



PROJET : «APPUI DE LA COMMISSION SOUS REGIONALE DES PECHEES POUR LE DEVELOPPEMENT D'INITIATIVES DE COGESTION ET POUR L'INTEGRATION DES AIRES MARINES PROTEGEES DANS L'AMENAGEMENT DES PECHEES EN AFRIQUE DE L'OUEST»

Sur financement AFD
Convention N°: CZZ3056 01 B

Volet 1.2 PHASE 2

Contrat N°CSRP/AFD/C06/2011

**ETUDE DIAGNOSTIQUE DES CAPACITES DES ORGANISATIONS
PROFESSIONNELLES (OP) DE PECHE**

**Diagnostic Approfondi des Organisations Professionnelles
de la Pêche dans les pays de la CSRP**

RAPPORT SYNTHESE

**Maître d'œuvre : l'Association Ouest Africaine pour le
Développement de la Pêche Artisanale (ADEPA)**

Mars 2012

Sommaire

1	INTRODCUCTION	4
2	METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC APPROFONDI	4
3	APERCU GENERAL ET CAPACITES INSTITUTIONNELLES	7
	31. L'histoire fondatrice des OP	7
	32. Les capacités institutionnelles	9
	33. Conclusions et recommandations sur les aspects institutionnels	12
4	CAPACITES A ANALYSER ET A COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT DES ACTIVITES DE PECHE	13
	41. Ce que les OP savent aujourd'hui de l'environnement de leurs activités	
	42. Conclusions et recommandations sur les capacités des OP à analyser et comprendre l'environnement de leurs activités	13 14
5	CAPACITES DE COMMUNICATION ET DE NEGOCIATION	16
	51. Circulation de l'information au sein des OP	16
	52. Circulation de l'information vers les partenaires	16
	53. Les capacités de négociation des OP	17
	54. Conclusions et recommandations sur les capacités de communication et de négociation des OP	17
6	CAPACITES DE PROPOSITION ET D'ADAPTATION	18
	61. Comment les OP s'adaptent et deviennent des forces de proposition	18
	62. Les relations entre les parties prenantes	20
	63. Conclusions et recommandations sur les capacités de proposition et d'adaptation des OP	21
7	CONCLUSION	22

Annexes

- Listes des OP retenues pour le diagnostic approfondi
- Outils du diagnostic approfondi
- Scénario des ateliers nationaux de restitution

Abréviations

ADEPA	Association ouest africaine pour le Développement de la Pêche Artisanale
AMP	Aire Marine Protégée
BANAFAA	Sustainable Fisheries Project
CLPN	Comité Local de Pêche de Ngaparou
CONIPAS	Conseil national interprofessionnel de la pêche artisanale du Sénégal
CPC	Comité de Pêche de Cayar
CPCO	Comité des Pêches du Centre Ouest du Golfe de Guinée
CNPS	Collectif National des Pêcheurs artisanaux du Sénégal
CSRP	Commission Sous-Régionale des Pêches
DCP	Dispositif de Concentration de Poisson
FENAGIEPECHE	Fédération Nationale des GIE de pêche
GAMFIDA	Gambia Artisanal Fisheries Development Agency
GIRMAC	Gestion Intégrée des Ressources Marines Côtières
NOVIB	Netherlands Organization for International Assistance (Novib), devenue Oxfam Novib
NAAFO	National Association of Artisanal Fisheries Operators
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OP	Organisation Professionnelle
PTA	Plan de Travail Annuel
PTF	Partenaire Technique et Financier
ROPPA-CV	Réseau des organisations professionnelles de pêche artisanale – Cap Vert
TAGFC	The Association of The Gambia Fisheries Companies
TRY	TRY Oyster Women Association (TOWA)
UNPAG	Union Nationale des Pêcheurs Artisans de Guinée
WWF/WAMER	World Wildlife Funds – West Africa Marine Ecoregion (Senegal)

1. INTRODUCTION

Le diagnostic dit approfondi est un exercice qui va permettre de conclure une étude qui aura connu une première phase exploratoire composée d'une étude de contexte et d'un inventaire des organisations professionnelles de la pêche dans les sept pays de la CSRP. L'inventaire a été fait sur la base d'une fiche signalétique qui donne sur une page les informations suivantes :

- années de création et de reconnaissance juridique de l'OP,
- statut juridique de l'OP,
- type d'organisation (association de base, coopérative de base, OP faitière, union, fédération, réseau),
- envergure de l'OP (nationale, régionale ou locale),
- pêcheries concernées ou plus précisément les espèces de poisson exploitées,
- domaines d'intervention (capture, mareyage, transformation),
- catégorie et nombre de membres adhérents (homme, femme, personne morale),
- appartenance à une AMP,
- expérience de cogestion (implication ou non dans une concertation ou dans des activités spécifiques visant la cogestion des ressources halieutiques).

