECHNIQUE**

L'adaptation de la structure opérationnelle de l'Institut comprend deux volets. D'une part, elle vient concrétiser la recommandation de hiérarchiser techniquement les programmes et de les inclure directement dans la formulation de la politique institutionnelle ; à cette fin ont été créées les directions de programme à titre d'unités de coopération technique situées au siège de l'Institut à San José (Costa Rica). D'autre part, il y a décentralisation de certaines décisions administratives, ce qui permettra de répondre avec davantage de souplesse aux besoins en coopération des différents pays. A cette fin, les fonctions des bureaux nationaux sont redéfinies et des correctifs sont apportés aux

directions de zone, pour les rendre plus opérationnelles, c'est-à-dire pour les adapter davantage aux caractéristiques des diverses zones et aux besoins que feront apparaître le suivi et la supervision des opérations.

L'évolution de la situation économique et sociale du continent a conduit aussi à hiérarchiser le Centre de programmes et projets d'investissement et à le faire participer à la préparation et à la coordination de programmes et ajustements sectoriels agropastoraux.

Les directions de programme assument les responsabilités techniques et administratives en ce qui concerne la pensée stratégique dans leur champs d'action, le renforcement institutionnel et la coopération technique à caractère multinational.

Les bureaux nationaux continuent de jouer le rôle de cadre institutionnel et administratif pour la réalisation des activités à l'échelle locale. Ils servent d'interlocuteurs pour le maintien de contacts permanents avec les autorités nationales et d'autres organismes nationaux et régionaux, au niveau opérationnel. Sur la plan fonctionnel, ils concentrent leur attention sur les domaines du pré-investissement et de la prestation de services administratifs directs pour la formulation et la mise en oeuvre de projets, afin de faciliter l'utilisation efficace des ressources nationales et internationales disponibles. Ils jouent en outre un rôle essentiel dans la diffusion du PLANALC, dans l'obtention de ressources extérieures et dans la mise en oeuvre de volets des projets multinationaux à l'échelle nationale.

Les activités menées par les Unités d'appui technique (CIDIA et service informatique) viennent compléter les actions des directions de programme, de zone et des bureaux nationaux.

La coordination entre les champs de concentration et la convergence des activités menées par les unités de coopération technique en fonction des objectifs proposés pour le plan à moyen terme, ainsi que l'affectation cohérente des ressources, sont assurées par le système de planification et d'évaluation, lequel, à son tour, sert de mécanisme permettant, par des informations en retour, l'actualisation du plan à moyen terme tout au long de la période visée.

La réalisation des activités programmées et la découverte des adaptations qui s'imposent sont la responsabilité du système de supervision et de suivi, lequel fait intervenir toutes les unités de l'Institut, assure l'uniformité des objectifs et dirige les efforts dans la direction souhaitée.

#### **RESSOURCES BUDGETAIRES**

Les ressources totales qui seront nécessaires à la mise en oeuvre de la stratégie proposée s'élèvent à 63,3 millions de dollars US pour 1992, dont 28,6 millions de dollars US correspondent à des ressources ordinaires (45,2 %) et 34,7 millions à des ressources extérieures (54,8 %). Pour 1993, il faudra au total 66,2 millions de dollars US, dont 29,8 millions correspondront à des ressources ordinaires (45,0 %) et 36,4 millions à des ressources extérieures (55,0).

L'augmentation proposée pour les ressources formées par les quotes-parts s'élève à quelque 4 % par année, ce qui, en termes réels, signifie un taux de croissance zéro. En conséquence, les ressources formées par les quotes-parts se monteront à 24,7 millions de dollars US en 1992 et à 25,7 millions de dollars US en 1993. L'Institut pourra ainsi remplir les engagements pris par le

Conseil interaméricain de l'agriculture pour la mise en oeuvre du PLANALC et maintenir la capacité opérationnelle de ses unités de direction et des unités chargées de fournir aux différents pays les services directs de coopération technique.



## INTRODUCTION



## INTRODUCTION

Le plan à moyen terme est l'instrument qui, conformément aux directives du Conseil interaméricain de l'agriculture et aux propositions du Directeur général, et à la lumière des problèmes propres aux différents pays, oriente les activités de l'IICA pendant une période donnée. Le plan indique les objectifs, les stratégies et les instruments de base qui serviront à l'action de l'Institut. Il définit les programmes et trace les grandes lignes de la politique relative aux actions techniques et administratives, aux ressources humaines et à l'importance des ressources budgétaires destinées à la réalisation des activités.

C'est dans ce cadre général que le présent document expose les grandes orientations de la période 1987-1993. A cette fin, il tient compte des expériences antérieures et aborde le rôle de l'institution en fonction du contexte politique, économique et social des pays membres et de leurs besoins en coopération technique. Le plan repose sur l'analyse des principaux problèmes auxquels se heurtent le développement agricole et le bien-être rural de la région, et sur les avantages comparatifs de l'IICA en tant qu'organisme international. Il a été conçu, dans cette optique, pour orienter les activités de l'Institut pendant la période visée. A cette fin, il fixe le cadre de l'action technique et administrative, il élabore une stratégie d'action et il définit les instruments qui serviront à la réalisation des activités. On ne saurait toutefois considérer isolément ce plan, qui est un instrument parmi d'autres : en effet, le PLANALC, les programmes-budgétaires, les programmes opérationnels et les projets de coopération technique, pour ne nommer que ceux-là, le complètent et permettent de traduire les orientations générales en décisions opérationnelles spécifiques.

Le présent document est divisé ainsi que suit. Le chapitre premier résume les définitions essentielles relatives à la nature, aux fins et aux fonctions de l'institution telles que les stipule la Convention actuelle. Il décrit brièvement l'évolution historique des activités et l'organisation de l'Institut et il analyse le rôle que jouent les plans à moyen terme dans l'orientation des actions de coopération. Enfin, il récapitule les recommandations du groupe d'experts-conseils indépendants (G-6).

Le chapitre II évoque sous forme de résumé l'évolution et les perspectives du secteur agropastoral et du milieu rural, et cerne les principales limitations et les champs d'action prioritaires de l'Institut au cours des prochaines années.

Le chapitre III définit les objectifs, la stratégie et les politiques spécifiques pour la période 1987-1993. Il indique les fonctions générales de l'institution et les instruments établis par la Convention, ainsi que les fonctions opérationnelles nécessaires à l'action de l'IICA à moyen terme. Ces fonctions permettent de déterminer le rôle particulier que joueront les différentes unités de l'institution dans le cadre du plan à moyen terme. Enfin, il présente les politiques spécifiques, notamment celles qui concernent les ressources humaines, l'administration financière, et les relations extérieures.

Le chapitre IV examine les cinq nouveaux programmes de l'IICA et le Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI). Pour chacun d'entre eux, il expose en bref les problèmes en cause, il indique les buts recherchés et il signale les champs de concentration et les priorités, ainsi que les grandes lignes de l'action

technique et les bienfaits que l'IICA attend, pour les pays, de la mise en oeuvre de la stratégie proposée.

Le chapitre V précise le rôle et les responsabilités qui, dans la réalisation des actions, reviendront aux différentes unités de coopération technique (directions de programme, CEPPI), sous-direction générale adjointe des opérations et bureaux nationaux, aux unités d'appui de la direction (directions des ressources humaines, programmation et évaluation, finances, coordination des affaires institutionnelles), aux unités d'appui technique (CIDIA et Unité des services d'informatique) et au CATIE en tant qu'organisme associé. Il formule aussi les principales définitions autour desquelles s'articule la politique de structuration et d'exploitation des systèmes de programmation et d'évaluation et de supervision et de suivi.

Enfin, le chapitre VI indique les ordres de grandeur et les orientations en matière de besoins budgétaires ainsi que l'affectation des ressources pendant la période visée.



## CHAPITRE I

### LES POLITIQUES GÉNÉRALES DE L'IICA ET LE RÔLE DES PLANS À MOYEN TERME



### 1.1 Nature et buts de l'IICA

L'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA) est l'organisme qui se spécialise dans l'agriculture dans le système interaméricain. Il est, par sa structure actuelle, le prolongement de l'Institut interaméricain des sciences agricoles, créé en octobre 1942 par décision du Conseil de direction de l'Union panaméricaine.

Selon la convention actuelle, l'IICA a pour but de « stimuler, encourager et soutenir les efforts des Etats membres en matière de développement agricole et de bien-être rural ». Sur le plan juridique, l'IICA est un organisme international, doté de la personnalité juridique et gouverné par ses Etats membres, qui sont responsables de l'orientation, du suivi et de l'évaluation de ses opérations. Le Conseil interaméricain de l'agriculture est l'organe supérieur de l'Institut, et la Direction générale, son organe exécutif.

Le Conseil interaméricain de l'agriculture, qui se compose des représentants de tous les Etats membres, se réunit régulièrement tous les deux ans et a la responsabilité, entre autres, d'approuver les orientations de la politique de l'Institut et le programme-budget biennal. Dans l'exercice de ces fonctions, le Conseil interaméricain de l'agriculture a pour organe le Comité exécutif, qui agit en son nom ; celui-ci se compose de représentants de douze pays membres, élus selon les principes de la représentation géographique et du roulement. Les attributions du Conseil consistent, entre autres, à étudier les propositions de programme-budget biennal que le Directeur général présente au Conseil interaméricain de l'agriculture, et à fournir au Conseil des analyses

préliminaires et à lui faire des recommandations, en agissant en qualité de commission préparatoire.

La Direction générale se compose d'unités techniques et administratives chargées de coordonner et de réaliser les actions de l'Institut, conformément aux politiques établies par le Conseil interaméricain de l'agriculture.

## 1.2 Evolution des activités et des priorités de l'IICA

L'IICA étant un organisme qui a pour mission de répondre aux besoins de ses Etats membres qui déploient des efforts en matière de développement agricole et de bien-être rural, ses activités et ses priorités ont changé au fil des ans pour mieux correspondre aux problèmes nouveaux qui se posaient. Le style de la coopération a évolué tout autant que la nature des activités de l'Institut.

A l'origine, les activités de l'IICA étaient axées sur le développement des sciences agricoles. Conformément au mandat reçu en 1944 en vertu de sa première convention, l'Institut avait pour but de stimuler et d'encourager le développement des sciences agricoles, par la recherche et l'enseignement supérieur ainsi que la diffusion des théories et pratiques agricoles. A cette fin, l'IICA concentrait à l'époque son attention sur deux volets, recherche et enseignement, qui se divisaient en cinq champs d'action : génie agricole, production et santé animale, entomologie, sélection végétale et pédologie. L'organisation et le style d'action répondaient d'ailleurs aux impératifs d'un centre de recherche et d'enseignement et l'institution comprenait des divisions consacrées à la recherche ainsi qu'une école supérieure.

Les activités s'élargirent au cours des années 50. Un troisième volet vint s'ajouter, à savoir le développement rural, tandis que, sur le plan organisationnel, des bureaux régionaux étaient créés à Montevideo (Uruguay) ainsi qu'à Lima (Pérou) en 1952 et à La Havane (Cuba), prélude au déploiement de l'Institut. Les bureaux régionaux servaient alors de plaque tournante pour les projets régionaux de coopération avec les divers pays. La coopération consistait principalement à dépêcher dans les diverses régions les spécialistes qui faisaient défaut. Les cadres techniques nationaux étant en train d'être formés, les spécialistes internationaux prenaient la relève tout en contribuant au programme d'enseignement supérieur à Turrialba.

A compter de 1960, les relations internationales subirent de profondes transformations : les pays prirent des engagements et s'efforcèrent de stimuler leur développement dans le cadre de l'Alliance pour le progrès. Les idées de la CEPALC contribuèrent à faire prendre conscience des problèmes posés par le sous-développement et à redéfinir le rôle que doivent jouer les institutions publiques.

Les pays membres amorcèrent la réforme agraire et mirent sur pied des institutions publiques qui prirent rapidement de l'essor. L'IICA, doté d'une nouvelle administration, révisa ses programmes à la lumière des recommandations formulées lors des cinquième et sixième réunions du Conseil technique consultatif (à Lima en mars 1960 et à San José en mars 1961), avec la participation d'experts-conseils indépendants et de ses propres fonctionnaires, et en concertation avec les autorités locales. De nouvelles orientations et priorités furent établies pour les années 60 : étendre le champ d'action de l'institution à l'hémisphère tout entier et élaborer des

plans globaux susceptibles d'apporter des bienfaits à tous les pays.

L'IICA prenait une nouvelle dimension. Cela voulait dire que, en raison de l'élargissement des programmes, ses ressources allaient augmenter considérablement - grâce surtout au Fonds spécial des Nations Unies. De trois, l'Institut passait à six champs d'action, à savoir : développement rural, renforcement des institutions, mise en valeur des richesses naturelles des tropiques, agriculture des régions arides et humides, programme coopératif et régional d'enseignement supérieur et de recherche en matière d'amélioration des cultures et de production animale, et vulgarisation agricole.

La « nouvelle dimension » vint bouleverser les structures mêmes de l'IICA, puisqu'il fallait transformer une institution consacrée à la recherche et à l'enseignement en un organisme interaméricain ayant pour principale tâche de fournir une assistance technique aux pays membres. Ainsi les directions régionales furent consolidées, la Direction générale de l'IICA fut déplacée de Turrialba à San José, et le Centre latino-américain de crédit agricole qui fonctionna de 1961 à 1966 dans le cadre du projet 201 de l'OEA fut mis sur pied au Mexique. Ce fut aussi le prélude à l'expansion et à la décentralisation de la couverture géographique de l'Institut au moyen de l'implantation de bureaux dans les pays membres.

Ces changements conduisirent à varier davantage la composition des cadres techniques de l'Institut et, surtout, à assurer sa présence permanente dans les divers pays.

Les transformations de l'IICA au cours des années 60 furent incorporées dans le premier plan général, adopté

en 1970, qui donnait à l'Institut un nouveau programme comportant sept volets destinés à stimuler la consolidation et l'amélioration des systèmes institutionnels chargés du développement agricole et rural dans les pays membres : information et documentation sur le développement rural ; éducation pour le développement rural ; recherche et transfert de technologies agropastorales ; production, productivité et commercialisation agropastorales ; développement rural régional ; changements structureaux et organisation paysanne ; élaboration et administration de la politique agricole.

Chaque volet comportait à son tour un ou plusieurs programmes, ce qui explique que, à la fin des années 70, l'IICA mettait en oeuvre 28 programmes techniques. Pendant cette période, la croissance de l'Institut fut rapide, tant sur le plan budgétaire que pour ce qui est du nombre de ses Etats membres.

Pendant les années 70, la priorité fut accordée à la fois aux actions de coopération à l'échelle nationale et à la consolidation du réseau de bureaux dans tous les pays membres, ce qui eut pour effet de changer la vocation des directions générales, affectées dorénavant à des tâches de coordination et de supervision. Pendant cette période, l'IICA s'occupa surtout de renforcer les moyens à la disposition des institutions qui jouent un rôle important dans la conduite du développement agricole, en accordant son aide aux organismes de planification sectorielle ainsi qu'aux organismes responsables de la mise en oeuvre des politiques. La contribution de l'Institut à la mise au point de modèles opérationnels pour la réforme agricole et son appui aux pays qui procédaient à la restructuration foncière et à l'organisation des producteurs eurent une grande importance.

En 1980, étant donné que les directions de zone éprouvaient des difficultés à fonctionner à l'extérieur du bureau central, il fut décidé de rappeler les directeurs à San José, dans un souci d'assouplir les méthodes de travail et de mieux appuyer les bureaux nationaux.

La nouvelle Convention, ratifiée en 1980 par les pays membres, vint confirmer cette évolution qui fit de l'IICA un organisme de coopération technique et de renforcement institutionnel qui se spécialise dans le secteur agropastoral.

La Convention modifia en profondeur l'Institut en définissant plus clairement les rapports qu'il entretient avec les pays membres, en précisant ses fonctions et les instruments à sa disposition, en élargissant les programmes et en multipliant les opérations, et en sanctionnant le rôle de l'IICA comme organisme interaméricain rattaché à l'OEA et spécialisé dans l'agriculture.

Aux termes de la nouvelle Convention, les fonctions de l'IICA consistent à :

- "a. Encourager le renforcement des institutions nationales d'enseignement, de recherche et de développement rural, pour stimuler le progrès et la diffusion de la science et de la technologie appliquées au progrès rural.
- b. Elaborer et mettre en oeuvre plans, programmes, projets et activités conformément aux impératifs des gouvernements des Etats membres, afin de contribuer à la réalisation de leurs politiques et programmes visant au développement agricole et au bien-être rural.

- c. Etablir et maintenir des liens de coopération et de coordination avec l'Organisation des Etats Américains et avec d'autres organisations gouvernementales ou non gouvernementales, qui poursuivent des objectifs semblables.
- d. Exercer une activité conseil et fournir un encadrement technique ou administratif à des programmes ou projets relevant du secteur agricole, par le biais d'accords avec l'Organisation des Etats Américains ou avec des organismes nationaux, interaméricains ou internationaux ".

Le Conseil interaméricain de l'agriculture, lors de sa première réunion ordinaire, tenue à Buenos Aires (Argentine) en août 1981, jugea nécessaire de réviser les politiques et les opérations de l'Institut afin de les rendre plus conformes à l'optique de la nouvelle Convention. A cette fin, le Conseil chargea le directeur général de réunir un groupe de cinq spécialistes du développement agricole et rural, indépendants, pour faire une révision générale des politiques et des opérations de l'Institut.

Ce groupe d'experts (G-5) analysa les problèmes agricoles et ruraux dans les différents pays et recommanda à l'Institut d'harmoniser ses activités avec les programmes approuvés par les pays membres, en prévision des problèmes auxquels les pays d'Amérique latine et des Caraïbes feraient face au cours de la décennie suivante. Il signala en outre que les programmes devaient être conçus pour servir de complément aux politiques définies par les pays eux-mêmes en matière de développement agricole et de bien-être rural.

A la lumière de cette analyse et après concertation avec les gouvernements des Etats membres sur les questions

qui suscitaient des inquiétudes et sur les domaines où la coopération de l'Institut entraînait en jeu, le Conseil interaméricain de l'agriculture adopta le plan à moyen terme 1983-1987, qui substituait aux sept volets précédents les programmes suivants, qui étaient en quelque sorte des mécanismes venant délimiter les actions de l'Institut : I. Enseignement agricole scolaire ; II. Appui aux institutions nationales de mise au point et de transfert de technologies agropastorales ; III. Conservation et gestion des ressources naturelles renouvelables ; IV. Santé animale ; V. Santé végétale ; VI. Encouragement à la production agropastorale et forestière ; VII. Commercialisation et agro-industrie ; VIII. Développement rural intégré ; IX. Planification et administration du développement agricole et du bien-être rural ; X. Information servant au développement agricole et au bien-être rural.

L'organisation et le fonctionnement de l'Institut furent également réaménagés pour que la coopération technique réponde avec rapidité et souplesse aux besoins des divers pays. En 1983, un modèle organisationnel à deux axes, l'un technique et l'autre opérationnel, fut mis en place. Dans le même temps, quatre zones étaient délimitées : la région centrale, les Caraïbes, la région andine et le Sud. De surcroît, 27 bureaux nationaux s'ajoutèrent aux centres spécialisés que sont le CEPPI, le CIDIA et le CATIE, ce dernier recevant la qualité d'unité associée. Les directions de zone furent réintégrées dans les divers pays où elles continuèrent de remplir des fonctions de supervision et de coordination.

Vu le rapide développement des divers pays, surtout sur le plan technique et celui des ressources humaines, il convenait de réviser le modèle de coopération technique et les domaines d'intervention privilégiés par l'Institut. Le modèle de coopération technique qui consiste

principalement à fournir les services de spécialistes dont les moyens sont finalement limités et dont les efforts sont peu coordonnés est désuet, d'abord parce que bon nombre des pays visés ont formé leurs propres compétences dans divers domaines, et ensuite parce que l'Institut doit contribuer de façon plus tangible à résoudre les problèmes qui affligent ces pays.

L'optimisation de l'utilisation des maigres ressources disponibles, les conditions générales sans cesse changeantes et l'importance grandissante des efforts d'intégration régionale et sous-régionale exigent non seulement la concentration des ressources et des efforts dans un nombre moins élevé de domaines, mais aussi la mise au point d'instruments et de méthodes plus efficaces de coopération technique, tous domaines où l'Institut doit donner le ton en Amérique latine et aux Caraïbes. Vu ces impératifs, le Conseil interaméricain de l'agriculture, lors de sa troisième réunion extraordinaire, tenue à Mexico, a approuvé le Plan à moyen terme 1987-1991 (IICA/JIA/Res.104(III-E/86)), lequel ramenait à cinq les programmes de l'Institut : analyse et planification de la politique agricole, mise au point et transfert de technologies, organisation et administration du développement rural, commercialisation et agro-industrie, santé animale et végétale. La structure organisationnelle a subi quelques remaniements et les directions de zone furent situées à nouveau au siège de l'Institut.

Vers la fin des années 80, la crise que traversaient les pays d'Amérique latine et des Caraïbes s'est aggravée, ce qui amena les ministres de l'Agriculture de la région à signer la « Déclaration d'Ottawa », qui soulignait la nécessité de « ...trouver des chemins qui permettront le développement économique et social de nos peuples, pour ainsi jeter des bases solides pour la démocratie et la

paix sur le continent »<sup>1</sup>. En vue de cet objectif, ils confièrent à l'IICA la tâche d'élaborer, en collaboration avec les pays membres, un plan stratégique d'action commune pour la revitalisation agricole et le développement économique de l'Amérique latine et des Caraïbes<sup>2</sup>.

Ce plan (PLANALC) propose, pour le développement du secteur agropastoral, un nouvel axe de croissance économique dans le contexte actuel et prévisible des économies latino-américaines. Cette idée peut se résumer ainsi : « A la fin du XXe siècle, en pleine révolution technologique et avec une économie internationale structurée en blocs économiques toujours plus interdépendants, la région pourra difficilement prétendre à la viabilité si elle ne fait pas jouer ses avantages comparatifs et si elle ne consolide pas sa propre intégration. Le développement économique ne peut plus se fonder sur le transfert de ressources des secteurs plus compétitifs vers les moins efficaces, généralement liés à une production industrielle protégée et destinée à des marchés intérieurs de faibles dimensions, ni sur la concentration des revenus qui conduit en outre à une urbanisation outrée. Au contraire, les hausses de productivité, les enchaînements engendrés par l'adoption de technologies et la diminution des coûts de production doivent être les mécanismes qui servent à générer des excédents économique permettant l'investissement. Dans le nouveau contexte macroéconomique, caractérisé par une

---

<sup>1</sup> IICA, Déclaration d'Ottawa, Rapport de la IXe Conférence interaméricaine des ministres de l'Agriculture, Ottawa (Canada), août-septembre 1987.

<sup>2</sup> IICA, Recommandation de la IXe Conférence interaméricaine des ministres de l'Agriculture.

augmentation des taux de change réels et par la suppression progressive des distorsions, le secteur agropastoral et le secteur agro-industriel sont à même de faire une contribution importante au développement économique de la plupart des pays d'Amérique latine et des Caraïbes. »

Outre ce nouveau cadre conceptuel, le PLANALC propose une série de programmes et projets d'action commune à réaliser par les pays ainsi que des mécanismes de coordination pour leur mise en oeuvre et leur financement.

La préparation du PLANALC a conduit à une évaluation en profondeur des actions et à des questionnements sur les modèles utilisés jusque-là, agissant ainsi sur l'action de l'Institution elle-même à telle enseigne qu'elle a marqué le début d'une nouvelle étape où l'action multinationale et la coordination des programmes sont hiérarchisées selon les problèmes agricoles de la région.

Ce nouveau développement a entraîné la nécessité de réviser le plan à moyen terme 1987-1991, pour y apporter des corrections, l'adapter aux nouvelles circonstances et pouvoir le prolonger jusqu'à la fin de 1993.

### 1.3 Les plans à moyen terme

Les plans à moyen terme, qui servent à orienter l'action de l'Institut sont nés en 1961. Le coup d'envoi fut donné lors de la quatrième réunion du Conseil technique consultatif de l'IICA, tenue à San José (Costa Rica), où

---

<sup>3</sup> IICA, Plan d'action commune pour la revitalisation agropastorale en Amérique latine et aux Caraïbes, San José (Costa Rica), 1989.

il fut convenu de demander au Directeur général de soumettre à la considération du nouveau Conseil de direction un programme général relatif à l'organisation de l'Institut et à ses actions futures.

Ce programme général s'inspirait des objectifs à long terme indiqués dans la Convention constitutive de l'IICA et la charte de l'OEA, ainsi que des objectifs fixés « pour la décennie suivante ». Il définissait les buts, les grandes priorités et les programmes techniques, au nombre de 28, pour une période de cinq ans et stipulait qu'à sa conclusion, un nouveau programme général serait mis en oeuvre.

En 1970, par suite d'un rapport produit par une commission consultative et à la lumière des idées exposées par le nouveau Directeur général de l'IICA dans son message au Conseil de direction<sup>4</sup>, le plan général<sup>5</sup>, visant la période 1971-1980, fut élaboré. Sur le plan conceptuel, il s'inspirait d'une vision humaniste du développement et proposait comme stratégie de base de l'Institut le renforcement institutionnel, avec l'éducation comme principal moyen d'action.

En 1977, le Conseil de direction mit en oeuvre la version préliminaire du plan à moyen terme pour la période 1978-1982, qui entendait rendre plus opérationnelles les idées et les orientations exposées dans le plan général. Le nouvel instrument, qui précisait les programmes, les modalités de coopération et les lignes directrices

---

<sup>4</sup> Message de J.E. Araujo : « L'IICA dans les années 70. Vision humaniste à l'échelle de l'hémisphère. »

<sup>5</sup> Adopté par le Conseil de direction de l'IICA le 20 novembre 1970 (résolution IICA/JD-730-13).

servant à l'affectation des ressources, avait pour but principal d'assouplir les approches et les services, en les adaptant aux exigences nationales et en donnant à l'Institut la possibilité d'apporter différentes solutions techniques à des problèmes précis.

En 1982, s'inspirant du document intitulé « Politiques générales de l'IICA », l'Institut élaborait un nouveau plan à moyen terme pour la période 1983-1987, lequel fut approuvé par le Conseil interaméricain de l'agriculture en octobre 1982<sup>6</sup>.

