



COMMISSION SOUS-RÉGIONALE DES PÊCHES
SUB-REGIONAL FISHERIES COMMISSION

Etre une institution de référence et d'innovation

Stratégie de la Commission Sous-Régionale des Pêches

2011-2015



Stratégie ***2011 - 2015***



Publication du Secrétariat permanent de la CSRP

Villa 4430, Karack, rue KA-38 (rue mère)

Dakar - Sénégal

BP 25485, Dakar - Fann, Sénégal

Tél. : +221 33 864 04 75

Fax. : +221 33 864 04 77

spcsrp@gmail.com

Crédits photos

CSRP, Graphimatic, Helio et Van Ingen

Design

Graphimatic

Dakar, 2011

**La CSRP exprime toute sa gratitude à la
Coopération Allemande pour son appui tout au long
du processus de formulation du Plan stratégique.**

Table des matières

Listes des figures et des tableaux	III
1 Introduction	1
2 La CSRP, vingt cinq ans de coopération halieutique	3
2.1 Organisation	3
2.1.1 La Conférence des Ministres	3
2.1.2 Le Comité de Coordination	3
2.1.3 Le Secrétariat Permanent	3
2.2 Les partenaires techniques et financiers	5
2.3 Les instruments juridiques techniques élaborés par la CSRP	5
2.4 Le Plan d'Actions Stratégiques 2002 – 2010 de la CSRP : un Bilan	5
2.5 La CSRP aujourd'hui	8
3 Analyse du contexte de planification stratégique	11
3.1 Contexte international	11
3.2 Contexte régional (africain)	12
4 Diagnostic stratégique	13
4.1 Diagnostic institutionnel	13
4.2 Perspectives	14
4.2.1 Quel positionnement stratégique ?	14
4.2.2 Quelle structure institutionnelle ?	16
4.2.3 Quel type d'organisation ?	16
4.2.4 Quel type gouvernance ?	17
4.2.5 Quel partenariat ?	17
4.2.6 Quelle culture d'organisation ?	17
4.2.7 Quelles ressources humaines ?	17
5 Déterminants de la stratégie	19
5.1 Vision	19
5.2 Mission	19
5.3 Valeurs et référentiels éthiques	19
5.4 Axes Stratégiques	19
5.5 Objectifs Stratégiques	19



6 Plan d'actions stratégiques	21
6.1 Les actions stratégiques	21
6.1.1 Objectif 1 : Promouvoir des approches novatrices dans la gestion des pêches	21
6.1.2 Objectif 2 : Mettre en place un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région	22
6.1.3 Objectif 3 : Renforcer la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche	22
6.1.4 Objectif 4 : Améliorer la gouvernance interne de la CSRP	23
6.1.5 Objectif 5 : Renforcer les mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches	24
6.1.6 Objectif 6 : Appuyer les acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques	24
6.1.7 Objectif 7 : Promouvoir l'image et les actions de la CSRP auprès des parties prenantes	26
6.2 Evaluation financière du Plan stratégique 2011-2015	26
7 Stratégie de financement	29
7.1 Evaluation des besoins financiers	29
7.2 Prévisions des besoins en financements complémentaires	29
7.3 Stratégie de recherche de financement à long terme	30
7.4 Budget de la CSRP pour la période 2011-2015	30
8 Suivi et évaluation	37
9 Conclusion	39

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure 1 : La zone en Afrique de l'Ouest couverte par la Convention de la CSRP.....	4
Figure 2 : Organigramme de la CSRP	9
Figure 3 : Pyramide des fonctions organisationnelles de la CSRP.....	17
Figure 4 : Carte des objectifs stratégiques de la CSRP.....	20

Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice des forces, faiblesses, opportunités et menaces	15
Tableau 2 : Positionnement stratégique, avantages et inconvénients.....	16
Tableau 3 : Objectifs stratégiques de la CSRP	20
Tableau 4 : Actions stratégiques pour la promotion des approches novatrices dans la gestion des pêches.....	21
Tableau 5 : Actions stratégiques pour la mise en place d'un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région.....	22
Tableau 6 : Actions stratégiques pour le renforcement de la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche	22
Tableau 7: Actions stratégiques pour l'amélioration de la gouvernance interne de la CSRP.....	23
Tableau 8 : Actions stratégiques pour le renforcement des mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches.....	24
Tableau 9 : Actions stratégiques pour l'appui aux acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques	24
Tableau 10 : Actions stratégiques pour la promotion de l'image de l'image et des actions de la CSRP auprès des parties prenantes.....	26
Tableau 11 : Evaluation financière du Plan stratégique	26
Tableau 12 : Prévision des coûts et besoins financiers.....	29
Tableau 13 : Prévision des besoins en financements complémentaires	29
Tableau 14 : Budgets annuels de la CSRP	30
Tableau 15: Calendrier de suivi et d'évaluation du plan stratégique	37



Le Plan stratégique, élaboré à partir des acquis de la Commission Sous Régionale des Pêches (CSRP), permet de définir son avenir et d'inciter l'ensemble du personnel de l'organisation et ses partenaires à participer au nécessaire processus de revitalisation. Le processus de planification stratégique a commencé avec une évaluation de la CSRP, à travers un diagnostic complet et une rétrospective afin de créer la base de connaissances nécessaire pour une planification stratégique efficace.

Ce Plan stratégique plaide avec vigueur pour que les activités de la CSRP bénéficient d'une priorité affirmée dans le cadre des politiques de développement des pêches. Il affirme également la volonté de la CSRP d'asseoir son leadership et d'afficher son ambition à participer plus activement à la gestion durable des pêcheries dans le but d'évoluer rapidement vers une organisation incontournable dans la réalisation des objectifs des gouvernements de l'espace CSRP en matière de coopération halieutique.



Les membres de la CSRP, ses partenaires et autres acteurs reconnus dans le domaine halieutique ont participé à des réunions, entretiens et consultations dans le cadre de ce processus de planification stratégique. Ceux-ci ont fourni un feedback pertinent sur les acquis et les insuffisances de la CSRP, le

contexte actuel, les forces et faiblesses de l'organisation, les défis et les obstacles auxquels elle est confrontée et sur ce qu'ils espèrent la voir accomplir dans l'avenir.

Les parties prenantes de la CSRP ont ensuite formulé une vision renouvelée, une mission, des valeurs fondamentales et des objectifs stratégiques qui ont permis d'élaborer des plans d'actions précis, avec l'assistance du cabinet BND-CONSULTING. *

Le présent Plan stratégique va permettre à la CSRP de disposer d'une vision claire de son développement pendant la période 2011-2015 intégrant ses objectifs stratégiques avec l'ambition ultime de devenir une Institution de référence en matière de coopération halieutique dans la Sous Région.

Le Plan stratégique est l'aboutissement d'un processus et a pris en compte la restructuration que la CSRP a mise en œuvre ainsi que de nouvelles pistes de recherche. Il comporte les activités prioritaires ainsi qu'un business plan attestant de la cohérence et de la faisabilité de sa mise en œuvre.

La démarche adoptée a consisté à :

- Etablir un état des lieux des facteurs et paramètres entrant en considération dans la réalisation du Plan stratégique ;
- Réaliser les réunions – contacts – entretiens – concertations avec les acteurs concernés ;
- Elaborer une esquisse de scénario du Plan stratégique ;
- Organiser une concertation pour identifier le choix optimal qui correspond le mieux aux exigences de développement de la CSRP et qui tient compte des contraintes de différents ordres.

Les principaux critères qui assureront le succès du Plan stratégique sont :

- La réponse apportée aux attentes du Secrétariat permanent de la CSRP, de ses Etats membres et de ses partenaires (institutionnels, bailleurs de fonds etc.) ;
- L'appropriation du Plan stratégique par le Secrétariat permanent puisqu'il devra participer activement à sa mise en œuvre et devra en rendre compte ;
- L'engagement effectif des Etats membres et la consolidation de l'implication des partenaires.

La démarche de planification stratégique adoptée visait, entre autres, à réaliser un diagnostic complet de la CSRP et privilégier une approche consensuelle basée sur les

* Avec l'appui financier du projet CSRP/GIZ/GOPA « Appui à la gestion des ressources halieutiques en Afrique de l'Ouest »

éléments suivants :

- Une vision claire et partagée par tous ;
- Une mobilisation de tous les acteurs clés des processus essentiels mis en œuvre au sein de la Commission ;
- Une concentration des efforts et des ressources sur les priorités ;
- Une meilleure compréhension des avantages et forces de la CSRP.

L'adhésion du Secrétariat permanent et des parties prenantes a constitué un élément clé du succès de la démarche.

Un comité a été mis en place avec pour responsabilités de :

- Assurer la réalisation des différentes étapes de la planification stratégique ;
- Mobiliser le Secrétariat permanent à participer aux réflexions nécessaires à la réalisation du Plan stratégique ;
- Valider les résultats des travaux à la lumière des énoncés de mission, de vision et de valeurs fondamentales de la CSRP ;
- Présenter ses recommandations relatives aux améliorations pouvant être apportées lors de la présentation du rapport provisoire.

À l'occasion d'une journée de retraite de planification stratégique, le comité a participé activement au diagnostic interne et externe de même qu'aux énoncés de mission, de valeurs, d'ambition, de vision et d'identification des objectifs stratégiques.

Au-delà de l'apport à la qualité du Plan stratégique, cette activité a permis l'appropriation de la démarche par les parties prenantes qui auront un rôle important dans la mise en œuvre de ce plan.

Cette approche, en plus d'assurer une grande qualité de la réflexion autour du Plan stratégique, a permis le partage de points de vue qui favorisait une meilleure compréhension assurant ainsi des bases solides à une vision réellement partagée.

Par la suite sont présentés les différents niveaux d'analyse, de diagnostic et d'identification des paramètres et indications entrant dans le processus d'élaboration et de choix de scénario favorable au Plan stratégique.



La Commission Sous Régionale des Pêches (CSRP) est un organisme intergouvernemental créé le 29 Mars 1985 par voie de Convention. Elle regroupe sept Etats membres (Figure 1) : le Cap Vert, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, la Mauritanie, le Sénégal et la Sierra Leone. La République du Sénégal abrite le siège de la CSRP.

L'objectif de la CSRP est de renforcer la coopération et la coordination des politiques des États membres notamment à travers les domaines suivants :

- Harmonisation des politiques en matière de préservation, de conservation et d'exploitation des ressources halieutiques de la sous-région ;
- Adoption de stratégies communes dans les instances internationales ;
- Développement de la coopération sous-régionale en matière de suivi, contrôle et surveillance ;
- Développement de la capacité des pays à entreprendre des recherches dans le secteur de la pêche au niveau sous-régional.

La CSRP tire ses ressources des contributions des Etats membres et des subventions accordées par des partenaires techniques et financiers dans le cadre de la mise en œuvre de projets.



2.1 Organisation

Les organes constitutifs de la CSRP sont :

2.1.1 La Conférence des Ministres

Elle est l'organe suprême et de décision de la CSRP. Elle est constituée des Ministres en charge des pêches des différents Etats membres. La Conférence des Ministres est présidée à tour de rôle par chacun des Etats membres suivant l'ordre alphabétique français du nom des pays, pour une période de deux ans. Elle se réunit une fois tous les deux ans en session ordinaire et chaque fois que cela est nécessaire, en session extraordinaire.

La Conférence des Ministres a pour mandat de définir les orientations politiques de l'organisation en fixant ses objectifs de coopération sous-régionale et en se prononçant sur toutes les questions relatives à l'exploitation, la préservation et la conservation des ressources halieutiques de la sous région. Son Président exerce une fonction politique d'impulsion et de suivi. Il est responsable de l'application effective des décisions de la Conférence des Ministres.

2.1.2 Le Comité de Coordination

Il est l'organe technique et consultatif chargé du suivi de l'exécution des différentes décisions de la Conférence des Ministres. Il est constitué des Directeurs des pêches ou de tout autre expert désigné par les Etats membres. Il formule des recommandations à la Conférence des Ministres sur les aspects techniques. Il doit apporter un appui au Secrétariat permanent pour l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'actions stratégiques permettant de réaliser les objectifs de la CSRP.

2.1.3 Le Secrétariat permanent

Il est l'organe d'exécution, chargé de la mise en œuvre des décisions de la Conférence des Ministres. Il est dirigé par un Secrétaire permanent placé sous l'autorité directe du Président de la Conférence des Ministres.

Sur proposition des Etats membres, la Conférence des Ministres décide de la nomination du Secrétaire permanent pour une période de quatre ans renouvelable une fois.

Le Secrétariat permanent fonctionne grâce aux contributions des différents Etats membres. Les montants de celles-ci sont déterminés sur la base d'un budget biennuel. Il est l'instrument d'élaboration et de mise en œuvre des plans d'actions stratégiques à partir des objectifs de la CSRP.