L'ensemble de toutes les informations sont introduites dans une base de données gérée par Access qui permet de consulter les données et de faire des tris par pays et par thème. Environ trois cents (300) organisations professionnelles (OP) de la pêche sont concernées.

Pour le diagnostic approfondi, un nombre restreint d'OP a été sélectionné par pays : Cap Vert (4), Gambie (4), Guinée Bissau (4), Guinée (3), Mauritanie (5), Sénégal (5) et Sierre Leone (4). Cela fait en tout 29 OP. (Cf. liste en annexe).

Au terme du diagnostic approfondi, nous disposerons d'une monographie sur chacune des OP retenue, d'un rapport synthèse par pays et d'un rapport synthèse régional. Le travail d'investigation approfondie a été réalisé à partir d'un guide constitué de cinq volets :

- l'histoire fondatrice des OP, qui aborde la création de l'OP de façon vivante avec un clin d'œil sur la « santé » actuelle de l'OP, ce qui donne un aperçu général sur l'organisation ;
- les capacités institutionnelles de l'OP, volet qui donne une idée de la visibilité actuelle de l'OP, des ressources dont elle dispose et de comment celles-ci sont utilisée pour l'atteinte des objectifs ;
- les capacités de l'OP à analyser et à comprendre l'environnement des activités de la pêche ;
- les capacités de communication et de négociation de l'OP ;
- les capacités de proposition et d'adaptation de l'OP.

Ce rapport synthèse régional reprend chacun des points ci-dessus mentionnés, en les encadrant en amont par l'introduction et la méthodologie, en aval par la conclusion.

2. METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC APPROFONDI

Le diagnostic approfondi, phase 2 de l'étude sur les capacités des organisations professionnelles des pays de la CSRP, a été construit sur les résultats de l'analyse de contexte et de l'inventaire des OP. Comme la phase 1, il a commencé par un atelier de démarrage de trois jours, du 21 au 23 novembre 2011.

21. Préparation de l'atelier de démarrage du diagnostic approfondi

Pendant cette phase préparatoire des échanges ont eu lieu entre les consultants sur les critères de sélection des OP qui doivent faire l'objet du diagnostic approfondi. Des OP ont été retenues en attendant une validation au cours de l'atelier de lancement. La conception des outils de diagnostic approfondi, la mise au point du scénario pédagogique et la préparation de la logistique ont formé les autres volets de la phase préparatoire.

En ce qui concerne la conception des outils, comme indiqué dans l'offre technique de l'ADEPA et conformément au cahier des charges du coordonnateur de l'étude, ce dernier a proposé des outils de diagnostic approfondi aux consultants nationaux, qui en ont pris connaissance avant de venir à l'atelier de démarrage. Comme cela s'est passé pour la phase 1, les vrais outils du diagnostic approfondi sont sortis des travaux de l'atelier de démarrage.

22. Animation de l'atelier de démarrage

L'atelier a donc regroupé tous les consultants et quelques responsables de la CSRP qui se sont prononcés à la fois sur les résultats de la phase 1 et sur la sélection des OP du diagnostic approfondi. En conséquence, l'atelier s'est déroulé en trois grandes parties : la validation des résultats de la phase 1, la validation des outils du diagnostic approfondi et l'entente sur les consignes de travail et le canevas des rapports 'pays'.

▪ La Validation des résultats de la phase 1

L'atelier s'est penché sur les insuffisances des rapports de la première phase et de la base de données en construction et qui a été présentée aux participants. Une séance de travail a eu lieu avec chaque consultant pour conclure une entente sur ce qui reste à faire pour finaliser son rapport.

▪ La Validation des outils de diagnostic approfondi et entente sur les consignes de travail

Les outils de diagnostic ont été présentés, discutés et amendés point par point par tous les participants, qui sont partis de l'atelier avec un document consensuel. En plus des outils, des consignes ont été élaborées pour définir la manière dont le travail doit être fait. Cette méthode de travail a permis à chacun de mieux saisir la portée des tâches à accomplir. Par ailleurs, l'harmonisation des outils assure les conditions d'un examen comparatif des données recueillies.