Le Comité exécutif de l'IICA, lors de sa cinquième réunion ordinaire tenue au Costa Rica du 29 juillet au 2 août 1985, constatant les changements qui étaient intervenus dans la situation économique mondiale et dans la situation politique de la région et convenant de la nécessité de mesurer l'impact des actions de l'Institut, décida de réviser et d'évaluer le plan à moyen terme en cours, bien que seulement 60 % des actions prévues pour cette période fussent réalisées.

Cela étant, le Conseil interaméricain de l'agriculture, lors de sa troisième réunion ordinaire, tenue à Montevideo (Uruguay) en octobre 1985, confia au Directeur général la tâche de mettre sur pied un groupe de six experts de grand renom qui, de concert avec l'Institut et les Etats membres, réviserait et évaluerait le plan à moyen terme de l'IICA. Le groupe en question fut chargé d'étudier les résultats de la mise en oeuvre du plan en prenant en compte l'évolution des problèmes économiques, technologiques sociaux et politiques des Etats membres ainsi que l'expérience internationale

---

<sup>6</sup> Résolution IICA/JIA/Res.14(II-E/82) du 25 octobre 1982.

acquise. Cette évaluation devait servir de base à l'élaboration d'un nouveau plan à moyen terme qui serait soumis à l'approbation du Conseil lors de sa réunion extraordinaire au Mexique en octobre 1986.

Le groupe d'experts (G-6) présenta son rapport d'évaluation au Directeur général en mars 1986. Dans ses conclusions générales, il recommandait à l'Institut d'analyser à intervalles réguliers les changements d'ordre économique à l'échelle des pays, des régions et de l'hémisphère, et de jouer un rôle d'avant-garde en concentrant ses efforts sur cinq programmes, vu la faiblesse des dix programmes antérieurs. Le groupe des six exposa des modèles de développement futur et suggéra la création de comités consultatifs, formés d'experts-conseils indépendants, pour chacun des programmes. Il formula également des recommandations visant à accroître la participation des directeurs de programme à la préparation du budget ainsi qu'à la supervision technique et à la réalisation des actions, et il proposa un train de mesures spécifiques destinées à modifier le rôle des unités au sein du bureau central et des bureaux nationaux et à renforcer leur fonctionnement. Il souligna en outre la nécessité de raffermir le soutien du CEPI aux divers pays en ce qui concerne la conception et l'élaboration des projets, en liant plus étroitement ses activités à celles des programmes, et il conseilla de continuer à appuyer les services du Centre interaméricain d'information et de documentation agricole (CIDIA).

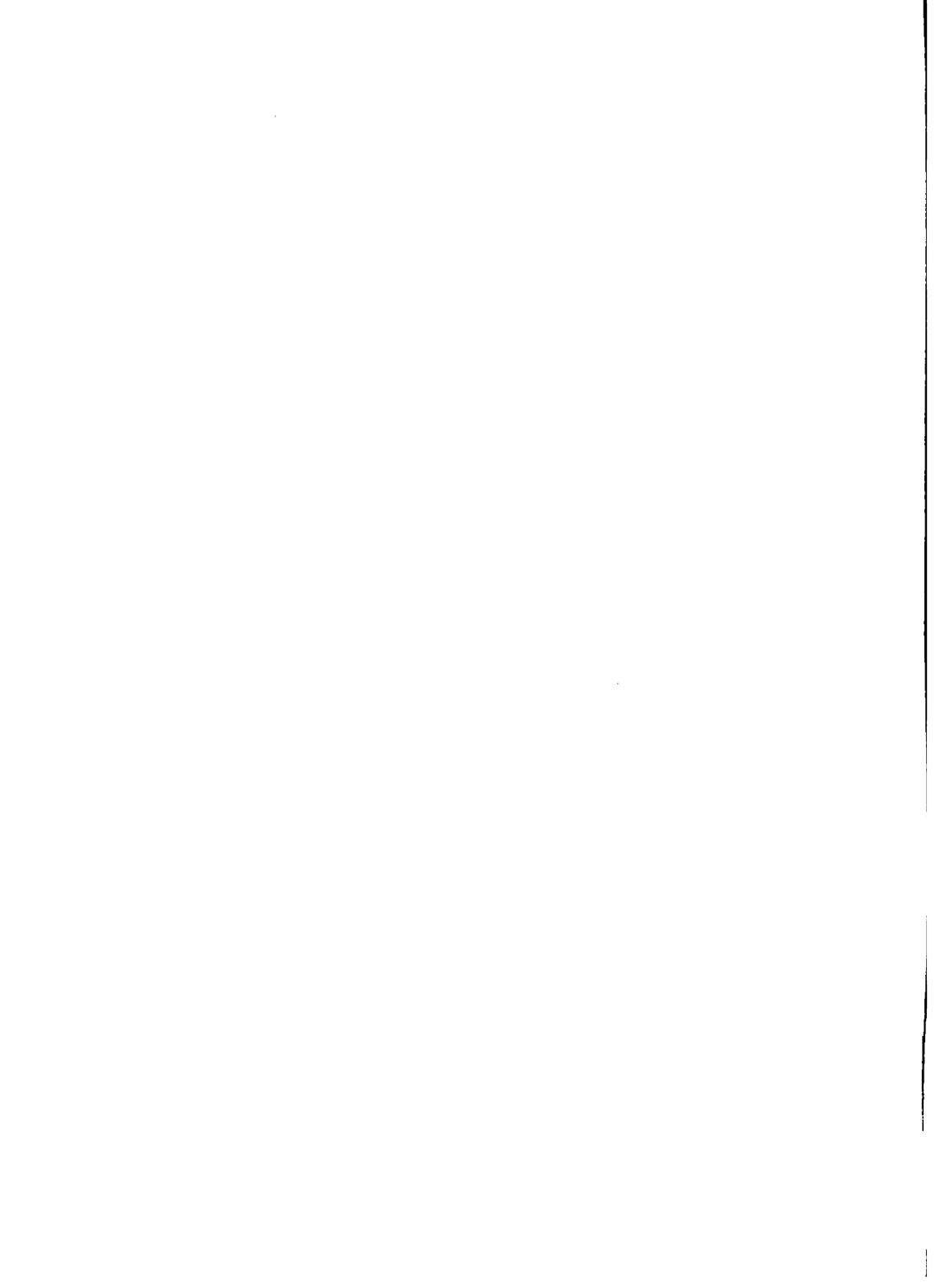
Le groupe d'experts recommanda aussi de préciser les fonctions des directeurs de zone et d'augmenter leur pouvoir décisionnel. A cet effet, il proposa de mettre fin au cumul des fonctions de directeur de zone et de bureau et d'installer au bureau central les directions de zones sud, andine et centrale afin de faciliter la supervision.

Enfin, à sa cinquième réunion ordinaire tenue à San José (Costa Rica), le Conseil interaméricain de l'agriculture confia au Directeur général la tâche d'apporter les changements nécessaires au plan à moyen terme 1987-1991, de manière à renforcer les liens entre ce plan et le Plan d'action commune pour la revitalisation de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes et à prolonger de deux ans le plan à moyen terme, après approbation du Comité exécutif au siège central en août 1990.



## CHAPITRE II

### ANALYSE DE LA SITUATION ET CADRE GÉNÉRAL



## 2.1 Le contexte politique et économique

Les défis que pose la modernisation agricole sous le signe de l'équité sont immenses et ont une toile de fond nationale, régionale et internationale chaque fois plus complexe et interdépendante. Pour comprendre cette complexité, il est essentiel d'adopter pour l'agriculture un mode de développement qui cerne les difficultés et qui saisisse les occasions qui se présentent.

La présence d'un système démocratique de gouvernement dans la quasi-totalité des pays de la région est un premier aspect à signaler. Les possibilités de manifestation des demandes populaires font ressortir la nécessité de concilier les objectifs de croissance et d'équité et exercent une forte influence sur la modalité des processus décisionnels. Le retour à la démocratie coïncide toutefois avec une période de profonde crise économique qui souligne le besoin d'optimiser l'efficacité du système économique, notamment l'usage des maigres ressources dont il dispose pour franchir de nouvelles étapes de développement.

A l'échelle nationale, chaque pays doit examiner soigneusement la structure de l'Etat et sa capacité à piloter un développement viable et soutenu. La majeure partie des pays sont en train de procéder à un examen rigoureux pour ensuite apporter les changements qui s'imposent, à la vitesse et à la profondeur que permettent leurs conditions socio-économiques et selon la conjoncture politique. La région a tendance généralement à mettre en place un Etat qui oriente le développement, qui est moins interventionniste qu'auparavant et qui est plus fort pour mobiliser la société civile. La tâche reste monumentale toutefois, notamment pour ce qui est d'améliorer l'efficacité des institutions publiques et

de donner naissance à de nouvelles formes institutionnelles avec la pleine participation de couches sociales qui sont de véritables parties prenantes dans la réalisation des objectifs sociaux.

Ces changements politiques ont lieu en outre sur fond de profondes transformations des relations internationales. Grâce à une révolution technologique sans précédent - qui permet l'intercommunication totale des marchés et des pays et qui redéfinit les avantages comparatifs - il se produit de grandes modifications dans l'orientation de la production ainsi que dans les flux commerciaux et financiers internationaux. La consolidation et l'apparition de grands blocs économiques - la Communauté économique européenne (CEE), l'Amérique du Nord, le Japon et le sud-est asiatique par exemple - sont une autre caractéristique du temps présent et montrent que les pays les plus développés de la planète cherchent à augmenter leur pouvoir de négociation à l'échelle mondiale tout en définissant des espaces économiques élargis pour la compétitivité.

Aussi, l'ouverture vers des formes démocratiques de gouvernement dans de nombreux pays situés dans l'orbite socialiste - qui souvent s'accompagne d'une libéralisation des marchés et d'une ouverture au commerce extérieur - a puissamment consolidé cette tendance universelle à la mondialisation des relations économiques internationales.

Le changement sur la scène internationale pose de grandes interrogations aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes, qui sont conscients de l'erreur historique qu'a constitué leur isolement économique. Et à une époque marquée au coin de la mondialisation des relations et de la formation de blocs économiques, la stratégie d'insertion des pays de la région dans l'économie

internationale s'avère un aspect clé. Bon nombre de pays ont manifesté le désir d'avoir pour stratégie, face à ces changements, d'approfondir l'intégration régionale et sous-régionale, mais, malgré les efforts déployés sur le plan politique, ils n'ont pas, à quelques exceptions près, fait avancer de manière importante l'intégration économique.

La recherche de nouvelles formes pour faire progresser cette vieille aspiration régionale est donc un des thèmes à développer pour les années 90, tout comme la possibilité d'élargir cette intégration à l'Amérique du Nord, en reprenant l'ancienne idée de l'« américanisme » que certains ont commencé à faire valoir comme réponse possible à la prédominance économique de blocs extrarégionaux.

Le contexte économique, lui, reste fortement marqué par la crise de la dette qui a éclaté en 1982.

Pendant les années qui se sont écoulées depuis lors, le processus de croissance et de développement économique et social de l'Amérique latine et des Caraïbes s'est grandement détérioré. L'ampleur de cette crise, qui était d'ores et déjà sous-jacente pendant la dernière décennie, et dont le détonateur fut le changement abrupt et défavorable des conditions extérieures de financement et des prix, a contraint à des adaptations qui ne permettraient pas nécessairement de relever les nouveaux défis d'ordre mondial, ce qui a souvent empêché d'être attentif à l'ajustement qui aurait été souhaitable.

En monnaie constante de 1986, le revenu par habitant de la région en 1989 était inférieur à celui de 1980, situation qui s'est vérifiée dans pratiquement tous les pays. Par ailleurs, la valeur totale des exportations de biens et services a augmenté de quelque 32 % depuis

1980, tandis que celle des importations diminuait de 23 % environ.

Les investissements, qui ont une importance capitale pour assurer la croissance dans l'avenir, ont connu de fortes chutes. En effet, pour cause de la pression faisant destiner l'épargne intérieure au service de la dette extérieure et pour cause aussi du manque de confiance généralisé en ce qui concerne le niveau de l'activité économique susceptible d'être soutenu, en 1987 les investissements ont représenté quelque 73 % du total déjà enregistré en 1980. Depuis 1983, les investissements bruts annuels mobilisent moins de 16 % du revenu intérieur brut, proportion inférieure aux pourcentages de 19 % et 23 % enregistrés pendant les périodes 1960-1969 et 1970-1979 respectivement. Par ailleurs, les envois de capitaux à l'étranger ont augmenté considérablement. En effet, la CEPALC estime que, entre 1983 et 1987, l'Amérique latine et les Caraïbes ont enregistré en moyenne un transfert net vers l'extérieur de 26,2 milliards de dollars US par année<sup>7</sup>.

La charge fiscale du service de la dette extérieure, généralement convertie en dette publique, avec les tentatives pas toujours heureuses de comprimer les dépenses publiques et de freiner l'expansion de l'offre monétaire, ont conduit souvent à la libération des prix, partant, à l'aggravation des phénomènes inflationnistes, lesquels ont atteint des niveaux sans précédent. Ainsi, même abstraction faite de la dramatique hyperinflation constatée dans divers pays, il convient de noter que pendant la période 1960-1970 seulement quatre pays ont

---

<sup>7</sup> Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes, *América Latina y el Caribe: Opciones para Reducir el Peso de la deuda*, Santiago (Chili), 1990.

connu une hausse des prix à la consommation supérieure à 15 %. Ce chiffre s'est élevé à neuf pays pour la période 1971-1980 et à quatorze à seize pour la période 1984-1987.

Ces faits qui se sont produits depuis le début de la décennie coïncident avec la détérioration des salaires réels, lesquels représentent aujourd'hui, en moyenne simple pour la région, environ 89 % de leur valeur en 1980 et sont très inférieurs à ce niveau dans la majorité des cas, y compris dans diverses économies de taille moyenne.

La chute des salaires réels a certes permis de freiner l'augmentation du taux de chômage dans certaines économies, mais le chômage urbain déclaré de la région affiche en 1987 une moyenne simple supérieure de plus de moitié aux taux annuels de 1970 à 1980. A cela s'ajoute le sous-emploi grandissant, qui vient compléter le tableau de la pauvreté et de l'incapacité des villes à continuer d'absorber de manière productive l'exode rural. Cela met en évidence le fait que le processus d'urbanisation a été excessivement accéléré.

Les programmes mis en oeuvre jusqu'ici, dans la majorité des pays de l'Amérique latine et des Caraïbes, pour répondre à la nouvelle mondialisation, peuvent être qualifiés en général d'« ajustement avec récession ». Ses effets négatifs sur le social ont suscité, dans une région où prédominent des régimes démocratiques, des tensions politiques qui exigent une révision de ces programmes. La déclaration d'Ottawa disait : « La majorité de nos pays ont réalisé des ajustements profonds et douloureux pour stabiliser leurs économies et faire face à la difficile conjoncture commerciale et financière. Nous, les ministres de l'Agriculture, réitérons notre conviction qu'il faut réaliser ces changements structurels dans nos

pays en les faisant coïncider avec un rythme adapté de croissance et de développement économique, sans pénaliser les secteurs les plus attardés. »

Il existe un vaste consensus sur la nécessité de passer rapidement de l'« ajustement avec récession » à l'« ajustement avec croissance et équité ». Vu les restrictions macroéconomiques d'ores et déjà signalées, que l'on pourra difficilement modifier de manière notable, les activités de production qui offrent les plus grandes possibilités d'expansion dans un contexte d'ajustement, devront avoir les caractéristiques suivantes :

- Etre compétitives sur le plan international, en constituant des sources d'épargne nette de devises pour l'économie, en exportant leur production ou en remplaçant les importations de manière efficiente.
- Faire intervenir des niveaux relativement faibles de facteurs de production extérieurs et d'investissements.
- Exiger un niveau élevé de connaissances et de compétences locales dans la production.
- Employer des technologies qui contribuent à la création d'emplois.
- Déclencher des effets multiplicateurs importants sur d'autres activités de production.
- Présenter des coûts qui, par leur composition, résistent bien aux pressions inflationnistes et contribuer de manière importante à l'offre intérieure de biens avec une incidence sur le panier de base de produits.

- Assurer des potentialités de croissance dans un contexte macroéconomique caractérisé par une offre peu abondante de crédit, par l'absence de subventions de l'Etat et par la flexibilité devant de nouvelles situations de prix relatifs.

## 2.2 Situation et perspectives du secteur agropastoral en Amérique latine et aux Caraïbes

La situation de l'agriculture dans la région au début des années 90 et sur fond de crise économique, déjà décrite, peut se caractériser de manière synthétique par certains aspects d'ordre général et par certains aspects d'ordre sectoriel.

En général, les changements apportés aux politiques économiques ont eu des effets parfois bénéfiques, parfois nocifs, qui peuvent se résumer ainsi que suit :

- La crise de la dette a servi à faire ressortir la relation étroite qui existe entre la politique macroéconomique et le développement du secteur agricole, vu l'effet des politiques macroéconomiques sur l'offre et la demande de produits agropastoraux. La difficulté que comporte la maintien des objectifs et des instruments de politique sectorielle devant la gravité des déséquilibres globaux a contraint à une réflexion sur l'importance de renouer le dialogue sectoriel avec les autorités macroéconomiques, à la lumière de l'apport que peut faire l'agriculture à l'aplanissement durable de ces déséquilibres.
- Au cours des sept dernières années, l'agriculture s'est davantage rapproché de ses taux de croissance potentielle en comparaison des autres

secteurs. Cela s'est vérifié notamment dans le cas des petites unités paysannes qui produisent des aliments et dans les secteurs qui ont augmenté de manière importante leurs exportations non traditionnelles. En tout état de cause, on constate globalement que l'agriculture a eu tendance à jouer à court terme un rôle anticyclique et a manifesté « une plus grande résistance à la crise » que d'autres secteurs. Cela constitue un argument de poids pour le réexamen de la contribution potentielle de l'agriculture dans le nouveau contexte macroéconomique.

- Généralement, pour améliorer les soldes commerciaux avec l'extérieur, on a augmenté le taux de change réel. Cela s'est fait au moyen de dépréciations et cela a donné un essor à l'agriculture commerciale exportatrice de la région. Le change réel, augmenté, a stimulé la production de biens exportables et le remplacement efficient des importations, et, à moyen terme, il a corrigé une distorsion qui fut nocive pour l'agriculture pendant de nombreuses années.

Il est important de relever que les effets favorables des programmes d'ajustement sur la production agropastorale ont été limités par certaines tendances opposées.

Sur le plan des politiques et des programmes publics, il convient de souligner l'amoindrissement des moyens budgétaires qui viennent soutenir les programmes de recherche et de vulgarisation et les investissements dans l'infrastructure, ainsi que la priorité absolue donnée aux ajustements macroéconomiques avec, à la clé, la minimalisation des instruments d'encouragement que sont le crédit et la fiscalité. Au niveau de l'affectation des ressources par producteurs, on constate que les coûts

des facteurs de production sont plus élevés tout comme le loyer de l'argent et que la demande a chuté pour cause de la diminution du rythme de l'activité économique intérieure. A tout cela il faut ajouter la vulnérabilité plus grande des populations urbaines et rurales à revenus modestes, en raison de la valse des étiquettes des produits alimentaires ou de la réduction des subventions.

De même, la variabilité des prix, due à des facteurs aussi divers que l'évolution des prix internationaux, la politique cambiale et la politique fiscale, n'a pas permis de programmer à des horizons plus lointains qu'une saison agricole. En conséquence, les innovations technologiques ne furent adoptées que si elles promettaient un rendement à court terme et les moyens financiers ou autres n'ont pas été suffisants pour programmer à l'avenir des investissements assortis de rendements à moyen terme.

S'agissant des aspects sectoriels les plus saillants qui permettent de caractériser la situation actuelle, divers problèmes qui existent depuis des décennies restent :

- L'exode rural a continué malgré les difficultés grandissantes que l'industrialisation et l'urbanisation ont connues en matière de création d'emplois, ce qui a créé des problèmes sociaux, budgétaires et environnementaux dans les grandes agglomérations.
- Une agriculture dualiste ou à deux vitesses, l'une spécialisée dans les exportations et l'autre vouée à la production d'aliments destinés au marché intérieur, a achevé de se former.

- De vastes couches de la population ont continué de ne pas avoir accès aux moyens de production et aux services de base, d'ordinaire dans des domaines où l'écologie est fragile. Souvent cela s'est traduit par la poursuite d'efforts de production primaire inefficaces et difficiles à soutenir, ce qui a continué d'aggraver les problèmes de la pauvreté rurale et de la détérioration des ressources.
- Des progrès technologiques ont été réalisés, surtout dans les domaines où il y avait accès à des marchés d'exportation ou, en général, à des marchés dynamiques.
- On a jeté les bases d'une interdépendance grandissante de l'agriculture avec d'autres secteurs de production par l'incorporation des technologies.
- On a agrandi les zones d'irrigation et repoussé la frontière agropastorale générale. Dans le même temps, on a augmenté de manière non permanente l'utilisation des terres, notamment en occupant des écosystèmes particulièrement fragiles.
- On a freiné brusquement la création et le renforcement des institutions publiques (vouées à la commercialisation, à la recherche, à la vulgarisation, etc.) qui ont accompagné et favorisé le développement agropastoral au cours des décennies précédentes.
- De nouveaux « ajustements économiques agropastoraux » sont apparus et leur dynamisme a été le moteur de la modernisation agricole. Cela s'est produit au niveau des producteurs moyens et gros

et s'est vérifié tant chez les producteurs individuels que dans les nouveaux modes d'organisation (consortiums d'exportation, coopératives, organisations non gouvernementales, etc.)

### **Perspectives : scénario extérieur et nouvelle vision sectorielle**

Les perspectives de développement agropastoral en Amérique latine et aux Caraïbes dépendent de deux grands facteurs : l'évolution des conditions extérieures et les décisions de politique intérieure que prennent les divers pays.

S'agissant du premier point, l'analyse traditionnelle des tendances, qui présuppose pour la prochaine décennie la reproduction des conditions qui ont marqué les périodes antérieures, détermine le rythme de croissance de la production ou l'évolution d'une demande languissante (en retenant l'hypothèse de la continuité de la récession économique mondiale). Les analyses de ce genre<sup>8</sup> prévoient une expansion de l'offre agropastorale de l'ordre de 2,5 % par année, contre 3,2 % pour les 20 dernières années.

La réalité pourrait être différente si certains éléments du contexte international évoluaient de manière favorable. Des faits récents donnent à penser qu'un changement de cap n'est pas impossible :

---

<sup>8</sup> Voir entre autres FAO, Potencialidades del desarrollo agrícola y rural en ALC, LARC, 88/3, Rome, 1988.

- **La détente sur les restrictions financières extérieures.** Les propositions visant à résoudre le problème de la dette extérieure ont pris une nouvelle vigueur avec l'annonce des grandes lignes du Plan Brady et avec la concrétisation du train de mesures de « réductions-financement » pour le Mexique. Si les progrès se confirment à cet égard, la charge quantitative que comportent le service de la dette et les difficultés qualitatives qui suscitent l'incertitude sur les marchés pourraient diminuer ; aussi, on pourrait éviter des comportements de spéculation et d'indexation ainsi que les limites exagérées apportées aux politiques monétaires et fiscales des pays endettés.
  
- **La réforme du commerce agricole mondial.** Ce processus est en marche dans le cadre du GATT ; ses répercussions sur les exportations en provenance de l'Amérique latine et des Caraïbes seraient nettement favorables dans presque tous les scénarios où l'état actuel des choses serait modifié.
  
- **La relance de l'économie mondiale.** En cette matière, les circonstances obligent à dépendre essentiellement des succès qui pourront couronner les efforts continus de coordination des politiques économiques entre les pays industrialisés. Les efforts économiques des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) au cours des deux dernières années autorisent à penser que les conditions récessionnistes disparaîtront au début de la présente décennie.

- **La consolidation des tendances vers une amélioration des rapports entre les grandes puissances, avec les réformes économiques en marche dans divers pays socialistes.** De nouveaux rapports entre les grandes puissances dégageraient d'énormes moyens économiques et se répercuteraient de manière favorable sur les conditions de la demande internationale de produits agropastoraux.

En somme, les perspectives de l'Amérique latine et des Caraïbes pour les années 90 sont formées par l'interaction d'éléments différents de ceux qui ont marqué la décennie antérieure. Cela semble se vérifier pour un nombre important de processus en cours, et la relance des économies de la région est étroitement liée à ce nouveau scénario.

Par ailleurs, en contrepoint de ce qui se produit dans le contexte extérieur, les nouvelles circonstances obligent à rechercher des moyens de diversification et d'enrichissement de l'offre agricole de la région. Car, même si les restrictions commerciales extérieures doivent subsister, il y a des créneaux à conquérir si les pays se donnent des avantages comparatifs et font jouer leurs atouts, au lieu de diminuer davantage leur potentiel exportateur.

Dans cette perspective, et en concordance avec ce qui a été signalé dans la section précédente, la majorité des pays d'Amérique latine et des Caraïbes peuvent, dans le contexte d'un « ajustement avec croissance », concevoir des politiques globales et sectorielles qui favoriseront le développement agropastoral. Ces stratégies devront amener l'agriculture à jouer un nouveau rôle dans les modèles de développement économique.

### 2.3 Problèmes et défis pour l'action de l'IICA

Dans le cadre qui vient d'être décrit, on peut cerner les domaines thématiques où les pays feront face à des problèmes dans les prochaines années pour réaliser le développement agricole et le bien-être rural. Ces thèmes, auxquels l'IICA doit porter une attention spéciale sont les suivants :

- a. Il faut augmenter la production agropastorale, celle d'aliments destinés à la consommation intérieure comme celle destinée à l'exportation, en réduisant au minimum les dommages écologiques et environnementaux de manière que l'augmentation de la production ne se fasse pas aux dépens du bien-être des futures générations (pérennité).

Cela doit toutefois se réaliser dans un cadre de restriction des crédits et des moyens budgétaires, et sans faire augmenter l'inflation et le chômage. Compte tenu de ces considérations, il convient de définir et de mettre en oeuvre des politiques agropastorales dans un domaine critique. A cette fin, les pays membres devront compter sur des unités d'activité-conseil, de planification et d'exécution qui auront des capacités techniques élevées et qui agiront de conserve.

