



## NOTE D'INFORMATION

### MEILLEURES PRATIQUES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'ANCRAGE INSTITUTIONNEL FONCTIONNEL ENTRE LES CER ET LES ORGANISMES RÉGIONAUX DE PÊCHE/CONVENTIONS MARITIMES RÉGIONALES (ORP/CMR) ET CADRE POUR UN ANCRAGE EFFICACE

#### Messages clés :

- L'Afrique est dotée d'écosystèmes aquatiques productifs avec d'importantes activités de pêche et d'aquaculture qui constituent le secteur de la pêche et de l'aquaculture.
- Il s'agit d'une mauvaise coordination entre les acteurs ; d'un manque de cohérence dans les instruments et les approches de gouvernance ; d'une augmentation des incidences de la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) en raison de la faiblesse des capacités dans les États membres de l'UA ; de preuves insuffisantes pour encourager les réformes ; d'une capacité généralement faible et d'une infrastructure médiocre ; et d'un manque de gouvernance inclusive.
- Il est nécessaire de s'efforcer délibérément d'approfondir les connaissances et la compréhension de l'établissement d'un partenariat efficace entre les ORP et les CER pour assurer le succès du secteur de la pêche et de l'aquaculture en Afrique.
- Le renforcement des capacités pour établir des liens efficaces entre les organismes régionaux de financement et les CER devrait être fondé sur les pratiques exemplaires, les enseignements tirés de l'ancrage institutionnel fonctionnel existant et les cadres qui régissent ces liens.

#### Objet :

La présente note d'information a pour objet de présenter des recommandations concernant les meilleures pratiques et les enseignements tirés en matière de mouillage institutionnel fonctionnel entre les CER et les organismes régionaux de pêche/conventions sur la mer régionale (ORP/

CSR), ainsi qu'un cadre pour un mouillage efficace.

#### Contexte :

L'Afrique est dotée d'écosystèmes aquatiques productifs avec d'importantes activités de pêche et d'aquaculture qui constituent le secteur de la pêche et de l'aquaculture. Le secteur apporte croissance économique, moyens de subsistance et sécurité alimentaire aux habitants du continent et au-delà. Toutefois, le potentiel du secteur n'a pas été pleinement exploité et ne contribue donc pas de manière significative à l'augmentation du PIB, à la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté dans les cinq régions du continent. Cela est dû en partie au manque de coordination entre les acteurs, au manque de cohérence dans les instruments et les approches de gouvernance, à l'augmentation des incidences de la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (INN) en raison de la faiblesse des capacités dans les États membres de l'UA, à la faiblesse des éléments probants pour encourager les réformes, à la faiblesse générale des capacités et à la médiocrité des infrastructures, et au manque de gouvernance inclusive observé lors des première et deuxième conférences des ministres africains de la pêche et de l'aquaculture (CAMFA I et CAMFA II). Cette observation a suscité une intervention à l'échelle du continent dans la gouvernance du secteur de la pêche et de l'aquaculture en Afrique, qui a vu l'approbation du Cadre d'action et de la Stratégie de réforme pour la pêche et l'aquaculture en Afrique, comme un plan directeur pour faciliter le développement durable de la pêche africaine. Avec le soutien de l'UE, l'UA-IBAR et l'AUDA-NEPAD ont tenté de relever ces défis au cours du projet FishGov1, mais ont en outre observé :

l'incapacité à mettre en œuvre les objectifs fixés par la législation ; des mécanismes de financement non opérationnels et une mobilisation insuffisante des ressources budgétaires ; la prolifération d'institutions travaillant simultanément mais de manière incohérente dans le secteur de la pêche ; l'adhésion multiple à d'autres CER ayant des ordres du jour distincts ; l'absence d'accord formel entre les institutions ; l'absence d'un mécanisme de coordination ; et l'absence d'interactions fonctionnelles entre les organes des deux institutions.