23. Revue documentaire approfondie

L'analyse de contexte a permis d'identifier des expériences capitalisées au plan national et sous régional. Au cours de l'atelier de démarrage, certains documents d'intérêt ont été échangés entre les consultants nationaux autant que l'ont permis les barrières linguistiques. Le souci a été ici de créer les conditions d'une meilleure exploitation des données, avec la possibilité de comparer les analyses des pays concernés aux divers plans institutionnel, technique, des capacités de communication, de négociation et de proposition, ainsi que requis par les termes de référence de l'étude.

24. Réalisation du diagnostic approfondi

Munis des outils finalisés, des consignes de travail, d'un chronogramme et du canevas de rapportage, les consultants nationaux ont collecté et analysé les données pertinentes pour le diagnostic approfondi. Conformément aux termes de référence, le diagnostic approfondi s'est concentré sur l'analyse critique des capacités actuelles et potentielles des OP à participer de façon efficace à la cogestion des pêcheries et des AMP. Au cours de ce travail, les consultants nationaux ont rencontré des membres des OP (principalement des responsables), mais aussi d'autres acteurs,

notamment des représentants de la pêche industrielle, des cadres des administrations des pêches, de projets de pêche et d'organismes d'appui aux communautés de pêcheurs.

25. *Traitement des données et première esquisse des rapports*

Les résultats des divers entretiens et observations ont servi à élaborer une sorte de monographie par organisation étudiée. Ces monographies sont considérées comme les tout premiers résultats du diagnostic approfondi. A partir de là, les consultants nationaux ont compilé les résultats par grand domaine d'investigation en gardant l'œil sur les termes de référence de l'étude et le schéma de rapportage convenu lors de l'atelier de lancement du diagnostic approfondi. Cette compilation a servi à préparer, dans les pays qui l'ont fait, les ateliers nationaux de restitution. Ces derniers ont eu lieu dans tous les pays sauf la Sierra Leone, pour des raisons de force majeure : le consultant national était malade sur une longue période.

26. *Ateliers nationaux de restitution/ validation des diagnostics approfondis*

Comme les autres ateliers, ceux-ci ont connu une phase préparatoire, au cours de laquelle, ont été élaborés et échangés avec les consultants nationaux, le schéma de restitution et le programme de l'atelier (Cf. scénario des ateliers nationaux de restitution/validation en annexe 3). Les mêmes acteurs rencontrés au cours des entretiens ont été représentés dans les ateliers nationaux, au cours desquels les premiers résultats du diagnostic approfondi ont été présentés, souvent âprement discutés, puis amendés, quand c'était nécessaire. Ce fut des moments privilégiés d'échange entre acteurs qui n'en ont, apparemment pas souvent eu l'occasion. Des explications, quelques fois franches, ont eu lieu entre les représentants des administrations des pêches et les représentants des communautés de pêche (hommes et femmes). Au-delà des résultats prévus, ce fut aussi un moment de prise de conscience et de formation dans certains des domaines d'investigation. Dans certains cas, comme en Gambie, au Sénégal, au Cap Vert et en Guinée, des engagements concrets ont été pris pour réaménager la structuration des OP au plan national. On y reviendra dans la suite de ce rapport.

Les ateliers nationaux de restitution ont bénéficié de la participation du consultant coordonnateur (Gambie, Sénégal et Cap Vert) et du secrétaire exécutif de l'ADEPA (Mauritanie, Guinée Bissau, Sénégal et Guinée Conakry). Leur participation aux ateliers nationaux de restitution leur a permis de se faire une idée de la situation au plan national, ce qui a aidé à la mise au point du rapport synthèse.

27. *Finalisation et soumission des rapports – diagnostics 'pays' à l'ADEPA*

Les consultants nationaux ont utilisé les résultats des ateliers nationaux (commentaires et amendements) pour finaliser leurs rapports, avant de les transmettre à l'ADEPA. Malheureusement cet exercice a connu un énorme retard, qui s'est répercuté sur la mise au point du rapport synthèse.

28. *Etablissement du rapport synthèse*

Le consultant coordonnateur a exploité les rapports – diagnostics 'pays', avant d'établir le rapport synthèse, qui présente de façon succincte les constats, les analyses et les principales recommandations issues du diagnostic approfondi. Ce rapport servira de base à l'atelier régional de restitution et de validation des résultats du diagnostic approfondi.