- b. La défense de l'environnement, l'optimisation de l'exploitation et de la gestion des richesses naturelles et la pérennité de la production agropastorale à long terme représentent des défis critiques pour les années 90. Il est impératif de trouver des stratégies de production qui permettront de combler les besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à combler les leurs. Le défi consiste à le faire

dans le cadre de l'impératif de croissance auquel font face les économies de l'Amérique latine et des Caraïbes.

S'il est vrai que la disponibilité des terres utiles et des matériels génétiques est parmi les plus favorables du monde, il reste que la situation globale recèle des difficultés spécifiques pour lesquelles les modèles de croissance, en leur état actuel, ne sont pas opérants. Ces modèles ont presque invariablement été définis par des politiques nocives pour l'agriculture, par des schémas conciliant mal l'accès aux terres et la propriété foncière, avec des politiques et des programmes de colonisation et de développement rural généralement conçus sans prendre en compte ou si peu les dimensions écologiques.

Il faut donc favoriser études et débats, ainsi que le rapprochement des points de vue vers une définition conceptuelle et pratique sur les bases d'une production agricole soutenue vu les nécessités de croissance et de développement agropastoral de la région, qui constituent le premier pas nécessaire pour la définition de politiques ad hoc et d'actions concrètes.

La préservation des ressources ne doit toutefois pas se muer en thème indépendant : elle doit au contraire s'inscrire dans le développement de différentes actions : conception des politiques, mise au point et transfert de technologies, programmes de développement rural, etc.

- c. La chute des prix des produits agropastoraux, qui approfondit la tendance séculaire à la détérioration des termes de l'échange, et la nécessité

d'augmenter et de diversifier fortement les exportations agropastorales ont amené de nombreux pays de la région à faire de la commercialisation extérieure et du traitement des produits agricoles des thèmes prioritaires. Il est donc nécessaire de réviser les stratégies et les structures de commercialisation, d'être bien informé sur les marchés extérieurs, de surmonter les barrières phytosanitaires et zoosanitaires, d'améliorer les procédés d'emballage et de conditionnement des marchandises et de corriger certains défauts pour pouvoir faire concurrence avec succès sur des marchés de plus en plus compétitifs ou conquérir de nouveaux marchés qui se forment.

- d. L'augmentation de la productivité agropastorale dans la région est impérative puisqu'elle est le principal moyen d'augmenter la production globale, malgré la diminution de la population qui résulte de l'urbanisation, et de sauvegarder la compétitivité sur les marchés internationaux. Cela veut dire que les pays doivent accorder une attention prioritaire à leur développement technologique, dynamiser les systèmes public et privé de mise au point et de transfert de technologies et améliorer les systèmes de prévention et d'éradication des fléaux et maladies chez les animaux et les plantes. Ils doivent également aménager et mettre en action des mécanismes de coordination supranationaux qui leur permettront de faire face aux défis que représente le développement technologique du XXI<sup>e</sup> siècle, sans quoi ils courent l'énorme risque de perpétuer et de creuser le retard de la région. Encore une fois, ces exigences technologiques s'inscrivent dans le cadre de restrictions, ce qui renforce la nécessité de pérenniser l'agriculture.

- e. Les pays d'Amérique latine et des Caraïbes ont accumulé une précieuse expérience dans le développement rural au cours des trois dernières décennies. Une appréciation sommaire de ces expériences fait apparaître des résultats limités, malgré les efforts déployés par les pays.

Les arguments précédents font ressortir la nécessité de formuler des politiques de développement rural qui voient large, dans une perspective pluridimensionnelle, c'est-à-dire institutionnelle, politique, socio-économique, financière et productive.

Cet éclairage propose un scénario de développement rural pour les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, où le secteur agropastoral, l'économie paysanne et les régions de l'intérieur se donnent une dimension stratégique pour relancer l'économie et la production.

Les considérations précédentes amènent à formuler et à mettre en oeuvre des politiques différenciées pour le développement rural, avec les caractéristiques suivantes : 1) inscrire le développement rural dans une proposition globale de développement économique qui définit et articule politiques macroéconomiques et sectorielles, programmes et projets ; 2) avoir une couverture nationale, tout en prenant en compte les spécificités régionales et l'hétérogénéité de l'économie paysanne ; 3) en assurer la permanence et la continuité dans le temps ; 4) avoir pour bases la participation effective des organisations de la société civile ; 5) se faire au moyen d'un système institutionnel adapté à la mise en oeuvre de

politiques différenciées sous le signe de la décentralisation et de la participation.

La conception des programmes et projets de développement rural a également donné des résultats peu satisfaisants, qui ont abouti à des profondes interrogations sur leur conceptualisation. Appuyer les pays dans cette tâche, comme dans la conception et l'exécution des politiques différenciées est donc incontestablement prioritaire.

- f. Pour incorporer de manière intégrale et pleine le capital humain qui se trouve dans les zones rurales de l'Amérique latine et des Caraïbes, il faut se pencher sur le rôle que jouent les femmes, dans la reproduction sociale de la force de travail en zone rurale comme dans la production économique, notamment dans l'offre d'aliments destinés au marché intérieur. Toutefois, malgré l'évidente nécessité d'utiliser la capacité productive des femmes face à la paupérisation et au déclassement de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes, on n'est pas parvenu à faire reconnaître véritablement l'ampleur de l'apport, de la contribution que les femmes font au maintien de l'économie rurale et des revenus des familles.

La conception de l'activité institutionnelle dirigée vers les femmes du monde paysan a souffert d'un éclairage fortement biaisé par la notion d'assistance. Dans la conjoncture actuelle, il faut renoncer aux actions paternalistes, qui ont une faible couverture et peu d'impact. L'IICA peut donner le ton en faisant une proposition qui situe l'attention accordée aux paysannes dans des

stratégies venant dynamiser leur participation aux processus économiques et sociaux, dans le cadre de plans nationaux de développement. Un nouveau cadre de pensée sur la participation de la femme au secteur agropastoral passe par la reconnaissance de leur potentiel dans le domaine macroéconomique et de leur insertion, à titre d'acteur stratégique, dans les politiques, plans et programmes sectoriels qui visent à augmenter les niveaux de croissance et l'apport de l'économie paysanne ainsi qu'à combler les exigences du bien-être social rural.

- g. Les investissements sont un aspect crucial de la relance de l'agriculture. Deux problèmes se posent : d'un part, il y a le rôle de l'Etat dans le domaine des investissements et d'autre part, il y a le rôle des programmes d'ajustement sectoriel et leurs rapports avec le système financier international.

Pour la croissance de l'Amérique latine et des Caraïbes, il convient de relancer les investissements privés dans le secteur agropastoral, avec l'appui d'investissements publics stratégiques. A cette fin, il faut renforcer les mécanismes de mobilisation des ressources financières de manière à rétablir l'épargne et les investissements intérieurs destinés à des fins de production. Dans ce contexte, il est impératif de concevoir les investissements publics en prenant en compte leurs effets pour ce qui est de favoriser, d'orienter et de soutenir les investissements privés, ainsi que leur impact sur le développement à court, moyen et long terme. D'où la nécessité de fonder les investissements publics

sur des études de base et des programmes qui assureront l'affectation optimale des ressources.

Par ailleurs, au début des années 80, les organismes financiers internationaux ont commencé à mettre en oeuvre de nouveaux modes de financement au moyen des Prêts d'ajustement structurel et, dans le cas particulier de l'agriculture, au moyen des Prêts d'ajustement sectoriel, en guise de réponse à la crise de la balance des paiements. Au cours de la présente décennie, ces prêts destinés principalement à des réformes institutionnelles et à des changements dans la politique macroéconomique et sectorielle constitueront sans doute l'un des grands volets du financement multilatéral.

Il est donc nécessaire d'appuyer les pays dans les tâches que sont la modernisation des institutions, la conception de politiques sectorielles et le recensement des besoins en investissements dans le cadre d'une stratégie de développement agricole. Ainsi s'ouvre un domaine important de collaboration entre les organismes financiers internationaux et les organismes de coopération technique, comme l'IICA, pour rendre plus efficace la mise en oeuvre de ces programmes.

- h. Evaluer les nouvelles dimensions du secteur et les relations intersectorielles est essentiel pour définir le nouveau rôle de l'agriculture dans la croissance économique. Cela permettra de réfléchir aux champs d'action stratégique de l'Etat, à l'adaptation des institutions et à l'orientation des investissements publics. Il faudra également appuyer les pays dans les tâches

consistant à définir des politiques de modernisation de la structure productive de ses complexes agricoles et agro-alimentaires en renforçant les maillages intersectoriels. Enfin, ce défi qui se pose à l'IICA peut donner lieu à des rapprochements institutionnels et à des domaines de collaboration avec d'autres organismes de coopération technique internationale, comme l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (ONUDI) et peut servir de phare pour la définition des Programmes sectoriels agropastoraux (PSA), qui fera intervenir des actions de coopération avec la banque multilatérale.

- i. Enfin, en marge des problèmes évoqués précédemment, l'Institut doit appuyer les pays dans la modernisation des institutions publiques que bon nombre d'entre eux ont d'ores et déjà amorcée. Voici quelques-unes des dimensions de cette crise de l'Etat : 1) perte de la capacité de formulation et de mise en oeuvre de politiques et actions cohérentes et continues ; 2) diminution des moyens de fonctionnement ; 3) diminution des salaires et fuite des cerveaux ; 4) prolifération d'activités ponctuelles et désarticulées ; 5) rotation élevée du personnel entraînant une perte la mémoire institutionnelle et 6) processus continus de réorganisation et de restructuration qui ont souvent amené l'aggravation de la situation parce qu'ils ne touchaient pas aux problèmes structurels du système.
  
- j. Le cadre actuel, favorable à l'intégration régionale, ouvre l'énorme possibilité de s'emparer de ces problèmes qui affligent les pays, grâce à des actions communes permettant de mettre à profit les capacités techniques de chaque pays, de faire

des économies d'échelle et d'avoir un plus grand pouvoir de négociation dans la foulée de la mise en oeuvre, en commun, des activités concertées.

L'IICA, en tant qu'organisme spécialisé du système interaméricain, a devant lui le défi de coopérer avec les pays de la région pour apporter une solution aux problèmes pour lesquels il a une compétence technique. Il doit également imaginer et promouvoir des mécanismes d'action qui permettront non seulement de résoudre des problèmes concrets mais aussi de renforcer et de traduire en réalité la vocation renaissante d'intégration régionale, qui se manifeste au moment de l'élaboration du présent Plan à moyen terme.

### CHAPITRE III

## OBJECTIFS, STRATÉGIES ET POLITIQUES SPÉCIFIQUES POUR LA PÉRIODE 1987-1993



### 3.1 Introduction

Les objectifs, stratégies et politiques spécifiques pour la période 1987-1993 ont pour but de conjuguer deux éléments essentiels : d'abord, la situation et les priorités des secteurs agropastoraux des pays membres, qui ont donné lieu aux domaines visés par l'assistance internationale, puis les caractéristiques de l'action de l'IICA comme organisme international de coopération technique et son insertion dans un contexte global et régional caractérisé par de profondes mutations structurales et des tendances à l'intégration.

Le chapitre précédent a mis en évidence les changements draconiens qui s'opèrent au niveau mondial et qui obligent à continuer de rechercher des solutions imaginatives et novatrices, dans un cadre de souplesse, où la priorité est donnée aux efforts de consolidation des processus intégrationnistes dans la région.

La crise économique et financière, qui a éclaté au début de la dernière décennie, a mis au jour la vulnérabilité du modèle de développement suivi par la majorité des pays depuis la Seconde Guerre mondiale. La désuétude de ce modèle qui a relégué l'agriculture au second plan a été clairement mise en évidence par la demande formulée par les ministres de l'Agriculture à l'occasion de la IXe Conférence interaméricaine des ministres de l'Agriculture (CIMA) à Ottawa (Canada) en 1987, à savoir que l'IICA, en collaboration avec les pays membres et des organismes internationaux analogues, se charge d'élaborer un plan donnant un rôle de premier plan à l'agriculture comme moteur de la revitalisation de l'économie régionale. Ce plan, en voie de mise sur pied, a pour axes stratégiques la modernisation de la production et des institutions ainsi que l'équité et la pérennité.

Les ajustements amorcés dans la région en guise de réponse à la crise mettent l'accent sur la nécessité de redéfinir le rôle du secteur public agropastoral et son articulation avec le secteur privé. C'est seulement dans un nouveau cadre institutionnel, public et privé, souple et efficace, que pourront être mises en oeuvre les décisions nécessaires à la mobilisation du vaste potentiel que recèle la région.

Pour définir les objectifs, stratégies et politiques propres à la période visée, il convient de prendre en compte l'émergence d'une nouvelle volonté politique de coopération, laquelle ouvre de nouvelles possibilités d'échange et de coopération entre les pays. Il s'agit de trouver des solutions à des problèmes communs et de hiérarchiser la dimension multinationale de la coopération technique. La Déclaration d'Ottawa en est la manifestation, et le Plan commun de revitalisation de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes (PLANALC), la concrétisation.

S'agissant de la vocation et de la situation institutionnelle de l'IICA, trois considérations fondamentales entrent en jeu dans la définition des objectifs et des stratégies pour la période visée. D'abord, l'IICA, de par sa qualité d'organisme international, a des avantages comparatifs clairs pour traduire en actions concrètes la volonté de coopération des pays membres. Ensuite, il convient d'adapter la structure organisationnelle de l'IICA pour répondre aux nouvelles demandes des pays membres et, plus particulièrement, mettre en marche le PLANALC de manière efficace. Enfin, il y a la situation des moyens humains et budgétaires dont dispose l'IICA pour répondre aux demandes de coopération, surtout de type multinational, qui naîtront pendant la période visée. En ce qui concerne les ressources humaines, il est impératif de renouveler le personnel, vu

les nouvelles activités et leurs modalités. En ce qui concerne les ressources budgétaires, il faut relever d'abord que les quotes-parts pourront difficilement augmenter, d'où l'importance d'aménager des mécanismes qui optimiseront leur utilisation et ensuite que, vu les besoins de financement des pays, l'IICA doit jouer un rôle actif dans la recherche de ressources extérieures afin d'encourager la revitalisation de l'agriculture et bien financer les actions proposées dans le cadre du plan.

### 3.2 Objectifs

Les buts de l'IICA, qui sont des « objectifs permanents » définis dans la Convention, consistent à « stimuler, encourager et soutenir les efforts des Etats membres en matière de développement agricole et de bien-être rural ». Les plans à moyen terme doivent donc, à chaque époque-charnière, indiquer les obstacles au développement agricole et au bien-être rural et définir les domaines de coopération que privilégiera l'Institut pendant la période visée.

La définition des objectifs spécifiques du plan à moyen terme 1987-1991, ainsi que son adaptation et son prolongement jusqu'en 1993, ont fait entrer en ligne de compte les buts fixés dans la Convention de l'IICA, les recommandations formulées par le Conseil interaméricain de l'agriculture dans le document intitulé « Politiques générales de l'IICA » ainsi que les idées-forces du PLANALC. A la lumière de ces éléments, les objectifs de l'action de l'Institut pendant la période 1987-1993 consistent à « stimuler, encourager et soutenir les efforts des Etats membres » pour :

- a. Renforcer le développement du secteur agropastoral dont la double vocation en tant que facteur de croissance économique sous le signe de l'équité est de produire des denrées aux fins de la consommation intérieure et de constituer la principale source de devises. A cette fin, il faut élaborer et mettre en place des politiques agricoles qui s'harmonisent avec les politiques économiques globales ainsi qu'avec les caractéristiques et les limitations de chaque pays et qui définissent des stratégies de production, de commercialisation et de transformation des matières premières, visant à augmenter la mise en valeur de la production agropastorale, dans le cadre d'une agriculture soutenue, tout en favorisant la participation et la justice distributive. Cela ne sera possible que s'il existe des politiques différenciées pour le développement rural et des actions spécifiques destinées à faire jouer un rôle de premier plan aux femmes et aux jeunes en milieu rural.
- b. Accroître la modernisation et augmenter la productivité du secteur agropastoral en préservant les richesses naturelles et l'environnement, par l'incorporation accrue de technologies appropriées, qui permettront de maintenir les avantages comparatifs et la compétitivité historique de la production agropastorale régionale. Il convient d'étendre ce processus à chacun des pays de la région et à chacun des paliers de production, sous le signe de l'équité dans la répartition des bienfaits et sous le signe de la préservation des richesses naturelles (pérennité). Cette modernisation vise aussi l'appareil de l'Etat, dont le rôle doit consister à faciliter

l'action des agents sociaux et orienter les investissements.

- c. Faire avancer le processus d'intégration régionale, par des actions communes à une échelle qui favorisera l'utilisation optimale des maigres ressources humaines et financières disponibles ainsi que le développement et la complémentarité du couple production et commerce. Ces actions, qui doivent être conçues pour renforcer les activités à l'échelle nationale permettront de créer un espace élargi de compétence et d'améliorer le pouvoir de négociation de la région au niveau international.

### 3.3 Stratégie générale

La stratégie adoptée par l'IICA pour la période visée s'inspire des considérations suivantes : l'Institut dispose de ressources humaines et financières limitées au regard de la diversité et de l'ampleur des problèmes qui freinent la revitalisation de l'agriculture dans les pays membres ; du fait de ses compétences techniques et de son caractère international, l'IICA est mieux placé que d'autres organismes nationaux et internationaux pour remplir certaines fonctions ; les analyses institutionnelles montrent que l'action de l'Institut, certes entourée d'un grand prestige, doit, pour avoir un plus grand impact, accorder la priorité aux propositions multinationales et se concentrer sur des activités clairement désignées prioritaires par les pays membres.

Si la mise en oeuvre du plan à moyen terme pendant la période 1987-1991 a permis de prendre des mesures pour obvier à ces limitations et exploiter les possibilités qui se sont présentées, en revanche les problèmes en

question demeurent et, en outre, les ressources disponibles, pour cause de la crise financière que traverse la région, ont diminué en termes réels. Cela étant, les bases pour la définition de la stratégie visant à réaliser les objectifs prévus restent valables, avec la vocation nouvelle du PLANALC. En conséquence, la stratégie de l'Institut consistera à :

- a. Concentrer efforts et ressources dans cinq domaines thématiques qui ont une haute priorité pour les pays membres et où l'IICA jouera un rôle d'avant-garde technique qui permettra de faire face aux problèmes.
- b. Fournir une coopération technique à caractère complémentaire dans les cinq domaines thématiques et au moyen de la médiation technico-scientifique, de manière à fournir une assistance complète aux pays membres.
- c. Fournir des services pour appuyer l'administration des ressources destinées à la préparation et à la réalisation d'actions et de projets dans le secteur agropastoral et rural. Ces actions, de par leur nature, ne comportent pas de responsabilité d'ordre technique pour l'Institut.
- d. Accorder la priorité à l'exercice de certaines fonctions et à l'utilisation de certains instruments qui font partie de l'ensemble des mécanismes de l'action institutionnelle définis dans sa convention, pour lesquels l'IICA est mieux placé que d'autres organismes et occupe donc un espace institutionnel privilégié.

- e. Réadapter les structures des unités techniques et d'appui afin de faciliter la tâche de concertation avec les autorités nationales et de mettre en oeuvre, de manière efficace et efficiente, des actions à l'échelle hémisphérique et sous-régionale prévues par le PLANALC, qui viennent compléter les activités que l'Institut réalise et continuera de réaliser à l'échelle nationale.
- f. Organiser les structures et les mécanismes nécessaires pour élargir et améliorer le service aux pays dans la formation et l'utilisation des ressources extérieures nécessaires à la revitalisation de l'agriculture dans la région et à la mise en marche des propositions d'action multinationale prévues par le PLANALC.

Les quatre volets de la stratégie générale sont exposés ci-après dans le détail.

### 3.3.1 Concentration des efforts et pilotage technique : les programmes et le Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI)

Les programmes et le Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI) de l'Institut constituent le principal instrument pour la mise en oeuvre de la stratégie de concentration des efforts et de pilotage technique dans les domaines liés au développement agricole et au bien-être rural des Etats membres. D'une part, ils aident à cerner et à analyser les problèmes et à les organiser par priorités ; d'autre part, ils permettent d'établir le cadre de l'action et les stratégies opérationnelles permettant de trouver une solution.

Pour amener les programmes et le CEPPI à jouer ce rôle important, il faut les doter de moyens humains et financiers suffisants et prévoir des attributions qui permettent d'intervenir dans leur affectation et dans le suivi des activités réalisées dans ce cadre.

Les domaines visés par les programmes doivent se conformer aux critères suivants :

- a. Correspondre à des problèmes mis en évidence dans la plupart des pays membres.
- b. Faire intervenir, dans les pays membres, des systèmes institutionnels clairement définis et susceptibles de servir de contrepartie à l'Institut.
- c. Figurer parmi les domaines où l'IICA est bien placé pour agir, en vertu de ses compétences ou de sa nature institutionnelle.
- d. Se prêter à la réalisation d'actions multinationales.

Conçus de cette façon, les programmes et le CEPPI constituent un cadre naturel permettant de délimiter les compétences de l'Institut et d'harmoniser les actions à l'échelle régionale et nationale, de manière à planifier l'utilisation des ressources budgétaires, à éviter la dispersion des efforts et à faire en sorte que les actions de coopération contribuent effectivement à résoudre les problèmes auxquels se heurtent les pays membres désireux d'améliorer la productivité et le bien-être du secteur rural.

Le Conseil interaméricain de l'Agriculture, le Comité exécutif et le groupe d'experts ont recommandé de diminuer le nombre de programmes, pour pouvoir concentrer les activités de l'Institut et les hiérarchiser sur le plan technique.

Conformément à ces recommandations et aux critères signalés ci-dessus, et à la lumière des objectifs du plan à moyen terme, les cinq programmes énumérés ci-après furent choisis :

- I. Analyse et planification de la politique agricole
- II. Mise au point et transfert de technologies
- III. Organisation et administration du développement rural
- IV. Commercialisation et agro-industrie
- V. Santé agropastorale.

Par ailleurs, le développement de la crise depuis la conception du plan à moyen terme et les éléments de solution qui y ont été apportés, ainsi que le mandat incarné par le PLANALC, ont redéfini le rôle du Centre de projets d'investissement (CEPI), lequel, dûment réaménagé, forme désormais le nouveau Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI).

La teneur et les priorités de chacune des unités sont exposées au chapitre IV.

### 3.3.2 Fonctions et instruments prioritaires

Parmi les fonctions attribuées à l'IICA par la Convention, celles où l'Institut est bien placé au plan opérationnel seront prioritaires. Ces fonctions, dites opérationnelles, sont les suivantes :

- a. Collaborer avec les divers pays à l'analyse des problèmes à l'échelle nationale et régionale dans les domaines thématiques, pour déterminer les priorités et élaborer les stratégies à mettre en oeuvre dans chaque cas.
- b. Appuyer le renforcement des systèmes institutionnels nationaux sur le plan organisationnel dans chacun des domaines thématiques.
- c. Encourager, soutenir et réaliser des actions de coopération technique multinationale destinées à favoriser le transfert de technologies et l'intégration des pays et, dans le même temps, à optimiser l'utilisation des moyens humains et financiers disponibles.
- d. Encourager, soutenir et réaliser des actions à l'échelle nationale dans les domaines prioritaires, destinées à éliminer ou à réduire les limitations ou les problèmes qui font obstacle au développement agricole et au bien-être rural, sous le signe de l'équité, de la modernisation institutionnelle, de la flexibilité et de la pérennité de la production.

- e. Fournir des services administratifs directs pour élaborer et mettre en oeuvre des projets nationaux, en facilitant l'utilisation des ressources nationales et internationales disponibles.
- f. Fournir une assistance technique conjoncturelle et collaborer à la préparation de diagnostics et de programmes sectoriels ainsi qu'à des activités de pré-investissement, pour soutenir la revitalisation de l'agriculture.

Ces fonctions opérationnelles s'exerceront dans le cadre d'une stratégie qui donne la priorité à l'action multinationale, sans négliger les activités d'envergure nationale, de manière à maximiser le rendement des ressources financières et humaines, en mettant à profit les économies d'échelle. L'approche multinationale qui présidera à la mise en oeuvre des projets visant à résoudre des problèmes spécifiques facilite l'échange horizontal, contribuant par là à l'objectif d'intégration régionale.

Pour remplir ces fonctions d'assistance aux pays membres, l'IICA aura recours principalement aux instruments d'action suivants :

- a. Enquêtes et recherches, destinées à cerner les problèmes – ce qui comporte l'élaboration de nouvelles perspectives et méthodologies, à définir et à proposer des solutions, et à faire la synthèse des expériences accumulées par l'IICA et par d'autres organismes dans les domaines prioritaires.

- b. Formation, axée sur le transfert des connaissances dans certains domaines précis et sur l'augmentation des compétences techniques et administratives des organismes nationaux responsables des domaines désignés prioritaires.
- c. Coopération technique, destinée à faire partager avec les pays membres les connaissances et les expériences acquises par l'IICA et d'autres organismes, pour qu'elles servent à résoudre les problèmes qui se posent dans certains domaines précis.
- d. Services administratifs visant à faciliter la conception, l'élaboration et la mise en oeuvre de projets nationaux.
- e. Médiation technico-scientifique, destinée à identifier, à la demande des pays membres, les spécialistes et les institutions de grande compétence et expérience susceptibles de contribuer à la solution de problèmes particuliers.
- f. Diffusion de l'information, destinée à communiquer aux pays membres, sur une base régulière et continue, les résultats des travaux de l'Institut et d'autres renseignements concernant les problèmes de la région en matière de développement agricole et de bien-être rural.

### 3.3.3 Adaptation de la structure opérationnelle

Il convient d'adapter la structure opérationnelle afin : 1) de permettre la concentration et la hiérarchisation technique des activités dans les domaines désignés prioritaires ; 2) d'assurer la prise en compte des perspectives techniques dans l'élaboration de la politique institutionnelle, en recherchant, à cette fin, la coordination entre les programmes, le CEPPI, la direction de la programmation et de l'évaluation (DIPROE) et les bureaux nationaux en vue de l'élaboration de diagnostics et de stratégies au niveau des pays ; 3) de favoriser la décentralisation des activités pour mieux répondre aux besoins en coopération et en services exprimés par les pays membres. Ce sujet est développé au chapitre V.