#### **Situation actuelle :**

Dans le cadre de FishGov-1, une évaluation des collaborations entre les CER et les RFB a révélé de nombreuses lacunes, notamment (i). Non-respect des objectifs fixés par la législation ; (ii). Mécanismes de financement non opérationnels et mobilisation insuffisante des ressources budgétaires ; (iii). Prolifération des institutions travaillant simultanément mais de manière incohérente dans le secteur de la pêche ; (iv). Membres multiples d'autres CER ayant des ordres du jour distincts ; (v). Absence d'accords formels entre institutions ; (vi). Absence de mécanismes de coordination ; et (vii). Absence d'interactions fonctionnelles entre les organes des deux institutions. Compte tenu de ces faiblesses, principalement dues à l'absence de liens institutionnels formels, à la faible collaboration et à la coopération entre les institutions, il fallait s'efforcer délibérément d'approfondir les connaissances et la compréhension de l'établissement de cadres de partenariat efficaces qui créent la structure et le processus appropriés pour réussir.

On a estimé que cela pourrait être bien fait en examinant et en recommandant les meilleures pratiques et les leçons tirées de l'ancrage institutionnel fonctionnel existant entre les CER et les RFB. De même, on ne saurait trop insister sur l'importance de renforcer la collaboration entre les institutions responsables de la pêche et de l'aquaculture et les multiples utilisateurs des ressources (par exemple, les conventions régionales sur la mer, l'exploitation minière, les autorités de gestion des bassins hydrographiques, la foresterie, etc.), en particulier du point de vue de la mise en place de systèmes de gestion intégrés pour optimiser les ressources grâce à une gestion collaborative, en particulier en vue d'améliorer l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de leurs effets dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture.

Meilleures pratiques recommandées :  
Sur la base d'exemples observés à partir de

mouillages institutionnels réussis à l'échelle mondiale et internationale, les meilleures pratiques suivantes pour le mouillage institutionnel fonctionnel entre les CER et les organismes régionaux de pêche/conventions sur les mers régionales sont recommandées.

#### **i. Référence aux instruments et cadres stratégiques :**

L'institution et le fonctionnement des organes de réglementation des pêches devraient être fondés sur les politiques, conventions, règles et règlements existants qui guident les activités des organismes de pêche ancrés dans les CER. Un bon exemple de ces arrangements est l'existence d'un protocole qui a institué le cadre ATLAFCO et le traité de la CAE signé en 1999 qui a mis en place la CAE. Le traité instituant la CAE prévoit l'agriculture et la sécurité alimentaire (articles 105 à 110) et la gestion de l'environnement et des ressources naturelles (articles 111 à 114) et, de cette manière, toutes les ORF sont censées suivre ces cadres dans leurs opérations.

**ii. Structures de gestion administrative :** les RFB devraient disposer de structures de gestion administrative bien développées. Par exemple, il faudrait prévoir des comités techniques qui donnent des avis sur des questions scientifiques et techniques au Conseil des ministres et des sous-comités scientifiques qui donnent des avis scientifiques et techniques au Comité technique et au Secrétariat. La structure du RFB devrait également comprendre un secrétariat constitué du Secrétaire exécutif et des départements du développement et de la programmation des pêches, des ressources humaines, des procédures financières et logistiques accréditées, ainsi que du Département de la formation et de la recherche, qui mettent en œuvre les décisions du Conseil des ministres. Cette structure représente un contrôle et une gestion efficaces des ressources. Il s'agit de systèmes clés qui aident à renforcer la confiance dans les partenaires susceptibles d'être intéressés à financer des projets de recherche et de développement dans les RFB.

**iii. Clarté des mandats des partenaires :** les partenariats devraient être des accords de collaboration institutionnalisés organisés autour des objectifs communs et/ou des biens collectifs de diverses parties prenantes. Plusieurs partenariats ont été formés avec des CER et des RFB dans le but d'unifier des entités autrement non connectées autour d'un sens commun de la mission, et de fournir une base pour une relation de collaboration. De tels liens exigent que les mandats des organismes

partenaires soient bien définis. Par exemple, les institutions partenaires pourraient avoir un mandat axé sur des éléments clés tels que : le développement des ressources halieutiques et aquacoles ; la gestion durable et la protection de l'environnement, objectifs qu'elles réalisent collectivement mais individuellement.