29. *Atelier régional de restitution/ validation et soumission du rapport final*

Un atelier sous-régional de restitution est prévu pour étude et validation de l'ensemble de l'étude, ce qui va ouvrir la voie à la suite du programme pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan

d'action de renforcement des capacités des OP des pays de la CSRP, en vue de leur implication efficace dans l'aménagement et la gestion des pêcheries et des AMP.

Passée, cette étape, les rapports du diagnostic approfondi seront finalisés et définitivement soumis à la CSRP.

3. APERÇU GENERAL ET CAPACITES INSTITUTIONNELLES

Comme son nom l'indique, le diagnostic approfondi vient après une analyse de contexte qui a déjà permis de créer une fiche signalétique pour chacune des OP recensées, l'ensemble étant inséré dans une base de données qui en facilite l'accès selon plusieurs critères de tri par pays, par type d'OP, par activité, etc. Dans ce chapitre, nous passerons vite sur les informations déjà traitées, pour nous concentrer sur les capacités institutionnelles.

Pour aborder les sujets traités ici, nous avons exploré les domaines suivants : l'histoire fondatrice des OP concernées, les différents types de métiers représentés, le fonctionnement statutaire, l'état des services rendus aux membres et les ressources.

3.1. L'histoire fondatrice des OP

Pour faire bref, on peut dire qu'en général, les initiatives de regroupement viennent soit de l'intérieur des communautés, soit de l'extérieur. Cependant il n'existe aucun processus du genre qu'on peut qualifier à cent pour cent interne ou externe, parce qu'il n'existe aucune communauté entièrement fermée sur elle-même.

Dans la plupart des cas les OP se sont constituées sur des impulsions externes. Soit à l'occasion d'un projet public ou privé (souvent d'ONG), soit parce que l'administration des pêches recherche un interlocuteur unique (une représentation des pêcheurs), il a été souvent demandé aux acteurs de la pêche de se mettre ensemble pour créer une organisation. Ceci est valable pour tous les niveaux d'organisation rencontrés :

- à la base au sein des communautés, où nous avons des organisations du premier degré,
- au niveau des faïtières où plusieurs organisations de base se mettent ensemble pour s'assurer des services communs : ici on a trouvé des faïtières à tous les niveaux de structuration administrative des pays concernés (village, arrondissement, commune, département, région), sans oublier que dans le cas du Cap Vert, on peut avoir des regroupements par île, comme la Fédération des associations de pêcheurs de Barlavento circonscrite à São Vicente.
- au niveau national où on rencontre encore des fédérations, mais aussi des plates formes nationales de concertation (FENAGIEPECHE et CONIPAS, au Sénégal, GAMFIDA et NAAFO, en Gambie).

Dans tous les pays, l'Etat a joué un rôle important dans la mise place de la plupart des OP soumises au diagnostic approfondi : FENAGIEPECHE, NAAFO, Fédération des associations de pêcheurs de Barlavento, UNPAG, etc. On a là comme un « petit péché originel » qui aura un impact négatif sur le dynamisme de la plupart des organisations. Ceci explique parfois la naissance d'OP « protestataires » sous l'impulsion des membres mécontents des formes de fonctionnement de leurs OP d'origine, d'où les scissions et les OP parallèles. Sont remises en cause la vision partagée et la convergence autour des objectifs de départ. L'organisation est alors victime des conflits d'intérêts d'un camp contre l'autre.

Quelques exemples d'histoires fondatrices

Guinée Conakry : UNPAG

La mise en place des centres de motorisation avec l'appui de la coopération japonaise a attiré les pêcheurs. Il fallait trouver des « porte-paroles » ou des « garants », puisque l'Etat ne pouvait répondre de tout. Des personnes physiques et morales devaient représenter et se porter garant pour les communautés de pêcheurs guinéens.

Le ministre d'alors, Monsieur Mamadou Boye BARRY serait le premier à avoir demandé de former des unions devant servir de porte-parole pour toutes les catégories socioprofessionnelles de pêcheurs de Guinée. Pour pouvoir bénéficier des investissements devenus importants dans la filière, les pêcheurs locaux se sont vite groupés pour faciliter l'accès aux fonds. L'Etat a donc joué le premier rôle dans cette démarche.