### 3.3.4 Le rôle des ressources extérieures

La revitalisation des activités agropastorales en Amérique latine et aux Caraïbes représente un immense défi pour les pays de la région et pour les organismes voués au développement, vu la complexité de la situation dans laquelle se trouve l'agriculture, à l'échelle intérieure comme sur le plan international, vu l'ampleur des problèmes structurels qui se posent en général et vu les contraintes budgétaires des gouvernements.

Dans ce contexte, la dotation des projets et programmes d'envergure régionale que privilégie le PLANALC pour favoriser la revitalisation de la production du secteur, où l'IICA intervient

directement, exige une politique agressive d'obtention de ressources extérieures pour compléter, par la coopération internationale, les efforts qu'il est possible de déployer à l'échelle de chaque pays. Tant pour l'IICA que pour les Etats membres, il est patent qu'il faut articuler les actions encourageant les deux parties à engager des ressources pour aller chercher dans les plus brefs délais les plus grands appuis possibles.

La tâche est immense, surtout si l'on songe que la gestion des ressources extérieures se fera dans un climat moins favorable que dans le passé, en raison des changements importants qui surviennent dans le paysage géopolitique international à la suite de l'ouverture et de la modernisation des pays d'Europe de l'Est. Ces changements ont commencé à déteindre sur l'ensemble des relations mondiales, en modifiant les mouvements du commerce, les investissements, le financement et la coopération pour le développement.

Vu ses caractéristiques institutionnelles, l'IICA est un organisme particulièrement apte à appuyer les pays membres en matière de coopération internationale. Dans cette optique, la stratégie de financement qu'il réalise, dans le but d'augmenter la disponibilité des ressources extérieures et l'efficacité de leur utilisation, s'inscrit dans les orientations programmatiques du PLANALC et s'harmonisera avec les priorités spécifiques formulées par les divers pays.

### 3.4 Politiques spécifiques

#### 3.4.1 La politique relative aux ressources humaines

L'efficacité des activités de coopération dépend tout naturellement de la qualité des ressources humaines qui les réalisent. L'IICA s'est toujours préoccupé de recruter un personnel professionnel ayant les plus grandes qualifications pour les activités à réaliser. Néanmoins, les compétences techniques de l'IICA sont restreintes pour ce qui est de faire face aux problèmes de coopération technique intéressant plus particulièrement l'analyse des politiques relatives au développement agropastoral, au commerce international et au développement rural.

Vu les objectifs et la stratégie générale adoptés pour la période 1987-1993, la politique générale a une importance particulière, mettant l'accent sur le renouvellement et le recyclage des cadres professionnels de l'Institut, selon les domaines où se concentrent les actions, et les domaines visés par le PLANALC et les modalités opérationnelles proposées. A cette fin, la politique relative aux ressources humaines répondra aux grands impératifs suivants :

- a. Réduire la proportion des quotes-parts affectées pendant la période visée par le plan à moyen terme au personnel professionnel international régulier.
- b. Augmenter, corrélativement, la participation des spécialistes contractuels à des projets spécifiques.

- c. Perfectionner les méthodes de recrutement et de sélection du personnel de manière à assurer :
- une plus grande diffusion des offres d'emploi de l'Institut ;
  - un niveau de compétence technique et professionnelle plus élevé, selon les besoins spécifiques du PLANALC et des programmes ou projets mis en oeuvre.
- d. Encourager et aménager des mécanismes de formation permanente du personnel ; à cette fin, favoriser son développement, augmenter sa compétence professionnelle et sa connaissance des langues officielles de l'Institut, dans le cadre d'un processus global de planification et de développement des ressources humaines qui prend en compte les objectifs et les priorités de l'Organisation.
- e. S'assurer que les promotions et les réaffectations du personnel sont l'aboutissement de méthodes d'évaluation qui font entrer en ligne de compte les capacités, le rendement et le potentiel des fonctionnaires de l'Institut.
- f. Améliorer la communication au sein de l'Institution, pour mieux profiter des capacités individuelles du personnel.
- g. Maintenir un régime de compensations et d'avantages sociaux équitable, qui s'inspire de critères objectifs et qui est

adapté aux besoins et aux moyens de l'Institut, ainsi qu'aux caractéristiques des pays où celui-ci oeuvre.

### 3.4.2 La politique administrative et financière

Etant donné la diversité de ses opérations et la complexité de ses actions, l'IICA a besoin de systèmes administratifs et financiers très souples. Il est donc en train de modifier son système d'administration et de contrôle en mettant à profit les progrès technologiques récents qui sont à la portée de l'Institut, en l'adaptant aux nécessités que fait apparaître la structure technique et opérationnelle du plan à moyen terme. Les considérations suivantes, déjà présentées dans le plan initial, continuent de présider à la mise au point de ces systèmes :

- a. L'Institut continuera de décentraliser ses opérations comptables :
  - i. en confiant des responsabilités d'ordre administratif à des instances plus proches de la réalisation des actions ;
  - ii. en exigeant du personnel affecté aux bureaux nationaux des qualifications et des compétences semblables à celles qui entrent en jeu pour des postes équivalents au siège de l'Institut.
- b. L'Institut s'efforcera de maximiser l'efficacité de son système administratif et

financier. A cette fin, on est en train d'analyser l'information comptable requise à l'échelle de pays et du siège, et d'harmoniser les nécessités internes de l'Institut avec celles de l'administration des ressources extérieures.

- c. L'amélioration du systèmes d'information financière repose sur les principes suivants :
- i. La classification des dépenses aux fins de comptabilité doit se conformer à la structure utilisée pour le budget, pour que les instances administratives supérieures aient des informations précises et opportunes en vue de la prise de décisions.
  - ii. Les informations financières, opportunes et utiles, seront disponibles pour utilisation externe : elles détailleront les coûts des projets aux différentes étapes de la mise en oeuvre et refléteront de manière actuelle la situation financière de l'Institut.
  - iii. Les formats et les procédures seront adaptés aux besoins d'information. Une description de la teneur des informations disponibles sera diffusée à tous les paliers de l'administration, de sorte qu'elles pourront servir à des fins nouvelles et variées. Les besoins des usagers seront révisés périodiquement. On compte arriver

à l'intégration complète des données de l'Institut, par des moyens informatiques.

- d. Vu l'importance grandissante qu'ont les fonds extérieurs pour les opérations de l'IICA, on est en train de mettre au point des systèmes comptables pour l'administration des ressources, de manière à améliorer les contrôles visant tant les ressources extérieures que les ressources formées par les quotes-parts. Les ressources des projets financés à l'aide de fonds extérieurs seront administrés selon les principes suivants :
- i. Il faut invariablement avoir un fonds de roulement adapté au calendrier des travaux.
  - ii. Le montant des dotations pour les fonds de roulement sera proportionné aux dépenses prévues pour la période visée et variera selon les changements qui se produiront dans les activités.
  - iii. Dans le cadre de ces fonds de roulement, les dotations doivent également couvrir les dépenses qui seront engagées pendant la période correspondant à l'approbation des programmes opérationnels en question.

### 3.4.3 La politique relative aux relations extérieures

Dans le domaine des relations extérieures, l'action de l'Institut consistera principalement : 1) à unir ses efforts à ceux des autres organismes voués au développement agricole et au bien-être rural, afin de tirer le meilleur profit possible des maigres ressources disponibles et d'encourager la complémentarité des actions, en évitant le double emploi ; 2) à soigner l'image de marque de l'Institut auprès des pays, de la communauté internationale et des pays observateurs et donateurs, pour mieux servir les intérêts des pays membres en matière de développement agricole et de bien-être rural ; 3) à renforcer aussi la capacité de coopération opérationnelle entre les agences de coopération technique et financière, en privilégiant les forums de concertation sous-régionale qui sont des mécanismes idoines pour la convergence des actions selon les priorités et les buts du développement agricole et rural. A cette fin, il faudra :

- Resserrer les liens institutionnels avec les organismes internationaux et augmenter les efforts visant à coordonner et à planifier en commun des activités ou des projets spécifiques, par des accords nationaux, bilatéraux ou multilatéraux, dans les domaines d'intervention communs, et ce, au profit des Etats membres ; et élaborer des stratégies de coordination et de coopération, de concert avec les institutions qui sont en mesure de collaborer à la mise au point des programmes et des opérations de l'IICA.

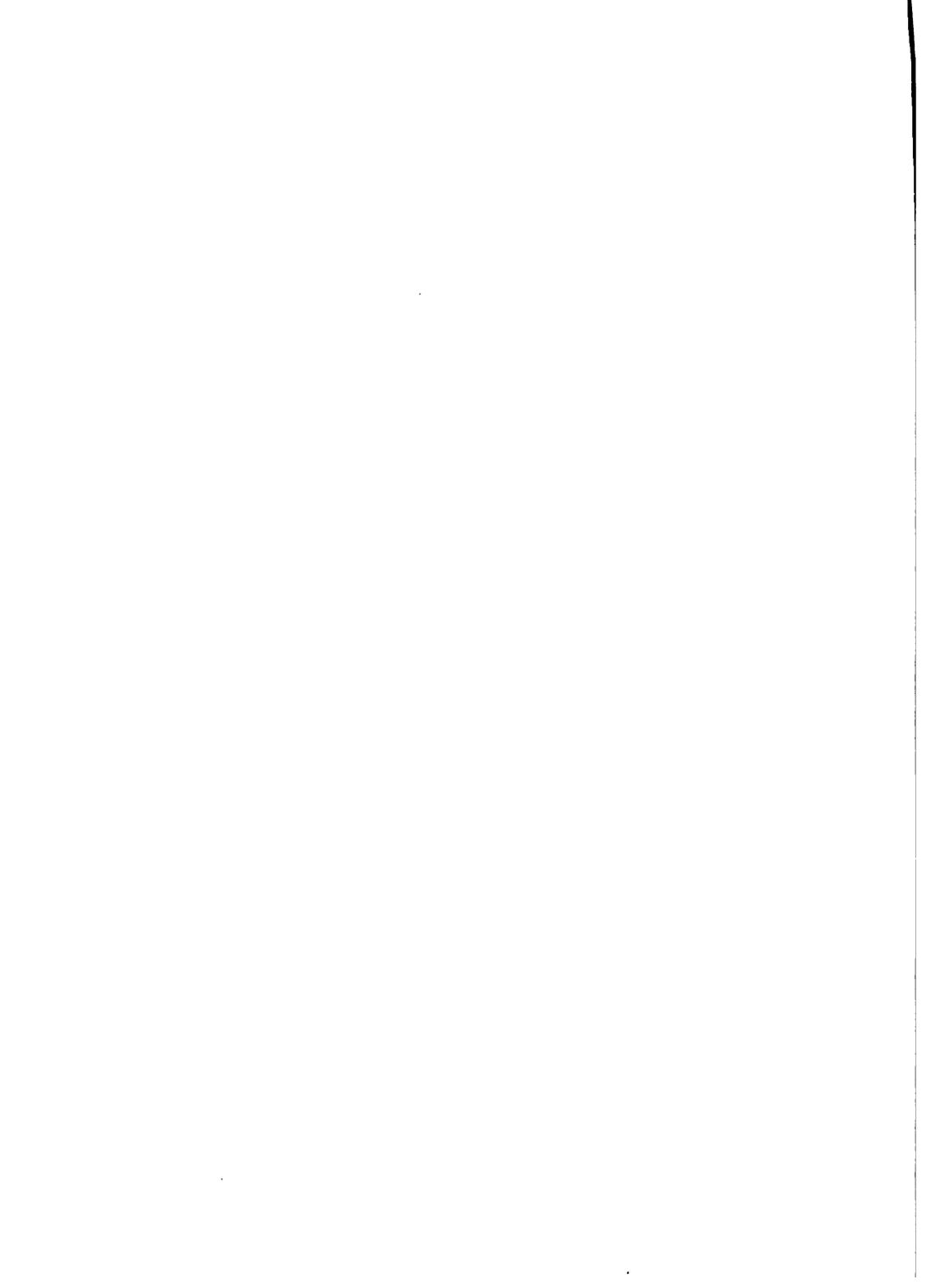
- Accorder une attention particulière aux liens entre l'Institut et les agences financières internationales et régionales dans l'obtention de ressources extérieures, afin d'augmenter la participation à la mise en oeuvre des projets de développement qui sont approuvés pour les pays membres ; appuyer le cas échéant les pays qui formulent des diagnostics sectoriels pouvant servir de base à la négociation des programmes d'ajustement menés avec les organismes financiers.
  
- S'agissant des organismes internationaux de coopération, renforcer les relations de travail avec les agences qui sont chargées de la mise en oeuvre et avec les agences parapubliques, qui canalisent la coopération de quelques-uns des pays donateurs les plus importants, afin d'encourager leur participation à la dotation des projets du PLANALC.

Dans cette même optique, on s'attachera de manière importante à favoriser la coopération avec les organisations non gouvernementales (ONG) européennes les plus éminentes qui jouent un rôle plus grand en mettant en oeuvre des accords de coopération conclus par les pays donateurs ; lorsque les circonstances s'y prêteront, on cherchera à conclure des accords tripartites entre les ONG latino-américaines, l'IICA et les ONG européennes.

- Reconnaître, dans la stratégie de financement extérieur, pour la mise en oeuvre de projets d'envergure nationale, le rôle de premier plan que jouent les organisations de producteurs du secteur privé, parce qu'elles peuvent mener à bien des projets spécifiques visant à encourager la production et prendre des engagements financiers ou d'investissement. L'IICA, par ses bureaux nationaux interposés, favorisera la conclusion de tels accords qui lient les appuis internationaux aux organisations nationales intéressées.
  
- Intensifier les rapports avec les pays observateurs et donateurs, afin que chacun d'entre eux connaisse mieux les activités de l'IICA, s'intéresse à des projets concrets et participe activement à la réalisation des actions de l'Institut en apportant son appui technique et financier.
  
- Mettre au point des méthodes et des mécanismes destinés à assurer la présence assidue et méthodique de l'Institut sur la scène internationale, afin de faire connaître les vues de l'Institut et les problèmes relatifs au secteur agropastoral d'Amérique latine et des Caraïbes, permettant ainsi d'accroître le renom de l'IICA et d'ouvrir de nouveaux horizons techniques et financiers qui enrichiront, au profit des pays membres, les actions futures de l'Institut.

## CHAPITRE IV

### LES PROGRAMMES DE LA PÉRIODE 1987-1993



#### 4.1 Principes généraux régissant le fonctionnement des programmes et du CEPPI

Les programmes et le CEPPI sont les instances institutionnelles établies pour mettre en oeuvre les politiques de concentration des efforts et de pilotage technique qui ont été adoptées. Ils constituent en conséquence la cadre naturel pour la délimitation des compétences de l'Institut et pour la concertation des actions à l'échelle régionale et nationale. Dans cette optique générale, les programmes et le CEPPI conformeront leurs actions aux principes généraux exposés ci-après :

- a. Concentration des efforts. Les activités se concentreront dans un nombre limité de domaines, choisis en fonction de leur importance, selon les besoins spécifiques des pays membres, les avantages comparatifs que peut avoir l'Institut et les possibilités de réaliser un impact significatif avec les ressources disponibles.
- b. Pilotage technique. Chaque domaine thématique réunira un personnel technique présentant les plus grandes compétences, dont le recyclage continu sera encouragé par la participation à des activités de recherche et à des réunions professionnelles. L'accent sera mis aussi sur l'élaboration d'un plan actif destiné à lancer des publications qui seront utiles aux pays membres et qui seront dérivées des travaux techniques.

- c. Action innovatrice. L'action innovatrice se réalisera au moyen de l'étude et de l'analyse, en permanence, des situations et perspectives nationales, régionales et mondiales dans chacun des domaines des programmes et du CEPPI, qui serviront à cerner les problèmes et à avancer des solutions.
- d. Intégration des activités. Les instruments d'action qui caractérisent les opérations de l'Institut seront utilisés de manière intégrée : enquêtes et études, formation, assistance technique, services administratifs, médiation technique et scientifique, diffusion de l'information.
- e. Mobilisation des ressources techniques nationales. Dans tous les travaux et toutes les activités, la priorité sera donnée à l'utilisation des compétences techniques nationales du pays visé ou des autres pays de la région, de manière à créer des réseaux de coopération qui permettront de décupler l'impact des activités et de réduire progressivement la nécessité de l'assistance technique extérieure.
- f. Complémentarité avec d'autres organismes et centres internationaux. Dans toutes leurs activités, les programmes et le CEPPI mettront l'accent sur le parachèvement des efforts fournis par d'autres organismes, pour ainsi faciliter leurs activités dans la région et faire en sorte que les systèmes et les institutions nationales profitent pleinement de la coopération technique internationale.

g. Rayonnement multinational. L'élaboration et la réalisation en priorité de projets et d'autres actions de coopération faisant intervenir plusieurs pays membres contribueront à résoudre des problèmes communs. En jouant cette carte tout en renforçant l'utilisation des ressources de l'Institut, on pourra mieux répondre à l'impératif d'intégration régionale des pays de la région.

#### 4.2 Programme I. Analyse et planification de la politique agraire

##### 4.2.1 But du programme

Le programme a pour but de contribuer au façonnement, dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, d'un modèle de développement soutenu dans lequel l'agriculture sera partie prenante. A cette fin, il faudra, dans la recherche du bien-être national, renforcer les rapports de l'agriculture avec d'autres secteurs et, en milieu rural, établir des niveaux d'activité économique qui maximisent la participation de la population paysanne, pour changer progressivement les conditions structurelles qui déterminent la pauvreté rurale.

Pour réaliser ce but, l'action du Programme consistera principalement à encourager les efforts des pays qui élaborent une stratégie pour l'agriculture, en précisant les politiques, en adoptant les réformes institutionnelles et en concevant et en mettant en pratique des programmes d'investissement de grand intérêt pour le développement

soutenu. Il faudra notamment faire en sorte que les politiques, les réformes et les investissements puissent prendre en compte le contexte international et amener un développement soutenu.

#### 4.2.2 Les problèmes en cause

Le paysage politique et social de la région a subi des changements importants, qui se sont accompagnés de quelques transformations dans les secteurs de production. Hormis quelques notables exceptions, ces dernières n'ont toutefois pas progressé en harmonie avec les changements technologiques d'ordre international. Dans l'agriculture notamment, les fossés technologiques se sont creusés entre, d'une part, certains producteurs et exploitants qui participent activement au commerce international et, d'autre part, les exploitations qui, dans des espaces géopolitiques moins développés, produisent aux fins d'autoconsommation et pour les marchés intérieurs.

Il faut reconnaître que le retard qu'a pris le projet d'une meilleure insertion dans l'économie mondiale et l'approfondissement des écarts à l'intérieur des pays sont attribuables dans une grande mesure au manque de moyens destinés aux investissements productifs. Cette relative pénurie est associée à la sortie des devises pour l'amortissement de la dette et à la systématique fuite des capitaux qui s'est produite au cours des vingt dernières années. Les investissements dans l'agriculture, eux, ont diminué en outre en raison des modalités d'extraction et des rentes, qui permettent l'investissement, dans le secteur industriel urbain, des excédents dégagés par l'agriculture. Par ailleurs, malgré les

nombreuses subventions consenties au secteur agropastoral au titre des taux d'intérêt, les termes de l'échange, défavorables à l'agriculture, n'ont pas rendu le secteur plus attractif. Heureusement, la plupart des pays ont apporté des changements importants à leur politique économique et, dans de nombreux cas, ils sont en train de supprimer les distorsions qui affligent le secteur.

La volonté généralisée de concevoir un nouveau modèle de développement, l'apparition de processus démocratiques pendant la crise des années 80 et les récentes évolutions en Europe de l'Est, avec les perspectives de l'unification de l'Europe, ont donné naissance à des efforts importants de réflexion en Amérique latine et aux Caraïbes pour mettre au point un nouveau style de développement. Par ailleurs, l'idée que l'agriculture est le secteur qui a le mieux supporté la crise des années 80, la mise en valeur d'une stratégie de sécurité alimentaire et la connaissance de nombreux cas de développement soutenu dans le domaine de l'agriculture amènent à proposer que le secteur joue un rôle considérable dans un nouveau modèle de développement.

Au niveau institutionnel, l'IICA doit mobiliser ses capacités pour participer de manière active au processus de réflexion qui a donné naissance à une proposition de développement où l'agriculture jouera à plein. Il doit aussi se donner la capacité d'appuyer les pays dans l'élaboration de stratégies pour l'agriculture et de politiques économiques en harmonie avec la stratégie globale

de développement de l'Amérique latine et des Caraïbes en portant une attention spéciale aux conditions particulières à chacun des pays.

#### 4.2.3 Domaines où se concentreront les actions

Pour réaliser le but du programme, il faut concentrer les efforts sur les aspects thématiques et sur une stratégie opérationnelle ad hoc. Sur le plan thématique, au risque de couvrir un vaste champ d'action, le Programme concentrera ses efforts sur trois domaines : 1) stratégies pour l'agriculture ; 2) politique économique et agriculture ; 3) harmonisation des politiques entre les pays. Sur le plan opérationnel, les efforts se focaliseront sur une participation élevée et sur l'interaction des instruments d'action de l'IICA.

S'agissant des stratégies pour l'agriculture, les efforts consisteront surtout à contribuer à la formulation de propositions de développement de l'agriculture à la lumière de recherches et de la mise en commun d'expériences. Les considérations de base sont les impératifs suivants pour les pays : avancer sur le chemin de leur insertion dans l'économie mondiale ; développer, par la modernisation, leur compétitivité ; rechercher le développement de l'agriculture dans le cadre général du système de production et accorder une attention particulière à l'équité sociale et immédiate, au moyen de politiques qui permettent la modernisation au bénéfice du plus grand nombre tout en préservant l'environnement. Il s'agira notamment d'axer les investissements publics sur des domaines stratégiques pour réaliser la

matérialisation d'une stratégie pour l'agriculture et pour donner la plus grande ampleur et pérennité à ses bienfaits.

En ce qui concerne les politiques économiques et l'agriculture, l'effort portera sur la recherche, la formation et la coopération technique pour la création de la capacité d'analyse, le dialogue et la concertation de mesures de politique économique, qui, compte tenu de l'articulation des secteurs de production, ne doivent pas défavoriser l'agriculture mais au contraire favoriser les investissements dans ce secteur. Feront l'objet d'analyses et de débats les politiques cambiale, fiscale, commerciale, budgétaire et financière, notamment, ainsi que les nouvelles formes, nécessaires, de participation de l'Etat aux marchés de produits et de moyens de production pour l'agriculture. Dans ce dernier cas, une attention particulière sera portée aux réformes institutionnelles nécessaires à la participation efficace de l'Etat sur les marchés.

L'harmonisation des politiques entre groupes de pays se fera grâce à la recherche et à la mise en commun d'expériences qui amèneront les pays à aménager des mécanismes d'échange des informations, de consultation ainsi que des accords, de manière à retirer tous les bienfaits de leurs avantages comparatifs, des actions commerciales communes, mettant ainsi le cap sur une politique agricole commune. Les travaux à réaliser dans ce domaine ne se limitent pas à l'harmonisation des politiques entre groupes de pays dans les sous-régions ; ils se généralisent aux pays voisins et à l'Amérique latine et aux Caraïbes pris ensemble.

Pour ce qui concerne l'action du Programme, il est important de faire ressortir deux aspects qui ont donné lieu à une analyse méticuleuse. Le premier, c'est que l'information constitue en soi un instrument fondamental par lequel, les pays, individuellement et collectivement, élaborent des stratégies, analysent et poursuivent leurs politiques et harmonisent leurs mesures. Les progrès d'ores et déjà réalisés dans l'aménagement du Système d'information pour l'analyse de la politique agricole (SIAPA) se poursuivront dans le cadre de la stratégie générale de soutien aux pays ; l'aménagement de systèmes d'information ne s'inscrit toutefois pas dans un domaine thématique où se concentreront les efforts.

Aussi, vu le nombre des institutions vouées à l'agriculture, on cherchera, dans le cadre de la stratégie de travail, à mieux articuler le fonctionnement du système institutionnel. Cependant, l'IICA ne participera que dans les limites de ses moyens au développement institutionnel proprement dit dans le champ de compétence du programme.

A l'évidence, pour réaliser les objectifs fixés, il faut bien se dire que le sort de l'agriculture dépendra de la stratégie nationale de développement, des politiques économiques globales et des programmes d'investissement public, qui agiront sur le climat économique et sur les conditions physiques dans lesquelles interviennent les agents sociaux liés à l'agriculture. Ce constat est important parce que cela veut dire que pour réaliser l'objectif du programme 1, l'IICA doit établir, à l'échelle nationale et internationale, les mécanismes qui permettront d'élargir les rapports institutionnels. Dans

cette perspective, il sera important, à l'échelle internationale, de renforcer les rapports avec les organismes qui interviennent dans le développement mondial et régional. A l'échelle nationale, il faudra établir des relations avec de nombreux organismes, bien au-delà des ministères de l'agriculture, et les rendre perméables à la grande utilité de ne pas assumer, dans un excès d'enthousiasme, la responsabilité de la politique agricole mais plutôt de faire intervenir diverses organisations dans le cadre de politiques cohérentes pour les secteurs de production.

Il convient de mobiliser la capacité de réflexion, d'analyse et de gestion qui existe dans la région, en ne la limitant pas à ceux qui jusqu'ici ont été des experts reconnus en matière d'agriculture ou d'économie agricole mais plutôt en y associant ceux qui participent à la recherche d'un nouveau style de développement et ceux qui ont l'expérience de la gestion dans le secteur privé.

Au niveau central, il faut aménager les mécanismes qui permettront un effort de retour d'information et de consultation entre les directions de programme, en vue d'apports institutionnels adaptés et vigoureux.

Les projets multinationaux du programme deviennent le mécanisme institutionnel qui permettra la complémentarité des efforts avec les organismes régionaux pour renforcer les processus d'intégration et amener l'harmonisation des politiques. Ces projets constituent aussi un moyen efficace pour approfondir la réflexion sur les stratégies

pour l'agriculture, en accordant une attention spéciale aux particularités de chaque région.