Figure 1

La zone en Afrique de l'Ouest
couverte par la Convention de la CSRP

La CSRP – vingt cinq ans de coopération halieutique

2.2 Les partenaires techniques et financiers

La CSRP collabore avec des gouvernements, des institutions financières et des organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales.

Fort de la volonté politique des Etats membres, le Secrétariat permanent a développé avec ses partenaires de nombreux projets. Les principaux partenaires actuels sont :

- l'Agence Française de Développement (AFD) ;
- la République Fédérale d'Allemagne ;
- la Banque Mondiale (BM) ;
- la FAO ;
- le Fonds Mondial pour l'Environnement (FEM) ;
- les Pays Bas ;
- l'Union Européenne (UE) ;
- les Organisations Non Gouvernementales membres du Programme Régional de Conservation de la zone Marine et côtière en Afrique de l'Ouest (PRCM), à savoir l'Union International pour la Conservation de la Nature (UICN), World Wide Fund For Nature (WWF), Wetlands International Afrique (WIA) et la Fondation Internationale pour le Banc d'Arguin (FIBA).

Les bénéficiaires de ces projets sont essentiellement les Etats membres de la CSRP. D'autres pays de la région peuvent être associés aux projets si cela s'avère opportun, comme c'est actuellement le cas du Programme Régional de Pêche pour l'Afrique (Ghana et Libéria) et du Projet « Vers la gestion durable des Petits Pélagiques » (Maroc).

2.3 Les instruments juridiques techniques élaborés par la CSRP

La CSRP a mis en œuvre un certain nombre de programmes pour renforcer la coopération halieutique entre Etats, au cours des vingt cinq dernières années.

Entre 1985 et 2009, la CSRP a fait adopter plusieurs instruments juridiques pour harmoniser certains aspects des politiques halieutiques des Etats membres. Quelques uns de ces instruments sont :

- La Convention relative à la détermination des conditions d'accès et d'exploitation des ressources halieutiques au large des côtes des Etats membres de la Commission Sous Régionale des Pêches, signée à Praia,

Cap Vert le 14 juillet 1993 ;

- La Convention sur la coopération sous régionale dans l'exercice du droit de poursuite maritime, adoptée à Conakry, Guinée, le 1er septembre 1993 ;
- Le Protocole relatif aux modalités pratiques de coordination des opérations de surveillance dans les Etats membres de la Commission Sous Régionale des Pêches, signé à Conakry, Guinée, le 1er septembre 1993 ;
- L'adoption de procédures d'identification des navires de pêche ;
- Le Protocole sur la définition des droits et obligations des observateurs à bord des navires de pêche ;
- L'adoption de la Déclaration de 2001 dite de Nouakchott pour prévenir, contrecarrer et éliminer la pêche illicite, non déclarée et non réglementée dans la sous région ;

2.4 Le Plan d'Actions Stratégiques 2002 – 2010 de la CSRP : un Bilan

La CSRP a élaboré en 2001 un Plan d'Actions Stratégique (PAS) pour la période 2002-2010, dont l'objectif global était d'assurer la durabilité de l'utilisation des ressources halieutiques. Les actions développées par la CSRP pour atteindre les objectifs spécifiques du PAS ont été réalisées autour des cinq axes stratégiques prioritaires (Politique d'aménagement des pêcheries, Recherche halieutique, Suivi, contrôle et surveillance, Information sur les pêcheries, Aspects institutionnels et juridiques) qui ont défini les activités à entreprendre.

Le PAS a été mis en œuvre à travers plusieurs projets abrités par la CSRP ou auxquels la CSRP était associée, pour une enveloppe financière globale de 88 millions de dollars US. Il s'agit notamment :

- Projet « Aires Marines Protégées et gestion Halieutique par Optimisation des Ressources et des Ecosystèmes » (AMPHORE) ;
- Projet « Amélioration des avis scientifiques et techniques pour l'aménagement des pêcheries » (ISTAM) ;
- Projet « Appui à la Commission Sous-Régionale des Pêches pour la mise en œuvre du Plan d'Action et de son Programme Régional » (TCP/CSRP/INT/3005) ;
- Projet « Appui à la Commission Sous-Régionale des Pêches » (FAO/GCP/INT/722/LUX) ;

- Projet « Appui à la CSRP pour le développement d'initiatives de cogestion et pour l'intégration des AMP dans l'aménagement des pêches en Afrique de l'Ouest » ;
- Projet « Appui à la gestion de la pêche artisanale transfrontalière » (PARTAGE) ;
- Projet « Appui à la gestion des ressources halieutiques en Afrique de l'Ouest » (GTZ/GOPA/CSRP) ;
- Projet « Appui à la mise en œuvre du plan d'action international sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée » (TCP/RAF/3212) ;
- Projet « Appui à la mise en œuvre du Plan Sous-Régional d'Action pour la conservation et la gestion durable des populations de Requins » (PSRA-Requin) ;
- Projet « Grands Ecosystèmes Marins du Courant des Canaries » (CCLME, phase préparatoire) ;
- Projet « Programme Régional des Pêches en Afrique de l'Ouest » (PRAO) ;
- Projet « Renforcement des Capacités Régionales de Gestion des Pêches en Afrique de l'Ouest » (RECAR-GAO) ;
- Projet « Suivi, contrôle et surveillance de pêche industrielle dans les pays membres de la CSRP » (AFR/013/LUX) ;
- Projet « Système d'information et d'analyse des pêches » (SIAP) ;
- Projet « Vers des politiques régionales pour une pêche durable des petits pélagiques en Afrique de l'Ouest ».

L'ensemble des projets a mobilisé la coopération sous régionale et réalisé des activités concrètes de renforcement des capacités ainsi que des actions de réflexions sur les questions de développement socioéconomique du secteur des pêches au service des populations de la sous-région.

La CSRP a produit une analyse détaillée des résultats du PAS dans un document intitulé « Bilan du plan d'action stratégique pour une gestion durable des ressources

halieutiques (2002-2010) ».

Parmi ces résultats, les plus significatifs par composante sont :

PAS Composante 1 :

Politique d'aménagement des pêcheries

(Promotion de la mise en œuvre de politiques d'aménagement des pêcheries pour une utilisation durable des ressources halieutiques)

- Tenue du premier atelier régional sur l'aménagement des pêches artisanales en Afrique de l'Ouest à Praia en 2006. Lors de cet atelier des recommandations ont été développées concernant les éléments clés pour un Plan d'Actions Régional sur l'aménagement des pêches artisanales ;
- Elaboration d'un document intitulé « Policy Implementation Plan » qui détaille comment de bonnes connaissances en matière de suivi, évaluation des stocks et systèmes d'information contribuent à la gestion des pêcheries pour ainsi promouvoir l'élaboration des plans d'aménagement des pêcheries, en particulier en ce qui concerne les pêcheries d'intérêt commun ;
- Création de six modèles écosystémiques nationaux qui permettent d'analyser des politiques d'aménagement grâce à des simulations poussées ;
- Amélioration de la gestion et la conservation des requins à travers l'adoption des plans d'actions nationaux de conservation et de gestion durable de populations de requins dans trois Etats membres de la CSRP. Ceci basé sur une meilleure connaissance des trajectoires, des marchés et des acteurs, leurs logiques et stratégies, sur l'état des pêcheries ainsi que les statuts des différentes espèces rencontrées ;
- Contribution à l'actualisation de la liste Rouge de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest en inscrivant le Poisson-scie à l'Annexe I de la Convention sur le Commerce international des espèces de faune et de flore sauvage menacées d'extinction (CITES) ;
- Tenue d'un séminaire régional en mi-avril 2009 à Dakar sur les mécanismes et les aspects juridiques et institutionnels de la gestion concertée ;
- Démarrage d'un processus pour la mise en place de commissions de cogestion locales des « petits pélagiques » en Mauritanie, au Maroc et au Sénégal. Ce

La CSRP – vingt cinq ans de coopération halieutique

processus privilégie l'appui et l'adhésion des acteurs locaux de la pêche artisanale et les représentants de l'administration des pêches. Les commissions ont pour objectif d'établir un mécanisme de contrôle des activités de pêche en veillant à l'organisation des sorties de pêche et au respect de la réglementation édictée par l'administration en matière d'engins de pêche ;

- Appui au développement de mécanismes de cogestion dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de pêche des Etats membres de la CSRP et la promotion d'aires marines protégées (AMP). La CSRP a commandité deux études sur l'état de l'art en matière de cogestion et l'impact des AMP. Les résultats constitueront une référence en matière de cogestion et des AMP dans le secteur des pêches.

PAS Composante 2 :

Recherche halieutique

(Promotion de la recherche appliquée à l'aménagement des pêcheries de la zone CSRP en particulier en ce qui concerne les pêcheries d'intérêt commun)

- Avancées dans la spécification d'un standard pour le prototype d'un système d'information sous régional ;
- Contribution à l'élaboration d'indicateurs bioéconomiques et socio-économiques applicables aux AMP de la sous-région en collaboration avec l'Institut français de Recherche pour le Développement (IRD) et les équipes de recherche de Mauritanie (IMROP), de Guinée (CNSHB) et du Sénégal (CRODT) ;
- Réalisation de l'état des lieux sur l'évolution récente des migrations des pêcheurs artisans dans les Etats membres de la CSRP et quantification des phénomènes migratoires des pêcheurs artisans en Afrique de l'Ouest ;
- L'organisation d'un atelier sur les réglementations majeures conditionnant l'accès aux marchés extérieurs des produits halieutiques ouest-africains et sur les enjeux du commerce des produits de la mer en Afrique de l'Ouest ;
- La conceptualisation du projet « Grands Ecosystèmes Marins du Courant des Canaries » et son approbation en juillet 2007 par le Conseil du Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM). Le projet a démarré en mi 2010.

PAS Composante 3 :

Suivi, contrôle et surveillance (SCS)

(Amélioration des conditions de fonctionnement du système SCS et son adaptation au besoin de la gestion coordonnée des pêcheries de la région couverte par la CSRP)

- Organisation des opérations conjointes de surveillance dans la sous-région ;
- Mise en œuvre, dans chaque Etat membre, de registre national des navires de pêche et conceptualisation d'un processus de mise en place d'un registre sous régional des navires de pêche favorisant la coopération sous régionale entre les Etats membres en matière d'échanges d'informations et de suivi des infractions constatées ;
- Evaluation des dispositifs nationaux en matière de SCS et de système de suivi des navires (SSN) y compris des éléments clefs juridiques et techniques pour des comparaisons et choix de SSN, et un appui technique dans la préparation des dossiers SSN à soumettre aux partenaires techniques et financiers ;
- Elaboration d'un Plan d'action pour la coopération sous régionale en matière de SSN.

PAS Composante 4 :

Informations sur les pêcheries

(Promotion de la mise en place d'un système d'information durable sur les pêcheries de la région de la CSRP)

- Appui à la coopération scientifique entre les centres de recherches des Etats membres et des institutions de recherche en Europe. Cette coopération a mené au rapatriement de données scientifiques historiques qui ont été prélevées dans la sous-région, et leur mise à la disposition des instituts de recherche dans les Etats membres ;

- Publication d'un compendium de noms scientifiques et communs des poissons marins et saumâtres existant dans les eaux des Etats membres de la CSRP ainsi que l'identification de leur répartition géographique ;
- Développement d'applications informatiques pour la gestion des données des campagnes scientifiques démersales, des statistiques de pêches, ainsi pour des analyses de données géo-référencées ;
- Organisation d'un symposium à Dakar en 2002 pour présenter des analyses approfondies sur le développement de l'état des ressources halieutiques lors des derniers 50 années ;
- Réalisation d'une étude sur l'exploitation et l'état des stocks de sélaciens par Etats membre et pour la sous région. Cette étude a mené à la mise en place d'un observatoire régional des sélaciens en Afrique de l'Ouest ;
- Amélioration de la circulation de l'information dans la sous-région (ateliers sous-régionaux, Flash Info, Production des CD ROMs, révision majeure du site web de la CSRP) ;
- Compilation d'environ 1200 articles sur la question des accords de pêche et leur mise à disposition à travers un site web.

PAS Composante 5 :

Aspects institutionnels et juridiques

(Promotion des mécanismes institutionnels et les instruments juridiques nécessaires à l'aménagement des pêcheries de la CSRP)

- Renforcement de capacités de la CSRP par la formation à la planification, la programmation et l'évaluation des projets en rapport avec le PAS ;
- Elaboration d'un document de proposition et structuration de la mise en place d'un observatoire sous régional ;
- Consolidation de la programmation et des conditions de mise en œuvre du PAS en fournissant des documents de référence aux partenaires et bailleurs et par la diffusion des documents sur les orientations contenues dans le PAS ;
- Renforcement de capacités des Etats membres pour la négociation des accords de pêche avec des pays tiers. La CSRP a fourni une assistance aux administrations pour mener des évaluations sur les accords de pêche et associer les parties prenantes à la prépara-

tion et aux négociations des accords de pêche ;

- Révision de la Convention de 1993 relative à la détermination des conditions d'accès et d'exploitation des ressources halieutiques dans l'espace CSRP en y incluant la pêche artisanale. Cette révision est basée sur les recommandations issues des ateliers nationaux dans chaque Etat membre qui ont permis de prioriser les thématiques et les termes à inclure dans la Convention à réviser ;
- Elaboration, révision et mise en pratique d'outils internes de gestion tels que le règlement intérieur, le statut du personnel et le manuel des procédures adapté aux normes internationales.