Sénégal : FENAGIEPECHE

Elle a été mise en place dans un contexte où les rapports entre l'administration des pêches et le CNPS, qui fut la première organisation professionnelle nationale étaient difficiles. Certains dirigeants du CNPS, en mission en France avaient violemment critiqué l'administration sénégalaise dans sa gestion du secteur des pêches. L'Etat, mécontent des attitudes des pêcheurs détracteurs a développé des stratégies pour créer une organisation professionnelle de pêche nationale. Selon les informations reçues, l'administration développait la stratégie du « *diviser pour régner* » ; des manœuvres étaient déployées pour qu'un mareyeur soit porté à la présidence de l'organisation. C'est ainsi que les pêcheurs se sont mobilisés contre l'élection du candidat de l'administration à la tête de cette nouvelle organisation de pêcheurs. Le vice président du CNPS a été finalement élu à la tête de la FENAGIE PECHÉ.

Cap Vert : L'Association des pêcheurs de Maio

L'idée de création de l'association des pêcheurs a surgi en 1997, à travers la Délégation du Ministère de l'Agriculture afin de pouvoir accéder à un financement de l'Union Européenne. La constitution de l'association n'ayant pas été possible, il fut adopté la création d'une commission de pêcheurs qui servit de porte-voix jusqu'en 2004, quand l'association a été constituée officiellement. Durant cette période les pêcheurs travaillèrent avec le projet de l'UE, avec un financement de 10.000.000.00 Escv (Dix million d'escudos capverdiens). Ils ont acquis des moteurs pour les bateaux, du matériel de pêche, la construction de la maison des pêcheurs (qui resta sous la gestion de la mairie durant plusieurs années), la construction d'un espace pour l'installation de la machine de production de glace, l'acquisition de la chambre de conservation de la glace.

Mais il y a eu aussi des organisations qui ont vu le jour grâce à la détermination de plusieurs membres des communautés ou des citoyens qui souvent refusent le statu quo. C'est le cas de TRY en Gambie et du Comité de Pêche de Cayar (CPC), dont certains membres ont même fait la prison pour sauver leur conviction. C'est ce qu'on peut appeler les initiatives fondées sur des impulsions internes.

Si l'on revient sur le rôle de l'Etat, on peut dire qu'il apparaît suspect sinon ambigu. Il arrive que l'administration publique agisse, parce que les partenaires techniques et financiers (PTF) insinuent ou tout simplement exigent que les acteurs à la base soient consultés ou même impliqués. Tout compte fait, on est en présence de deux grandes tendances : tendance à être trop présent au côté de ou dans l'organisation suscitée ; tendance à placer ses pions. De telles organisations peuvent montrer de l'efficacité, mais ne sont pas durables comme c'est le cas presque partout.

Néanmoins, il faut noter que partout où les OP ont bien marché et marchent encore, il a fallu la combinaison des facteurs internes et externes. Si la détermination interne n'est pas accompagnée par des appuis extérieurs bien pensés et bien ciblés et vice-versa, le dynamisme des OP s'essouffle. Ce n'est donc pas l'absence de l'Etat qui serait souhaitable, mais une meilleure présence.

Quand les deux facteurs sont réunis, les OP mènent des actions et voient les perspectives dans la sérénité (Bright future). Les membres sont fiers de parler de leurs organisations.

Quelques motifs de fierté notés dans les organisations rencontrées.

Association des pêcheurs de Salamansa (Cap Vert)

Les réalisations suivantes sont des motifs de fierté : i) l'acquisition d'un véhicule pour le transport du poisson du village de pêcheurs au marché de la ville de Mindelo, et de la glace de la ville au village pour la communauté ; ii) l'acquisition des équipements de navigation, des caisses isothermes ; iii) la construction de l'atelier de réparation mécanique des moteurs hors bords. Ces projets ont été réalisés grâce à l'intervention directe de l'INDP, de l'ONG Atelier Mar et de la Commission Régionale des Partenaires de São Vicente.

Le Comité de Pêche de Cayar (Sénégal)

Le CPC est fier i) d'être une association pionnière en matière de gestion communautaire des ressources halieutiques au Sénégal, ce qui a fait la notoriété de Cayar ; des gens d'autres localités, d'autres projets et programmes (Etat et ONG) viennent s'inspirer du modèle de gestion communautaire des ressources halieutiques ; ii) de l'interdiction des filets dormants au large de Cayar, consacrée par arrêté préfectoral et iii) de la réglementation des palangres côtières.

