

Document de travail 2

Original: anglais

Évaluation de la performance de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins

Connie Donato-Hunt
Cellule suivi-évaluation et amélioration continue



Pacific
Community
Communauté
du Pacifique

11th SPC Heads of fisheries Meeting, 11–15 March 2019, Noumea, New Caledonia
11^e Conférence des Directeurs des pêches de la CPS, 11–15 mars 2019, Nouméa, Nouvelle-Calédonie



Évaluation de la performance de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins

Principaux points à présenter lors de la Conférence des Directeurs des pêches

1. La CPS tient à remercier toutes les personnes qui ont participé à cette évaluation et qui ont généreusement consacré du temps aux évaluateurs indépendants, notamment les six pays membres dans lesquels les consultants se sont rendus.
2. Les participants à la Conférence sont invités à noter et à faire des observations sur :
 - Les résultats et les recommandations issues de l'évaluation ; et
 - Les progrès accomplis par la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins dans la mise en œuvre des mesures à prendre en réponse à cette évaluation.

Synthèse de l'évaluation

3. Les responsables du Cadre d'amélioration de la performance avaient pour objet de réaliser un examen critique de l'état actuel de la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins ainsi que d'évaluer son adéquation aux besoins à venir. Cet exercice a été mené entre le mois de mars et le mois d'août 2017 par CIRCA, une entreprise de consultants indépendants. Pendant cette période, un total de 72 agents de la CPS (63 de la Division pêche, 9 d'autres divisions) ainsi que 81 parties prenantes ont été interrogés. Les consultants se sont rendus dans six États et Territoires insulaires océaniques.
4. L'évaluation conclut que la Division pêche, aquaculture et écosystèmes marins est dotée d'une orientation stratégique clairement énoncée dans son plan d'activité et son rapport de résultats actuels au regard de ses objectifs clés. De plus, la Division pêche connaît un franc succès dans la mise en œuvre de tous ses objectifs. Globalement, la Division pêche est une division efficace et efficiente ; fort d'une éthique professionnelle solide, son personnel adhère à la vision de la Division. La Division pêche a construit des relations de confiance avec les pays membres de l'Organisation et jouit d'une excellente réputation en ce qui concerne l'assistance technique et les services qu'elle offre. L'évaluation conclut également que la Division pêche œuvre de manière harmonieuse aux côtés de nombreuses ONG, qu'elle entretient des relations de travail collégiales et étroites avec de nombreuses organisations régionales et solides avec ses partenaires bailleurs de fonds.

Recommandations issues de l'évaluation

5. En général, la Division pêche répond bien aux priorités et aux défis rencontrés actuellement dans la région. Toutefois, la capacité de cette division à faire face aux défis et priorités à venir est moins claire. L'évaluation énumère 15 recommandations visant à garantir que la Division reste apte à remplir sa mission à l'avenir.
6. Le rapport complet de l'évaluation est disponible sous l'onglet « documents informels » de la Conférence ([site Web](#)).
7. En consultation avec la direction et les agents, la Division pêche a recensé, au mois de février 2018, 49 mesures principales à prendre en vue d'appliquer les recommandations de l'évaluation. Le Tableau 1 énumère chaque recommandation et présente une synthèse des mesures correspondantes.

- Au mois de juin 2018, la Division pêche avait réalisé 13 des mesures, commencé à en réaliser 25 et laissé 10 autres mesures en suspens.
- Au mois de décembre 2018, le nombre de mesures réalisées était passé à 22 alors que 23 autres mesures avaient débuté et 4 n'avaient pas commencé.