- iv. Adoption de politiques de pêche et d'aquaculture climato-intelligentes :** Les institutions partenaires devraient adopter ces principes de pratiques responsables de pêche et d'aquaculture qui devraient être collectivement maintenues et encouragées dans le cadre de l'accord de partenariat. Par exemple, la Commission de l'océan Indien est un exemple dont le mandat met fortement l'accent sur les questions d'adoption du changement climatique, parce que les questions environnementales sont de plus en plus importantes en raison des menaces croissantes découlant du réchauffement climatique et sont d'une ampleur désastreuse non seulement pour le secteur de la pêche, mais pour tous les aspects de la vie.
- v. Orientations politiques :** Les partenariats devraient être dirigés par des politiques et des réglementations qui orientent les opérations des blocs économiques, y compris les outils de gestion et les capacités institutionnelles existantes. À cet égard, la principale pratique est que les CER reconnaissent les ORF comme des armes techniques pour la gestion des pêches et le développement de l'aquaculture. Cet exemple s'applique au Comité régional des pêches pour le golfe de Guinée (COREP), l'un des organismes régionaux de pêche opérant en Afrique de l'Ouest ; dont le mandat comprend la protection et le développement des ressources halieutiques ainsi que la promotion du développement de l'aquaculture afin de maximiser l'exploitation du potentiel dans les zones aquatiques et de garantir le bien-être de la majorité des habitants.
- vi. Inclusivité des États membres :** l'ancrage institutionnel devrait assurer l'inclusivité des États membres. Cette pratique utilise un modèle d'appartenance qui assure une représentation adéquate tout en explorant simultanément les différences entre les membres et en recherchant des solutions qui transcendent les capacités individuelles. Il ressort que des partenariats efficaces et inclusifs présentent des avantages considérables, tels que l'amélioration du rendement et l'harmonisation des politiques qui régissent les activités de gestion des pêches et de l'aquaculture.

**vii. Croissance d'un réseau élargi grâce à des avantages mutuels :** des partenariats efficaces et inclusifs devraient être un mécanisme pour des réseaux élargis qui offrent une occasion inaliénable de croissance. Par exemple, les partenariats observés entre les CER et les RFB permettent aux parties de partager le fardeau des projets de plus grande envergure, de compléter l'ensemble des compétences lorsque des compétences particulières sont nécessaires, de partager les ressources, d'utiliser les fruits faciles à cueillir et d'éviter les doubles emplois. Par conséquent, il y a un avantage mutuel exclusif à avoir des connaissances communes, un éventail plus large de compétences et un produit final de qualité, tout en offrant la possibilité de collaborer à des entreprises essentielles, en apportant de nouvelles idées et en créant finalement quelque chose qui n'aurait pas été possible autrement en agissant individuellement. Il est également démontré que, dans un partenariat mutuellement bénéfique, chaque partenaire s'intéresse activement à l'autre, tout en travaillant ensemble pour développer un succès commun. Dans un scénario où il y a un engagement équilibré et des investissements de la part de chaque partie, les possibilités d'impact, d'innovation et de longévité sont des rendements globaux.

**viii. Accroître les capitaux, les ressources et les possibilités d'exploitation :** il faut voir dans les partenariats efficaces et inclusifs une augmentation des capitaux et des ressources d'exploitation. Par exemple, les partenariats créés entre les États membres concernent des blocs de population plus importants et puisent également dans un PIB consolidé. Dans ce cas, davantage de partenaires se voient ainsi offrir la possibilité de s'aventurer dans une activité commune. Dans le cadre de cet accord, les partenariats créent des occasions d'améliorer la capacité des partenaires à accéder à des fonds pour financer des interventions communes là-bas en résolvant des problèmes communs.

**ix. Amélioration de la stabilité à long terme :** il faut laisser le temps aux institutions de se stabiliser. Il convient de souligner les liens qui existent entre plusieurs CER et RFB établis il y a plusieurs années et qui ont résisté à l'épreuve du temps. Cela suggère donc que les partenariats renforcent la stabilité à long terme garantie par des décisions et des négociations conjointes.

x. **Promotion d'une approche transfrontière et intersectorielle de la gestion** : Les liens institutionnels entre les CER et les organismes régionaux de financement recourent différents États membres. De tels liens aident les États membres à bénéficier d'engagements qui transcendent les frontières, élargissent leur public et rendent la création de valeur plus inclusive et plus accessible. Ces partenariats relient également différents secteurs (public, privé et à but non lucratif) en adoptant de nouvelles perspectives pour les interventions.