2.5 La CSRP aujourd'hui

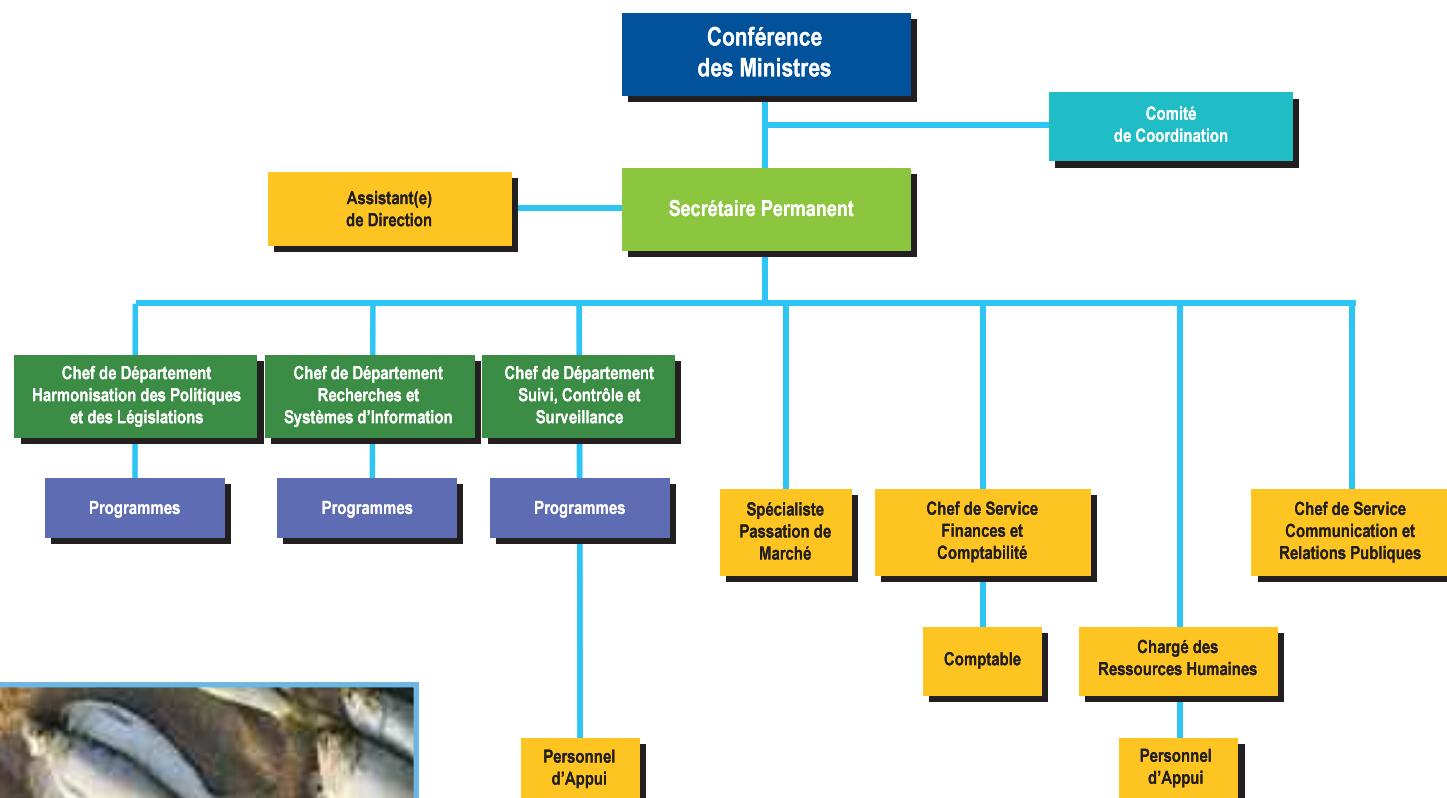
A partir de l'adoption en février 2009, de la Lettre de développement, d'organisation et de gestion des ressources humaines, la CSRP a entamé un processus de restructuration pour permettre à l'organisation d'être le principal acteur dans le développement durable des pêches dans sa zone. Outre, l'élaboration et l'adoption de documents de base ¹ par la 12^{ème} Session Extraordinaire de la Conférence des Ministres de la CSRP en février 2009 cette restructuration s'illustre à travers un nouvel organigramme de l'organisation (voir page suivante).



¹ Ces documents sont les suivants : La Lettre de politique de développement, d'organisation et de gestion des ressources humaines ; les nouveaux Règlement intérieur et Statut du personnel entièrement révisés pour tenir compte des orientations de la Lettre de Politique, ainsi que le nouveau Manuel de procédures de gestion administratives et financières de la CSRP également entièrement révisé.

La CSRP – vingt cinq ans de coopération halieutique

Figure 2
Organigramme de la CSRP





Dans le cadre du processus de restructuration et en préparation de son nouveau Plan stratégique, la CSRP a procédé à la revue de la pertinence et de l'efficacité de son mandat dans le cadre d'un secteur international des pêches dynamique et changeant.

3.1 Contexte international

Depuis la signature en 1985 de la Convention instituant la CSRP et son amendement en 1993, un nombre de développements a eu lieu par rapport aux pratiques internationales en matière de gestion des pêches.

La Convention des Nations Unies sur le droit de la mer est entrée en vigueur en 1994, suite à sa conclusion en 1982. En outre, plusieurs instruments internationaux ont été développés dans le domaine de la gestion des ressources halieutiques mondiales. Une attention de plus en plus accrue est portée à l'efficacité de la gestion des pêches.



Ces développements se sont matérialisés entre autres par :

- L'Accord sur la mise en œuvre des dispositions de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer du 10 décembre 1982 relatives à la conservation et à la gestion des stocks de poissons chevauchants grands migrants (Accord de 1995 des Nations

Unies sur les stocks de poissons) signé en 1995 et entré en vigueur en 2001 ;

- L'accord visant à favoriser le respect par les navires pêchant en haute mer des mesures internationales de conservation et de gestion (Accord de Conformité de la FAO) adopté en 1993 et entré en vigueur en 2003 ;
- Le Code de conduite de la FAO pour une pêche responsable adopté en 1995 ;
- Les quatre plans d'actions internationaux : le Plan d'action international de la FAO visant à prévenir, contrecarrer et éliminer la pêche illicite, non déclarée et non réglementée (PAI-PINN), le Plan d'action international de la FAO visant à réduire les captures accidentelles d'oiseaux de mer par les palangriers, le Plan d'action international de la FAO pour la conservation

et la gestion des requins et le Plan d'action international de la FAO pour la gestion de la capacité de pêche ;

- L'Assemblée Générale des Nations Unies a, pendant des années, abordé les pêches dans des résolutions spécifiques portant sur la durabilité des pêches, en incitant les Organisations Régionales de Gestion des Pêches (ORGP) à traiter des thèmes spécifiques afin de parvenir à des pêches durables dans leurs zones de compétence ;
- Le Sommet Mondial sur le Développement Durable (SMDD), tenu à Johannesburg, Afrique du Sud, en 2002 a entrepris, notamment de ramener les stocks de poissons à des niveaux plus optimaux dans une période déterminée, et a aussi défini un plan de mise en œuvre à cette fin.

L'Accord des Nations Unies de 1995 sur les stocks de poissons et l'Accord de Conformité de 1993 de la FAO comportent des obligations juridiquement contraignantes pour les parties. Ces accords sont hautement pertinents pour les Etats membres d'organisations sous régionales de gestion des pêches qui voudraient conserver et gérer leurs ressources halieutiques. Il est évident, compte tenu de ces développements, que plusieurs outils de gestion qui n'existaient pas lorsque la Convention de la CSRP avait été élaborée, sont aujourd'hui disponibles.

Un autre changement dans le paysage international des pêches est caractérisé par plusieurs questions de grande importance, liées à la durabilité des pêcheries mondiales. Les défis les plus importants incluent :

- La surexploitation, la surcapacité et la surcapitalisation de la filière ;
- Les taux élevés de rejets dans certaines pêcheries/régions, telles qu'en Afrique du Nord Ouest ;
- L'émergence des valeurs environnementales dans l'utilisation des ressources halieutiques ;
- Les effets du changement climatique ;
- La mondialisation dans pratiquement tous les aspects des pêcheries, surtout au niveau du commerce avec le développement des mesures liées au commerce et à la restriction commerciale telles que des plans de documentation des captures (CDS), la liste des navires, etc. ;
- Les changements au niveau des modes de consommation et des perceptions ;
- Les conséquences de la pêche illicite, non déclarée et non réglementée ;

- La prise en compte de l'approche écosystémique en tant que démarche holistique de gestion durable des pêches.

3.2 Contexte régional (africain)

Au niveau sous régional, on constate une exploitation excessive des ressources halieutiques. Les causes sont diverses, notamment :

- Un taux de croissance élevé de la population (supérieur à 2,5 pour cent dans certains pays) ;
- Des pressions de pêche élevées en termes d'effort et de capacité de pêche ;
- Les contraintes économiques pour mettre en œuvre une gestion durable des ressources halieutiques et assurer le suivi et le contrôle dans les différents secteurs de la pêche (pêche industrielle, pêche artisanale, commercialisation) ;
- La signature des accords sur l'accès à la pêche ou des accords de partenariat avec des Etats pêchant dans des mers éloignées même en présence de preuves indiquant clairement une réduction excessive de la biomasse des pêcheries ;
- Une demande élevée en poissons et autres produits halieutiques sur le plan national, régional ;
- Insuffisance des échanges commerciaux en produits halieutiques entre les Etats de la sous région.

Selon le Sous Comité Scientifique du Comité des Pêches de l'Atlantique Centre-Est (COPACE), la plupart des stocks de poissons démersaux dans la région sont soit pleinement exploitées soit surexploitées (FAO 2009)². Les ressources de petits pélagiques comptent pour près de 50 % par masse de prises totales. Elles sont les plus importantes en termes de sécurité alimentaire des communautés côtières et aussi les stocks les plus communément partagés compte tenu de leur nature migratoire. Environ 70 % de petits pélagiques sont exploités par des pêcheurs artisanaux. Selon le COPACE, les ressources de petits pélagiques vont de « sous exploitées » à « pleinement exploitées ». Toutefois ces ressources sont connues pour être fortement affectées par des conditions climatiques et environnementales (dégradation des écosystèmes non anthropiques), et par conséquent ont besoin d'être étroitement suivies. (Pezennec and Koranteng 1998)³.

L'exploitation aveugle des ressources halieutiques a été facilitée par des politiques incohérentes du secteur

(désir par certains pays de tirer des gains à court terme, décisions qui ne tiennent pas compte des avis scientifiques, insuffisance de priorité accordée aux centres de recherches, application inadéquate des mesures de gestion de la part des pays pris individuellement, mauvaise coordination et collaboration entre les pays).

La pêche illicite, non déclarée et non réglementée (pêche INN) est un problème majeur et constitue une contrainte significative dans l'effort visant à gérer de façon durable les ressources halieutiques dans la sous région. La présence de ressources halieutiques prisées, la nature peu profonde de la grande partie du plateau continental, l'insuffisance de systèmes de SCS (Suivi, Contrôle et Surveillance) et la mauvaise gouvernance du secteur des pêches constituent quelques uns des facteurs qui renforcent la vulnérabilité de la sous région à la pêche INN. La perte financière estimée due à la pêche INN dans les pays membres de la CSRP est d'environ US\$ 300 millions par an (MRAG 2010)⁴.

Les conséquences de la pêche INN ainsi que la pénurie de poisson et des produits halieutiques sont caractérisées par des augmentations du prix du poisson, alors que les transformateurs et ceux qui procèdent au traitement des produits ainsi que les commerçants sont confrontés à des approvisionnements incertains. Ces conditions ont des impacts financiers, économiques et sociaux négatifs sur ces pays avec des conséquences environnementales/écologiques négatives sur les ressources et affectent aussi les moyens d'existence des communautés de pêche.

Tels sont les défis majeurs auxquels sont confrontés les Etats membres de la CSRP qui ont compris que certaines problématiques transcendent les frontières nationales. En effet, partageant une côte commune bien délimitée par des frontières maritimes selon le droit international, les Etats membres de la CSRP sont convaincus que seule une approche régionale est pertinente dans la prise en charge des problèmes liés à la pêche. C'est la finalité qu'ils attachent à la création et au renforcement de l'outil de coopération régionale qu'est la CSRP.