Figure 1 : Statut de la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation de la Division pêche (au mois de décembre 2018)

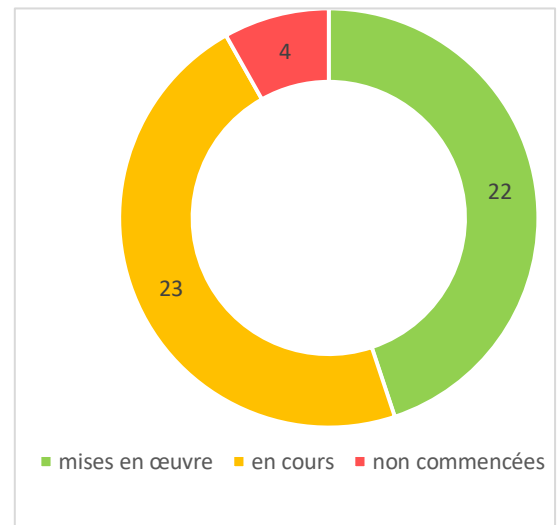


Tableau 1 : Recommandations issues de l'évaluation de la Division pêche et mesures à prendre pour la période 2018-2019 en réponse aux recommandations

Recommandations	Plan de mise en œuvre 2018-2019	Principales mesures prises (2018-2019)	Statut au mois de juin 2018	Statut au mois de décembre 2018
Activités essentielles				
1. Domaine d'excellence : La CPS doit poursuivre son soutien à la Division pêche, synonyme de domaine d'excellence en science halieutique, gestion des pêches, développement durable et innovation.	Contribuer de manière continue au Centre la Communauté du Pacifique pour les sciences marines (CCPSM).	Collaboration à l'échelle de la CPS. Achèvement de la mission de conseil en 2018. Plan de mise en œuvre élaboré en 2019.	En cours	En cours
	Mettre en valeur le rôle prépondérant du Programme pêche côtière dans les sciences de la pêche côtière.	Officialiser et organiser les modalités de gouvernance régionale pour les pêches côtières.	En préparation	En préparation
	Créer un poste de scientifique halieute principal.	Financement garanti pour un poste de scientifique halieute principal (60 % ETP) à partir de début juillet 2019.	En préparation	En préparation
2. Science, innovation et personnel du Programme pêche hauturière : Il est nécessaire de doter le Programme pêche hauturière de moyens adéquats pour permettre aux scientifiques d'être novateurs et d'envisager et d'élaborer de nouveaux modèles d'évaluation des stocks halieutiques. Des mécanismes doivent être mis en place pour que le Programme continue d'attirer et de fidéliser des scientifiques de haut rang. Il est important, par exemple, de conserver une certaine souplesse lorsque des consultants sont recrutés avec des contrats de longue durée.	Délimiter la charge de travail surmontable et la partager avec les membres de la WCPFC afin de laisser la place à l'élaboration et à l'amélioration des modèles.	Question soulevée à l'occasion de l'atelier préliminaire sur l'évaluation et du comité scientifique de la WCPFC en 2018. Poursuite de cette activité aux côtés des membres.	En préparation	En cours
	Travailler avec les RH pour repérer les compétences, stratégies et motivations appropriées afin d'attirer et de fidéliser des scientifiques à tous les niveaux.	Les stratégies consistent à publier chaque poste à deux niveaux (principal et ordinaire) et à garantir davantage de souplesse.	Non commencé	En préparation
	Nouer des contacts plus étroits avec les principales universités et les réseaux d'anciens étudiants des agents actuels.	Les contacts et les liens ont été noués, notamment avec de nouvelles institutions et des programmes de stage ont été mis en place.	En préparation	En préparation
3. Nouvelles technologies : La Division pêche doit poursuivre ses investissements en nouvelles technologies, en collecte de données, rapports et gestion de l'information.	Élaborer un plan quinquennal pour le développement, la consolidation et le soutien technologique.		Non commencé	Non commencé
	Une meilleure collaboration entre les Programmes pêche hauturière et pêche côtière en vue de renforcer l'utilisation de « Tails » et d'autres systèmes de notification électronique.	Le Programme pêche côtière utilise « Tails » et continue d'employer d'autres outils.	En préparation	En préparation
	Élaborer des normes et des ensembles minimums de données pour les pêches côtières.	L'édition 2017 de la Conférence technique régionale sur les pêches côtières a inscrit à son ordre du jour les normes régionales pour les données.	En préparation	En préparation