xi. **Nécessité d'une gestion de partenariat** : Les institutions doivent s'appuyer sur des partenariats avec des individus, des groupes ou des institutions tels que les gouvernements et les donateurs ; dont la participation active et le soutien sont essentiels à la réussite de la mise en œuvre des projets et des programmes tels qu'observés dans différents CER, RFBS et RSC. La gestion des partenariats entre les institutions de pêche implique le suivi et le maintien de relations efficaces, productives et harmonieuses avec les partenaires. Il s'agit généralement d'échanges informels, comme des appels téléphoniques, des courriels et des visites sociales, ou d'accords écrits et signés que les partenaires examinent périodiquement. Il faut également investir du temps et des ressources pour maintenir les partenariats, en communiquant régulièrement avec les partenaires. Le maintien de partenariats efficaces aide à s'assurer que les projets restent sur la bonne voie parce que le succès ou l'échec des liens n'est souvent pas lié à sa complexité ou aux forces et faiblesses de ses participants, mais le succès ou l'échec des liens est plus souvent déterminé par la façon dont les partenaires gèrent les défis et les possibilités. La façon dont les partenariats sont gérés aide les institutions partenaires à naviguer sur un terrain complexe, changeant et souvent inconnu.

xii. **Clarté du leadership** : Il est important d'être clair au sujet du leadership et des hiérarchies de leadership dans les partenariats. C'est la clé d'un ancrage institutionnel efficace du leadership. Il aide à définir les objectifs et la vision institutionnels et donne une compréhension claire de ce qui doit être fait pour atteindre les objectifs de partenariat établis et aide à identifier les obstacles auxquels les équipes de partenariat peuvent être confrontées lorsqu'elles tentent d'atteindre le but. Les CER, les RFB, les RSC et les LME sont solidement ancrés sur la base de missions et d'objectifs clairs, ce qui a guidé l'élaboration de plans solides pour favoriser

les liens et transformer leurs visions en réalité. La clarté du leadership dans ces liens a également motivé les équipes partenaires et fourni une feuille de route vers le succès. Une vision claire engendre la passion et crée l'excitation qui motive le leader et l'équipe et la clarté stratégique donne un sens aux tâches, où chaque membre peut travailler avec ses propres compétences uniques, mais dans le but de promouvoir un objectif commun.

xiii. **La diversité des pratiques qui prévaut** : Il est important d'apprécier les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée en établissant des liens entre les institutions régionales de pêche. Dans ce cas, la diversité et l'inclusion sont considérées comme des composantes stratégiques de l'ancrage institutionnel. L'analyse de la diversité dans la pratique révèle en outre que les environnements opérationnels dynamiques mondiaux, la dépendance à l'égard des connaissances et la pénurie de talents sont les principales raisons pour lesquelles on se concentre sur la diversité. Cette réflexion repose sur l'hypothèse qu'une main-d'œuvre diversifiée avec une culture inclusive rend les organisations de pêche plus innovantes, plus agiles et plus à l'écoute des besoins des différents acteurs du secteur de la pêche et de l'aquaculture. Par exemple, la diversité des sexes et la diversité des nationalités ont fait l'objet d'une grande attention parce qu'on croit généralement qu'une main-d'œuvre hétérogène est un terrain fertile pour les idées et que le besoin de diversité est également déterminé par des facteurs tels que la non-disponibilité des talents, l'évolution démographique, les attentes des parties prenantes, la mondialisation du secteur de la pêche et de l'aquaculture, la durabilité et un impératif d'innovation qui découlent de la dynamique de l'évolution des ressources halieutiques et de l'environnement dans le monde.

xiv. **Confiance et haut niveau d'engagement** : Les accords de partenariat devraient fournir aux partenaires toutes les informations complètes sur les objectifs et l'orientation de la performance du secteur et sur les raisons pour lesquelles ces objectifs sont importants. De cette façon, les intervenants sont aidés à comprendre leurs rôles, leurs attentes, leur niveau d'autorité et les limites dans lesquelles ils doivent exécuter leurs tâches.

xv. **Des modalités de travail claires**. Les partenariats entre les organismes régionaux de financement et les CER devraient être encadrés sous forme de contrats ou d'ententes qui décrivent des pratiques

particulières pour les partenaires. Ces documents ont aidé à établir des règles sur la façon dont les partenaires gèrent leurs responsabilités. Les accords de partenariat aident à établir des limites et des attentes claires pour le partenariat en général. Les ententes définissent également certains éléments clés comme les contributions, les distributions, la propriété, la prise de décisions, le règlement des différends, les développements critiques et la dissolution.