L'action hémisphérique, multinationale (régionale) et nationale du programme doit s'articuler de manière plus précise, afin d'utiliser au maximum la capacité institutionnelle, en reconnaissant toutefois que les projets nationaux répondent davantage à une stratégie et à un plan d'action de l'IICA à l'échelle nationale. Il est important aussi que la stratégie pour l'action à l'échelle nationale renforce au maximum les apports complémentaires du DIPROE, du CEPPI et du programme I.

#### 4.3 Programme II : Mise au point et transfert de technologies

##### 4.3.1 But du programme

Le programme de mise au point et de transfert de technologies vient répondre à deux grandes idées-forces : 1) souligner aux pays membres et aux milieux techniques et financiers de la région l'importance de la technologie pour le développement du secteur de la production sur le plan de la production et 2) faire partager en général la conviction que, pour faire jouer à plein les potentialités scientifiques et technologiques, il faut des modèles institutionnels susceptibles d'apporter des solutions technologiques adaptées au profil de chaque pays et un cadre politique qui encourage et permet l'incorporation de ces solutions dans les processus de production.

Dans ce contexte, le programme a plusieurs objectifs : encourager et soutenir les actions des pays membres qui cherchent à développer et à moderniser leurs institutions, améliorer la conception de leurs politiques technologiques, renforcer la planification, l'organisation et l'administration de leurs systèmes de mise au point et de transfert de technologies et faciliter l'apport technologique international. Cela permettra de mieux utiliser chacune des ressources disponibles et de contribuer, plus efficacement aussi, à la solution des problèmes technologiques liés à la production agropastorale, et ce, sous le signe de l'équité dans la distribution des bienfaits et la préservation des richesses naturelles.

Conformément aux dispositions du PLANALC, le programme axera ses actions sur les domaines d'action prioritaires, par exemple la préservation des richesses naturelles, la nécessité d'ajustements structurels institutionnels, l'optimisation de l'utilisation du système international de mise au point et de transfert des technologies, l'incorporation de la biotechnologie dans les processus de l'innovation technologique pour la production alimentaire, les matières premières et les moyens de production agropastoraux, et le développement de ressources humaines destinées à la recherche et au transfert de technologies.

#### 4.3.2 Les problèmes en cause

Avec d'autres facteurs tels que les ressources naturelles et le capital, les innovations

technologiques déterminent la capacité de production d'un pays et sa compétitivité sur les marchés internationaux. Il est impératif pour toute société de passer définitivement à une agriculture hautement technicisée. La technologie apparaît alors - ce que reconnaît le PLANALC - comme un des éléments clés de la stratégie de revitalisation du secteur agropastoral de la région.

La revitalisation du secteur agropastoral, au moyen du changement technologique, fait intervenir une considération fondamentale, à savoir la nécessité d'incorporer la conception de politiques stratégiques qui permettent d'éviter la détérioration de l'environnement, notamment des richesses naturelles, par exemple la dégradation grandissante de la terre, l'exploitation inconsidérée et destructive des forêts, l'utilisation incontrôlée des produits chimiques agricoles, les systèmes de production très intensifs qui dégradent les sols, et les pratiques qui polluent l'environnement. Voilà qui doit nous amener à concevoir une croissance soutenue de la production et de la productivité agropastorales de manière à répondre à la demande d'aliments, de matières premières et de moyens de production sans compromettre l'avenir des générations qui suivront. Les progrès de la science, notamment dans le domaine de la nouvelle biotechnologie, de la micro-électronique et des nouveaux matériaux, ailleurs dans le monde - voire dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes dans certaines situations précises - montrent nettement que cette tâche est réalisable.

Le système institutionnel est un second aspect qui présente des défis. Aux instituts de technologie qui se sont créés depuis les années 50, ont succédé un chapelet de nouveaux « acteurs », et des organismes privés voués à la mise au point et au transfert de technologies apparaissent de plus en plus. L'infrastructure institutionnelle s'est également élargie à l'échelle internationale par la création de mécanismes de coopération horizontale et de transfert de technologies entre pays, comme les programmes PROSICUR et PROCIANDINO (qui en est à sa première étape), le PCCMCA, le PROCACAO et le PROMECAFE, entre autres, les centres internationaux de CGIAR et surtout ceux qui ont leur siège dans la région (CIMMYT, CIAT, CIP) ainsi que les centres sous-régionaux tels que le CATIE et le CARDI.

Cette importante infrastructure institutionnelle fait face à une série de problèmes qui freinent considérablement sa productivité et sa contribution au développement agricole et au mieux-être rural des pays de la région. Les principales difficultés sont évoquées ci-après.

- a. Difficultés d'élaboration d'une politique technologique globale. L'absence de politiques technologiques claires et/ou les difficultés que présente leur articulation avec d'autres aspects de la politique agraire, sont des problèmes communs dans la région, qu'il faut résoudre.
- b. Déphasage des modèles institutionnels. La structure organisationnelle des systèmes institutionnels ne convient plus aux changements dans la structure de production

agropastorale et aux nouveaux développements institutionnels tels que la participation grandissante du secteur privé et l'action des centres internationaux. Outre ces problèmes d'ordre organisationnel, il y a des lacunes dans l'administration institutionnelle, qui découlent surtout de la complexité toujours plus grande des processus de mise au point et de transfert de technologies.

- c. Insuffisance des ressources budgétaires destinées à la recherche et au transfert de technologies. On constate que l'affectation des ressources stagne et diminue en termes réels, en raison de la réduction des dépenses publiques. D'où des grilles salariales peu attractives, un budget de fonctionnement très faible et, dans la pratique, peu de possibilités pour les dépenses d'investissement. En outre, la grande majorité des institutions présentent des systèmes conventionnels d'obtention de ressources, peu efficaces pour accéder aux nouvelles sources de financement qui se développent dans le nouveau contexte international.
- d. Insuffisance de la formation des ressources humaines et désarticulation entre la recherche et l'enseignement. La proportion du personnel qui a fait des études de troisième cycle (45 %) est faible et la rotation du personnel est élevée. En outre, dans la plupart des pays, la recherche et le transfert de technologies agropastorales sont totalement séparés de l'enseignement

agropastoral supérieur ou de troisième cycle. Tout cela vient aggraver le problème des ressources humaines au moment où les nouvelles technologies posent des nécessités concrètes.

- e. Le problème des petits pays. Le principal problème qui afflige les petits pays en matière de recherche et de transfert de technologies, c'est l'écart qui est susceptible d'exister entre leurs besoins de développement technologique et les ressources qu'ils peuvent consacrer à ces activités, en raison de leur échelle économique.
  
- f. Difficultés d'adaptation de l'innovation technologique face aux nouvelles technologies. A l'heure actuelle, la biotechnologie, la bioénergie et la micro-électronique constituent les nouvelles bases de l'innovation technologique, et leur développement est à la fois irréversible et très accéléré. Dans ces domaines, la région est désavantagée par rapport aux pays développés parce qu'elle ne fait que commencer à mener des recherches, à développer et à exploiter au maximum la biotechnologie. Cela est attribuable à l'incapacité des systèmes nationaux de recherche à élaborer des politiques et des stratégies d'organisation et de production ainsi qu'à l'absence de mécanismes d'intégration des efforts à l'échelle régionale pour mettre en commun les expériences des uns et des autres, pour renforcer les efforts individuels et pour relever, au moyen de programmes communs, les nouveaux défis de la

connaissance pour le changement technique et agropastoral.

#### 4.3.3 Domaines où se concentreront les actions

L'IICA considère que la situation décrite est un défi qui met en jeu de manière dialectique problèmes et possibilités de solution. D'une part, il y a les possibilités de solution, car les pays d'Amérique latine et des Caraïbes ont les infrastructures et les expériences qui permettent d'envisager le développement de nouvelles technologies qui viendront, avec d'autres facteurs, transformer le secteur agropastoral. D'autre part, il y a les problèmes liés aux insuffisances et aux limitations des institutions. Compte tenu de ce contraste et dans le cadre des domaines prioritaires, l'IICA, par le programme de mise au point et de transfert de technologies, orientera ses activités de coopération avec les pays membres de manière à contribuer à lever les principales difficultés et contraintes.

Le programme orientera ses actions de manière à encourager et à appuyer le développement et la modernisation institutionnelle des **Systèmes nationaux de recherche et de transfert de technologie (SNITTA)** des pays de la région, afin d'optimiser leur impact sur le développement productif du secteur agropastoral. A cette fin, les efforts porteront sur deux domaines stratégiques, à savoir l'augmentation de la qualité et du niveau des ressources disponibles, en général, et l'optimisation de l'utilisation des ressources existantes.

Dans le premier domaine stratégique, il s'agira d'encourager et d'appuyer activement les mécanismes de coopération réciproque entre les pays ainsi qu'entre eux et la communauté scientifique internationale. Il s'agira aussi d'appuyer les plans et programmes de développement des ressources humaines, de préférence en matière de formation conformément aux priorités nationales de recherche et de transfert. Par ailleurs, les efforts viseront à aménager des mécanismes d'articulation avec les bailleurs de fonds, toutes catégories confondues, pour augmenter les ressources existantes et en trouver de nouvelles par de nouveaux moyens. L'une des stratégies consistera à appuyer la préparation, la négociation et la dotation pour la mise en oeuvre de projets d'investissement à l'échelle nationale, ainsi que la réalisation de dons importants, souvent à caractère multinational. Dans le second domaine stratégique, les actions viseront à encourager et à appuyer la conception de meilleures politiques et de modèles institutionnels améliorés, ainsi que les ajustements et les modifications de nature structurelle, organisationnelle et opérationnelle, pour augmenter l'efficacité et l'efficience des SNITTA. D'autres efforts viseront à améliorer la capacité de gestion et d'administration des ressources humaines responsables de la conduite et de la mise en oeuvre d'activités au sein des organismes voués à la recherche et au transfert de technologies. Aussi, il appartiendra au programme, dans le cadre de cette stratégie, de favoriser et d'appuyer la modernisation ainsi que l'optimisation de l'utilisation des connaissances et, en général, des ressources du système technologique international.

A la lumière de ces stratégies, le programme axera ses activités sur les quatre idées-forces suivantes :

a. Développement institutionnel de la recherche et du transfert de technologies

i. Conception et planification de la politique technologique

Dans ce domaine, le programme sera axé sur la conception de politiques globales qui faciliteront de manière efficace le maillage et l'interaction de la production agropastorale avec l'industrie et le commerce. On s'efforcera surtout de faire en sorte que ces politiques conduisent à articuler la technologie avec les politiques de développement sectoriel agricole des pays, de manière cohérente, en harmonie avec les composantes socio-économiques et dans le respect de l'environnement. Un élément central sera l'incorporation de systèmes de planification stratégique visant à adapter le développement technologiques aux défis des années 90.

A cet égard, le programme comportera les activités suivantes :

- Etudes et recherches destinées à produire des informations utiles pour mieux comprendre les différents aspects et les problèmes en cause.
- Activité conseil auprès des systèmes nationaux et institutionnels dans la

conception et la mise en oeuvre des politiques, plans, stratégies et mécanismes pour leur implantation.

- Analyse des nouvelles possibilités et contraintes que fait apparaître le développement de la biotechnologie, la priorité de la préservation des richesses naturelles et de la défense de l'environnement, la nécessité d'associer les secteurs public et privé et de mieux lier la recherche et le transfert de technologies.

**ii. Organisation et administration des systèmes et institutions nationales vouées à la recherche et au transfert de technologies**

Les activités seront menées dans trois domaines importants. D'abord, elles chercheront à favoriser le développement de nouveaux modèles institutionnels qui s'écartent du système traditionnel, adaptés au nouveau contexte et à la multiplicité des acteurs. Ensuite, elles viseront à la mise en oeuvre de méthodologies de planification, de programmation, de suivi et d'évaluation de la recherche, et surtout des phases d'homologation et de transfert pour des utilisateurs différenciés. Enfin, elles concerneront la formation des ressources humaines en administration et en gestion, et viseront à élaborer des matériels et à organiser des manifestations précises ainsi qu'à institutionnaliser cette formation dans les universités et les

études de troisième cycle qui existent dans les pays.

Plus spécifiquement, ces activités consisteront :

- A étudier et à évaluer les structures d'ores et déjà en place et les nouveaux modèles de développement institutionnel ainsi qu'à fournir un appui technique en vue de la conception et de l'instrumentation de processus précis de modification ou de réorganisation des modèles institutionnels.
- A offrir une formation, à l'échelle régionale, sous-régionale et nationale, en matière d'administration et de gestion des systèmes et institutions vouées à la recherche et au transfert de technologies.
- A aménager des systèmes d'information et de documentation sur des thèmes précis liés à l'administration de la gestion et du transfert de technologies.
- A élaborer des programmes de formation des ressources humaines destinées à la recherche et au transfert de technologies.

iii. Aménagement de mécanismes de financement pour l'innovation technologique

En Amérique latine et aux Caraïbes, le financement de la recherche et du transfert de technologies est un thème qui a une grande priorité, en raison du rôle déterminant que joue la technologie et en raison des considérations sur les coûts et bienfaits de la recherche. Certains font valoir que l'Etat doit financer la recherche parce que celle-ci est un bien public ; d'autres, en revanche, sont d'avis que les secteurs de production, pour une bonne partie, doivent prendre cette recherche à leur charge parce que les nouvelles technologies leur profite directement ou les favorisent. Le secteur privé dans la majorité des pays se sont mis à investir, de manière variable, dans la recherche. Sur ce plan, le programme apportera son appui par les activités suivantes :

- Etudier les divers modes et mécanismes de financement de la recherche et du transfert de technologies pour jeter les bases de recommandations qui seront faites aux différents pays.
- Faciliter les échanges d'idées entre les systèmes et les institutions des pays, avec la participation de représentants des secteurs public et privé.

- Collaborer avec les pays à la réalisation d'études spécifiques sur diverses initiatives de financement.
- Appuyer en général des systèmes et institutions qui sont à la recherche de ressources financières directes ou autres.

b. Encouragement à la coopération technique réciproque et au transfert international de technologies

Les programmes de coopération comme PROCISUR et PROCIANDINO et les réseaux de culture agricole comme PROMECAFE, PROCACAO et PROCODEPA ainsi que les réseaux lancés par les centres internationaux en ce qui concerne les cultures ressortissant à leurs mandats sont des initiatives qui ont une importance particulière car ils visent à une utilisation plus efficace et efficiente des ressources disponibles, surtout dans les petits pays. Pour continuer à renforcer ces programmes, et pour créer et consolider de nouveaux programmes, il convient de leur donner une base financière adaptée. Par ailleurs, le système CGIAR est en voie d'expansion et on voit la nécessité pour ces institutions nationales de jouer un rôle plus actif et, dans le même temps, complémentaire, en définissant de concert avec les centres, de nouveaux thèmes, produits ou écosystèmes partiellement ciblés ou qui ne sont pas visés par leurs programmes actuels. De fait, il y a des

initiatives concrètes en matière de décentralisation de la recherche pour que les programmes nationaux puissent reprendre certaines tâches. A cette fin, les systèmes nationaux et les institutions doivent se préparer à cette responsabilisation, à réaliser la complémentarité et à administrer de manière efficace le processus de manière à assurer l'accès de tous les pays aux résultats des recherches.

Dans cette perspective, le programme prévoit une collaboration avec les pays membres dans les activités suivantes :

- Recenser les domaines et les possibilités de coopération.
- Rechercher et obtenir les nouvelles ressources financières nécessaires à l'action de coopération.
- Concevoir et aménager de nouveaux mécanismes institutionnels et administratifs pour mener à bien la coopération horizontale de manière permanente et institutionnalisée.
- Collaborer avec les institutions nationales et internationales à la conception et à l'aménagement de mécanismes institutionnels et opérationnels qui permettront la déconcentration des activités de recherche menées aujourd'hui par les centres internationaux.

c. Coopération pour le développement technologique dans les domaines stratégiques

Plusieurs pays, surtout ceux qui sont les plus petits et qui sont peu développés, n'ont que des moyens naissants en matière de mise au point et de transfert de technologies, limités qu'ils sont par la faible disponibilité de ressources humaines ayant les compétences voulues dans certains domaines stratégiques. Le programme concentre certes ses efforts sur des domaines liés au développement institutionnel et à l'encouragement à la coopération horizontale, entre autres, où il peut coopérer avec les petits pays. Mais il a pris conscience de l'impérieuse nécessité d'appuyer ces pays dans certains domaines stratégiques liés à la réalisation d'activités de recherche et de transfert de technologies. Cela représente une contribution très importante, surtout lorsque ces pays ont les moyens financiers, qu'il s'agisse de fonds propres ou de fonds provenant d'agences extérieures de coopération, mais n'ont pas les autres instruments et moyens nécessaires à la réalisation des projets. Même lorsque le programme n'a pas d'avantage comparatif en travaillant directement dans les domaines techniques de ces projets, il peut faire une contribution importante au moyen des activités suivantes :

- Fournir les méthodologies pour la formulation, la programmation, l'exécution, le suivi et l'évaluation de projets spécifiques.

- Collaborer, à la demande des pays, à la coordination et à la réalisation de projets de nature technique qui sont liés à la recherche et au transfert de technologies.

d. Administration des ressources de l'assistance technique et financière destinée à la recherche et au transfert de technologies

Un niveau convenable de financement est un des impératifs les plus importants du développement et de la consolidation d'un système de recherche et de transfert de technologies hautement productif. Vu les caractéristiques et la grande rentabilité des investissements dans ce domaine, les organismes bilatéraux et internationaux de financement s'intéressent vivement à appuyer les efforts nationaux visant à renforcer les systèmes nationaux de mise au point et de transfert de technologies. Pour que cet intérêt se traduise en programme concrets et productifs, il faut des programmes spécifiques et la capacité administrative nécessaire à leur mise en oeuvre. Afin de faciliter les efforts des pays membres qui bénéficieront de ces possibilités de financement, le programme :

- Collaborera, avec le CEPPI, à la conception et à la formulation des projets d'investissement et en général avec des projets de

ressources extérieures de coopération technique et financière de nature nationale ou multinationale.

- Participera, à la demande des pays, à l'administration de ces projets.

#### 4.4 Programme III. Organisation et administration du développement rural

##### 4.4.1 But du programme

Environ les deux tiers de la population rurale latino-américaine sont formés par des unités familiales dites paysannes. Au milieu de la dernière décennie, ces unités familiales étaient un peu plus de 16 millions, avec une population totale de 75 millions de personnes environ. Elles contrôlaient environ 60,5 millions de hectares sur un total de 165,5 million de hectares consacrés à l'agriculture, soit 35,6 %. Leur contribution à l'approvisionnement en aliments était supérieure à 60 % et correspondait à 24 % des exportations. Elles détenaient en outre 24 % du cheptel bovin et 78 % de la population porcine. A ces chiffres d'ores et déjà révélateurs, il faut ajouter leur contribution à l'emploi dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

Leur contribution à l'économie de ces pays a toutefois été limitée, dans le même temps, par l'impact des modèles de développement qui ont privilégié l'économie urbaine et qui ont confié aux paysans le rôle de fournisseurs d'aliments bon marché. En outre, leurs possibilités d'accès

aux services de production, comme le crédit, la technologie, l'infrastructure productive, ont été limitées par des politiques et des instruments d'encouragement à la production qui dans de nombreux cas les mettaient à l'écart. Ces arbitrages ainsi que l'accès réduit aux ressources de production ont amené une situation de pauvreté généralisée chez les paysans.

Les paysans ne constituent pas un groupe homogène. Ils se différencient selon l'origine de leurs revenus, le niveau de capitalisation et le type de lien avec les marchés ainsi que selon les formes de leur organisation sociale. Dans la première optique, on peut distinguer d'abord les paysans qui sont de petits propriétaires liés aux marchés de travail pour lesquels la production agropastorale est secondaire en ce qui concerne les revenus, ensuite les paysans qui tirent leurs revenus de l'activité agropastorale sans thésauriser, puis les paysans qui amorcent des processus de capitalisation sur la base d'activités agropastorales, et enfin les petits producteurs capitalisés fortement liés aux marchés des produits, des crédits et des facteurs de production. Dans la deuxième optique, on distingue les paysans qui détiennent des parcelles et les paysans qui font partie de structures villageoises ou communales.

Il existe des différences aussi au sein des familles paysannes en ce qui concerne le sexe et l'âge de leurs membres. La femme joue un rôle particulièrement important : elle assure la reproduction sociale des familles rurales tout en contribuant de manière significative à la production agropastorale, en tant que membre de la

force de travail familiale et, dans les nombreux cas de paysans migrants, en tant que chargée de la production. Les possibilités qui s'ouvrent à la jeunesse rurale sont limitées à cause du peu de ressources dont disposent les paysans et à cause des faibles possibilités d'éducation et de travail qui existent dans les régions rurales.

Les possibilités de développement rural se trouvent également limitées par les caractéristiques de la société rurale. Le modèle de développement urbain de type métropolitain a limité les possibilités de modernisation des sociétés rurales dont les paysans font partie. Elles se caractérisent par l'absence d'industrialisation agricole, de systèmes de commercialisation modernes et compétitifs, de services de production et d'une infrastructure pour les communications et l'énergie. Tout cela contribue à perpétuer l'enlèvement de la situation dans nos pays et le transfert des excédents vers les grands centres urbains.

Le programme a pour objectif central d'appuyer les Etats membres dans l'élaboration de politiques différenciées pour le développement rural, dans le renforcement institutionnel et dans la formulation, la mise en oeuvre et l'évaluation de programmes et projets de développement rural, afin de favoriser la modernisation de l'économie paysanne et de la société rurale. Cela permettra d'augmenter leur contribution à la revitalisation du secteur agropastoral, de renforcer la participation des groupes paysans aux décisions qui les touchent et d'améliorer les conditions et la qualité de la vie de la population rurale, notamment celle dont les moyens sont plus faibles.

On entend par politiques différenciées pour le développement rural celles qui reconnaissent d'abord les caractéristiques propres à l'économie paysanne et aux petits producteurs, à la société rurale et à ses liens avec la société globale. A la lumière de ces éléments, ces politiques cherchent à aménager des processus qui prévoient la densification de la société civile dans les campagnes, le renforcement des liens intersectoriels entre l'agriculture paysanne et le reste de l'économie, la multiplication de nouveaux centres d'accumulation, partant un marché intérieur solide et diversifié, ainsi que le développement régional équilibré et la préservation des richesses naturelles.

Cela fait intervenir, entre autres, l'articulation des politiques macroéconomiques et sectorielles avec les programmes et projets de développement rural, le renforcement des actions visant l'économie paysanne dans le cadre d'une proposition de développement microrégional; un système institutionnel qui garantit la décentralisation et la participation organisée de la population paysanne et rurale.

Dans cette perspective, le programme axera ses efforts sur l'appui aux pays dans les activités suivantes :

- i. Formuler, mettre en oeuvre et évaluer des politiques différenciées pour le développement rural qui font intervenir dans le même temps l'articulation des politiques macroéconomiques et sectorielles avec les programmes et projets de développement

rural en prenant en compte les caractéristiques et la logique des secteurs visés.

- ii. Renforcer la structure et les formes d'administration et de gestion des systèmes institutionnels, à l'échelle nationale, régionale et locale, en favorisant la décentralisation et la participation des producteurs et de la population rurale.
- iii. Favoriser la formulation et la mise en oeuvre de programmes, politiques et projets axés sur la femme rurale en tant qu'acteur important dans les processus de développement rural.
- iv. Encourager des actions visant la jeunesse rurale, dans le cadre des programmes et projets de développement rural.
- v. Former des ressources humaines, pour répondre aux nécessités de la formulation, de la mise en oeuvre, de l'administration et de l'évaluation des politiques, programmes et projets de développement rural, de gestion et d'administration des organisations paysannes.
- vi. Collaborer à la constitution de fonds financiers spéciaux pour le développement rural.

#### 4.4.2 Les problèmes en cause

Pour réaliser les objectifs exposés précédemment, il convient de lever les difficultés suivantes :

- Les modèles conceptuels sont faibles, ne permettant pas de mieux préciser le rôle de l'économie paysanne dans le nouveau contexte économique de la région et à la lumière des changements dans le système économique mondial. Cette faiblesse vient limiter les possibilités de formuler et de mettre en oeuvre des politiques qui ont une incidence sur la situation des paysans et de la société rurale dans une perspective de croissance et d'équité.
- Les systèmes institutionnels et les systèmes de gestion et d'administration du développement rural sont fragiles, à l'échelle nationale ainsi que régionale et locale, étant caractérisés par l'insuffisance d'éléments conceptuels et opérationnels permettant leur modernisation.
- Il y a pénurie de systèmes institutionnels permettant aux pays de mener à bien des processus de décentralisation qui assureront la déconcentration effective des ressources et de la prise de décisions ainsi que la participation de la population rurale, notamment celle des organisations paysannes.

- Les modèles d'organisation et de gestion des zones d'aménagement et des organisations paysannes ainsi que des petits producteurs sont limités pour ce qui est d'affronter des économies plus productives.
- Il y a insuffisance de techniciens formés en matière de formulation, d'administration, de mise en oeuvre et d'évaluation de politiques différenciées pour le développement rural, y compris programmes et projets microrégionaux ou ciblés et programmes pour les femmes. Il y a un manque de préparation chez les techniciens et les aménageurs ruraux pour améliorer les modèles de gestion des groupes paysans et former leur associés.
- Il y a pénurie de cadres conceptuels et de modèles opérationnels permettant de formuler et de mettre en oeuvre des programmes et projets qui favorisent une plus grande équité entre les axes et de meilleures possibilités pour les jeunes en milieu rural.
- Les ressources financières disponibles pour le développement rural à l'échelle nationale sont limitées.

#### 4.4.3 Domaines où se concentreront les actions

- i. Renforcement des systèmes institutionnels pour la formulation, la mise en oeuvre et l'évaluation de politiques différenciées et décentralisées ainsi que de programmes et projets de développement rural.

