

Original : anglais

Référence du document :	Document de travail 9
Titre :	Évaluation des efforts de renforcement des capacités menés par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins
Auteur(s) :	Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins

Résumé/breve description/éléments clés :

Conformément à la conclusion 6 b) de la onzième Conférence des directeurs des pêches de la CPS, qui appelait à la réalisation d'une évaluation de suivi des effets ou de l'impact, dans les pays, des activités de renforcement des capacités menées par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, cette dernière a chargé des consultants indépendants de procéder à l'évaluation demandée.

Le présent document expose les principales conclusions et recommandations pour examen et approbation par les membres.

Recommandations :

Les membres sont invités à :

- a. noter que l'évaluation indépendante des efforts de renforcement des capacités menés par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, qui avait été demandée lors de la douzième Conférence des directeurs des pêches, est sur le point d'être terminée par le cabinet *Allen + Clarke* ;
- b. noter qu'à partir du constat selon lequel la Division est considérée comme un prestataire de services de renforcement des capacités compétent et efficace, 15 recommandations visant à développer les efforts menés par la Division dans ce domaine ont été formulées dans le cadre de cette évaluation ;
- c. formuler des remarques et des conseils sur l'évaluation des efforts de renforcement des capacités menés par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins ; et
- d. étant donné que le rapport sera achevé à la mi-juin, adopter ses recommandations afin de permettre à la Division d'intégrer les conclusions à la planification de son activité au cours de l'année à venir.

Introduction

1. En 2019, les directeurs des pêches de la CPS ont demandé la réalisation d'une évaluation de suivi des effets ou de l'impact, à l'échelon national, des activités de renforcement des capacités menées par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins (notamment la mise en application des enseignements tirés) ; et une analyse plus approfondie des données sur la formation pour mieux comprendre les causes des déséquilibres observés entre hommes et femmes, et entre pays.
2. À la fin de l'année 2020, la Division a confié l'évaluation des efforts de renforcement des capacités qu'elle mène au cabinet de consultants *Allen + Clarke*, qui a soumis un projet de rapport final pour examen. Ses principales conclusions et recommandations sont présentées ci-après, et la version intégrale du projet de rapport est jointe au présent document.

Objet de l'évaluation et méthodologie

3. L'évaluation vise à analyser les stratégies de renforcement des capacités que suit la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, et à rendre compte des enseignements tirés et fournir des informations sur la nature, la portée, l'impact potentiel et le caractère pérenne des actions de renforcement des capacités que mène la Division. Bien que certains projets de la Division et les efforts déployés à l'échelle de la CPS aient fait l'objet d'évaluations, aucune évaluation n'avait jusqu'à présent porté sur les efforts de renforcement des capacités menés à l'échelle de la Division.
4. L'évaluation porte sur la période couverte par le plan d'activité 2016-2020 de la Division. La pandémie de COVID-19 ayant modifié les modalités du renforcement des capacités assuré par la Division dans la dernière année de cette période, la manière dont la Division a adapté son action au contexte pandémique a également été évaluée.
5. L'évaluation suit une approche fondée sur des méthodes mixtes, dans le cadre de laquelle des données ont été recueillies à la faveur d'une revue documentaire, d'une enquête en ligne auprès de participants à des formations, et d'entretiens menés avec différentes parties prenantes.
6. Globalement, il ressort de l'évaluation que la Division est considérée comme un prestataire de services de renforcement des capacités compétent et efficace. À la lumière de ce constat, 15 recommandations visant à développer les efforts menés par la Division dans ce domaine ont été formulées dans le cadre de l'évaluation.

État d'avancement du rapport

7. Le rapport ci-joint est un projet de version définitive, en cours d'examen par le personnel de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins avant finalisation. Cet examen consiste en grande partie à vérifier les données et d'autres points de détail, de sorte que, même si la version ci-jointe n'est pas définitive, aucun changement notable ne devrait être apporté aux recommandations. Le projet de rapport est disponible en ligne (document de référence 4), et sa version définitive devrait être établie à la mi-juin 2021.