**xvi. Systèmes de gestion du rendement :** les liens devraient être guidés par des systèmes de gestion du rendement clairs. Ils permettent aux dirigeants des CER, des RFB et des RSC de suivre et d'encadrer le rendement des partenaires en temps réel. Ces systèmes permettent non seulement de s'assurer que les États partenaires travaillent efficacement à l'alignement des objectifs de partenariat, mais aussi d'aider les dirigeants à développer leurs talents pour atteindre des performances optimales. Ils se concentrent sur les conversations en cours, les données en temps réel et les mises à jour des progrès et sont utilisés pour améliorer la communication et la documentation au sein des partenariats.

**xvii. Apprentissage et échange d'informations, connaissances et bonnes pratiques :** les liens institutionnels devraient mettre l'accent sur l'échange de connaissances entre les institutions partenaires. Cela rend les connaissances accessibles à toutes les institutions partenaires. Le partage de l'information et des pratiques exemplaires aide à rationaliser le travail et augmente la productivité des intervenants. Cette pratique permet de réduire le temps improductif consacré à la recherche d'informations. Le partage des connaissances stimule l'innovation en milieu de travail, accélère et améliore la prise de décisions, améliore les relations avec les intervenants, réduit la perte de connaissances, renforce les collectivités organisationnelles et réduit les coûts et le temps.

**xviii. Identification appropriée des obstacles spécifiques à la réussite des partenariats :** Tous les obstacles doivent être levés pour que les liens institutionnels se développent, afin de favoriser une meilleure collaboration avec plus d'impact. Ces obstacles peuvent inclure : le manque de temps, le manque de portée et de concentration, la mauvaise culture organisationnelle : les gens et la politique, le manque d'outils et d'installations, le manque de confidentialité et les longues distances entre les institutions partenaires. Les institutions qui collaborent avec succès

devraient apprendre à dépasser ces défis afin de créer des partenariats.

**xix. Avantages envisagés pour les partenaires :** les liens avec les partenariats entre CER et RFB devraient créer des synergies, accroître la légitimité organisationnelle, renforcer les institutions et établir des réseaux. Ces caractéristiques favorisent l'innovation, le transfert de connaissances et le renforcement des capacités.

#### **Leçons apprises :**

Après avoir interagi avec les nombreuses collaborations qui existent entre les CER et les RFB, plusieurs leçons sont tirées. Par exemple :

- Il est nécessaire d'harmoniser les stratégies pour faire en sorte que les organismes partenaires travaillent ensemble pour coordonner les activités afin de réduire les doubles emplois et d'économiser les ressources de manière productive. Il est également nécessaire de planifier conjointement, de mobiliser des ressources et de mettre en œuvre des domaines de préoccupation harmonisés convenus afin d'éviter les doubles emplois.
- Les documents examinés ont également révélé un manque de main-d'œuvre technique parmi certains ORP, par exemple parmi les comités qui régissent les activités de pêche dans certains États membres. Dans ce cas, les organismes régionaux de financement doivent tirer parti de l'expertise des organismes gouvernementaux respectifs au sein d'organisations sœurs. Pour concrétiser cette idée, les organismes régionaux de financement devront peut-être établir un cadre qui leur permettra de se procurer l'expertise requise auprès d'organismes ou d'institutions connexes. De même, l'UA-IBAR devrait renforcer les relations de travail et le mécanisme d'opération sous la forme d'un protocole d'accord entre les RFB et les agences de pêche pour rendre ces engagements opérationnels.
- L'établissement des CER et des RFB est guidé par des cadres et des lignes directrices. Cela donne à penser que le cadre de l'ancrage institutionnel, notamment dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture, avec les agences de protection de l'environnement, est essentiel pour guider l'établissement et la mise en œuvre des partenariats.
- Les partenariats renforcent les institutions nationales, le renforcement des capacités et la recherche conjointe pour l'utilisation et la gestion efficaces des ressources marines, les programmes scientifiques et techniques et les cours de formation technique et

professionnelle, ainsi que l'échange d'expériences et de meilleures pratiques entre les pays membres dans un esprit de solidarité et de partenariat.