² FAO (2009), *Report of the Nineteenth Session of the Fishery Committee for the Eastern Central Atlantic (CECAF)*, 4-6 November 2008, Cotonou, Benin. FAO Fisheries Report No.

³ Pezennec, O. and Koranteng, K. A. (1998), *Changes in the dynamics and biology of small pelagic fisheries off Côte d'Ivoire and Ghana. The ecological puzzle*. In M.H. Durand, R. M. Cury, C. Roy, A. Bakun and D. Pauly (eds). *Global versus Local Changes in Upwelling Systems*. Paris ORSTOM, pp.329-343.

⁴ MRAG (2010). *Estimation of the cost of illegal fishing in West Africa, Final Report*. West Africa Regional Fisheries Project. 97 p

Au cours de la planification stratégique, l'ensemble des membres de l'Organisation avaient procédé à un diagnostic comportant l'analyse des environnements interne et externe de la CSRP. Le but consistait à identifier les leviers et les défis, les contraintes aux performances internes, en lien avec la capacité de l'organisation à s'acquitter de façon adéquate de sa mission et à atteindre les objectifs stratégiques qu'elle s'est fixés au cours de la période de planification (2011–2015).

Il s'agissait de mobiliser les ressources disponibles autour des priorités essentielles et de satisfaire à ses engagements de manière efficace et en temps opportun. Il s'agissait aussi d'identifier les opportunités et les menaces pouvant découler des facteurs d'influence externes à l'organisation, qu'ils soient de nature institutionnelle, économique, technologique, politique ou socioculturelle.

Au terme de vingt cinq ans d'activités, les responsables de la CSRP ont éprouvé le besoin d'une redéfinition de sa vision, de sa mission, de sa structure dirigeante et de ses objectifs stratégiques en vue de répondre aux attentes de ses parties prenantes dans un contexte d'harmonisation et de développement durable des pêches dans la zone de la Convention de la CSRP.

4.1 Diagnostic institutionnel

Le diagnostic de la CSRP a été réalisé à travers la matrice FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces). Cela a permis d'identifier les bases sur lesquelles la CSRP doit fonder ses stratégies d'intervention.

Forces

La CSRP a su faire des réalisations importantes dans le cadre de son processus de développement. Ces réalisations peuvent être complétées par des atouts non négligeables car la CSRP bénéficie de plusieurs forces qui lui serviront de leviers dans le futur et sur lesquelles elle peut appuyer ses choix stratégiques. Au nombre de ces leviers, il importe de mentionner que :

- Bien que la CSRP ait été créée en tant qu'organisation de coopération halieutique, elle a entrepris des activités qui vont au-delà de son mandat et portent sur la conservation et la gestion des pêches tout en s'orientant vers des activités de régulation ;
- La CSRP a formulé des protocoles et des normes

assez pertinentes, qui lorsqu'ils sont appliqués et respectés par les Etats membres devraient être efficaces dans la gestion des pêches, au moins du point de vue du contrôle et de l'application ;

- La CSRP a contribué aux efforts dans les domaines clés tels que l'amélioration de la gouvernance nationale et l'harmonisation des mesures régionales et surtout dans le domaine du suivi, du contrôle et de la surveillance, des échanges d'information et du renforcement des capacités dans plusieurs aspects des pêcheries ;
- La CSRP a été efficace dans la recherche de ressources financières pour une réalisation de ces activités. Et ce, en collaborant avec des organisations internationales comme la FAO (Food and Agriculture Organization), des gouvernements amis (France, Allemagne, Pays Bas,), des bailleurs dont la Banque Mondiale et plusieurs organisations internationales non gouvernementales ;
- L'adoption de la Déclaration de Nouakchott sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée en 2001 par la CSRP. En effet, la CSRP a reconnu l'importance grandissante des activités de pêche illicite, non déclarée et non réglementée dans la sous région comme un important défi ;
- La restructuration récente de la CSRP constitue aux yeux des Etats membres, une opportunité de renforcement de ses activités ;
- Son expérience en matière de gestion lui confère un rôle important en matière d'évaluation, de surveillance, de monitoring et de gestion concertée. En effet, la CSRP a fait d'énormes progrès dans l'élaboration des systèmes de suivi, contrôle, surveillance et gouvernance dans les Etats membres.

Faiblesses

Malgré son expérience, et son expertise avérées, la CSRP a encore du mal à donner de tout son potentiel du fait que son mandat actuel n'est pas suffisant pour relever les défis du secteur de la pêche en perpétuelle mutation. D'autres facteurs ont été également identifiés comme faiblesses :

- Les organes constitutifs de la CSRP ne sont pas toujours en phase dans leurs interactions, ce qui crée des difficultés dans le suivi de la mise en œuvre des décisions ;
- Faible capitalisation des acquis des projets et pro-

grammes de la CSRP ;

- La CSRP a connu moins de réussite dans la mise en œuvre de plusieurs protocoles et normes qu'elle a développés. Dans certains cas, la faible disponibilité des ressources humaines et financières constitue un obstacle à la capacité des Etats membres à adopter les changements requis ;
- La CSRP a consacré une grande partie de ses ressources à développer des activités de suivi, de contrôle et surveillance, cela au détriment d'autres activités de conservation et de gestion (connaissance du statut des stocks, qualité et fourniture de conseils scientifiques, collecte et gestion des données, adoption de mesures de conservation et de gestion) ;
- L'insuffisance du dynamisme de certaines institutions nationales ;
- Des informations insuffisantes et inadéquates à l'analyse des politiques sectorielles retardent les efforts de la CSRP à opérer des changements significatifs dans le secteur de la pêche ;
- Une insuffisance dans l'appropriation de la mission de la CSRP par ses Etats membres. La plupart des activités de la CSRP sont souvent initiées par des partenaires techniques et financiers, au lieu de découler d'une vision claire des Etats et de leur engagement financier ;
- Aucune tentative n'a été faite pour développer un plan régional d'actions sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée, malgré l'adoption de la Déclaration de la CSRP sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée...
- Déficit pour la CSRP d'assurer un leadership en matière de gestion des pêches.

Opportunités

- La CSRP est une organisation sous régionale des pêches qui présente un bon ancrage au niveau régional et international ;
- Elle offre un meilleur cadre de résolution des problématiques de pêche grâce à son envergure sous régionale ;
- Volonté exprimée par les Etats pour une gestion conjointe en matière de surveillance et de gestion des stocks d'intérêt commun compte tenu des forts enjeux économiques liés aux pêches ;
- Les partenaires techniques et financiers privilégient les synergies qu'offre la coopération régionale ;

- La sous région dispose de grandes potentialités en matière de recherches halieutiques et océanographiques ;
- Les intérêts humains pour les pêches sont communs et partagés ;
- Il existe des cadres compétents et motivés dans la sous région.

Menaces

- On note une insuffisance de coordination et un manque de clarification des rôles des différents intervenants dans le domaine de la pêche ;
- La pêche n'est pas un secteur prioritaire au plan politique dans certains des Etats membres ;
- On observe une non application des décisions prises, par les Etats membres ;
- Les orientations des Etats membres en matière de gestion de la pêche sont divergentes ;
- Il y a une insuffisance de dialogue avec les professionnels de la pêche.

Le *Tableau 1* ci-contre synthétise les forces et faiblesses de la CSRP ainsi que les opportunités et menaces de l'environnement suivant les différents axes stratégiques.

4.2 Perspectives

La formulation du Plan stratégique intervient au moment où de profondes mutations s'opèrent au niveau de la CSRP. Cette nouvelle donne engage l'organisation à repenser aussi bien son positionnement stratégique que sa structure, ses relations avec ses partenaires, ses membres, sa culture d'organisation intergouvernementale, son organisation et son système de gouvernance.

4.2.1 Quel positionnement stratégique ?

Après 25 ans passés au service de la coopération halieutique dans la sous région, la CSRP devra revoir son positionnement stratégique :

- Par rapport aux institutions communautaires ?
- Par rapport aux structures étatiques nationales ?
- Par rapport aux organisations de la société civile ?

Pour ce faire, la CSRP dispose de trois scénarii :

- Garder le statu quo et l'améliorer à partir des dysfonctionnements constatés ;

Diagnostic stratégique

- Evoluer vers une Organisation Régionale de Gestion des Pêches(ORGP) ;
- Instituer une organisation communautaire de gestion des pêches dans le cadre d'une intégration régionale

Chaque scénario présente des avantages et inconvénients tels que résumés dans le *Tableau 2*.

Tableau 1

Matrice des forces, faiblesses, opportunités, menaces

	FORCES	FAIBLESSES	OPPORTUNITES	MENACES
INSTITUTIONNEL	Organisation de coopération halieutique à l'origine, cependant joue aussi un rôle de régulation et intervient dans la gestion des projets ; La formulation des protocoles, des directives et des normes dont le respect et l'application devraient donner des résultats satisfaisants ; L'adoption de la Déclaration de Nouakchott sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée en 2002 ;	L'insuffisance du mandat actuel pour relever les défis ; Peu de succès dans l'application de certains protocoles, directives et normes ; Les insuffisances de la politique sectorielle menée par les institutions nationales retardent les efforts de la CSRP ; L'absence de plan régional d'actions pour appuyer la Déclaration de Nouakchott sur la pêche illicite, non déclarée et non réglementée ;	L'unique organisation régionale de gestion des pêches avec un meilleur ancrage au niveau régional et international ; La gestion conjointe, en matière de surveillance et de gestion des stocks de poissons envisagée par les Etats ; Les intérêts humains communs et partagés pour les pêches ;	La pêche n'est pas un secteur prioritaire pour les Etats membres ; L'orientation divergente des Etats membres en matière de gestion de la pêche ; L'absence de communication avec les professionnels ;
PARTIES PRENANTES	L'amélioration de la gouvernance nationale et l'harmonisation des mesures régionales surtout dans la coordination des échanges d'informations et du renforcement des capacités ;	Le manque d'appropriation de la CSRP par les Etats membres ; Déficit dans sa mission de leadership pour les autres organisations identiques et l'insuffisance dans la mise en œuvre des décisions de la Conférence des Ministres ;	Le regroupement régional : une meilleure résolution des problématiques de capacités de pêche ; La recherche de synergie par les partenaires techniques et financiers à travers la coopération régionale ; La présence d'institutions de recherches compétentes en matière de pêches ;	L'insuffisance de coordination et un manque de clarification des rôles des différents intervenants dans le domaine de la pêche ;
APPRENTISSAGE/ INNOVATION	La capitalisation d'expérience en matière d'évaluation, de surveillance, de monitoring et de gestion concertée.	L'insuffisance des ressources humaines et financières en tant qu'obstacle à la capacité des Etats membres à adopter les changements requis.	La compétence et la motivation des cadres de la sous région ;	
PROCESSUS INTERNE	L'efficacité dans la recherche de ressources financières et en collaboration avec plusieurs organisations internationales (FAO, BM...) ; La restructuration récente renoue la confiance des pays membres ;	Priorité donnée au suivi, contrôle et surveillance au détriment d'autres activités de conservation et de gestion ; Faible capitalisation des acquis de la CSRP ; Difficultés de mise en œuvre des décisions dues au déphasage dans les interactions entre les organes		La non application des décisions prises par les Etats membres ;

Tableau 2

Positionnement stratégique,
avantages et inconvénients

SCENARII	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Garder le statu quo et améliorer à partir des dysfonctionnements constatés	• non modification de la convention ; • Consensus déjà obtenu ;	• Mandat dépassé ; • Besoin d'approche régionale non satisfait ; • D'autres dysfonctionnements apparaîtront inéluctablement ;
Evoluer vers une Organisation Régionale de Gestion des Pêches (ORGP)	• Cohérence entre les besoins et le mandat ; • Visibilité de l'approche régionale ; • Valeur ajoutée tangible ;	• Modification de la Convention ; • Restructuration des organes
Instituer une organisation communautaire de gestion des pêches dans le cadre d'une intégration régionale	• Politique sous régionale commune ; • Gestion cohérente des ressources communes ;	• Modification de la convention ; • Abandon de souveraineté ; • Consensus plus difficile à trouver ;

Bien qu'au début du processus de formulation du document de planification stratégique, le choix portait sur l'option 1, une évolution vers le scénario 2 à savoir évoluer vers une Organisation Régionale de Gestion des Pêches, a été privilégiée.

Les Etats membres devraient donner à la CSRP le poids politique et les ressources nécessaires à l'identification, l'élaboration et la mise en œuvre de politiques et programmes concertés pour lui permettre d'assumer pleinement ce rôle.