Réponse de la direction de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins

8. La Division est d'avis que le rapport constitue un outil précieux pour son processus général de planification et fournit des orientations utiles aux fins des activités futures de renforcement des capacités. Elle propose de prendre en compte les conclusions du rapport dans l'élaboration, au cours de l'année à venir, du plan d'activité, et à cet effet prie les directeurs des pêches d'approuver

les recommandations du rapport. La Division pourra ainsi élaborer des mesures concrètes à intégrer dans le nouveau plan d'activité qui sera présenté à la quatorzième Conférence des directeurs des pêches en 2022.

Principales conclusions

9. Les principaux thèmes qui ressortent de l'évaluation sont les suivants :
10. **Pertinence** : La combinaison de formations régulières et continues et d'aides sur mesure permet d'appuyer avec pragmatisme tant le secteur halieutique dans son ensemble que les différentes pêcheries côtières nationales.
11. **Efficacité et impact** : Les participants ont jugé le renforcement des capacités assuré par la Division très efficace. Il est possible d'améliorer les compétences pédagogiques du personnel de formation et les obligations des participants de manière à renforcer l'impact global sur les organisations. La Division est limitée à cet égard, en raison des modalités de sélection des participants à certaines formations.
12. **Efficience et durabilité** : L'efficience et la durabilité du renforcement des capacités assuré par la Division doivent être considérées dans un environnement constitué en grande partie de programmes et de projets financés par des bailleurs de fonds.
13. Dans les différents programmes et projets, il ressort de l'évaluation que le personnel de la Division recherche généralement le meilleur rapport qualité/prix pour ses interventions.
14. Il est possible d'accroître l'efficience à l'échelle de la Division en améliorant la coordination entre les sections. La généralisation des formations et des supports en ligne est également l'occasion pour la Division de rationaliser ses déplacements afin de les réserver aux activités de renforcement des capacités dont l'organisation en présentiel présente un intérêt particulier.
15. **Genre et inclusion sociale** : Dans l'ensemble des sections de la Division, les femmes ne représentaient que 29 % des participants entre 2016 et 2020. Des écarts notables sont observés entre les sections de la Division qui mènent des activités de renforcement des capacités, dont certaines comptaient moins de 10 % de participantes.
16. Autrement dit, même lorsque le renforcement des capacités a profité aux femmes qui y ont participé, ces dernières restent trop peu nombreuses.
17. De même, il ressort des résultats de l'enquête qu'au mieux, les personnes en situation de handicap sont largement sous-représentées dans les activités de renforcement des capacités menées par la Division.
18. **COVID-19** : Le modèle selon lequel la Division mène ses activités de renforcement des capacités reposait largement sur les déplacements internationaux, que la pandémie de COVID-19 a suspendus. Aussi la Division s'est-elle rapidement adaptée pour organiser les formations en ligne, dans la mesure du possible. Le nombre total de formations et de participants a inévitablement chuté, mais certains des grands rendez-vous annuels ont pu être maintenus dans un format virtuel.
19. De nombreux agents de la Division estiment que la pandémie a accéléré l'évolution vers la multiplication des formations et des supports en ligne, et que celle-ci devrait se poursuivre à l'avenir. Ce point de vue rejoint celui d'autres parties prenantes qui sont d'avis que le renforcement des capacités en ligne est appelé à se développer, même une fois que les voyages internationaux auront repris. Il existe toutefois une volonté ferme que ces modalités restent associées à un soutien apporté dans les pays.

Principales recommandations

20. Les recommandations issues du rapport d'évaluation sont les suivantes :
21. Compte tenu de l'efficacité de la majorité du travail de renforcement des capacités mené par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, nous proposons une série de changements visant à optimiser l'exécution et les effets de l'activité de la Division.

Pertinence

22. Les auteurs de l'évaluation recommandent à la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins de la CPS de :

a) Continuer à assurer le renforcement des capacités en associant cours annuels et réponse rapide aux besoins des pays.