Il s'agit entre autres d'appuyer les institutions nationales de développement dans les activités suivantes :

- Approfondir l'analyse des défis que présente le nouveau contexte économique et politique pour l'économie paysanne et ses conséquences pour le développement rural face à la crise et aux processus de restructuration économique.
- Formuler des objectifs, des stratégies et des instruments opérationnels en vue de politiques nationales de développement rural faisant partie intégrante de plans nationaux de développement.
- Réaliser des régionalisations et indiquer les microrégions sur la base de typologies socio-économiques et productives permettant d'élaborer des stratégies de développement rural prenant en compte l'hétérogénéité du secteur rural.
- Cerner les problèmes institutionnels, techniques et administratifs des organismes du secteur public responsables des programmes de développement rural, notamment ceux du secteur agropastoral, à l'échelle nationale, régionale et locale.
- Analyser les problèmes des pouvoirs publics (municipaux, provinciaux,

nationaux) à l'échelle locale en fonction des nécessités de la mise en oeuvre de politiques différenciées et décentralisées de développement rural et proposer des modèles de gestion participative.

- Analyser la problématique de l'organisation, de l'administration et de la gestion des organisations paysannes et des organisations de petits producteurs qui déterminent les processus de modernisation et de participation au développement rural.
- Analyser la situation des organisations non gouvernementales vouées au développement rural et proposer des systèmes institutionnels permettant d'accroître leur contribution aux processus de développement rural.

ii. **Appui à la création de fonds spéciaux de développement rural**

Aux fins de la mise en oeuvre de politiques différenciées pour le développement rural, il faut des ressources financières susceptibles d'être utilisées, tant pour les programmes et projets de développement rural que pour les paysans, en surmontant les limitations établies par les systèmes conventionnels de crédit. Dans cette perspective, le programme prévoit des activités destinées à appuyer les institutions financières :

- Mobiliser les organismes d'intégration sous-régionale d'Amérique latine et des Caraïbes, pour qu'ils prennent des initiatives visant à établir des fonds de financement consacrés spécialement à des programmes et projets s'adressant aux paysans.
- Encourager la formation de fonds financiers nationaux destinés à appuyer la formulation et la mise en oeuvre de programmes et projets de développement rural et mettre au point des méthodologies qui permettront d'assurer que ces ressources arrivent aux paysans.
- Opérationnaliser des fonds financiers régionaux et nationaux pour le développement rural.

**iii. Renforcement et promotion d'activités axées sur la femme rurale**

Le programme appuiera les institutions gouvernementales et non gouvernementales par des programmes et projets de développement rural comportant des activités orientées vers la femme rurale. Une attention spéciale sera accordée aux activités suivantes :

- Actualiser le diagnostic institutionnel sur le rôle de la femme dans l'agriculture et dans la société rurale et sur les effets des

politiques macroéconomiques et sectorielles.

- Appuyer la formulation de politiques différenciées pour le développement rural, surtout dans le domaine agropastoral, qui encouragent et renforcent la participation de la femme.
- Collaborer à la recherche, à la formulation et à la mise en oeuvre de programmes et projets spécifiques destinés à la femme rurale, à l'échelle nationale, régionale et locale.
- Diffuser des matériels conceptuels, méthodologiques et pédagogiques venant appuyer les activités axées sur la femme dans les programmes et projets de développement rural.
- Appuyer la prise en compte de la femme dans le cadre des politiques agropastorales et des politiques sur la recherche technologique, l'agro-industrie, la commercialisation et la santé agropastorale.

iv. **Formation de techniciens pour le développement rural et d'instructeurs pour les paysans**

La formation de techniciens et d'instructeurs pour les paysans a pour fonction première de renforcer les cadres techniques

des institutions nationales gouvernementales et non gouvernementales et ainsi réaliser les objectifs du programme. Les domaines visés par la formation sont ceux indiqués précédemment.

Les principales activités qui seront menées sont les suivantes :

- Préparer le matériel didactique à caractère conceptuel et méthodologique pour l'analyse des expériences en matière de développement rural et pour la recherche, la formulation, l'administration, le suivi et l'évaluation des projets de développement rural.
- Dispenser des cours et réaliser une formation sur le tas sur les politiques différenciées, le rôle de la femme, les fonds financiers ainsi que dans le cadre de projets de développement rural et d'investissement paysan.
- Favoriser la mise en commun, horizontale, d'expériences dans les divers domaines de spécialisation du programme, en facilitant la circulation des techniciens et des instructeurs entre les pays de la région.
- Aménager et renforcer des instances et des mécanismes institutionnels pour la formation de techniciens et d'instructeurs paysans.

#### 4.5 Programme IV. Commercialisation et agro-industrie

##### 4.5.1 But du programme

Une conception moderne du secteur agricole vise, au-delà de la production primaire, tous les rapports de production qui sont le prolongement de l'insertion du secteur dans l'économie nationale et internationale. Cela signifie que l'agriculture, en plus de participer intrinsèquement à l'économie, engendre offres et demandes dans d'autres secteurs qui lui sont étrangers.

C'est justement dans cette conception du complexe agricole et agro-industriel que prend toute son importance la stratégie de développement axée sur la revitalisation agropastorale, puisque l'augmentation de la production primaire exerce un effet d'entraînement sur les secteurs industriels qui lui sont liées, au moyen de forts enchaînements intersectoriels.

Ces maillages de ce qu'il est convenu d'appeler le « négoce agricole » visent la production comme la prestation de services et constituent le point de mire du Programme de commercialisation et d'agro-industrie.

A la lumière de l'analyse de la destination finale de la production de biens et services, le programme se divise en deux grands domaines thématiques. Le premier comprend la production qui est destinée surtout aux marchés extérieurs et qui donne lieu au commerce international de produits agricoles et agro-industriels. Il intéresse le commerce intrarégional entre des pays

qui ont conclu des accords et conventions d'intégration sous-régionale et le commerce avec des pays tiers, ainsi que la modernisation du commerce intérieur et les thèmes liés à la sécurité alimentaire. Le second domaine thématique comprend le développement de l'activité agro-industrielle et des services.

Dans un monde où les relations économiques internationales subissent une profonde transformation avec une série de négociations commerciales multilatérales en cours - qui visent pour la première fois le commerce agricole - avec la redéfinition, par la plupart des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, de leur insertion dans les échanges mondiaux, les demandes d'appui émanant des pays sur toute la problématique commerciale extérieure sont très grandes.

Aussi, la nécessité d'augmenter la compétitivité et l'efficacité des productions qui forment le complexe agricole et agro-industriel et de revaloriser leur agrégat fait ressortir l'importance des processus de transformation et de la commercialisation intérieure, dont la souplesse et l'efficacité sont impérieuses à l'heure actuelle. Au cours des dernières années, divers pays d'Amérique latine et des Caraïbes ont remporté des succès sur le plan des exportations agro-industrielles<sup>9</sup> qui ont leur ont permis de répondre à ces besoins et aux nouvelles demandes de consommation des pays développés, qui constituent

---

<sup>9</sup> Par exemple, les exportations de raisins de table du Chili, les crevettes d'Equateur, les fleurs de Colombie, etc.

une nouvelle possibilité d'exportation pour la région.

Dans ce contexte, la coopération technique qu'offre le Programme de commercialisation et d'agro-industrie se concentre dans les trois principaux domaines suivants :

- a. Le commerce international de produits agricoles et agro-industriels et le rôle que jouent dans ce système les instruments d'intégration régionale et sous-régionale.
- b. La modernisation des systèmes de commercialisation intérieure pour les produits agricoles, qu'il s'agisse de produits alimentaires ou de matières premières, ainsi que les thèmes liés à la sécurité alimentaire.
- c. La promotion du développement agro-industriel en tant que maillage entre la production primaire et la consommation.

Dans ce cadre, le programme a pour objectif principal de collaborer avec les pays à la recherche de solutions pour les problèmes spécifiques qui se présentent dans ces domaines.

#### 4.5.2 Les problèmes en cause

Le Programme de commercialisation et d'agro-industrie a pour objectif premier de fournir une coopération technique et de collaborer, avec les organismes compétents du secteur au sein des pays membres de l'IICA, à la recherche de solutions

pour les problèmes dans les trois domaines d'ores et déjà signalés.

a. Commerce international de produits agricoles et agro-industriels

Pour perfectionner et améliorer l'accès aux marchés internationaux de produits agricoles et agro-industriels, il faut une participation effective aux négociations multilatérales visant le commerce de produits agricoles et agro-industriels sur les marchés internationaux et sous-régionaux. Ces tâches concernent aussi les aspects liés à la politique douanière et la suppression des barrières non douanières qui rendent difficile l'accès aux marchés.

Il convient d'encourager les exportations agricoles et agro-industrielles « non traditionnelles », et, notamment, diversifier produits et marchés ainsi que prendre connaissance des conditions requises pour un accès effectif et rapide à divers marchés.

Il faut encourager et perfectionner les systèmes nationaux d'information commerciale, qui facilitent l'accomplissement des tâches liées aux négociations multilatérales et aux exportations.

b. Modernisation des systèmes de commercialisation intérieure et problèmes liés à la sécurité alimentaire

Dans les pays se présentent des problèmes consécutifs à l'expansion et à la croissance urbaine, qui emporte la nécessité de mobiliser, entre la campagne et la ville, de grandes quantités de produits, frais et conditionnés. Cela étant, il faut mener des actions telles que :

- Encourager l'organisation de systèmes efficaces de commercialisation et de transformation des produits de base destinés à l'alimentation et de matières premières destinées au marché intérieur, et à cette fin, accorder un soutien technique à l'infrastructure physique et institutionnelle nécessaire à la modernisation de ces systèmes, et découvrir les formes efficaces de participation et de l'entreprise privée et de l'Etat à ce processus, ainsi que coopérer en vue de la définition des politiques pertinentes dans ce domaine.
  
- Jouer un rôle le domaine de la sécurité alimentaire en accomplissant des tâches de coopération technique liées aux problèmes de des fournitures et des approvisionnements en aliments, à la nutrition ainsi qu'aux aspects économiques sous-jacents.

- Améliorer les aspects d'information et de connaissance sur les conditions du marché intérieur et le fonctionnement des circuits de commercialisation, pour donner transparence et efficacité au marché.

c. Promotion et développement de l'agro-industrie

L'agro-industrie est une importante manière de mettre en valeur la production agricole et d'augmenter ainsi l'offre d'aliments et de matières premières produites par le secteur. En outre, elle constitue un lien avec d'autres secteurs de l'économie et un maillon essentiel dans la chaîne production-consommation.

Par ailleurs, l'agro-industrie joue un rôle important dans la modernisation de l'agriculture et dans l'amélioration socio-économique qui en résulte pour la population rurale. Dans cette perspective, le programme prévoit les actions suivantes :

- Renforcer, techniciser et encourager le développement de nouvelles agro-industries rurales, afin de moderniser et d'améliorer les conditions de vie des producteurs agricoles.
- Contribuer à rationaliser et à moderniser le schéma institutionnel et le schéma des services liés à l'agro-industrie.

- Collaborer aux efforts que font les pays pour encourager la reconversion agro-industrielle dans le cadre des programmes d'ajustement structurel et de la réinsertion des économies dans le marché international.
  
- Encourager la coopération entre les pays sur les aspects de gestion, de finances, de marchés et de technologies liés à la reconversion agro-industrielle et à l'agro-industrie rurale, en tenant compte de la nécessité de compter sur des systèmes adaptés d'information et d'échange.

#### 4.5.3 Domaines où se concentreront les actions

Le programme prévoit des actions de coopération dans les domaines suivants :

- a. Commerce international de produits agricoles et agro-industriels.
  
- b. Modernisation des systèmes de commercialisation intérieure et problèmes liés à la sécurité alimentaire
  
- c. Promotion et développement de l'agro-industrie.

Pour résoudre les problèmes cernés dans chacun de ces domaines, on utilisera entre autres les instruments de coopération technique suivants : recherches et études, formation, médiation technique et scientifique, diffusion de l'information,

assistance technique directe et conjoncturelle. Ces instruments serviront à la collaboration avec les pays dans les activités suivantes :

- Analyser les rapports et les complémentarités et découvrir des solutions aux problèmes de développement de l'agro-industrie et du commerce, à l'échelle nationale, régionale et internationale.
- Renforcer l'organisation et la gestion des systèmes institutionnels, nationaux et régionaux, en accordant de l'importance à l'action de coordination face aux dispositions de l'Uruguay Round du GATT et aux autres options découlant d'autres forums et mécanismes de négociation.
- Encourager des actions de coopération technique multilatérale qui faciliteront le transfert de technologies et l'intégration des pays et qui amèneront, pour résoudre des problèmes communs, l'usage optimal des moyens humains et financiers disponibles, d'où l'importance des analyses sur la suppression ou la réduction des barrières douanières ou non douanières qui font obstacle au commerce intrarégional ou international.
- Encourager, sur le plan national, des actions destinées à revitaliser le développement agricole et le bien-être rural, qui ont pour point de départ les programmes nationaux et multinationaux de formation, la mise en commun d'expériences et l'utilisation des informations sur les

possibilités et les conditions des marchés extérieurs, et, sur le plan agro-industriel, encourager la modernisation ainsi que le renforcement et la promotion de l'agro-industrie rurale.

- Encourager, dans son champ de compétences, la formulation et la mise en oeuvre de projets nationaux et régionaux de pré-investissement et d'investissement qui mobilisent des ressources locales et extérieures en vue de projets de développement, en accordant de l'importance aux considérations sur la décision de mettre sur pied des joint-ventures (sociétés mixtes) faisant intervenir divers pays ou encore l'Etat et l'entreprise privée, lorsque les circonstances s'y prêtent.

Les fonctions de coopération technique énoncées précédemment se concrétiseront en instruments spécifiques (actions conjoncturelles, projets) à caractère national, régional ou hémisphérique.

#### 4.6 Programme V. Santé agropastorale

##### 4.6.1 But du programme

Le programme de santé agropastorale a pour but de contribuer à la revitalisation du secteur agropastoral en apportant des solutions aux problèmes que représentent la présence et l'impact de maladies et fléaux qui viennent limiter la commercialisation et réduire la productivité.

Dans ce contexte, le programme visera à répondre aux demandes réelles du secteur agropastoral de production, par les activités suivantes par les actions suivantes :

- Favoriser l'exportation de produits agropastoraux, en aidant les pays à se conformer aux conditions sanitaires du commerce international.
- Augmenter la productivité, en collaborant avec les pays pour diminuer l'impact des problèmes sanitaires, ciblés selon leurs répercussions économiques.
- Empêcher l'introduction et l'implantation de maladies et fléaux exotiques, en contribuant avec les pays à renforcer leurs services de quarantaine et d'urgence agropastorale.

#### 4.6.2 Les problèmes en cause

Les maladies et fléaux constituent une limitation de premier ordre pour la productivité, l'industrie et la commercialisation agricole des pays d'Amérique latine et des Caraïbes.

La revitalisation de la production agropastorale pour contribuer à sortir de la crise économique est en train de donner lieu au développement de nouveaux projets pastoraux, à l'augmentation et à l'optimisation de l'utilisation des surfaces agricoles et à la diversification de celles-ci

pour la production de cultures non traditionnelles pour augmenter la compétitivité sur le marché international changeant.

Ce processus dynamique, d'une part, a fait augmenter le risque de propagation des maladies et fléaux par l'échange de matériels génétiques et le transport international de produits. D'autre part, il a fait prendre connaissance et conscience, aux producteurs et exportateurs agricoles, de l'importance de lutter au maximum contre les problèmes sanitaires pour augmenter leurs indices de production et pour protéger et augmenter leurs exportations, en se conformant aux normes sanitaires et environnementales du commerce international agropastoral.

Ces normes comportent des exigences grandissantes qui s'accroissent encore davantage en vertu des changements qui s'opèrent dans les habitudes alimentaires des consommateurs dans les pays développés et de la qualité plus grande qu'ils demandent. Aussi les réglementations sanitaires sont-elles un aspect central de l'actuel Uruguay Round du GATT et il est probable qu'il en résultera des demandes de contrôles plus sévères. Tout cela conduit à la nécessité d'accélérer au maximum l'amélioration des normes sanitaires de la production agropastorale en Amérique latine et aux Caraïbes, qui est un préalable à l'augmentation des exportations.

Par ailleurs, la difficile situation économique dans laquelle se trouvent la plupart des pays a eu des répercussions négatives sur les institutions officielles vouées à la santé animale et

végétale, en provoquant une sérieuse détérioration de leurs structures organisationnelles et opérationnelles ainsi que la suspension ou la diminution du développement de multiples programmes et actions de diagnostic, de prévention, de lutte, et d'éradication des maladies et fléaux prioritaires.

Voilà qui favorise et demande une participation accrue des secteurs privés de la production, de l'industrie et des exportations agricoles pour résoudre les problèmes sanitaires qui touchent leurs opérations, pour que les services officiels de santé agropastorale puissent concentrer leurs efforts et leurs ressources sur les fonctions de réglementation et de contrôle qui leur sont propres et qui ne sauraient leur être enlevées.

Par ailleurs, le développement rapide du secteur agropastoral dans le cadre de l'active rénovation en marche exige une information actualisée et opportune, qui constitue un facteur primordial dans le domaine sanitaire. S'il est vrai qu'il existe un nombre considérable d'agences et de groupes au niveau international, régional et national ainsi que des universités et institutions diverses qui produisent une importante information phytosanitaire et zosanitaire, il n'existe pas en revanche, au niveau interaméricain, de mécanisme de liaison qui analyse, traite et achemine ces informations aux secteurs intéressés. En outre, les pays d'Amérique latine et des Caraïbes qui ont l'infrastructure nécessaire pour capter, analyser, traiter et diffuser les informations sur la santé agropastorale sont très peu nombreux.

Dans cette perspective, les problèmes jugés les plus importants sont les suivants :

a. Capacité réduite pour combler les besoins sanitaires de la production, de l'industrie et du commerce agropastoral

Les faibles disponibilités de ressources opérationnelles et la désertion grandissante des ressources humaines compétentes dans les institutions officielles vouées à la santé agropastorale ont réduit de manière significative la capacité de ces dernières à combler de manière adéquate les demandes de diagnostic, de prévention, de contrôle et d'éradication des maladies et fléaux qui touchent notamment les processus de production, ainsi que leur capacité à respecter les normes sanitaires et environnementales posées par l'agro-industrie et le commerce international agropastoral.

A cette fin, il faut encourager une plus grande participation du secteur privé formé par les producteurs, les agro-industriels et les exportateurs agricoles à la recherche de solutions pour les problèmes prioritaires qui affligent leurs opérations, en coopération avec le secteur public.

b. Informations limitées sur la santé agropastorale

Bien qu'il existe un grand nombre d'institutions qui produisent des informations phytosanitaires et zosanitaires, il

n'existe pas, au niveau interaméricain, de mécanisme permettant d'acheminer aux groupes intéressés des informations actualisées et opportunes sur la prévalence, l'incidence et la distribution des maladies et fléaux, sur la législation sanitaire des pays relative au commerce international, sur les seuils d'admissibilité de résidus de pesticides et de produits vétérinaires et sur l'impact économique des maladies et fléaux sur la productivité agropastorale. La majorité des pays d'Amérique latine et des Caraïbes n'ont pas non plus l'infrastructure permettant de traiter ce type d'information.

Il faut donc aménager un mécanisme d'échange entre les pays des Amériques pour combler les besoins d'information indiqués précédemment et il est indispensable aussi d'aider les pays à doter ou à renforcer leurs unités nationales à cette fin.

c. Risque d'introduction de maladies et fléaux exotiques

La croissance accélérée des voies de communication et la propension des producteurs agropastoraux à se donner les technologies les plus pointues et les meilleurs matériels génétiques pour augmenter la productivité de leurs exploitations ont fait augmenter le risque d'introduction, dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes, de maladies et fléaux exotiques, cette circonstance étant aggravée par les capacités opérationnelles limitées des services

d'inspection quarantenaire, phytosanitaire et zoonosanitaire internationale d'un grand nombre de pays.

Pour préserver l'état sanitaire des pays et les garder libres de maladies et fléaux indésirables, il faut renforcer les services quarantentaires internationaux et mettre sur pied des systèmes d'urgence, pour pouvoir lutter avec rapidité contre une maladie ou un fléau qui a franchi la première barrière quarantenaire.

#### 4.6.3 Domaines où se concentreront les actions

Pour réaliser son but consistant à contribuer à lever les difficultés causées par les maladies et fléaux dans la commercialisation et la productivité agropastorale, le programme concentrera ses activités dans les domaines d'action suivants :

a. Respect des normes sanitaires du commerce international agropastoral

La majorité des pays sont en train de mener des actions très dynamiques pour augmenter l'exportation de produits agropastoraux. Dans le même temps, les pays importateurs imposent des normes sanitaires assujettissant l'acceptation de ces produits, pour éviter l'apparition de problèmes indésirables sur leurs territoires. Il n'empêche que les normes sanitaires des pays importateurs, en raison de leur ampleur ou de leur sévérité, sont jugées excessives à l'occasion par les pays exportateurs, d'où la

nécessité d'établir un dialogue entre les intéressés pour harmoniser ces procédures.

Dans ce domaine, le programme de santé et de production agro-pastorale, en coordination avec le programme de commercialisation et d'agro-industrie de l'Institut, appuiera le secteur des exportations agricoles des pays en menant les actions suivantes :

- i. Appuyer l'harmonisation des normes et procédures sanitaires et environnementales des pays dans les opérations de commercialisation internationale agropastorale.
- ii. Coopérer en vue du renforcement des laboratoires d'analyse de résidus pour remplir les exigences que pose l'exportation de produits agropastoraux.
- iii. Favoriser l'utilisation des forums à l'échelle hémisphérique et sous-régionale de la Commission interaméricaine de la santé animale (COINSA) et du Comité technique consultatif de santé végétale (CTC) pour débattre des thèmes sanitaires et des répercussions environnementales du commerce international agropastoral.

b. Diagnostic, surveillance et maîtrise des maladies et fléaux agropastoraux

La gamme des maladies et fléaux qui ont des répercussions négatives sur la productivité agropastorale est très grande. Traditionnellement, du point de vue de leur maîtrise, les maladies et fléaux se divisent en deux groupes : ceux qui, en raison d'un risque élevé de propagation font l'objet de mesures prises par les services officiels et ceux qui, sans avoir cette caractéristique, provoquent des pertes économiques considérables pour les exploitations agropastorales individuelles.

Les deux groupes de maladies sont importants mais il arrive que les producteurs ne soient pas suffisamment informés ou orientés pour appuyer et mener les actions de maîtrise qui sont nécessaires pour limiter les dégâts.

Dans ce domaine, le programme, de concert avec les institutions officielles vouées à la santé animale et végétale et avec leur appui, favorisera une participation plus active des secteurs productifs et industriels afin de mener des actions plus efficaces dans la maîtrise des maladies et fléaux. Les actions à mener comprennent les suivantes :

- i. Appuyer l'aménagement de réseaux de laboratoires de santé animale et de santé végétale aux fins d'un diagnostic plus efficace et opportun des

principales maladies et des principaux fléaux.

- ii. Collaborer à la mise sur pied de systèmes de surveillance des maladies et fléaux agropastoraux à l'échelle nationale.
- iii. Appuyer le développement de programme de maîtrise intégrée des maladies et fléaux agropastoraux, pour optimiser l'utilisation des moyens technologiques, humains et financiers.

c. Analyse et diffusion de l'information

Les institutions qui, à l'échelle internationale, régionale, sous-régionale et nationale, produisent des informations dans le domaine de la santé animale et végétale, sont nombreuses.

Dans ce domaine, le programme visera à obtenir les informations qui sont produites par les diverses agences, groupes et institutions, pour les acheminer aux secteurs production, à l'industrie et aux exportateurs agropastoraux avec l'analyse qui peut avoir un intérêt et être utile pour leurs opérations. Il visera aussi à diffuser les informations produites par les pays. Les actions à mener comprennent les suivantes :

- i. Aménager un réseau d'échange à l'échelle interaméricaine pour diffuser des informations sur la

prévalence, l'incidence et la distribution des malades et fléaux, sur les études d'impact économique des maladies et fléaux, sur les législations sanitaires relatives au commerce international agropastoral et sur les seuils d'admissibilité des résidus et les restrictions frappant l'utilisation des pesticides, des produits vétérinaires et biotechnologiques.

- ii. Appuyer les pays dans la dotation ou le renforcement de leurs unités nationales d'information phytosanitaire et zoosanitaire.

d. Renforcement des systèmes de quarantaine et d'urgence

Face à l'augmentation des risques d'introduction de maladies et fléaux exotiques dans les pays, l'Institut a une fonction importante à remplir, en coordination avec d'autres organisations de coopération technique qui travaillent dans ce domaine : appuyer les pays dans le renforcement de leurs services d'inspection phytosanitaire et zoosanitaire international et dans l'aménagement de systèmes d'urgence sanitaire.

Dans ce domaine, le programme de santé agropastorale mènera les actions suivantes :

- i. Appuyer les pays dans l'évaluation continue des systèmes d'inspection phytosanitaire et zoonitaire dans les aéroports internationaux et les ports maritimes et fluviaux ainsi qu'aux frontières terrestres, et collaborer avec eux au renforcement de ces systèmes.
- ii. Favoriser et appuyer la mise sur pied de systèmes d'urgence phytosanitaire et zoonitaire à l'échelle nationale pour la maîtrise immédiate des maladies et fléaux exotiques.
- iii. Favoriser, au sein des Groupes interaméricains de coordination en matière de santé animale et végétale et dans les organisations internationales et régionales de protection phytosanitaire, un travail commun et harmonisé, pour appuyer les pays dans le renforcement de leurs systèmes quaranténaires.

#### 4.7 Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI)

##### 4.7.1 But du Centre

L'évolution de la crise en Amérique latine et aux Caraïbes a amené les pays de la région à imaginer de nouvelles réponses, dont quelques-unes ont un grand impact, qui touchent directement le secteur agropastoral. Ces réponses sont axées sur des activités d'investissement qui visent à des

ajustements globaux (ajustements structurels) et sectoriels (programmes sectoriels).

C'est dans ce nouveau contexte qu'a vu le jour le Centre de programmes et projets d'investissement, lequel a pour but de collaborer avec les pays membres à l'élaboration de diagnostics et de programmes sectoriels agropastoraux et de projets d'investissement destinés à appuyer le processus de modernisation et de revitalisation de l'agriculture en Amérique latine et aux Caraïbes.