TRY / Women Oysters' harvesters (Gambie)

Avant la naissance de TRY, les ramasseurs d'huîtres étaient des femmes indigentes au bord des routes se démenant pour joindre les deux bouts. A travers le processus de planification de cogestion, le pouvoir des membres de TRY s'est trouvé renforcé, au point qu'ils sont devenus capables d'expliquer aux officiels du gouvernement gambien, l'importance biologique des huîtres et d'assurer leur propre avenir au lieu de regarder les autres contrôler leurs moyens d'existence. Ce modèle qui octroie légalement des droits exclusifs une communauté de femmes aussi démunies, leur accordant de gérer une concession en créant de tels droits, est véritablement évolutionnaire et révolutionnaire.

Les succès comme les épreuves sont des lieux de lecture du dynamisme d'un groupe ou d'une communauté. Les organisations rencontrées ont été visiblement heureuses de partager ce dont elles se sentaient fières. La plupart du temps les succès touchent l'amélioration des conditions dans lesquelles elles exercent leurs activités ou la reconnaissance du groupe par les autres acteurs.

Quelques difficultés ont aussi aidé à consolider la détermination des OP, comme dans le cas du Comité de Pêche de Cayar (CPC - Sénégal), dont plusieurs membres ont enduré des sacrifices énormes (on a déploré un mort au cours de l'événement de juin 2005), pour assurer de façon remarquable la sauvegarde des ressources, ce qui va dans l'intérêt général aujourd'hui. La cogestion vient comme une réponse à des questions posées déjà en ce temps là.

L'histoire fondatrice des OP confirme qu'au sein des OP, il existe bel et bien des dynamiques sur lesquelles peut se construire un avenir satisfaisant. Cela se voit par ce qui se passe aujourd'hui dans certaines organisations comme TRY (GAMBIE), le Comité Local de Pêche de Ngaparou (Sénégal), l'association des pêcheurs de Salamansa (Cap Vert), mais aussi dans ce qui s'est passé dans le temps, comme dans le CNPS (Sénégal), UNPAG (Guinée Conakry), GAMFIDA (Gambie).

32. *Les capacités institutionnelles*

Ce chapitre a permis d'aborder ce sujet en examinant les ressources disponibles ou qui auraient dû l'être au sein des OP en commençant par les ressources humaines. Les métiers les plus représentés dans les organisations sont bien sûr la pêche, le mareyage et la transformation des produits halieutiques. Ont été examinées, les ressources humaines, les finances et les ressources matérielles, le statut juridique et le fonctionnement des OP.

321. *Les ressources humaines*

Aucune organisation ne peut rendre les services attendus d'elle sans des hommes de qualité tant au niveau des instances politiques ou d'orientation qu'à celles de l'exécutif. Dans le diagnostic approfondi, nous avons essayé de regarder le niveau d'alphabétisation des membres des OP. Sans être un facteur suffisant, le fait de savoir lire et écrire augmente l'autonomie des membres qui peuvent s'informer de façon indépendante et formuler par écrit des points de vue partagés avec plus d'assurance et de sécurité. Quand elle est mise par écrit, l'opinion est moins sujette aux vicissitudes. Malheureusement le niveau d'alphabétisation est généralement faible parmi les associés, c'est-à-dire au niveau de l'Assemblée Générale qui doit discuter des orientations à donner à l'association. Or beaucoup d'informations à partir desquelles on doit analyser la situation (les mesures de gestion de la pêche, les accords de pêche, le budget national, etc.) sont généralement diffusées par écrit. Au Sénégal on milite pour qu'elles soient traduites dans une langue nationale. Mais encore faut-il être lettré dans cette langue. Le faible taux d'alphabétisation au sein des membres des OP rend l'ensemble des membres dépendant de la minorité lettrée qui bénéficie d'un accès de première main aux informations. C'est dire que la bonne gouvernance dépend aussi en bonne partie de la manière dont cette minorité joue le rôle de courroie de transmission. En augmentant le taux de l'alphabétisation au sein des OP, on augmente la capacité des membres à s'informer et à se faire leur propre opinion, ce qui peut élever le niveau et la qualité des échanges et donc améliorer la gouvernance au sein des organisations.