23. Si la réponse rapide présente un certain nombre de difficultés, notamment pour la planification et l'utilisation efficace des ressources, les pays océaniques y attachent une grande valeur, et elle est considérée comme un élément clé de la proposition de valeur globale de la Division.

b) Travailler en collaboration étroite avec les membres, notamment dans le domaine de la pêche côtière

24. Compte tenu de la diversité des États et Territoires insulaires membres de la CPS, leurs niveaux de capacité et de développement sont très variables. Le caractère de la formation doit en tenir compte et être adapté aux besoins de la situation locale. Il peut ainsi être nécessaire de mettre l'accent sur la formation de groupe dans le pays, et de faire appel à des spécialistes si les compétences nécessaires ne sont pas présentes au sein de la Division. Dans certains cas, si des enjeux communs sont apparents, une formation infrarégionale par niveaux peut se révéler pertinente.

c) Utiliser les cadres régionaux pour la planification à plus long terme

25. Compte tenu de la multiplicité des facteurs à l'œuvre dans le travail de la Division, les cadres et stratégies adoptés à l'échelle régionale doivent être davantage utilisés pour orienter la planification à moyen terme. Une telle mesure, associée aux connaissances régionales de la Division, permettrait d'étendre l'horizon prévu pour la planification du soutien à l'échelle nationale, mais aussi de définir les capacités nécessaires en interne à l'avenir pour répondre à ses besoins (par exemple par le soutien des bailleurs de fonds).

Efficacité et impact

26. Les auteurs de l'évaluation recommandent à la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins de la CPS de :

d) Optimiser le cadre de suivi et d'évaluation

27. La section 13 suggère une série d'amélioration des pratiques de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins en matière de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue. Elle propose ainsi notamment de définir plus clairement les objectifs de certaines activités de renforcement des capacités, d'optimiser le suivi dans la durée (base de données), ou encore d'agrandir les boucles de retour d'information afin d'améliorer l'exécution.

e) Considérer la « formation » comme une compétence de spécialiste

28. L'évaluation a montré que la qualité de la formation et des formateurs avait une importance prépondérante pour l'expérience des participants et leur apprentissage. La Division doit en tenir

compte et former son personnel (en particulier les nouveaux agents) afin d'améliorer ses compétences de présentation et de communication dans un contexte océanien.

f) Examiner sa politique de protection des renseignements personnels et garantir sa compréhension par le personnel ainsi que sa mise en œuvre systématique

29. Ce travail doit comprendre l'anonymisation des données à caractère personnel actuellement disponibles sur le tableau de résultats de la Division.

Rôle des pays océaniques

30. Reconnaissant que les membres de la CPS peuvent contribuer à améliorer l'efficacité, les auteurs de l'évaluation recommandent également aux membres de la CPS de :

g) Mettre l'accent sur la sélection des participants aux formations et sur le retour d'informations

31. Les responsables des participants aux formations dans les pays d'origine doivent s'assurer que les agents sont choisis pour des formations correspondant à leurs fonctions, à leur expérience et à leur évolution professionnelle potentielle. Les attentes des participants doivent être définies clairement en amont des formations, et des mesures doivent être prises afin de renforcer la responsabilité. Pour ce faire, il est par exemple possible d'exiger des présentations de la part des participants à leur retour au travail.

Efficiencé et durabilité

32. Les auteurs de l'évaluation recommandent à la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins de la CPS de :

h) Mettre davantage l'accent sur la rentabilité

33. Les coûts de la formation par participant varient fortement selon les modes d'exécution. Nous invitons la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins à étudier formellement les coûts relatifs des différentes méthodes lors de la conception des programmes de renforcement des capacités, tout en visant des résultats optimaux.