4.2.2 Quelle structure institutionnelle ?

La CSRP se veut une organisation sous régionale tout en privilégiant les principes de transparence et de responsabilité. Cette approche régionale aura une valeur ajoutée accrue lorsque la CSRP pourra :

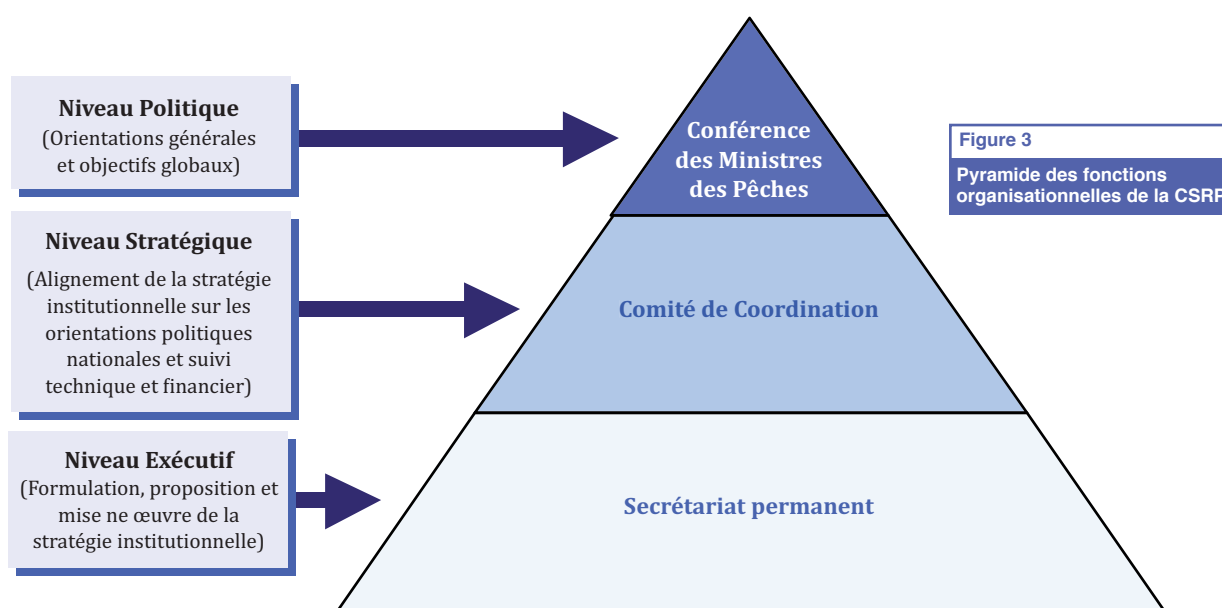
- Prendre en charge des questions qui ne peuvent l'être au niveau national ;
- Prendre en charge les questions qui le sont mieux au niveau régional suivant la théorie de la synergie (1+1>2) ;
- Offrir un cadre cohérent de partenariat avec les autres régions et les autres institutions.

Pour ce faire, la CSRP entend être un instrument au service des Etats pour identifier et développer les axes de synergie et être un interlocuteur fiable pour les partenaires techniques et financiers ayant compris comme elle le caractère régional des problématiques liées à la pêche. Elle entend également œuvrer à l'identification et à la prise en charge en relation avec les autres acteurs concernés des questions connexes à la pêche telles que les questions environnementales, économiques et sociologiques qui constituent aujourd'hui des données fondamentales dans une approche intégrée.

4.2.3 Quel type d'organisation ?

L'équilibre entre les organes et la transparence du processus de prise de décision est une donnée fondamentale dans la nouvelle stratégie d'intervention de la CSRP. Chaque organe est doté des pouvoirs et attributions dont il a la compétence. L'esprit d'initiative et d'innovation est développé en même temps que le contrôle est renforcé pour aligner les activités aux orientations politiques décidées par les Etats. La cohérence institutionnelle constituera un atout majeur dans les négociations avec les partenaires techniques et financiers en ce qu'elle facilite la prise de décision.

Diagnostic stratégique



4.2.4 Quel type de gouvernance ?

La politique d'information de la CSRP doit permettre d'identifier les processus de prise de décision au sein de la CSRP. Elle est pertinente lorsqu'elle s'intègre et s'identifie aux processus comparables au sein des Etats. Les décisions doivent être adoptées par ceux qui peuvent les exécuter ou influencer significativement leur mise en œuvre au niveau national.

4.2.5 Quel partenariat ?

En décloisonnant ses activités pour s'ouvrir aux principales questions qui interpellent la sous région en matière de pêcheries et de coopération halieutique, la CSRP élargit en même temps la sphère de ses partenaires à la fois techniques et financiers.

Consciente que chacun de ces partenaires peut apporter une contribution utile au secteur, la CSRP entend constituer un acteur fédérateur en favorisant la coopération et en développant des synergies.

4.2.6 Quelle culture d'organisation ?

La CSRP est déterminée à instituer une culture organisationnelle qui se reflète dans les comportements individuels à travers :

- une obligation de performance ;
- une obligation d'influencer sur l'efficacité des autres ;
- une responsabilité directe ;

- une obligation de rendre compte ;
- une obligation de transparence ;
- une veille permanente sur les évolutions du secteur ;
- une anticipation sur les besoins futurs des parties prenantes ;
- un esprit d'initiative pour dynamiser la coopération entre les Etats.

4.2.7 Quelles ressources humaines ?

La vision qui accompagne l'évolution institutionnelle de la CSRP repose sur un engagement particulier de son personnel pour la qualité et la performance afin de garantir à la fois aux Etats membres et aux partenaires techniques et financiers une efficacité maximale dans l'utilisation des financements. Cela requiert le recrutement, certes en nombre limité, de professionnels engagés, capables d'endosser cette vision et surtout d'accompagner et de renforcer la coopération halieutique. Un accent particulier a été porté à la qualité du recrutement et aux conditions de travail des ressources humaines du Secrétariat permanent.



Le positionnement de la CSRP a été évalué à la lumière des résultats du diagnostic stratégique. Le but visé était de l'actualiser et de faire ressortir, à travers les nouveaux énoncés de mission, de vision, d'ambition et de valeurs fondamentales, les caractéristiques et les particularités de l'identité de l'Organisation. C'est par la diffusion de cette identité qui lui est propre que la CSRP pourra mobiliser l'ensemble des acteurs concernés autour de son développement.

La définition de la vision et de la mission précise pourquoi la CSRP existe, ce qu'elle compte faire, à qui elle s'adresse. Elle sert de point de référence à toutes les décisions importantes ayant trait à la planification.

5.1 Vision

La vision est une description parfaite de l'idéal que l'on veut réaliser (par opposition à la situation actuelle). En conséquence, celle adoptée par la CSRP est la suivante :

« Etre une institution de référence en matière de coopération et de gestion des ressources halieutiques dans la sous région. »



5.2 Mission

La mission est l'énoncé de la raison d'être, de l'objet fondamental de l'organisation. Celle de la CSRP est définie par la

Convention comme suit :

« Harmoniser à long terme les politiques des Etats membres, en matière de préservation, de conservation et d'exploitation durable, de leurs ressources halieutiques et renforcer leur coopération au profit du bien être de leurs populations respectives. »

5.3 Valeurs et référentiels éthiques

Les valeurs fondamentales sont les critères qui guident le travail et qui mettent en évidence les qualités recherchées dans les interactions internes et externes. Un vaste processus de consultation a permis de dégager ces valeurs qui reflètent adéquatement la culture de l'organisation. Les valeurs qui habitent la CSRP et son personnel trou-

vent toute leur substance dans les concepts suivants :

- **Crédibilité** : elle s'exprime à travers la confiance des acteurs par rapport à la fiabilité des activités et des résultats de la CSRP ;
- **Performance** : elle trouve son sens dans la recherche perpétuelle de l'atteinte des objectifs stratégiques dans un souci de compétence et maîtrise des coûts ;
- **Transparence** : elle exprime l'absence d'équivoque dans la gouvernance de la CSRP à travers la fiabilité des états financiers et des rapports d'activités ;
- **Visibilité** : elle exprime la manière dont les parties prenantes perçoivent la CSRP.

5.4 Axes Stratégiques

Pour assurer la migration entre le présent et le futur et exhorter les Etats membres et les partenaires techniques et financiers à s'impliquer encore plus dans son organisation et son fonctionnement, la CSRP compte s'appuyer sur les axes stratégiques suivant basés sur l'approche de Kaplan et Norton (« Strategy Map » Harvard Business School, 2004) :

- Axe Institutionnel ;
- Axe Parties prenantes ;
- Axe Processus Internes ;
- Axe Innovation / Apprentissage.

5.5 Objectifs Stratégiques

Les objectifs stratégiques déterminent l'orientation que doit prendre la CSRP pour remplir son mandat. Les enseignements tirés du diagnostic et la nécessité d'inscrire la problématique de son développement qu'exige l'évolution actuelle ont conduit la CSRP à définir et à s'engager à atteindre les huit objectifs stratégiques suivants :

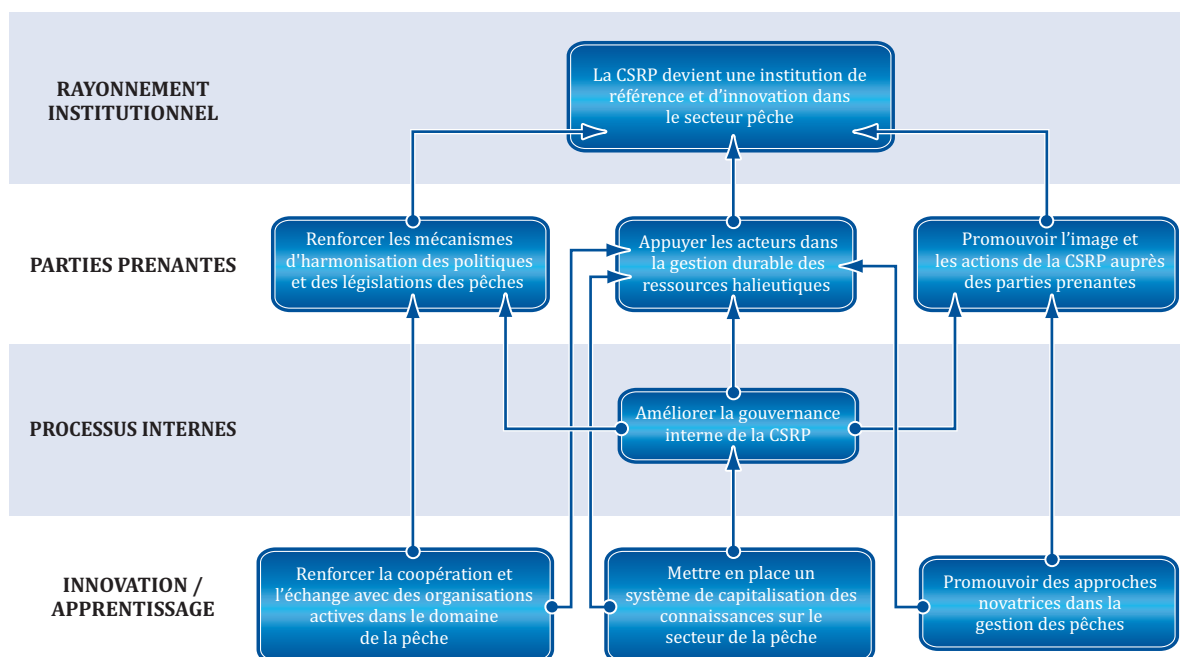
Tableau 3

Objectifs stratégiques de la CSRP

AXES	OBJECTIFS
Axe institutionnel	La CSRP devient une institution de référence et d'innovation dans le secteur pêche
Axe Parties prenantes	Renforcer les mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches Appuyer les acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques Promouvoir l'image et les actions de la CSRP auprès des parties prenantes
Axe Processus internes	Améliorer la gouvernance interne de la CSRP
Axe Innovation / Apprentissage	Promouvoir des approches novatrices dans la gestion des pêches Mettre en place un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région Renforcer la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche

Figure 4

Carte des objectifs stratégiques de la CSRP



L'identification de ces huit objectifs stratégiques repose sur les réflexions prospectives menées par les acteurs clés de la CSRP.

La mobilisation des efforts de la CSRP pour la réalisation de ces objectifs stratégiques ne prendra pas la même forme pour tous. Certains nécessiteront des efforts particuliers pour nouer ou renforcer des partenariats, maintenir et consolider les acquis en matière de formation dans le secteur de la pêche ou pour soutenir la dynamique et le succès des nouvelles orientations techniques, insti-

tutionnelles et organisationnelles. D'autres exigeront la mise en place d'une organisation plus efficace et la création des conditions de mobilisation des ressources humaines.

L'évaluation progressive et le processus d'amélioration continue qui seront mis en place dès l'entame de la mise en œuvre du Plan stratégique permettront d'ajuster la gestion opérationnelle de l'organisation à ses objectifs stratégiques ou le cas échéant de redimensionner les objectifs à ses capacités institutionnelles techniques et financières.