#### 4.7.2 Les problèmes en cause

Les pays reconnaissent certes la nécessité de nouvelles mesures d'ajustement, normalement encouragées par les centres financiers internationaux et les agences régionales, mais il n'en reste pas moins que les capacités de réponse des différents secteurs sont limitées et qu'il y a un retard, notamment dans le secteur agropastoral, dans la coordination des politiques macroéconomiques et financières nationales.

Face à cette problématique, l'IICA privilégie deux champs d'action :

- a. La nécessité d'harmoniser les Prêts d'ajustement structurel et les Prêts d'ajustement sectoriel agropastoral avec les stratégies et politiques nationales de développement agropastoral.

L'expérience montre que la principale limitation des Prêts d'ajustement structurel et

des Prêts d'ajustement sectoriel agropastoral (PASA) tient au fait que souvent ils se fondent sur des études et analyses qui ne prennent pas totalement en compte le paysage économique, social et politique, sur la base duquel les gouvernements élaborent leurs objectifs, stratégies et politiques de développement économique.

Pour cette raison, les prêts en question peuvent privilégier des instruments et des mesures économiques qui ne coïncident pas totalement avec les objectifs et les stratégies nationale de développement économique et social, notamment pour le secteur agropastoral. Voilà qui conduit irrémédiablement à introduire des inefficiences dans le système global, étant donné que les objectifs et les politiques ne coïncident pas avec la politique d'investissement dans le secteur.

Pour en arriver à une plus grande efficacité du système, il est donc indispensable de concevoir des prêts d'ajustement sectoriel agropastoral en concordance avec les stratégies et politiques de développement économique et social des pays, notamment celles du secteur agropastoral.

- b. La nécessité de planifier et programmer l'investissement public stratégique et d'orienter l'investissement privé dans le secteur agropastoral

La modernisation et la revitalisation de l'agriculture en Amérique latine et aux

Caraïbes passent par un processus plus actif et efficace de formation du capital, public comme privé.

Dans le contexte de la crise que traverse la région, le concept de l'investissement public change, s'éloignant de l'investissement productif pour privilégier ce qu'il est convenu d'appeler l'« investissement public stratégique ». En effet, une des fonctions de l'investissement public, pour le développement du secteur rural, consiste à orienter, à favoriser et à attirer l'investissement privé dans l'agriculture afin d'assurer la réalisation des objectifs socio-économiques du gouvernement national, mais sans se substituer au rôle de l'investissement privé. Pour bien remplir cette fonction, il convient donc de réaliser des investissements publics dûment planifiés et programmés qui visent à créer un contexte favorable à une participation plus efficace du secteur privé, dans le cadre de la stratégie de développement national.

#### 4.7.3 Domaine où se concentreront les actions

Les problèmes signalés précédemment constituent de sérieux obstacles à la modernisation et à la revitalisation de l'agriculture. Compte tenu de cette situation, le CEPPI a défini les champs d'action suivants : le domaine sectoriel et le domaine des projets d'investissement. Par ailleurs, il a prévu, dans l'un et l'autre domaine, des actions spécifiques destinées à aider les pays membres à résoudre ces problèmes.

a. Domaine sectoriel

Ce domaine comprend la réalisation des activités suivantes, liées à l'élaboration de diagnostics et de programmes sectoriels agropastoraux :

- i. Mettre au point des méthodologies pour l'élaboration de diagnostics et de profils sectoriels, de manière à faciliter la préparation de ces documents par les bureaux de l'IICA dans les divers pays.
- ii. Appuyer les bureaux nationaux dans l'élaboration de diagnostics et de profils sectoriels, en participant au processus et en coordonnant la coopération technique d'autres unités de l'IICA.
- iii. Coordonner la préparation de programmes sectoriels agropastoraux, sur la base de diagnostics et d'études de base sectoriels, ou, à la demande des Etats membres et des organismes financiers internationaux, et y participer avec d'autres unités de l'IICA.
- iv. Organiser des activités de formation sur des thèmes liés à l'élaboration de diagnostics et de programmes sectoriels agropastoraux, s'adressant à des techniciens nationaux de pays membres, et y participer.

b. Domaines des projets d'investissement

Ce domaine prévoit la réalisation d'activités de coopération technique dans les pays membres, intéressant toutes les étapes du cycle des projets d'investissement agropastoral. Il s'agit plus précisément des activités suivantes :

- i. Coordonner les activités de recherche, d'élaboration et d'évaluation de projets d'investissement agropastoral, mises en chantier à la demande des Etats membres et des organismes financiers internationaux, et y participer avec d'autres unités.
- ii. Mettre au point et adapter des méthodologies qui conduisent à améliorer l'efficacité et la qualité de la coopération technique qu'apporte l'IICA aux Etats membres en matière de projets d'investissement agropastoral et de financement de l'agriculture.
- iii. Orienter, coordonner et appuyer les activités de formation liées à l'élaboration, à l'évaluation et à l'administration de projets d'investissement.

## CHAPITRE V

### LIGNES DIRECTRICES POUR L'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE



## 5.1 Introduction

La structure de la Direction comprend le Bureau du Directeur général, la Sous-direction adjointe des opérations et les unités d'appui de la direction, de coopération technique et d'appui technique ainsi que le CATIE en sa qualité d'unité associée.

Les caractéristiques et les grandes lignes d'action de chacune de ces composantes sont exposées ci-après dans le détail.

## 5.2 Structure de la direction

### 5.2.1 Bureau du Directeur général

Le bureau du Directeur général est la plus haute instance de direction technique et administrative. Il comprend les bureaux du Directeur général et du Sous-directeur général, les conseillers du Directeur général et les commissaires aux comptes.

### 5.2.2 Sous-direction générale adjointe des opérations

Constituée par le bureau du Sous-directeur général adjoint, c'est l'unité responsable de la direction et de la supervision des activités des directions des opérations de zone et, par leur intermédiaire, de la réalisation des actions des bureaux nationaux, à l'exception des bureaux canadien et américain.

Les directions des opérations de zone (centrale, Caraïbes, andine, sud) constituent le principal

élément de la réalisation des travaux de supervision et de suivi des opérations et ont les fins suivantes :

- a. Favoriser la coordination des actions réalisées dans une région ;
- b. Superviser les bureaux nationaux de l'IICA, en établissant un lien direct entre ceux-ci et le siège, contribuant par là à la plus grande efficacité et souplesse de la gestion administrative et opérationnelle de l'IICA.

Conformément aux objectifs de ce plan et dans le cadre actuel de l'intégration régionale grandissante, les actions des Directeurs des opérations de zone poursuivent les principaux buts suivants :

- Superviser le fonctionnement des bureaux nationaux.
- Diriger et coordonner le Système de supervision et de suivi ;
- Encourager, par l'élaboration de stratégies nationales, les processus de coopération horizontale entre les pays de la région, afin de favoriser une plus grande complémentarité et une meilleure utilisation des ressources humaines et financières des pays.
- Coordonner les opérations de coopération technique entre les projets multinationaux

et leurs relations avec des projets nationaux, à l'échelle sous-régionale.

- Favoriser la réalisation de projets internationaux de coopération technique, surtout ceux qui peuvent être financés par d'autres institutions, en cernant les problèmes d'envergure régionale, et appuyer la conception et la mise en oeuvre de ces projets au moyen de la collaboration des directeurs de programme et des représentants qui sont parties prenantes dans ces projets.
- Mettre à profit la capacité de l'IICA aux fins de la médiation technico-scientifique, en encourageant la réalisation d'actions faisant intervenir plusieurs pays, dans les domaines thématiques prioritaires de la coopération technique de l'IICA, en encourageant la participation des organismes régionaux compétents.
- Encourager, de concert avec le CEPPI, l'appui nécessaire aux bureaux nationaux en vue de l'élaboration de diagnostics, de profils et de programmes sectoriels agropastoraux ainsi que de projets d'investissement.
- Encourager de plus grandes relations avec d'autres institutions régionales et sous-régionales vouées à l'intégration ainsi qu'à la coopération technique et financière.

### 5.2.3 Unités d'appui de la direction

Les unités d'appui comprennent les directions des relations extérieures, des ressources humaines, de la programmation et de l'évaluation, des finances et de la coordination des affaires institutionnelles.

La Direction des relations extérieures (DIREX) a pour but de veiller aux relations de l'IICA avec des institutions et organismes internationaux et avec des pays observateurs et donateurs. Elle encourage, appuie et coordonne l'obtention de ressources financières extérieures et soigne l'image de l'Institution.

La Direction des ressources humaines est l'unité chargée de conseiller le Directeur général en matière de personnel. Elle a pour responsabilité d'encourager l'élaboration et l'application de mesures qui contribueront à développer un groupe humain homogène, attaché aux objectifs et aux buts de l'Institut.

La Direction de la programmation et de l'évaluation (DIPROE) dirige et coordonne le Système de programmation et d'évaluation de la coopération technique, mécanisme permettant de définir les stratégies d'action, de concevoir, élaborer et approuver de nouveaux projets ou de nouvelles initiatives de coopération technique, d'affecter les ressources budgétaires en harmonie avec les objectifs et les priorités du plan à moyen terme. Elle fournit en outre des informations en retour qui sont acheminées aux instances centrales de la direction en évaluant les résultats de la coopération technique.

La Direction des finances est l'unité chargée de contrôler l'utilisation des ressources financières de l'Institut et de faire fonctionner le système comptable.

La Direction pour la coordination des affaires institutionnelles (DICA) remplit les fonctions de secrétariat du Conseil interaméricain de l'agriculture, met à jour les documents officiels, accorde son appui aux autres unités dans la préparation et la tenue de réunions et administre le service de traduction et d'interprétation dans les quatre langues officielles de l'Institut.

#### 5.2.4 Unités de coopération technique

##### 5.2.4.1 Introduction

Les directions de programmes, le CEPPI et les bureaux nationaux sont les unités opérationnelles par lesquelles l'IICA fournit des services de coopération technique aux pays membres.

Le rôle confié à ces unités s'inspire d'une double nécessité :

- Assurer l'excellence technique de l'IICA et la concentration de ses ressources dans des domaines thématiques précis où l'Institution a des avantages comparatifs, domaines désignés prioritaires par les pays

membres et où la structure institutionnelle se prête à la collaboration de l'IICA ;

- Compter sur des structures organisationnelles et administratives décentralisées, très souples et en mesure d'intervenir sur le terrain, pour répondre aux besoins changeants des pays membres.

La souplesse et l'efficacité passent par la définition des domaines prioritaires pour les actions de coopération technique et par la décentralisation des décisions concernant l'affectation des ressources nécessaires à la mise en oeuvre des projets.

#### 5.2.4.2 Directions de programme

Les directions de programme sont les principales unités techniques de l'Institut. Elles sont chargées de mettre au point des approches et des méthodes de travail dans les domaines où se concentreront leurs actions, de rechercher et de trouver des ressources extérieures pour appuyer des projets particuliers, d'aménager les mécanismes qui permettront de mettre à profit les expériences découlant des actions réalisées dans le cadre des programmes, et de mettre à jour les capacités techniques des spécialistes affectés aux programmes.

Périodiquement, chaque direction de programme produira un document d'orientation qui contiendra des directives claires portant sur les domaines où se concentreront les actions du programme ainsi que sur la sélection et l'élaboration des projets dans le cadre du programme.

Les directions ont l'initiative et les responsabilités techniques et administratives en ce qui concerne l'affectation et la gestion des ressources liées aux fonctions opérationnelles suivantes :

- Collaborer avec les pays membres au recensement et à l'analyse des problèmes, par le biais d'activités faisant intervenir diagnostics et assistances, visant à définir les priorités et à mettre en oeuvre des solutions.
- Encourager le renforcement des systèmes institutionnels publics et privés qui viennent appuyer le secteur agropastoral.
- Concevoir et mettre en oeuvre la coopération technique multinationale dans le domaine thématique qui les concernent.

En outre, en collaboration avec les gouvernements nationaux et les bureaux, les directions exerceront une activité conseil et appuieront l'organisation et la supervision

technique de projets nationaux qui sont de leur ressort.

Les directions de programme relèvent directement du Bureau du Directeur général et se composent d'un directeur et d'un groupe d'appui situés au siège ainsi que par des spécialistes régionaux, dont le nombre et le lieu d'affectation sont fonction de l'étendue et des besoins des projets dans chaque région.

Les spécialistes régionaux auront pour fonction de diriger les projets multinationaux et de coopérer avec le Directeur de programme à l'identification, à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des aspects techniques des projets faisant partie du programme dans la région.

- Chaque direction de programme sera dotée d'un expert-conseil indépendant de haut niveau.

#### 5.2.4.3

#### Le Centre de programmes et projets d'investissement (CEPPI)

Le CEPPI est, au même titre que les programmes, une unité technique dont les responsabilités sont les suivantes : a) mettre au point des approches et des méthodologies de travail dans le domaine des diagnostics et programmes d'ajustements sectoriels agropastoraux ; b) coordonner les actions communes avec les diverses agences financières multilatérales qui

oeuvrent dans la région ; c) aménager des mécanismes qui permettront de mettre à profit les expériences découlant de la réalisation des actions dans son cadre thématique ; d) fournir une coopération technique directe dans le domaine des diagnostics, des programmes sectoriels et des projets d'investissement ; et e) former des techniciens nationaux ou des techniciens de l'IICA dans ses champs de compétence.

Le Centre produira les documents qui seront nécessaires à l'orientation de ses actions, en indiquant clairement les domaines où elles se concentreront ainsi que la sélection des activités spécifiques dans les domaines qui sont de sa compétence.

Le CEPPI aura l'initiative et les responsabilités techniques et administratives en ce qui concerne l'affectation et la gestion des ressources liées aux fonctions opérationnelles suivantes :

- Collaborer avec les bureaux nationaux au recensement et à l'analyse des problèmes agropastoraux, par le biais d'activités visant à élaborer des diagnostics sectoriels.
- Collaborer avec les pays membres à la préparation de programmes sectoriels agropastoraux et de projets d'investissement.

- Coordonner des activités avec la banque de développement international à l'appui des pays de la région.

En outre, en collaboration avec la Sous-direction générale adjointe et les bureaux nationaux, le CEPPI exercera une activité conseil et appuiera l'organisation et la supervision technique de diagnostics et de projets nationaux qui sont de son ressort.

#### 5.2.4.4 Bureaux nationaux

Les bureaux nationaux de l'IICA sont les unités par lesquelles l'Institut entretient des rapports permanents avec les autorités gouvernementales ; ils constituent la clé de voûte institutionnelle et administrative de la réalisation des activités de coopération technique dans les différents pays.

A cette fin, les bureaux recenseront et étudieront les besoins des divers pays dans les domaines de compétence de l'IICA et proposeront des activités visant à combler ces besoins. Ils diagnostiqueront régulièrement les problèmes liés au développement agricole et au bien-être rural, dans le cadre des programmes et en collaboration étroite avec les autorités nationales concernées, afin de trouver les domaines où les problèmes sont les plus urgents et où l'IICA est en mesure de coopérer, contribuant par là à la définition des « stratégies d'action de l'IICA à l'échelle nationale. »

Dans ce cadre, les bureaux nationaux exerceront les fonctions opérationnelles suivantes :

- Concevoir, préparer et mettre en oeuvre des projets de coopération technique dans le cadre des actions intéressant les domaines prioritaires des programmes.
- Participer à l'élaboration de projets multinationaux et à la réalisation de leurs volets nationaux.
- Collaborer aux programmes, en accordant leur appui administratif et logistique à la réalisation de projets et d'autres activités de coopération dans les domaines thématiques choisis par les autorités nationales.
- Accorder leur assistance technique aux pays faisant face à des problèmes conjoncturels.
- Offrir des services d'administration de ressources pour la mise en oeuvre de projets nationaux.

Les bureaux mettront l'accent sur le développement des capacités en ce qui concerne la conception, l'administration et la mise en oeuvre de projets, en ayant recours aux ressources techniques et aux services dont dispose l'IICA, y compris la mobilisation de ressources du pays visé et des autres pays de la région au moyen de la médiation

technico-scientifique. A la demande des pays membres, les bureaux accorderont aussi leur appui administratif pour la mise en oeuvre des projets.

Les représentants de l'IICA dans les divers pays sont titulaires de l'autorité technique et administrative sur le personnel affecté aux bureaux. Les spécialistes des programmes qui travaillent dans le cadre des projets multinationaux mis en oeuvre dans les pays relèvent, sur le plan technique, de la Direction du programme concerné, et, sur le plan administratif, du représentant dans le pays dont sont issus les services d'appui nécessaires à la réalisation de leurs tâches.

#### 5.2.5 Unités d'appui technique

Les unités d'appui technique ont pour fonction de développer les capacités et de fournir les services spécifiques permettant de renforcer et de compléter l'action des directions de programme, des directions de zone et des bureaux nationaux.

##### 5.2.5.1 Centre interaméricain de documentation et d'information agricole (CIDIA)

Le CIDIA est l'unité chargée d'appuyer les activités de communication de l'Institut. Il a pour principal objectif de réaliser des activités de communication permettant la diffusion des activités de l'IICA en général, et du PLANALC en particulier. Dans

cette optique, le CIDIA réalisera les activités suivantes :

- Planifier et mettre au point des stratégies de communication ;
- Assurer la formation en matière d'utilisation des moyens de communication ;
- Préparer des messages oraux et audiovisuels ;
- Concevoir, préparer et réaliser des projets d'information documentaire ;
- Appuyer la mise au point et l'utilisation efficace des bases de données documentaires ;
- Mettre au point des instruments de normalisation pour l'organisation, le traitement et la diffusion de l'information documentaire ;
- Fournir des services d'information par le biais des centres d'information, de collections bibliographiques et de documentaires ;
- Editer et publier articles et ouvrages dans le cadre des séries de l'Institut.

### 5.2.5.2 Unité des services d'informatique

Les développements technologiques en matière d'informatique ont conduit à redéfinir le rôle de cette unité au sein de l'Institut. Le service d'informatique accordera son appui technique à la mise au point et à l'intendance visant l'application d'algorithmes et de programmes de traitement pour l'Institution. A cette fin, le service d'informatique s'attachera à incorporer et à utiliser efficacement les technologies informatiques afin de mettre au point des systèmes permettant de renforcer les processus d'information sur les projets de l'IICA, ce qui sous-entend :

- analyser les systèmes d'information agricole, technico-scientifique et statistique existants, afin de renforcer les processus décisionnels et d'avancer des solutions de rechange et d'analyser l'opportunité de faire l'acquisition d'équipements et d'aménager des réseaux locaux ;
- adapter, appliquer et documenter les procédés et les ensembles de programmes informatiques pertinents.

## 5.3 Systemes fonctionnels

### 5.3.1 Programmation et évaluation

C'est l'ensemble des mécanismes permettant d'affecter des ressources budgétaires, de

concevoir, formuler et approuver les activités de coopération pour les pays membres conformément aux objectifs et aux priorités du plan à moyen terme, d'informer en retour les instances supérieures de la direction, en leur communiquant les résultats de l'évaluation des actions réalisées.

Le système sert à faciliter l'exercice des fonctions suivantes :

- a. **Diagnostic.** Il permet de mettre à jour les connaissances sur l'évolution et la situation des problèmes et des potentialités pour le développement agricole et rural à l'échelle nationale, zonale et régionale, ce qui permet de délimiter, en concertation avec les autorités nationales, les domaines thématiques prioritaires pour la coopération qu'offre l'Institut.

Cette fonction aboutit à l'analyse de la situation et des perspectives de l'agriculture à l'échelle de l'hémisphère, de la zone, d'un groupe de pays ou de pays pris individuellement.

- b. **Programmation prospective.** Elle a pour objet de définir l'orientation stratégique pour l'Institut à moyen et à long terme. Elle consiste à analyser l'évolution des modalités de coopération technique, dans le but de proposer des correctifs pour les modèles, les stratégies et les fonctions opérationnelles auxquels l'Institut a recours pour réaliser ses activités. Elle comporte l'élaboration de plan à moyen terme, la préparation de documents

définissant les politiques générales de l'Institut, les orientations de la politique institutionnelle pour les programmes, et les stratégies d'action à l'échelle zonale et nationale.

- c. **Programmation opérationnelle.** Elle permet de définir de décisions à caractère opérationnel visant à mettre en oeuvre, à court terme, des décisions stratégiques, en concrétisant les résultats attendus de l'action sur des périodes déterminées. Elle a pour instruments le Programme-budget bienal, le Programme opérationnel annuel et les dispositifs supplémentaires ou complémentaires qui permettent de dynamiser le processus de programmation.
- d. **Evaluation de la coopération technique.** Elle comprend l'ensemble des analyses que réalise l'Institut, avec le concours d'évaluateurs indépendants, pour obtenir des informations pertinentes sur les résultats de la coopération fournie par les bureaux nationaux, les programme et les projets de coopération technique. Leurs résultats permettent de prendre des décisions sur l'orientation et la réalisation des actions pour rendre plus efficaces les services que l'Institut rend aux pays membres.

Pour oeuvrer de manière efficace, il faut la participation large, opportune et articulée des différentes instances de la structure de direction et des unités chargées de la coopération technique, à la conception, à l'approbation et à l'évaluation des activités que l'Institut

s'engage à réaliser dans la foulée de la concertation avec les Etats membres.

Prenant acte du fait que les décisions sont prises dans un cadre institutionnel, avec des ressources limitées et des cadres de pensée divers, le système comporte des instances d'analyse et de discussion, ainsi que des procédures pour amener la nécessaire concertation entre toutes les unités concernées.

Voilà pourquoi le système fonctionne au moyen d'un ensemble de processus structurés, qui, conduits par la Direction de la programmation et de l'évaluation, font intervenir toutes les unités de l'Institut pour assurer l'uniformité des objectifs, donner la direction souhaitée aux efforts des différentes unités, ainsi que pour bien disposer et engager le personnel envers les décisions qui sont prises et les actions qui sont nécessaires à leur réalisation.

### 5.3.2 Supervision et suivi

Le système repose sur une communication institutionnelle efficace, au moyen des circuits établis, qui permet la bonne circulation des informations. Cela facilite l'intégration des activités au sein de chacune des unités opérationnelles et d'appui, ainsi qu'entre elles, de manière à fournir les informations nécessaires aux niveaux hiérarchiques concernés. Le système comprend les instruments et les procédures nécessaires pour fonder la prise de décisions institutionnelles, ce qui, à son tour, améliore l'efficacité de la coopération technique et de

l'appui administratif qu'offre l'Institut, et, dans le même temps, forme la mémoire institutionnelle qui enregistre les faits importants de l'action de l'Institut.

Pour adapter le système aux caractéristiques institutionnelles de l'IICA, on distingue trois modalités de supervision qui s'appuient réciproquement : la supervision directe, la supervision fonctionnelle et la supervision technique.

La supervision directe s'exerce au moyen de la structure hiérarchique de l'Institution, elle un caractère intégré et se délègue d'un fonctionnaire à l'autre dans les diverses instances de l'autorité.

La supervision fonctionnelle est exercée par les directeurs des unités d'appui de la direction, par les représentants nationaux interposés. Cette supervision est spécialisée : elle vient appuyer la supervision directe dans des domaines spécifiques de la vocation de l'Institution. Cela étant, les directeurs des unités en question sont responsables de l'orientation et de l'activité conseil liées aux actions institutionnelles propres à leurs fonctions. Les directeurs qui exercent une supervision fonctionnelle sont comptables, au directeur général, de la qualité de l'orientation qu'ils donnent.

La supervision technique est assurée par les directeurs des programmes et du CEPPI dans les domaines qui relèvent de leur compétence. Les directeurs des programmes exercent une supervision technique sur les projets multinationaux affectés au programme et sur les projets de la

Direction du programme. La supervision technique vise à favoriser l'amélioration de la qualité et de l'efficacité des actions de coopération technique et à encourager le développement conceptuel et méthodologique qui, à son tour, facilite le renforcement du pilotage technique de l'IICA dans les domaines de concentration de chacun des programmes.

Le suivi, lui, vient compléter les diverses modalités de supervision, il est assuré par les mêmes instances et il est indissociable de celles-ci. Autrement dit, les fonctionnaires qui exercent une forme de supervision font le suivi des activités réalisées par ceux qu'ils supervisent.

Le système a pour aboutissements principaux, d'une part, l'ensemble des décisions qui sont prises pour résoudre des problèmes qui se présentent pendant la réalisation des tâches de coopération technique et d'appui administratif ou pour aller à l'encontre des problèmes qui pourraient surgir et se répercuter sur la qualité des activités concertées, et d'autre part les apports faits par le système à la formation de la mémoire institutionnelle.

#### 5.4 Centre agronomique tropical de recherche et d'enseignement (CATIE)

Le CATIE est un centre de recherche et d'enseignement qui fait partie du système interaméricain et qui est associé à l'IICA. Il a un profil organisationnel qui assure son indépendance

opérationnelle, laquelle est stipulée dans son mandat. Il entretient avec l'IICA des liens institutionnels et techniques qui permettent à l'une et à l'autre institution de collaborer et de s'appuyer mutuellement, dans le dessein fondamental de fournir le meilleur service possible aux Etats membres, chacune dans son domaine attribué. Les grands objectifs du CATIE sont l'analyse des problèmes de l'agriculture tropicale, la recherche scientifique, l'enseignement universitaire de troisième cycle et la spécialisation, ainsi que la formation et l'activité conseil.

Dans ces domaines, il appuie les programmes de l'IICA en venant augmenter de manière non négligeable la capacité des services de l'Institut.

Les activités de recherche scientifique du CATIE visent principalement les pays de l'isthme centraméricain et la République Dominicaine, mais ses services d'enseignement au niveau des études supérieures s'adressent à tous les pays membres de l'IICA.

Les deux institutions doivent articuler leurs actions dans les pays où elles oeuvrent toutes les deux, en partageant les infrastructures matérielles, en échangeant des informations et en élaborant des projets coopératifs.

## CHAPITRE VI

### BESOINS BUDGÉTAIRES POUR LA PÉRIODE 1987-1993 ET STRATÉGIE DE FINANCEMENT



## 6.1 Introduction

La mise en oeuvre du Plan à moyen terme 1987-1991, qui est prolongée jusqu'en 1993, exigera l'affectation de ressources financières suffisantes pour obtenir les résultats attendus au niveau des programmes et projets, par lesquels l'Institut apporte sa coopération technique et ses services aux pays membres.