34. La pandémie de COVID-19 a montré les économies permises par les technologies à distance, tout en indiquant les méthodes efficaces à distance ainsi que les avantages d'un travail en présentiel.

i) Exploiter l'expérience acquise en matière de formation en ligne

35. Afin d'accroître l'efficacité, la Division doit envisager de proposer davantage de cours de remise à niveau en ligne. Cela peut constituer un moyen rapide de garder les compétences actuelles.

j) Renforcer la coordination au sein de la Division

36. La Division doit également renforcer la communication dans ses deux programmes et dans les sections de chacun d'eux, afin que les agents connaissent mieux le travail et l'emploi du temps de chacun. Cette mesure est rendue encore plus nécessaire par le recours accru à la formation en ligne, qui peut amener différents programmes ou agents à programmer en même temps des événements virtuels dans le même pays ou la même équipe.

k) Nouer davantage de partenariats avec d'autres entités

37. La Division doit étudier la possibilité de conclure davantage de partenariats avec des établissements locaux (nationaux), et notamment des établissements d'enseignement et des

ONG. Cela peut constituer un moyen abordable de renforcer les capacités dans un domaine donné.

l) Renforcer la coopération à l'échelle de l'Océanie

38. La Division doit rechercher activement des possibilités de soutenir ou de favoriser la coopération à l'échelle de l'Océanie dans les domaines de la formation et du renforcement des capacités.

Genre et inclusion sociale

39. Les auteurs de l'évaluation recommandent à la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins de la CPS de :

m) Continuer à mettre en œuvre les recommandations de l'état des lieux des questions de genre dans la Division

40. Dans la lignée des travaux de la Division droits de la personne et développement social et des progrès réalisés à ce jour, la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins doit continuer à mettre en œuvre les recommandations de l'état des lieux des questions de genre dans la Division.
41. Dans ce contexte, il serait utile de recruter un spécialiste des sciences sociales afin d'améliorer les analyses genrées, mais aussi de favoriser une meilleure compréhension de l'efficacité et de l'impact des autres programmes de la Division.

n) Renforcer la participation et les résultats pour les femmes, les jeunes et les groupes vulnérables

42. Étant donné que les femmes représentaient moins de 30 % des participants durant l'évaluation, la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins doit mettre au point des stratégies pour améliorer la participation des hommes et des femmes à tous les niveaux, et en particulier dans les domaines où les femmes sont les moins présentes. À cet effet, elle doit remanier les supports de formation afin qu'ils intègrent la représentation et les perspectives de genre.
43. Les données recueillies sur l'inclusion des groupes vulnérables sont peu nombreuses. Ce manque complique l'évaluation des résultats pour ces groupes. La Division doit commencer à recueillir de telles données afin de combler ces lacunes et de déterminer l'existence d'obstacle à la participation des personnes appartenant aux groupes vulnérables.

COVID-19

44. Les auteurs de l'évaluation recommandent à la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins de la CPS de :

o) Poursuivre le changement lancé par la pandémie

45. La pandémie de COVID-19 a suscité une évolution rapide et importante des attitudes et des capacités dans le domaine de la formation et des ressources en ligne. Afin de poursuivre dans cette voie, la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins doit s'efforcer de produire davantage de supports en ligne, de vidéos et de systèmes d'applications. Cela pourra résoudre certaines des difficultés liées à l'éloignement, et améliorera l'efficacité et la durabilité.
46. La Division doit en outre étudier des mesures pratiques pour améliorer la participation aux formations en ligne, par exemple l'envoi des supports à l'avance pour limiter les répercussions des problèmes de connexion à Internet, ou travailler avec des organisations pour garantir l'accès aux installations pertinentes.

Examen par les directeurs des pêches

47. Les participants à la Conférence des directeurs des pêches et les partenaires sont invités à :
- a) noter que l'évaluation indépendante des efforts de renforcement des capacités menés par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins, qui avait été demandée lors de la douzième Conférence des directeurs des pêches, est sur le point d'être terminée par le cabinet Allen + Clarke ;
 - b) noter qu'à partir du constat selon lequel la Division est considérée comme un prestataire de services de renforcement des capacités compétent et efficace, 15 recommandations visant à développer les efforts menés par la Division dans ce domaine ont été formulées dans le cadre de cette évaluation ;
 - c) formuler des remarques et des conseils sur l'évaluation des efforts de renforcement des capacités menés par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins ; et
 - d) étant donné que le rapport sera achevé à la mi-juin, adopter ses recommandations afin de permettre à la Division d'intégrer les conclusions à la planification de son activité au cours de l'année à venir.