Pour assurer la concrétisation de ses objectifs stratégiques, la CSRP a identifié des actions stratégiques, représentant les moyens concrets qu'elle privilégiera pour les atteindre et, de ce fait, contribuer à actualiser le positionnement de l'Organisation.

6.1 Les actions stratégiques

L'action stratégique peut être définie comme étant la manifestation concrète de la volonté des acteurs d'une organisation à réaliser sa stratégie.

Les actions stratégiques ont été sélectionnées parmi l'ensemble des moyens s'offrant à la CSRP, en raison de la portée qu'elles auront dans les contextes interne et externe actuels.

Ni les actions, ni les objectifs stratégiques ne sont énumérés dans un ordre de priorité quelconque.

Pour chaque objectif stratégique ci-dessous sont présentés :

- les actions stratégiques à réaliser ;
- les résultats attendus ;
- les indicateurs de performance et leurs mesures ;
- les sources de vérifications ;
- le phasage et le niveau d'activité (xx : niveau accentué, x : niveau normal).

6.1.1 Objectif 1 :

Promouvoir des approches novatrices dans la gestion des pêches

Les actions stratégiques qui permettront à la CSRP de promouvoir des approches novatrices dans la gestion des pêches sont comme suit :

Tableau 4

Actions stratégiques pour la promotion des approches novatrices dans la gestion des pêches

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Mise en place d'un système de veille sur le développement des nouvelles initiatives	• Les responsables des départements et services informent régulièrement le personnel de la CSRP en ce qui concerne des approches novatrices ;	• Au moins une réunion de restitution est tenue par an, au niveau du Secrétariat permanent ;	• Rapports des réunions ;	XX	X	X	X	X
Animation des cadres d'échange pour la promotion des approches novatrices	• Une revue est publiée régulièrement pour informer sur des approches novatrices ;	• Deux publications par an ;	• Documents de publications ;	X	X	X	X	X
Appui aux Etats membres dans la mise en œuvre des approches novatrices	• Les capacités des institutions nationales sur la mise en œuvre des approches novatrices sont renforcées ;	• Au moins trois approches novatrices sont prises en compte au niveau des Etats membres ;	• Rapports nationaux et du Secrétariat permanent ;	XX	XX	X	X	X

6.1.2 Objectif 2 :

Mettre en place un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région

Les Professionnels du secteur de la pêche en Afrique de l'Ouest se heurtent dans leur travail quotidien à un accès limité aux informations. Pour la CSRP, la mise en place d'un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche de la sous région permettra de fournir des informations complètes sur les ressources halieutiques et les travaux scientifiques et de diffuser largement l'information.

Tableau 5

Actions stratégiques pour la mise en place d'un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Compilation et conservation des informations et des connaissances	• Les besoins en information pour la sous région sont continuellement identifiés, des protocoles d'échanges sont établis avec les fournisseurs des informations, et les données sont régulièrement compilées au niveau du Secrétariat permanent ;	• Au moins deux ateliers sont organisés pour identifier les besoins en information ; • Au moins trois protocoles d'échange existent avec différents partenaires ; • Le Secrétariat permanent compile au moins 60% des informations identifiées ;	• Rapports de la CSRP	XX	XX	X	X	X
Mise en place d'un mécanisme d'analyse et d'interprétation des données du secteur pêche	• Un observatoire pêche est établi, opérationnel et accessible ;	• Au moins 80% des informations compilées par la CSRP alimentent l'observatoire ;	• Rapports de la CSRP	XX	XX	X	X	X
Valorisation des acquis et produits	• Les informations et connaissances mises en public par la CSRP sont utilisées ;	• Le taux d'utilisation du site web augmente de 15% annuellement ;	• Utilisation du site web ;	XX	XX	XX	XX	XX

6.1.3 Objectif 3 :

Renforcer la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche

Dotée d'une expertise de plus de 25 années dans le secteur de la pêche, la CSRP veut consolider sa coopération avec les administrations des pêches et les centres de recherches halieutiques nationaux. En outre, elle développera des initiatives de coopération techniques et administratives avec les organisations multilatérales compétentes dans le secteur de la pêche afin de conforter son leadership sous régional en tant qu'institution spécialisée et se hisser au rang de structure de référence dans le secteur de la pêche.

Tableau 6

Actions stratégiques pour le renforcement de la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Développement des partenariats stratégiques	Des partenariats stratégiques sont identifiés et formalisés à travers des accords ;	Au moins trois partenariats stratégiques sont formalisés ;	Accords de partenariat	X	X	X	X	X
Implication de la CSRP dans des initiatives internationales	La CSRP est reconnue comme partenaire stratégique dans des initiatives internationales ;	Le Secrétariat permanent répond d'une manière favorable à au moins 70% des sollicitations de son expertise en tant qu'organisation régionale de pêche ;	Rapports des activités ;	X	X	X	X	X

Plan d'actions stratégiques

6.1.4 Objectif 4 :

Améliorer la gouvernance interne de la CSRP

La CSRP a compris la nécessité d'améliorer ses services notamment en étant à l'écoute de ses membres et en anticipant leurs besoins pour rehausser la qualité, assurer la durabilité de ses services et optimiser le rapport coût/qualité/délai de ses activités.

Tableau 7

Actions stratégiques pour l'amélioration de la gouvernance interne de la CSRP

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Mise en place d'un système de suivi interne de qualité au niveau du Secrétariat permanent	- Les dispositions du Manuel de Procédures sont régulièrement mises à jours et appliquées ; - Les dispositions des textes réglementaires de la CSRP sont appliquées ;	Un comité restreint consultatif se réunit au moins trois fois par an pour veiller à l'amélioration continue de la performance organisationnelle et institutionnelle ;	Rapports du comité restreint consultatif	X	X	X	X	X
	La qualité des services des entités en charges de l'exécution des projets est régulièrement évaluée ;	Les services des entités en charge de l'exécution et/ou coordination des projets sont évalués annuellement ;	Rapports de l'évaluation annuelle ;	X	X	X	X	X
Renforcement des mécanismes de la circulation de l'information au Secrétariat permanent	Un système efficace d'accès à l'information pertinente est établi au Secrétariat permanent ;	Au moins deux mécanismes de partage d'information pertinente sont mis en place ;	Rapports d'activités ;	X	X	X	X	X
Renforcement des processus participatifs dans la prise de décision	Le personnel du Secrétariat permanent est effectivement impliqué dans le processus et s'approprie les décisions ;	- Le staff du Secrétariat permanent se réunit au moins une fois par mois ; - Au moins une fois par an un atelier de réflexion stratégique est organisé par le Secrétariat permanent ;	- Procès verbal des réunions ; - Rapport d'atelier ;	X	X	X	X	X
	Un comité ad hoc est impliqué dans la prise des décisions ;	Un comité ad hoc se réunit au besoin ;	Procès verbal des réunions ;	X	X	X	X	X
Renforcement des mécanismes de concertation avec le Comité de Coordination pour la planification stratégique et le suivi des activités du Secrétariat permanent	La concertation avec le président du Comité de Coordination est institutionnalisée et renforcée ;	Au moins deux réunions par an avec le président du Comité de Coordination ;	Rapports des réunions et missions ;	X	X	X	X	X
	Les membres du Comité de Coordination sont régulièrement informés des activités du Secrétariat permanent ;	Au moins une mission d'information par an organisée par le Secrétariat permanent ;	Rapports des réunions et missions ;	X	X	X	X	X
Renforcement des mécanismes d'exécution et de suivi des décisions de la Conférence des Ministres	La mise en œuvre des décisions de la Conférence des Ministres est régulièrement évaluée ;	Au moins deux fois par an la Présidence de la Conférence des Ministres reçoit les rapports d'activités du Secrétariat permanent pour évaluer la mise en œuvre des décisions ;	Rapports d'activités ;	X	X	X	X	X

6.1.5 Objectif 5 :

Renforcer les mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches

Les actions suivantes permettront à la CSRP de renforcer les mécanismes d'harmonisation des politiques et législations des pêches dans la sous région :

Tableau 8

Actions stratégiques pour le renforcement des mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Promotion de la cohérence dans les politiques nationales de pêche et leur intégration au niveau régional	• Une stratégie régionale sur la cohérence des politiques des pêches est élaborée et mise en œuvre ;	• Au moins quatre Etats membres ont entamé un processus d'incorporation dans leurs politiques de pêche des propositions de la CSRP concernant la cohérence ;	• Documents officiels des Etats membres ;	X	X	X	X	X
Vulgarisation des instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable	• Les instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable sont répertoriés et mis à la disposition des acteurs dans un format approprié ;	• Les documents sur les instruments juridiques sont accessibles à travers des plateformes appropriées ;	• Site web de la CSRP • Bibliothèque de la CSRP ;	X	X	X	X	X
Plaidoyer pour l'adoption et à la mise en œuvre des instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable	• Les instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable sont mis en œuvre dans les Etats membres de la CSRP ;	• Au moins quatre Etats membres ont entamé des procédures pour la mise en œuvre des instruments juridiques pour une pêche responsable ;	• Rapports d'activités, et de missions ;	X	X	X	X	X

6.1.6 Objectif 6 :

Appuyer les acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques

En tant qu'organisation intergouvernementale de coopération halieutique dotée d'une expertise régionale et internationale en matière de gestion durable, la CSRP mettra en œuvre les actions stratégiques suivantes afin d'apporter un appui efficient et efficace aux acteurs du secteur de la pêche.

Tableau 9

Actions stratégiques pour l'appui aux acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Promotion des mécanismes de concertation qui permettent une approche participative dans la planification et la mise en œuvre des mesures de gestion	• Des cadres de concertation existant dans la sous région sont appuyés et renforcés ;	• Au moins dix réunions de concertation sont appuyées par la CSRP ;	• Rapports de réunion ;	X	X	X	X	X
	• Des nouveaux cadres de concertation sont créés en fonction des besoins ;	• Au moins trois nouveaux cadres de concertation fonctionnels sont créés ;	• Rapports de réunion ;	X	X	X	X	X
	• Des échanges d'expériences entre les cadres de concertation appuyés existent ;	• Au moins cinq échanges d'expérience/expertise appuyées par la CSRP ;	• Rapports de réunion ;	X	X	X	X	X

Plan d'actions stratégiques

Promotion des principes de cogestion dans la gestion du secteur des pêches	• La gestion de certaines pêcheries ciblées se fait à travers des mécanismes de cogestion ;	• La création d'au moins sept comités de cogestion est appuyée par la CSRP ;	• Rapports de réunion ;	XX	XX	XX	X	X
	• Des échanges d'expériences existent entre les communautés pratiquant des différents modes/ principes de cogestion ;	• Au moins trois communautés ont échangé leurs expériences/ expertises ;	• Rapports de réunion ; ou missions ;	XX	XX	XX	X	X
Prise en compte des spécificités de la pêche artisanale dans les mesures de gestion	• Les acteurs sont mieux informés des impacts, du rôle et des enjeux de la pêche artisanale dans la sous région ;	• Les résultats de l'analyse des spécificités de la pêche artisanale sont présentés et discutés dans au moins deux ateliers sous régionaux ;	• Rapports de réunion ;	XX	XX	X	X	X
	• Le Secrétariat permanent a proposé des changements de politiques de gestion des pêches qui tiennent compte des spécificités de la pêche artisanale ;	• Dans au moins deux Etats membres les propositions du Secrétariat permanent ont été prises en compte dans la formulation des politiques concernant la pêche artisanale ;	• Documents officiels des Etats membres ;	XX	XX	X	X	X
Contribution à la mise en œuvre des mesures de lutte contre les pêches INN	• Le Secrétariat permanent appuie les Etats membres dans l'amélioration et la mise en œuvre effective de leurs dispositifs pour lutter contre les pêches INN ;	• Dans au moins deux Etats membres les propositions du Secrétariat permanent ont été prises en compte dans la formulation des politiques concernant la pêche artisanale ;	• Rapport du Secrétariat permanent ;	X	X	X	X	X
	• Les Conventions initiées par la CSRP sont revitalisées et leurs applications promues ;	• Au moins une Convention initiée par la CSRP est revitalisée et effective dans au moins trois Etats membres ;	• Rapport du Secrétariat permanent ;	X	X	X	X	X
	• Les instruments internationaux pertinents portant sur la lutte contre les pêches INN sont promus ;	• Au moins quatre Etats membres ont initiés des mesures pour intégrer des dispositions des instruments internationaux dans la gestion des pêches ;	• Documents officiels des Etats membres ;	X	X	X	X	X
Renforcement des capacités institutionnelles, techniques et politiques des organisations professionnelles de la pêche	• Les organisations professionnelles de la pêche sont renforcés pour participer de manière plus efficace à l'échelle de la sous région aux cadres de concertation et de dialogue régional ;	• Au moins la moitié des organisations de professionnels appuyés par la CSRP indique qu'elles se sentent mieux impliquées dans la prise de décisions concernant l'aménagement des pêches ;	• Rapport du sondage ;	X	X	X	X	X

Renforcement de la coopération scientifique au niveau sous régional	• Les groupes de travail techniques de la CSRP sont redynamisés ; • Un réseau formel d'échange et de concertation scientifique est mis en place ;	• Au moins une rencontre annuelle par groupe de travail est organisée ; • Au moins deux colloques internationaux sont organisés et les actes publiés ;	• Rapport des groupes de travail ;	X	X	X	X	X
Promotion de l'approche écosystémique dans la gestion des ressources halieutiques	• L'approche écosystémique est intégrée dans les mesures de gestion des pêches ;	• Au moins trois plans de gestion qui intègrent l'approche écosystémique sont formulés dans les Etats membres de la CSRP ;	• Plans de gestion	X	X	X	X	X

6.1.7 Objectif 7 :

Promouvoir l'image et les actions de la CSRP auprès des parties prenantes

La CSRP a pour souci d'être un partenaire fiable et transparent. En effet, la nature même de l'activité principale de la CSRP et la nécessité du maintien d'une institution performante adaptée aux mutations de l'environnement régional et international, font de la coopération avec d'autres institutions, un des éléments fondamentaux de sa stratégie. Pour ce faire, elle se doit de véhiculer une image d'institution transparente, fiable et performante.