<p>4. Stratégie du Programme pêche côtière : La structure actuelle de la Division pêche doit être maintenue et... un processus de planification stratégique doit être mis en place pour le Programme pêche côtière. Ainsi, il faut :</p>	<p>Planification stratégique pour le Programme pêche côtière.</p>	<p>Un atelier de planification stratégique a été organisé avec le Programme pêche côtière en 2018.</p>	<p>En cours</p>	<p>En cours</p>
<p>a. Accorder plus d'importance au leadership dans les pêches côtières, notamment en renforçant l'innovation et la collaboration et en mettant en place une démarche à long terme sur la manière de conseiller les pays en matière de collecte de données.</p>	<p>Utiliser les Conférences techniques régionales sur les pêches côtières comme moyen de coordination du soutien à apporter aux pays en matière d'innovation, de collaboration et de collecte de données.</p>	<p>Deux Conférences techniques régionales sur les pêches côtières se sont tenues en 2017 et 2018. La première édition a traité de la collecte et de la gestion des données.</p>	<p>En préparation</p>	<p>En cours</p>
<p>b. Renforcer l'affectation de moyens en faveur d'une science et gestion efficace des pêches côtières.</p>	<p>Mettre l'accent sur le renforcement du rôle de coordination et la définition du programme de recherche stratégique.</p>		<p>En préparation</p>	<p>En préparation</p>
	<p>Analyser le budget actuel et recenser les principales lacunes.</p>	<p>Le financement du Programme PEUMP (UE) contribue largement à la science et à la gestion des pêches côtières. Besoin de financement ciblé supplémentaire pour combler les lacunes.</p>	<p>En préparation</p>	<p>En préparation</p>
<p>c. Renforcer l'analyse économique des projets aquacoles...un poste supplémentaire d'économiste au sein de la Division pêche sera probablement nécessaire à l'évolution de cette démarche.</p>	<p>Déterminer la meilleure manière d'utiliser le temps de travail de l'économiste, et mobiliser des moyens pour renforcer le soutien à apporter à la collecte et à la gestion de données.</p>	<p>Le poste d'économiste relève désormais du Directeur adjoint (pêches côtières). Cette personne travaille pour l'ensemble du Programme pêche côtière.</p>	<p>En préparation</p>	<p>En préparation</p>
	<p>Des études économiques qui encouragent une aquaculture viable afin de répondre aux objectifs commerciaux et vivriers.</p>	<p>Deux projets pour faire évoluer ces domaines : accompagnement des entreprises (financé par le ministère néo-zélandais des Affaires étrangères et du Commerce) et développement stratégique des entreprises aquacoles (projet de l'Association micronésienne en faveur d'une aquaculture durable [MASA] financé par la FAO pour la Micronésie).</p>	<p>Non commencé</p>	<p>En cours</p>
<p>d. Renforcer les informations relatives aux projets aquacoles et consolider la stratégie de communication en mettant l'accent sur le succès.</p>	<p>Amélioration de la production aquacole et d'autres informations.</p>	<p>Deux projets pour faire évoluer ces domaines : accompagnement des entreprises (financé par le ministère néo-zélandais des Affaires étrangères et du Commerce) et développement stratégique des entreprises aquacoles (projet de l'Association micronésienne en faveur d'une aquaculture durable [MASA] financé par la FAO pour la Micronésie).</p>	<p>En préparation</p>	<p>En cours</p>
	<p>Informations sur les valeurs sociale et nutritive de l'aquaculture vivrière.</p>		<p>En préparation</p>	<p>En préparation</p>
	<p>Mettre en lumière les exemples de réussite ainsi que les échecs.</p>		<p>En préparation</p>	<p>En cours</p>
	<p>Envisager le rôle joué par les pouvoirs publics et le secteur privé, et renforcer la participation du secteur privé.</p>		<p>En préparation</p>	<p>En préparation</p>
<p>e. Faire en sorte que la Section développement de la pêche côtière soit accompagnée pour combler les lacunes recensées dans l'aspect de valorisation des produits.</p>	<p>Mobilisation de moyens pour augmenter le nombre d'agents.</p>		<p>En préparation</p>	<p>En préparation</p>
	<p>Accent mis sur d'autres utilisations des ressources marines (pêche sportive, écotourisme), sur un juste retour financier, une valeur ajoutée à l'échelon du village, l'accès des femmes aux bénéfices.</p>	<p>Décision de changement de cap : la section Développement de la pêche côtière devient l'Unité moyens de subsistance durables.</p>	<p>Non commencé</p>	<p>En préparation</p>