par la Communauté de développement de l'Afrique australe (Protocole SADC)

Voici quelques-uns des cadres qui guident un ancrage institutionnel efficace :

- i. La Convention sur la gestion durable du lac Tanganyika
- ii. La loi de 2010 sur les zones maritimes relevant de la juridiction nationale de l'Angola
- iii. Le décret présidentiel de 2018 sur le statut du Ministère de la pêche et de la mer et le décret présidentiel de 2018 sur les mesures de gestion de la pêche marine, de la pêche intérieure et de l'aquaculture pour l'année 2018 de l'Angola
- iv. Le traité de la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE)
- v. La politique de la pêche et de l'aquaculture pour la Communauté de l'Afrique de l'Est
- vi. Stratégie régionale et plan de mise en œuvre de la CAE
- vii. Le cadre politique et la stratégie de réforme pour la pêche et l'aquaculture africaines
- viii. Stratégie régionale des pêches et de l'aquaculture de la Commission de l'océan Indien (2015-2025)
- ix. La Convention africaine de 1968 sur la conservation de la nature et de ses ressources (Convention d'Alger)
- x. La Convention de 1981 pour la coopération en matière de protection et de développement du milieu marin et côtier de la région de l'Afrique occidentale et centrale (Convention d'Abidjan) :
- xi. La Convention de 1985 pour la protection, la gestion et la mise en valeur du milieu marin et côtier de la région de l'Afrique orientale (Convention de Nairobi)
- xii. Convention de 1995 pour la protection de la mer Méditerranée contre la pollution (Convention de Barcelone)
- xiii. Accord de 1996 sur la conservation des cétacés de la mer Noire, de la mer Méditerranée et de la zone atlantique contiguë (ACCOBAMS)
- xiv. Le Protocole de 2001 sur la pêche, adopté

Propositions visant à améliorer les politiques et lignes directrices régissant l'ancrage institutionnel :

- Il est nécessaire de prévoir une harmonisation des structures administratives et de la gestion, en ce qui concerne l'établissement de rapports destinés aux comités unifiés.
- Il est nécessaire de renforcer les politiques relatives à l'harmonisation des ressources partagées préoccupantes, par exemple la gestion de la qualité de l'eau et d'autres organismes aquatiques autres que les poissons.
- Les administrateurs et les responsables politiques des différentes institutions collaboratrices devraient être considérés comme jouant un rôle clé dans les efforts visant à garantir un ancrage et une gouvernance démocratiques.
- La planification de l'ancrage institutionnel devrait reposer sur une compréhension globale des traditions et des structures des systèmes gouvernementaux existants des États partenaires. C'est important parce que les gouvernements détiennent le pouvoir et la responsabilité premiers sur le contenu des plans conjoints.
- Il est important d'avoir une politique de planification conjointe, de mobilisation des ressources et de mise en œuvre de domaines de préoccupation harmonisés convenus. Cela permet d'éviter les chevauchements et d'assurer l'efficacité de la mise en œuvre des secteurs préoccupants.
- Il est nécessaire de renforcer les politiques inclusives qui guident efficacement la pêche durable, l'aquaculture et la gestion de l'eau, ainsi que la protection de l'environnement



African Union – Interafrican Bureau for Animal Resources (AU-IBAR)

Kenindia Business Park, Museum Hill, Westlands Road

PO Box 30786-00100 Nairobi, Kenya

Tel: +254 (20) 3674 000 | Fax: +254 (20) 3674 341 / 3674 342

Email: [ibar.office@au-ibar.org](mailto:ibar.office@au-ibar.org) | Website: [www.au-ibar.org](http://www.au-ibar.org)