Tableau 10

Actions stratégiques pour la promotion de l'image et des actions de la CSRP auprès des parties prenantes

Actions stratégiques	Résultats attendus	Indicateurs	Source de vérification	2011	2012	2013	2014	2015
Mise en place d'un système de veille communicationnelle	• La CSRP a une meilleure connaissance de la perception de son image par les parties prenantes ;	• Au moins trois sondages de perceptions sont menés ;	• Rapports de sondage ;	X	X	X	X	X
	• La CSRP tire profit des opportunités de communication ;	• Des initiatives de communication sont menées dans au moins cinq événements majeurs ;	• Rapports	X	X	X	X	X
Développement de stratégies appropriées de communication	• Les initiatives et les innovations de la CSRP sont largement vulgarisées ;	• Le Secrétariat permanent met en œuvre un plan annuel de relations publiques ; • Chaque projet de la CSRP met en œuvre un plan annuel de communication ;	• Plan annuel de Relations Publiques de la CSRP ; • Plan annuel de communication des projets ;	X	X	X	X	X

6.2 Evaluation financière du Plan stratégique 2011-2015

La mise en œuvre du Plan stratégique entraînera des coûts d'investissement et de fonctionnement. En effet, chaque objectif stratégique renferme des coûts. Une évaluation financière des différentes actions énumérées ci-dessus est présentée dans le *Tableau 11* ci-contre.

Tableau 11

Evaluation financière du Plan stratégique

Plan d'actions stratégiques

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
ACTIONS STRATÉGIQUES						
EVALUATION FINANCIERE (Budget présenté en 1000 dollars EU)						
Objectif 1 : Promouvoir des approches novatrices dans la gestion des pêches						
Mise en place d'un système de veille sur le développement des nouvelles initiatives	5	5	5	5	5	25
Animation des cadres d'échange pour la promotion des approches novatrices	37	18	20	20	20	115
Appui aux Etats membres dans la mise en œuvre des approches novatrices	655	611	568	100	100	2 034
Objectif 2 : Mettre en place un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région						
Compilation et conservation des informations et des connaissances	75	33	30	30	30	198
Mise en place d'un mécanisme d'analyse et d'interprétation des données du secteur pêche	56	33	30	30	30	179
Valorisation des acquis et produits	217	153	151			121
Objectif 3 : Renforcer la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche						
Développement des partenariats stratégiques	13	7	10	10	10	50
Implication de la CSRP dans des initiatives internationales	10	5	15	15	15	60
Objectif 4 : Améliorer la gouvernance interne de la CSRP						
Mise en place d'un système de suivi interne de qualité au niveau du Secrétariat permanent	20	20	20	20	20	100
Renforcement des mécanismes de la circulation de l'information au Secrétariat permanent	5	5	5	5	5	25
Renforcement des processus participatifs dans la prise de décision	5	5	5	5	5	25
Renforcement des mécanismes de concertation avec le Comité de Coordination pour la planification stratégique et le suivi des activités du Secrétariat permanent	15	15	15	15	15	75
Renforcement des mécanismes d'exécution et de suivi des décisions de la Conférence des Ministres	5	5	5	5	5	25
Objectif 5 : Renforcer les mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches						
Promotion de la cohérence dans les politiques nationales de pêche et leur intégration au niveau régional	26	13	25	25	25	114
Vulgarisation des instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable	217	20	20	20	20	297
Plaidoyer pour l'adoption et à la mise en œuvre des instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable	46	20	20	20	20	126
Objectif 6 : Appuyer les acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques						
Promotion des mécanismes de concertation qui permettent une approche participative dans la planification et la mise en œuvre des mesures de gestion	391	306	306	150	150	1 303
Promotion des principes de cogestion dans la gestion du secteur des pêches	306	306	306	30	30	978
Prise en compte des spécificités de la pêche artisanale dans les mesures de gestion	20	20	20	20	20	100
Renforcement des capacités institutionnelles, techniques, politiques et organisationnelles des acteurs de la pêche	808	677	677	400	400	2 962
Contribution à la mise en œuvre des mesures de lutte contre les pêches INN	1 165	1 139	1 012	800	800	5 016
Renforcement de la coopération scientifique au niveau sous régional	461	4	100	100	100	765
Promotion de l'approche écosystémique dans la gestion des ressources halieutiques	9	4	10	10	10	43
Objectif 7 : Promouvoir l'image et les actions de la CSRP auprès des parties prenantes						
Mise en place d'un système de veille communicationnelle	20	20	20	20	20	100
Développement de stratégies appropriées de communication	75	70	65	30	30	270
TOTAL	4 660	3 514	3 559	1 885	1 885	15 503
Montant déjà alloué par les projets existants de la CSRP	4 585	3 419	3 284	100	100	11 488



Le diagnostic financier porte sur l'ensemble des besoins récurrents en rapport avec la structure actuelle de la CSRP et des coûts de la mise en œuvre des différentes actions stratégiques. Ces deux groupes de dépenses ont fait l'objet d'étude et de montage financier conduisant à l'évaluation des besoins financiers pour la période de planification.

7.1 Evaluation des besoins financiers

L'ambition de doter la CSRP d'une structure organisationnelle adéquate accompagne la mise en œuvre du Plan stratégique et induit des coûts d'investissement et de fonctionnement.

Cependant, du fait que les actions stratégiques préconisées portent pour la plupart sur des formations, réunions et ateliers de sensibilisation, de vulgarisations des politiques de gestions des pêches, les coûts du plan ont plus une nature de fonctionnement que d'investissement, ce qui justifie les valeurs moindres du patrimoine que la CSRP entend tirer de la mise en œuvre du plan.

En tenant compte de la mise en œuvre du plan, les besoins financiers au cours des cinq prochaines années se présentent comme suit :

Tableau 12
Prévision des coûts et besoins financiers

INTITULES	2011	2012	2013	2014	2015	Total
	BESOINS FINANCIERS ANNUEL (en 1000 dollars EU)					
Promouvoir des approches novatrices dans la gestion des pêches	697	635	593	125	125	2 174
Mettre en place un système de capitalisation des connaissances sur le secteur de la pêche dans la sous région	347	219	211	60	60	896
Renforcer la coopération et l'échange avec des organisations actives dans le domaine de la pêche	25	12	25	25	25	110
Améliorer la gouvernance interne de la CSRP	50	50	50	50	50	250
Renforcer les mécanismes d'harmonisation des politiques et des législations des pêches	289	53	65	65	65	2 034
Appuyer les acteurs dans la gestion durable des ressources halieutiques	3 159	2 456	2 531	1 510	1 510	11 166
Promouvoir l'image et les actions de la CSRP auprès des parties prenantes	95	90	80	50	50	369
Coût du plan stratégique	4 660	3 514	3 559	1 885	1 885	15 503
Charges de fonctionnement CSRP	884	889	894	874	962	4 603
Investissement CSRP prévu	52					52
Total besoins financiers	5 596	4 403	4 453	2 859	2 847	20 158

7.2 Prévisions des besoins en financements complémentaires

La CSRP a déjà mobilisé des ressources consacrées aux projets en cours et dont les objectifs concourent à l'atteinte des objectifs planifiés. Toutefois, ces ressources ne couvrent qu'une partie des besoins financiers, d'où la nécessité de rechercher des financements complémentaires auprès des Etats membres et des bailleurs de fonds.

Tableau 13
Prévision des besoins en financements complémentaires

INTITULES	2011	2012	2013	2014	2015	Total
	DECOUPAGE BUDGETAIRE (en 1000 dollars EU)					
Total besoins financiers	5 596	4 403	4 453	2 859	2 847	20 158
Montant déjà mobilisé pour les projets en cours au sein de la CSRP	4 907	3 702	3 607	439	439	13 094
Financements complémentaires à rechercher (Etats membres et partenaires techniques et financiers)	689	701	846	2 420	2 408	7 064

7.3 Stratégie de recherche de financement à long terme

La CSRP entend diversifier ses sources dans la recherche d'un financement complémentaire du Plan stratégique. Même si les Etats membres seront les principaux financiers des investissements prévus, les partenaires traditionnels de la CSRP et de potentiels nouveaux bailleurs seront mis à contribution.

La CSRP va soumettre des requêtes de financement en phase avec les priorités de coopération des partenaires financiers et techniques.

Ainsi en procédant à la définition de cette stratégie de financement à long terme, la CSRP s'engage avec ses partenaires à mobiliser le financement nécessaire aux fins d'assurer une prise en charge pérenne de ses besoins financiers garantissant le succès de ses activités.

A cette fin, chaque PTF fera l'objet d'une requête de financement distincte mettant en exergue la destination du financement, les résultats escomptés et l'intérêt du bailleur à financer la CSRP en fonction de ses propres priorités de coopération

7.4 Budget de la CSRP pour la période 2011-2015

Le budget de la CSRP sur les cinq prochaines années se présente comme indiqué sur le tableau 14.

Explications :

Fonds disp. : Fonds déjà mobilisés pour les projets en cours au sein de la CSRP.

Fonds suppl. EM : Fonds supplémentaires à rechercher auprès des Etats membres.

Fonds suppl. PTF : Fonds supplémentaires à rechercher auprès des partenaires techniques et financiers.

PROGRAMMES Actions stratégiques	MONTANT GLOBAL
HARMONISATION DES POLITIQUES ET DES LEGISLATIONS	6 583,5
Promotion de la cohérence dans les politiques nationales de pêche et leur intégration au niveau régional	114,3
Vulgarisation des instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable	296,5
Plaidoyer pour l'adoption et à la mise en œuvre des instruments juridiques régionaux et internationaux pour une pêche responsable	126,2
Prise en compte des spécificités de la pêche artisanale dans les mesures de gestion	99,7
Promotion de l'approche écosystémique dans la gestion des ressources halieutiques	43,1
Renforcement des capacités institutionnelles, techniques, politiques et organisationnelles des acteurs de la pêche	2 962,9
Promotion des mécanismes de concertation qui permettent une approche participative dans la planification et la mise en œuvre des mesures de gestion	1 302,2
Promotion des principes de cogestion dans la gestion du secteur des pêches	977,1
Suivi-évaluation du programme :	
Coordination scientifique	661,5
Appui aux programmes	
Communication	
RECHERCHE ET SYSTEME D'INFORMATION	4 659,9
Renforcement de la coopération scientifique au niveau sous régional	765,1
Mise en place d'un système de veille sur le développement des nouvelles initiatives	25,0
Animation des cadres d'échange pour la promotion des approches novatrices	115,0
Appui aux Etats membres dans la mise en œuvre des approches novatrices	2 034,0
Compilation et conservation des informations et des connaissances	197,1
Mise en place d'un mécanisme d'analyse et d'interprétation des données du secteur pêche,	178,1
Valorisation des acquis et produits	671,1
Suivi-évaluation du programme :	
Coordination scientifique	674,5
Appui aux programmes	
Communication	