f. Créer un groupe de travail et des réseaux infrarégionaux sur les pêches côtières.	Création d'un groupe de travail sur les pêches côtières.	Créé en 2017, il se réunit deux fois par an.	En cours	En cours
5. Planification avec les membres : La Division pêche doit mettre en place des démarches de planification collaborative plus formelles avec les pays membres dans les domaines de la pêche hauturière et de la pêche côtière.	Le Programme pêche côtière assume un rôle plus stratégique.	Obtenir le soutien des membres de la Conférence des directeurs des pêches qui adoptent cette approche régionale.	Non commencé	En préparation
	Organiser annuellement une conférence technique régionale sur les pêches côtières ; garantir le soutien de bailleurs.	Financement garanti pour une deuxième Conférence technique régionale sur les pêches côtières en 2018 (ministère australien des Affaires étrangères et du Commerce).	Non commencé	En cours
	Déterminer le risque d'un soutien continu apporté à des personnes dont les postes sont financés par des fonds projet mais qui, avec les membres, participent à des activités essentielles de l'Organisation.			Non commencé
6. La Division pêche devrait déterminer s'il est viable de placer un agent généraliste dans chacun des trois sites infrarégionaux, et d'appliquer ainsi la démarche retenue dans la note d'orientation de la CPS qui encourage le renforcement de la présence de l'Organisation dans les pays.	L'analyse plus générale réalisée par la CPS indique qu'un poste de généraliste n'est pas souhaitable.	SO	En cours	En cours
	Étudier la possibilité de recruter des agents par projet, le cas échéant.		Non commencé	En préparation
7. Information : La Division pêche continue d'affecter des ressources à la Section information halieutique, notamment en élaborant de nouvelles démarches et en encourageant l'utilisation de nouvelles technologies pour faire en sorte que les informations et les ressources soient accessibles pour une multitude de parties prenantes.	Poursuivre comme prévu.	SO	En cours	En cours
Direction et gouvernance				
8. Planification de la relève : Le Directeur de la Division pêche œuvre aux côtés des Directeurs adjoints pour mettre en place un plan de relève pour les postes de haute direction afin de garantir la continuité de l'expertise et la mémoire institutionnelles de la Division.	Exercice mené conjointement avec les RH : choisir les postes/compétences clés et élaborer des plans de relève. Le modèle (lorsqu'il est élaboré) pourrait être utilisé par les pays membres qui sont confrontés aux mêmes problèmes.	Le plan de relève est mis en place pour le Directeur adjoint (pêche côtière). Ce plan est à l'état d'élaboration pour le Directeur adjoint (pêche hauturière).	En préparation	En cours
9. Planification, suivi-évaluation et amélioration continue : La Division pêche poursuit l'élaboration et la mise en œuvre de cadres de planification, suivi-évaluation et d'établissement de rapports en vue de mesurer les résultats obtenus au regard des objectifs de la Division et de la CPS, et envisage de renforcer la présence de la Cellule suivi-évaluation et amélioration continue au sein de la Division pêche.	Renforcement et élaboration continus des systèmes et processus de planification, suivi-évaluation et amélioration continue de la Division pêche.		En cours	En cours
	Renforcement des ressources humaines en suivi-évaluation et amélioration continue de la Division pêche.	Nouveau poste de Chargé du suivi-évaluation et de l'amélioration continue de la Division pêche pourvu en 2018.	Réalisé	Réalisé
Collaboration et communication				
10. Forum Programme pêche côtière/pêche hauturière : La Division pêche met en place un forum régulier conjoint entre les Programmes pêche	Création d'un forum mensuel pêche hauturière-pêche côtière.	Trois réunions de ce Forum pêche côtière-pêche hauturière se sont tenues	En préparation	En préparation