Cette section définit les actions que doit mener l'Institution pendant les années 1992 et 1993 et fixe l'ampleur et la répartition globale des ressources requises.

L'établissement des montants est le résultat d'une analyse des besoins en ressources, se conformant aux priorités des programmes et projets et notamment à l'accomplissement des missions des organes supérieurs de l'Institution, notamment celles prévues par la résolution numéro 122 de la quatrième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture. Cette disposition confiait à l'Institut la tâche d'élaborer un plan stratégique d'action commune pour contribuer à la revitalisation agricole et au développement économique de l'Amérique latine et des Caraïbes (PLANALC). La résolution numéro 154 de la cinquième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture a approuvé le plan en question.

A la lumière des besoins, l'affectation des ressources qui est proposée privilégie le renforcement de la capacité de l'Institution à fournir des services directs de coopération technique et elle se fonde essentiellement sur le relèvement soutenu de la disponibilité des ressources extérieures et sur le maintien de la capacité d'acquisition des contributions des pays membres.

## 6.2 Evolution de la disponibilité des ressources

### 6.2.1 Quotes-parts

La disponibilité des fonds formés par les quotes-parts a fait écho pendant la période 1987-1991 dans l'ensemble aux grandeurs établies par le Plan à moyen terme en vigueur, avec de légères variations, comme le montre le Tableau 1, qui compare ces chiffres avec ceux des programmes-budgets approuvés.<sup>10</sup>

On peut voir que les ressources constituées par les quotes-parts ont augmenté de quelque 3,4 % par année en moyenne, taux inférieur à la perte du pouvoir d'achat du dollar US, qui est la monnaie de fonctionnement de l'Institution et qui, pour la période 1987-1989, a augmenté en moyenne de 4,1 % par année<sup>11</sup>, selon l'indice des prix à la consommation.

---

<sup>10</sup> Les différences qui existent entre le Plan à moyen terme et les programmes-budgets s'expliquent par l'adhésion d'Antigua et Barbuda et de Saint-Vincent-et-les-Grenadines à l'IICA à compter de 1988. Résolution IICA/JIA/-Rés.126(IV-0/87) de la Quatrième Réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture à Ottawa (Canada) en 1987.

<sup>11</sup> Source : Annuaire 1989 de statistiques internationales, Fonds monétaire international.

Tableau 1  
 EVOLUTION DES RESSOURCES CONSTITUEES PAR LES  
 QUOTES-PARTS 1986-1991  
 (en milliers de dollars US)

	1986	1987	1988	1989	1990	1991
PMP en vigueur	20,289.1	20,289.1	21,303.6	22,386.7	23,039.8	23,731.0
Programmes- budgets approuvés						
86 - 87	20,289.1	20,289.1	--	--	--	--
88 - 89	--	--	21,314.2	22,379.9	--	--
90 - 91	--	--	--	--	23,051.3	23,742.8

### 6.2.2 Ressources extérieures

Les ressources extérieures ont enregistré une croissance importante, en termes absolus comme relatifs. Pour 1991, on s'attend que les ententes en vigueur et en négociation représentent 33,0 millions de dollars US, dépassant ainsi de 3,0 millions de dollars US l'objectif fixé par l'actuel Plan à moyen terme pour cette année (Tableau 2).

Divers facteurs ont rendu cela possible : 1) l'image d'une institution au service des pays, qui s'est fait connaître en diffusant ses politiques, ses plans d'action et les résultats de l'évaluation de ses programmes et projets ; 2) l'efficacité et la souplesse de la gestion des fonds extérieurs, ainsi que le sérieux et la compétence technique avec lesquels l'Institution a fait face à ses engagements contractuels ; 3) le renforcement des capacités à promouvoir des initiatives et la décentralisation des décisions au niveau des bureaux nationaux, avec le maintien de la bonne orientation des politiques et stratégies depuis le siège ; 4) la concertation des efforts avec des organismes bilatéraux et multilatéraux de coopération technique et financière dans la préparation et la mise en oeuvre de projets prioritaires pour les pays membres ; et 5) la définition des politiques visant à renforcer le dialogue et la complémentarité des actions avec d'autres organismes de coopération technique, de manière à éviter les duplications et à optimiser l'utilisation des ressources disponibles dans les domaines hautement prioritaires.

Tableau 2

EVOLUTION DES RESSOURCES EXTERIEURES 1987-1991  
(en milliers de dollars US)

	1986	1987	1989	1991
PMP en vigueur	17,127.6	16,156.0	---	30,000.0
Programmes-budgets				
86 - 87	16,361.6	16,813.2	---	---
88 - 89	---	---	22,687.6	---
90 - 91	---	---	---	33,012.3

### 6.3 Critères servant à déterminer les besoins budgétaires pour la période 1992-1993

Pour déterminer les besoins en ressources pour la mise en oeuvre du plan à moyen terme pendant la période biennale 1992-1993, les critères suivants sont entrés en jeu :

#### a. Mise en oeuvre du PLANALC

Il s'agit de donner suite à la résolution numéro 154 de la cinquième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture, qui approuvait le PLANALC et mettait en marche ses programmes et projets hémisphériques et régionaux. L'IICA a la responsabilité de coordonner le plan en question, d'assurer le suivi et de fournir des services de coopération aux Etats membres en vue de la mise en oeuvre du plan.

La résolution précitée demandait aussi aux pays observateurs et à d'autres pays développés, ainsi qu'aux organismes internationaux de coopération technique et financière, de fournir des ressources pour faciliter la mise en oeuvre des projets du PLANALC qui avaient été approuvés.

Elle recommandait aux pays membres d'affecter des fonds publics et privés plus importants au secteur agropastoral et d'accorder la priorité à l'apport de ressources de contrepartie pour les programmes et projets en question.

Enfin, elle confiait au Directeur général de l'IICA la tâche active de rechercher des fonds extérieurs volontaires et hors quotes-parts et, notamment, de mener à bien les démarches pour la tenue de réunions internationales ou sous-régionales de donateurs.

Pour donner suite à cette disposition, l'Institut devra affecter des ressources régulières pour couvrir les coûts du personnel technique et les frais de fonctionnement pour les activités suivantes :

- Coordonner la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation du PLANALC.
- Appuyer les gouvernements et les institutions vouées à l'intégration régionale - CARICOM, CORECA, JUNTA et CONASUR<sup>12</sup> - dans les processus de négociation de propositions de projets auprès des organisations financières et des gouvernements donateurs.
- Compléter la préparation et la négociation des projets multinationaux dont il a été convenu.
- Amorcer la mise en oeuvre de projets prioritaires.

---

12

En voie d'organisation.

- Faire connaître le PLANALC au niveau international et dans les divers pays.

b. L'augmentation des frais de fonctionnement de l'Institut

Les tarifs des services utilisés par l'Institut ont connu une hausse réelle, surtout pour les transports internationaux et les communications. En outre, la demande de services techniques et administratifs, en raison du volume accru de projets gérés par l'Industrie, a augmenté.

L'augmentation des coûts en dollars US, vu la variation de l'indice des prix aux Etats-Unis et les politiques cambiales des pays d'Amérique latine et des Caraïbes, a occasionné à l'IICA une perte de sa capacité de fonctionnement, qui devrait être compensée par un relèvement des quotes-parts des pays membres, de manière que ces apports conservent leur valeur réelle. Selon les estimations, cette revalorisation nominale devrait être de l'ordre de 4 % pour les deux années de la période 1992-1993, selon l'évolution de l'indice des prix à la consommation pendant la période 1987-1989 aux Etats-Unis<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Source : Annuaire 1989 de statistiques internationales, Fonds monétaire international.

Cela permettra de mettre en oeuvre la politique de croissance réelle zéro et de maintenir ainsi le niveau de fonctionnement de l'Institut, tout en progressant de manière effective vers les objectifs du PLANALC.

c. La nécessité de maintenir des ressources humaines ayant les compétences requises

La nécessité de revaloriser la condition du personnel professionnel international en fonction des priorités établies et de la situation du marché du travail sur le continent pour des professionnels ayant capacité pour oeuvrer avec compétence à la préparation et à la réalisation d'activités de coopération technique pose comme condition une politique salariale permettant de recruter et de maintenir des techniciens réunissant l'expérience et les compétences requises.

Dans les cas des fonctionnaires appartenant aux catégories du personnel professionnel local et du personnel des services généraux, les hausses salariales sont le résultat : a) des augmentations décrétées par les gouvernements et qui ont caractère d'obligation pour l'Institut et b) de l'application d'une politique salariale qui a les principaux points de repère suivants :

- La compensation partielle du pouvoir d'achat des salaires qui sont versés en monnaie nationale, en raison de l'inflation, et

- La décision d'attirer un personnel compétent, au moyen d'études périodiques du marché salarial dans chaque pays.

#### 6.4 Estimation des besoins en ressources constituées par les quotes-parts

##### 6.4.1 Besoins

Compte tenu des critères signalés précédemment, les ressources au titre des quotes-parts nécessaires pour maintenir les niveaux de fonctionnement de l'Institut et remplir la mission des organes supérieurs, doivent, selon les estimations, augmenter à raison de 4 % par année pendant la période biennale, ce qui veut dire une affectation de 24 692 500 dollars US pour 1992 et 25 680 200 dollars US pour 1993.

Les ressources indiquées seront destinées dans un premier temps à renforcer les projets et actions auxquels les pays membres ont accordé une haute priorité, qui font partie intégrante du PLANALC.

En outre, pour rendre plus efficaces les travaux techniques, il convient de maintenir la capacité de fonctionnement des unités d'appui de la Direction, afin de garantir une affectation de ressources à la hauteur et la coordination d'opérations complexes au sein d'une Institution dont la couverture hémisphérique comprend 32 bureaux dans différents pays.

#### 6.4.2 Répartition des ressources formées par les quotes-parts, par catégories

Les fonds formés par les quotes-parts permettront de financer les projets prioritaires des bureaux dans les divers pays et serviront de « mise de fonds initiale » pour les projets du PLANALC. Selon les estimations, en 1993 environ 80,2 % des fonds au titres des quotes-parts seront destinés à cette fin (Tableau 3).

Au total indiqué au tableau 3, s'ajoute aux programmes en 1992 6,5 % et en 1993 7 % des fonds destinés au développement des activités dans les nouveaux domaines d'intérêt thématiques, à savoir : 1) perennité et équité du développement ; 2) investissement public stratégique et orientation de l'investissement privé ; 3) modernisation de l'Etat ; 4) rapports intersectoriels dans la revitalisation de l'agriculture ; 5) rapports entre les secteurs public et privé ; 6) politiques différenciées et décentralisation pour le développement rural ; et 7) programmes d'ajustement sectoriel et leurs rapports avec le système financier international.

Le tableau 4 permet de voir que, après la consolidation de la stratégie de concentration des efforts dans les cinq programmes prioritaires, un équilibre a été trouvé dans l'affectation des ressources aux programmes et que les différences qui existent sont le reflet de priorités exprimées par les pays membres.

#### 6.4.3 Répartition des ressources au titre des quotes-parts, par rubriques

Conformément aux lignes générales tracées par les organes supérieurs de l'Institut, il n'est prévu d'accroître le nombre des postes du personnel professionnel international et, en conséquence, la Rubrique des dépenses majeures 1 ne sera pas augmentée pendant la période 1992-1993, sauf pour ce qui concerne l'accroissement des coûts des assurances santé, invalidité et décès, l'augmentation des déplacements liés à l'évaluation des efforts, et la modification des engagements par le siège, conformément aux dispositions de la Commission internationale du service civil.

Tableau 3

REPARTITION DES RESSOURCES AU TITRE DES QUOTES-PARTS PAR CATEGORIE D'ACTIVITE  
(en pourcentage)

CATEGORIE D'ACTIVITE	1986 <sup>14</sup>	1991 <sup>15</sup>	1992	1993
<b>A. Services directs de coopération technique</b>	<b>78.9</b>	<b>79.8</b>	<b>80.0</b>	<b>80.2</b>
1. Programmes	55.6	46.8	47.1	47.5
a. Projets multinationaux	17.6	29.3	31.1	32.5
b. Projets nationaux	38.0	17.5	16.0	15.0
2. Structure de fonctionnement des bureaux nationaux	11.0	20.8	20.8	20.8
3. Unités d'appui technique	6.4	4.3	4.2	4.0
4. Coopération technique conjoncturelle et pré-investissement	1.0	1.7	1.7	1.7
5. Apport aux centres de recherche	4.9	6.2	6.2	6.2
a. CATIE	4.9	4.9	4.9	4.9
b. CARDI	---	1.3	1.3	1.3
<b>B. Frais de la direction</b>	<b>18.5</b>	<b>16.4</b>	<b>16.2</b>	<b>16.0</b>
<b>C. Frais généraux et provisions</b>	<b>2.6</b>	<b>3.8</b>	<b>3.8</b>	<b>3.8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

<sup>14</sup> Programme-budget 1986-1987

<sup>15</sup> Programme-budget 1990-1991

Tableau 4

REPARTITION DES RESSOURCES AU TITRE DES QUOTES-PARTS AU NIVEAU DES PROGRAMMES  
(en pourcentage)

PROGRAMME	1986 <sup>16</sup>	1991 <sup>17</sup>	1992	1993
I. Analyse et planification de la politique agricole	18.3	19.3	19.4	20.0
II. Mise au point et transfert de technologies	44.0	26.4	26.0	25.0
III. Organisation et administration pour le développement rural	14.2	22.7	22.8	23.0
IV. Commercialisation et agro-industrie	7.9	13.8	13.9	14.0
V. Santé agropastorale	15.6	17.8	17.9	18.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

<sup>16</sup> Programme-budget 1986-1987

<sup>17</sup> Programme-budget 1990-1991

Le pourcentage que représentent les coûts du personnel professionnel international appartenant à la catégorie régulière a diminué, passant de 31,6 % en 1986 à 16,0 % en 1993, en raison de la politique consistant à ne pas augmenter le personnel de cette catégorie, à recruter des techniciens intérimaires ou en retenant les services d'experts-conseils pour des projets ou des activités spécifiques (Tableau 5).

Table 5  
 REPARTITION DES RESSOURCES AU TITRE DES QUOTES-PARTS PAR RUBRIQUES  
 (en pourcentage)

RUBRIQUE	1986 <sup>18</sup>	1991 <sup>19</sup>	1992	1993
1 Personnel professionnel international	50.0	43.6	43.0	42.0
a. Régulier	31.6	16.9	16.7	16.0
b. Temporaire	18.4	26.7	26.3	26.0
2 Personnel professionnel local et personnel des services généraux	14.7	20.1	20.5	21.0
3-9 Opérations/Services généraux	27.7	26.3	26.5	27.0
Autres <sup>20</sup>	7.6	10.0	10.0	10.0
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

- <sup>18</sup> Programme-budget 1986-1987 <sup>20</sup> Apports au CATIE et au CARDI ainsi que frais généraux et provisions (réunions du Comité exécutif, du Conseil interaméricain de l'agriculture, Conférence interaméricaine de l'agriculture, pensions des ex-directeurs de l'IICA, assurances pour les actifs de l'Institut, etc.
- <sup>19</sup> Programme-budget 1990-1991

Le pourcentage des ressources formées par les quotes-parts destiné à financer le personnel professionnel local (rubrique de dépenses majeures 2) a augmenté, passant de 14,7 % en 1986 à 21 % en 1993, en raison de la mise sous contrat d'un plus grand nombre de professionnels locaux et d'un personnel plus compétent ainsi que de salaires plus compétitifs sur le marché.

### 6.5 Ressources extérieures

Les efforts consentis pour obtenir des fonds extérieurs ont permis de passer des 17,1 millions de dollars US envisagés dans le Plan à moyen terme pour 1986 à 27,7 millions de dollars obtenus réellement en 1989, ce qui représente une augmentation de 62,0 %.

Pour 1991, 1992 et 1993, on s'attend que les ententes en vigueur et en négociation représentent 33,0 millions de dollars US, 34,7 millions de dollars US et 36,4 millions de dollars US respectivement, ce qui, à son tour, se traduit par une augmentation de la disponibilité des ressources pour l'Institut au titre des coûts administratifs et techniques indirects (CATI), mettant ainsi en application la résolution numéro 70 de la Troisième Réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'Agriculture, qui dispose la récupération des coûts engagés par la gestion des fonds extérieurs.

### 6.6 Résumé des besoins en ressources

Les ressources globales de l'Institut, toutes sources de financement confondues, passeraient de 38,6 millions de dollars US en 1986 à 60,5 millions de dollars US en

1991, à 63,3 millions de dollars US en 1991 et à 66,2 millions de dollars US en 1993 (Tableau 6).

Il convient de souligner l'importance moins grande des fonds constitués par les quotes-parts dans le financement de l'Institut, étant donné que la réalisation des objectifs d'obtention de ressources extérieures a fait passer les quotes-parts de 52,5 % en 1986 à 38,8 % en 1993 dans la composition du budget global de l'IICA.

En conséquence, la croissance obéit essentiellement à l'augmentation déjà réalisée des quotes-parts et à celle à venir, tâche qui a mobilisé d'importantes énergies de l'Institut et qui a répondu aux orientations données par les organes supérieurs de l'Institut.

#### 6.7 Stratégie de financement pour la période biennale 1992-1993

La stratégie à suivre se fonde sur l'équilibre entre la croissance des fonds formés par les quotes-parts pour maintenir la capacité de fonctionnement de base de l'Institut, et la croissance des ressources extérieures qui lui permettront de concevoir et de réaliser de nouvelles actions d'appui technique direct, de formation, de coopération réciproque et de diffusion de l'information.

L'obtention de ressources extérieures s'inscrira essentiellement dans le processus de diffusion et de mise en oeuvre du PLANALC et dans les efforts que déploient les pays pour maintenir et élargir les activités d'appui aux pays membres, à la fois dans la mise en oeuvre des projets et dans les actions conjoncturelles et l'administration des fonds.

Pour la réalisation des augmentations attendues des ressources extérieures, les éléments suivants auront une importance particulière : a) la stratégie de diffusion du PLANALC ; b) l'action directe des bureaux nationaux pour appuyer techniquement et administrativement la préparation et la mise en oeuvre de programmes et projets financés à l'aide de ressources des Etats eux-mêmes et d'organismes multilatéraux et bilatéraux ; et c) la participation de l'Institut qui viendra appuyer les pays dans la préparation et la mise en oeuvre de programmes sectoriels et dans la programmation des investissements qui y est liée.

Seront également importants les efforts visant à maintenir et à renforcer l'image technique et professionnelle de l'Institut dans les domaines où il concentre ses efforts, en ce qui concerne notamment ses rapports directs avec les autorités nationales, la diffusion des résultats de la coopération technique et des évaluations faites avec des experts-conseils indépendants dans le cadre des bureaux nationaux, des programmes et des projets spécifiques.

Des efforts continueront d'être déployés pour renforcer l'image de l'IICA en tant qu'organisme souple et efficace, capable de gérer et de fournir un appui technique et administratif aux gouvernements des Etats membres pour la préparation et la mise en oeuvre de projets et programmes comportant un financement extérieur.

Tableau 6

RESUME DES RESSOURCES GLOBALES SELON L'ORIGINE DES FONDS  
(en milliers de dollars US)

SOURCES DE FINANCEMENT	1986 <sup>21</sup>		1991 <sup>22</sup>		1992		1993	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
<b>A. Ressources ordinaires</b>	22,276.2	57.7	27,526.6	45.5	28,628.0	45.2	29,775.0	45.0
1. Quotes-parts	20,289.1	52.5	23,742.8	39.2	24,692.5	39.0	25,680.2	38.8
2. Ressources CATI	1,487.1	3.9	3,033.8	5.0	3,185.5	5.0	3,344.8	5.1
3. Autres ressources	500.0	1.3	750.0	1.3	750.0	1.2	750.0	1.1
<b>B. Ressources extérieures</b>	16,361.6	42.3	33,012.3	54.5	34,662.9	54.8	36,396.1	55.0
<b>TOTAL</b>	<b>38,637.8</b>	<b>100.0</b>	<b>60,538.9</b>	<b>100.0</b>	<b>63,290.9</b>	<b>100.0</b>	<b>66,171.1</b>	<b>100.0</b>

<sup>21</sup> Programme-budget 1986-1987

<sup>22</sup> Programme-budget 1990-1991

L'accent sera mis sur la continuité des actions avec les gouvernements des pays observateurs et donateurs, en approfondissant les démarches déjà réalisées, auprès des agences de coopération technique comme des fondations privées.

Au niveau des organismes financiers internationaux, on cherchera à obtenir des fonds destinés à des projets multinationaux, à l'aménagement de mécanismes de coopération réciproque et au renforcement des forums sous-régionaux de décision sur les politiques agropastorale et rurale (CORECA, réunion des ministres des pays des Caraïbes de langue anglaise, Conseil agropastoral, et réunion des ministres de l'Agriculture des pays du Groupe andin, et des ministres de l'Agriculture des pays du cône sud [CONASUR]).

Au niveau des organismes publics nationaux, on enchaînera avec les efforts qui sont déployés avec succès, en renforçant les rapports avec des organismes du secteur agropastoral et avec d'autres organismes dont les responsabilités touchent au développement rural (ministères des Affaires extérieures, des Finances ou de l'Economie, du Bien-être social, etc.).

Pour assurer le succès de cette démarche, il est particulièrement important d'appuyer les gouvernements des Etats membres par le truchement de leur service extérieur ou de leurs représentants auprès d'organismes et de forums internationaux, pour sensibiliser les agences donatrices et les organismes financiers internationaux aux possibilités du développement agropastoral dans la revitalisation de l'économie et au rôle du PLANALC, et pour obtenir l'appui nécessaire à la négociation d'ententes et de contrats qui permettront d'élargir la coopération à caractère technique et administratif que l'Institut réalise avec les Etats membres.

Enfin, on analysera les possibilités de l'utilisation de mécanismes de conversion de la dette dans les domaines que les pays jugent utiles et efficaces pour augmenter la coopération technique qu'ils reçoivent de l'Institut.

**VOLUMES DISPONIBLES DANS LA SERIE DE  
DOCUMENTS OFFICIELS**

- Doc.  
No.**
1. Plan General del IICA  
(1970 – español e inglés)
  - 2\* Comisión Asesora  
(1970 – español e inglés)
  - 3 Resoluciones del CIES sobre Desarrollo Rural  
(1971 – español)
  - 4 Undécima Reunión Anual de la Junta Directiva – San Salvador, El Salvador,  
5 a 9 de mayo de 1972  
(español e inglés)
  - 5 Sexta Conferencia Interamericana de Agricultura – Lima, Perú, 27 de mayo  
a 2 de junio de 1971  
(español)
  - 6\* Duodécima Reunión Anual de la Junta Directiva – Santiago, Chile, 10 a 13  
de mayo de 1973  
(español e inglés)
  - 7 Principales Resoluciones de la Junta Directiva – Washington, D.C. Período:  
1962–1972  
(español e inglés)
  - 8 Décimotercera Reunión Anual de la Junta Directiva – Caracas, Venezuela,  
16 a 18 de mayo de 1974  
(español e inglés)
  - 9\* Décimocuarta Reunión Anual de la Junta Directiva -- Ottawa, Canadá, 6 a 9  
de mayo de 1975  
(español e inglés)
  - 10\* Implementación del Plan General del IICA. Elementos para su Análisis  
(1976 – español e inglés)
  - 11 Décimoquinta Reunión Anual de la Junta Directiva – Washington, D.C., 6 a  
12 de mayo de 1976  
(español e inglés)

---

\* Epuisé

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

- 24 Primera Reunión Ordinaria del Comité Ejecutivo y de la Junta Interamericana de Agricultura – San José, Costa Rica, 9 a 12 de junio de 1981, y Buenos Aires, Argentina, 7 a 13 de agosto de 1981, respectivamente (español e inglés)
- 25 Deuxième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 12-17 septembre, et 25-26 octobre, 1982 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 26 Deuxième réunion extraordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – San José, Costa Rica, 27-29 octobre, 1982 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 27 Politiques générales de l'IICA (1982 – français, espagnol, anglais et portugais)
- 28 Plan à moyen terme 1983-1987 (1982 – français, espagnol, anglais et portugais)
- 29 Deuxième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Kingston, Jamaïque, 24-28 octobre, 1983 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 30 Quatrième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 2-7 décembre, 1984 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 31 Cinquième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 29 juillet – 2 août 1985
- 32 Troisième réunion ordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Montevideo, Uruguay, 21-25 octobre, 1985
- 33 Sixième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 13-17 juillet, 1986 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 34 Rapport de la Troisième réunion extraordinaire du Conseil interaméricain de l'agriculture – Mexico, D.F., Mexico, 27-30 octobre, 1986 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 35 Plan à moyen terme 1987-1991 (français, espagnol, anglais et portugais)
- 36 Septième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 15-17 juin, 1987 (français, espagnol, anglais et portugais)

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

- 48 Rapport de la Dixième réunion ordinaire du Comité exécutif – San José, Costa Rica, 27-29 août 1990  
(français, espagnol, anglais et portugais)
- 49 Plan à moyen terme 1987–1993  
(1991 – français, anglais, espagnol et portugais)

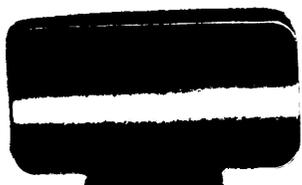
**N.B.:** On peut se procurer un exemplaire de cette série en écrivant à:  
Dirección para la Coordinación de  
Asuntos Institucionales  
Sede Central del IICA  
Apartado 55 – 2200 Coronado  
Costa Rica



**Ce document a été édité et publié par la Direction pour la coordination des affaires institutionnelles de l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture.**

**Cet ouvrage a été achevé d'imprimer à l'Imprimerie de l'IICA en février 1991 et tiré à 150 exemplaires.**





INSTITUT INTERAMÉRICAIN DE COOPERATION POUR L'AGRICULTURE  
Apdo. 55-2200 Coronado, Costa Rica / Tel: 29-02-22 / Cable: IICASANJOSE / Telex: 2144 IICA CR  
Courrier Électronique EIES: 1332 IICA SC / FACSIMIL (506) 29-47-41, 29-26-59 IICA COSTA RICA