Stratégie de financement

Tableau 14

Budgets annuels de la CSRP

2011				2012				2013				2014				2015			
Total 2011	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2012	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2013	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2014	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2015	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF
1 954,4	1 822,1	132,3		1 498,5	1 346,2	132,3	20,0	1 516,0	1 328,7	132,3	55,0	807,3	40,0	132,3	635,0	807,3	40,0	132,3	635,0
26,2	26,2			13,1	13,1			25,0			25,0	25,0			25,0	25,0			25,0
216,5	216,5			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0	20,0		
46,2	46,2			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0	20,0		
19,7	19,7			20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0
8,7	8,7			4,4	4,4			10,0			10,0	10,0			10,0	10,0			10,0
808,3	808,3			677,3	677,3			677,3	677,3			400,0			400,0	400,0			400,0
390,8	390,8			305,7	305,7			305,7	305,7			150,0			150,0	150,0			150,0
305,7	305,7			305,7	305,7			305,7	305,7			30,0			30,0	30,0			30,0
132,3		132,3		132,3		132,3		132,3		132,3		132,3		132,3		132,3		132,3	
													60,0						
1 639,2	1 499,3	134,9	5,0	992,3	852,4	134,9	5,0	1 038,6	778,7	134,9	125,0	494,9		134,9	300,0	494,9	60,0	134,9	300,0
460,7	460,7			4,4	4,4			100,0			100,0	100,0			100,0	100,0			100,0
5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0
36,7	36,7			18,3	18,3			20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0
655,0	655,0			611,3	611,3			567,7	567,7			100,0	30,0		100,0	100,0			100,0
74,5	74,5			32,6	32,6			30,0	30,0			30,0	30,0			30,0	30,0		
55,5	55,5			32,6	32,6			30,0	30,0			30,0				30,0	30,0		
216,9	216,9			153,2	153,2			151,0	151,0			75,0			75,0	75,0			75,0
134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9	

PROGRAMMES <i>Actions stratégiques</i>	MONTANT GLOBAL	2011			
		Total 2011	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF
SUIVI, CONTRÔLE ET SURVEILLANCE	5 812,0	1 324,0	1 164,7	159,3	
Contribution à la mise en œuvre des mesures de lutte contre les pêches INN	5 015,5	1 164,7	1 164,7		
Suivi-évaluation du programme :					
Coordination technique	674,5	134,9		134,9	
DSCS (ex UCOS)	122,0	24,4		24,4	
Appui au programme					
Communication					
COMMUNICATION ET PLAIDOYER	645,1	151,1	98,6	32,5	20,0
Mise en place d'un système de veille communicationnelle	100,0	20,0			20,0
Développement de stratégies appropriées de communication	269,3	75,0	75,0		
Développement des partenariats stratégiques	49,7	13,1	13,1		
Implication de la CSRP dans des initiatives internationales	60,7	10,5	10,5		
Suivi-évaluation du programme :					
Coordination technique	165,4	32,5		32,5	
Appui aux programmes					
Communication					
DEVELOPPEMENT INSTITUTIONNEL	227,4	87,4			87,4
Mise en place d'un système de suivi interne de qualité au niveau du Secrétariat permanent	25,0	5,0			5,0
Renforcement des mécanismes de la circulation de l'information au Secrétariat permanent	25,0	5,0			5,0
Renforcement des processus participatifs dans la prise de décision,	25,0	5,0			5,0
Renforcement des mécanismes de concertation avec le Comité de Coordination pour la planification stratégique et le suivi des activités du Secrétariat permanent	75,0	15,0			15,0
Renforcement des mécanismes d'exécution et de suivi des décisions de la Conférence des Ministres	25,0	5,0			5,0
Renouvellement d'immobilisation	52,4	52,4			52,4

Explications :

Fonds disp. : Fonds déjà mobilisés pour les projets en cours au sein de la CSRP.

Fonds suppl. EM : Fonds supplémentaires à rechercher auprès des Etats membres.

Fonds suppl. PTF : Fonds supplémentaires à rechercher auprès des partenaires techniques et financiers.

Stratégie de financement

2012				2013				2014				2015			
Total 2012	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2013	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2014	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2015	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF
1 297,8	1 138,5	159,3		1 271,6	1 112,3	159,3		959,3		159,3	800,0	959,3		159,3	800,0
1 138,5	1 138,5			1 112,3	1 112,3			800,0			800,0	800,0			800,0
134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9		134,9	
24,4		24,4		24,4		24,4		24,4		24,4		24,4		24,4	
134,5	81,6	32,9	20,0	142,6	64,5	33,1	45,0	108,3		33,3	75,0	108,6		33,6	75,0
20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0	20,0			20,0
69,8	69,8			64,5	64,5			30,0			30,0	30,0			30,0
6,6	6,6			10,0			10,0	10,0			10,0	10,0			10,0
5,2	5,2			15,0			15,0	15,0			15,0	15,0			15,0
32,9		32,9		33,1		33,1		33,3		33,3		33,6		33,6	
35,0			35,0	35,0			35,0	35,0			35,0	35,0			35,0
5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0
5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0
5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0
15,0			15,0	15,0			15,0	15,0			15,0	15,0			15,0
5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0	5,0			5,0



PROGRAMMES <i>Actions stratégiques</i>	MONTANT GLOBAL	2011			
		Total 2011	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF
ADMINISTRATION ET GOUVERNANCE	2 230,3	440,3	322,1	41,0	77,2
Conférence des Ministres/Comité de Coordination					
Bureau du Secrétaire permanent :					
Coordination	521,7	104,3	41,0	13,3	50,0
Assistants	175,0	34,6	13,6	21,0	
Réunions, Comité de Pilotage, coordination					
Appui aux programmes					
Communication					
Service Administratif et Financier :					
Coordination	169,0	33,4	27,5	5,9	
Assistants	880,7	171,9	171,9		
Communication					
Services Généraux :					
Communication	56,0	13,3	9,6		3,7
Frais financiers	6,5	1,1	0,6		0,5
Fournitures et consommables	87,6	17,4	12,8		4,6
Maintenance des équipements	27,5	4,8	2,5	0,8	1,5
Maintenance des locaux	55,8	10,6	7,6		3,0
Maintenance et fonctionnement véhicules	15,9	2,4	1,5		0,9
Loyers	81,8	17,9	13,2		4,7
Gardiennage	32,8	7,1	5,2		1,9
Assurances	8,5	1,2	0,7		0,5
Eau	5,0	0,7	0,4		0,3
Electricité	17,9	2,2	1,3		0,9
Transport frais de mission	88,6	17,4	12,7		4,7
TOTAL GENERAL	20 158,2	5 596,4	4 906,8	500,0	189,6

Explications :

Fonds disp. : Fonds déjà mobilisés pour les projets en cours au sein de la CSRP.

Fonds suppl. EM : Fonds supplémentaires à rechercher auprès des Etats membres.

Fonds suppl. PTF : Fonds supplémentaires à rechercher auprès des partenaires techniques et financiers.

Stratégie de financement

2012				2013				2014				2015			
Total 2012	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2013	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2014	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF	Total 2015	Fonds disp.	Fonds suppl. EM	Fonds suppl. PTF
444,7	283,2	40,5	121,0	449,3	322,4	40,3	86,6	453,7	338,6	40,2	74,9	442,3	338,6	39,8	63,9
104,4	87,0		17,4	104,3	74,8	9,4	20,1	104,3	77,9	9,2	17,2	104,4	79,9	9,4	15,1
34,8	28,8	6,0		35,0	25,1	3,1	6,8	35,2	26,3	3,1	5,8	35,4	27,1	3,2	5,1
33,6	28,0	5,6		33,8	24,3	3,0	6,5	34,0	25,4	3,0	5,6	34,2	26,2	3,1	4,9
176,5	88,4	24,3	63,8	177,0	126,9	15,9	34,2	177,4	132,5	15,7	29,2	177,9	136,2	16,0	25,7
13,1	10,4		2,7	13,8	9,9	1,2	2,7	14,5	10,8	1,3	2,4	1,3	1,0	0,1	0,2
1,6		0,2	1,4	1,8	1,3	0,2	0,3	1,9	1,4	0,2	0,3	0,1	0,1		
16,3	13,6		2,7	17,1	12,3	1,5	3,3	18,0	13,4	1,6	3,0	18,8	14,4	1,7	2,7
5,2		0,7	4,5	5,6	4,0	0,5	1,1	5,8	4,3	0,5	1,0	6,1	4,7	0,5	0,9
10,5		1,5	9,0	11,0	7,9	1,0	2,1	11,5	8,6	1,0	1,9	12,2	9,3	1,1	1,8
3,1		0,4	2,7	3,3	2,4	0,3	0,6	3,5	2,6	0,3	0,6	3,6	2,8	0,3	0,5
16,0	13,3		2,7	16,0	11,5	1,4	3,1	16,0	12,0	1,4	2,6	15,9	12,2	1,4	2,3
6,4		0,9	5,5	6,4	4,6	0,6	1,2	6,5	4,8	0,6	1,1	6,4	4,9	0,6	0,9
1,8		0,3	1,5	1,8	1,3	0,2	0,3	1,8	1,3	0,2	0,3	1,9	1,4	0,2	0,3
1,0		0,1	0,9	1,1	0,8	0,1	0,2	1,1	0,8	0,1	0,2	1,1	0,8	0,1	0,2
3,4		0,5	2,9	3,7	2,7	0,3	0,7	4,2	3,1	0,4	0,7	4,4	3,4	0,4	0,6
17,0	13,7		3,3	17,6	12,6	1,6	3,4	18,0	13,4	1,6	3,0	18,6	14,2	1,7	2,7
4 402,8	3 701,9	500,0	201,0	4 453,1	3 606,6	500,0	346,6	2 858,5	438,6	500,0	1 919,9	2 847,4	438,6	500,0	1 908,9



Un mécanisme de suivi est mis en place pour assurer l'évaluation du degré d'atteinte réel ou probable des objectifs stratégiques et apporter au besoin les correctifs nécessaires, qu'il s'agisse de la révision des actions stratégiques, des ressources allouées ou des objectifs spécifiques visés.

Le Secrétariat permanent et le Comité de Suivi valideront l'arrimage des actions stratégiques au Plan stratégique et veillent à ce que l'ensemble des actions pertinentes à la réalisation du Plan stratégique se trouve dans les plans d'actions annuels.

De plus, conformément au calendrier de suivi, le Secrétariat permanent rendra compte au Comité de Coordination, de l'évolution de la mise en œuvre du Plan stratégique. Conséquemment, le Plan stratégique sera actualisé annuellement pour tenir compte de l'évolution du contexte et des résultats obtenus.

Le calendrier, présenté ci-dessous, définit les modalités de suivi du Plan stratégique et la fréquence des évaluations par les organes de pilotage.



Tableau 15

Calendrier de suivi et d'évaluation
du Plan stratégique

ETAPES	NOV / DEC 2010	DEC 2011	JAN 2012	JAN 2012	JAN 2013	DEC 2013	JAN 2014	DEC 2014	JAN 2015	DEC 2015	JAN 2016
Adoption du Plan stratégique 2011 2015											
Elaboration du Plan d'actions annuel 2011 à partir du Plan stratégique											
Révision du Plan stratégique et ajustements apportés aux cibles											
Elaboration du plan d'actions annuel 2012 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2011.											
2 ^{ème} suivi du Plan stratégique à partir du Plan d'action annuel 2012.											
Elaboration du plan d'actions annuel 2013 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2012											
3 ^{ème} suivi du Plan stratégique à partir du plan d'actions annuel 2013.											
Elaboration du Plan d'actions annuel 2014 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2013											
4 ^{ème} suivi du Plan stratégique à partir du Plan d'action annuel 2014											
Elaboration du plan d'actions annuel 2015 à partir du PS révisé											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan de l'année 2014											
5 ^{ème} suivi du Plan stratégique à partir du plan d'actions annuel 2015.											
Rapport au Conseil des Ministres et bilan du Plan stratégique 2011 2015											



Le Plan stratégique de la CSRP pour 2011-2015 s'inscrit dans une vision à long terme, avec la volonté d'être une institution de référence en matière de coopération et de gestion halieutique dans la sous région.

Les inflexions apportées au projet qui se concrétisent dans les objectifs stratégiques retenus visent à consolider cette ambition dans la durée. Elles permettent aussi de répondre à des enjeux bien identifiés en termes de besoins environnementaux.

Les actions stratégiques qui en découlent seront réalisées à travers un engagement de tous les acteurs de la CSRP, la gestion dynamique des compétences et la mise en œuvre de partenariats structurants.

Une institution de référence en matière
coopération et de gestion des ressources

Performance dans la mise en œuvre de
son mandat et sa mission

Renforcement de la coopération
entre les Etats membres au profit du
bien être de leurs populations.

Harmonisation des politiques des Etats
en matière de préservation, de conservation
d'exploitation durables, de leurs ressources

Enhancement of the cooperation
between member States in favor of the
welfare of their populations

Harmonization of the policies of member States
regarding the preservation, conservation and sustainable
exploitation of fisheries resources

Performance in implementing its mandate
mission

ion resources
Credibility in its reporting to
stakeholders

de
halieutiques **Transparence** dans sa
gouvernance et sa gestion financière

Crédibilité dans ses rapports avec
les parties prenantes

membres,

halieutiques

and financial management
Transparency in its governance

An reference institution of cooperat
for the management of fisheries