côtière et pêche hauturière en vue de renforcer la communication et la collaboration.		en 2018, mais n'ont pas encore lieu régulièrement.		
	Réunions mensuelles de l'équipe de la haute direction.	Réunions mensuelles de la haute direction.	En cours	En cours
11. Œuvrer aux côtés d'autres divisions : L'équipe de la haute direction de la Division pêche doit collaborer avec d'autres divisions de la CPS afin de mettre en place des possibilités et des projets de financement lorsque les objectifs sont partagés et les activités contribuent aux buts généraux de l'Organisation.	Mettre en lumière les exemples de collaboration passée et présente.	Les exemples sont présentés dans le Rapport annuel de résultats, les blogs ou sur le site Web de la CPS.	En cours	En cours
	Œuvrer aux côtés de la direction de la CPS pour relever les défis.		En cours	En cours
	Piloter un projet auquel participe toute une série de divisions.	Projet pilote sur le Méthyl Mercure.	Non commencé	En préparation
12. ONG et autres partenaires : la Division pêche met en évidence la collaboration et continue de renforcer les liens étroits qui la lient aux parties prenantes, notamment les partenariats en place avec les ONG et les partenaires non traditionnels.	Établir une cartographie des parties prenantes pour une gestion communautaire.		En préparation	En préparation
	Mettre en place des protocoles d'accord avec les organisations avec lesquelles la Division collabore.	Des protocoles ou des lettres d'accord sont signés avec des partenaires clés du développement et de l'industrie.	En préparation	En cours
	Identifier quels sont les partenaires avec lesquels nous travaillons actuellement et cerner les points forts et les points faibles.	Un outil d'évaluation du partenariat est élaboré et testé en vue d'analyser les points forts et les points faibles des partenariats.	Non commencé	En cours
	Développement du CCPSM.		En préparation	En préparation
13. Communication : Un poste de responsable/chargé de la communication doit être créé au sein de la Division pêche.	Recrutement d'un bénévole en octobre 2017.	Ce poste a été suspendu.	Réalisé	Réalisé
	Élaborer la stratégie de communication de la Division pêche.	Stratégie de communication rédigée.	En préparation	En préparation
	Renforcer les capacités des agents de la Division pêche.		Non commencé	Non commencé
	Trouver un financement spécifique pour le poste de Chargé de la communication.	Financement garanti pour un poste de communication à court terme (financement ACIAR). Manque de financement à long terme.	En préparation	Réalisé
14. Site Web de la Division pêche : Des moyens doivent être affectés afin de garantir des informations de grande qualité ainsi que la tenue à jour et l'amélioration du site Web de la Division pêche.	Inventaire du Site Web.	Le site Web de la Division pêche est en cours d'évaluation.	En préparation	En préparation
	Développement et actualisation du site Web en 2018.		En préparation	En préparation
	Poursuite du recouvrement intégral des coûts de la Section information halieutique dans les projets.	L'estimation des coûts fait partie des nouveaux projets.	En cours	En cours

Perfectionnement des effectifs				
15. PDS : La Division pêche doit utiliser le PDS pour gérer la performance de ses agents et trouver des solutions lorsque les résultats sont médiocres.	Les processus de la CPS doivent influencer sur la cohérence.		En préparation	En préparation
	Dans l'attente des questions susmentionnées, étudier les systèmes et solutions à prendre en compte au sein de la Division pêche.	SO	Non commencé	Non commencé