La gestion de la vie des organisations dépend à son tour des capacités des membres des instances dirigeantes des OP au double niveau politique et exécutif. A ces niveaux, le taux d'alphabétisation et d'instruction augment très sensiblement (capacité à lire et à établir des documents de travail, utilisation des outils informatiques, etc.). Mais il y a un fort risque de concentration du pouvoir dans les mains de ceux-là qui maîtrisent ces différents outils.

Au niveau de l'exécutif, il y a un lien délicat entre la qualité des ressources humaines et les capacités de financement des organisations. Il n'y a aucune organisation qui allie ces deux choses sans aide extérieure. Toutes les organisations qui fonctionnent assez bien ou même très bien aujourd'hui comme TRY et NAAFO (Gambie), FENAGIEPECHE et le CLP de Ngaparou (Sénégal), l'association des pêcheurs de Salamansa et de Maio (Cap Vert) bénéficient d'un appui extérieur substantiel. Ce qui rend la situation critique est que les OP sont, la plupart du temps, euphoriques au début et mettent en place une structure de gestion et un personnel complètement au-delà de leurs capacités financières, lorsque l'aide s'arrête. Or il aurait fallu adopter une stratégie à long terme, qui privilégie une structure et un personnel modulables de façon à garder les fonctions essentielles dans l'organisation quand l'aide arrive à sa fin. On a vu comment la FENAGIEPECHE est passée par une zone de turbulence quand le financement qui leur avait permis d'employer 17 personnes de bon niveau s'est arrêté.

322. *Les ressources financières*

Rares sont les organisations qui disposent d'un budget en bonne et due forme, géré selon les règles de l'art. Celles qui sont, à cet égard, dans une bonne situation aujourd'hui ont bénéficié d'un appui financier et technique conséquent, comme TRY et NAAFO (Gambie), le CLP de Ngaparou et la FENAGIEPECHE (Sénégal). Il est prévu statutairement que les membres des organisations paient des cotisations comme leurs contributions aux moyens de fonctionnement de leurs organisations. Mais ces cotisations sont très peu collectées ou pas du tout. Il a été constaté en Guinée Bissau qu'en dehors des cas de problèmes (saisie de pirogue, accident en mer) où ils se tournent vers leurs OP, les pêcheurs ne donnent pas l'impression de percevoir l'intérêt d'avoir une organisation. Parmi les organisations rencontrées, seul le CLP de Ngaparou (Sénégal) porte le souci de se constituer des fonds propres, en mobilisant non seulement les cotisations, mais aussi des fonds provenant de la vente de cartes de membre, des taxes sur les sorties de pêche, des produits des sanctions communautaires, des versements partiels de perdiem et de frais d'hébergement par les membres de retour des sessions de formations, ateliers et séminaires divers, le recouvrement du trésor, les dons et subventions. La faible capacité de mobilisation des ressources financières est comme un boulet que traîne la très grande majorité des OP. Curieusement, on constate, dans presque tous les pays de la CSRP, qu'il existe des fonds publics mis à la disposition des OP de la pêche artisanale pour leur renforcement institutionnel. Mais elles n'en sont pas informées ou quand elles le savent, elles n'entreprennent aucune démarche pour en bénéficier, attendant que les structures de tutelle les y appellent. Pour arriver à mobiliser les fonds dans des conditions durables, les OP doivent apprendre à élaborer des plans d'action / plan annuel de travail ou des projets munis de budget, qui sont, comme nous le verrons plus loin des instruments de négociation avec les partenaires techniques et financiers.

323. *Les infrastructures et autres ressources matérielles*

A l'exception du Cap Vert, où toutes les associations rencontrées disposent d'un siège comprenant souvent des bureaux et une salle de réunion, partout ailleurs la majorité des OP ne dispose pas de siège, ce qui affaiblit d'une certaine manière leur visibilité. Rares sont en conséquence des OP qui disposent d'équipement de bureau au point d'avoir un accès permanent à Internet. Au Sénégal, il s'est développé le concept de la maison des pêcheurs, par exemple à travers le projet GIRMAC. Par ce biais, les communautés de pêcheurs d'une localité, commune ou autre, peuvent avoir accès à un espace commun où peuvent être aménagés des bureaux, des salles de réunion, un accès téléphonique et internet, des boîtes aux lettres, etc.

324. Statut juridique et fonctionnement des OP

Presque toutes les organisations ont un statut juridique. Il est effectivement facile de se faire enregistrer selon le statut choisi : association, coopératives (surtout en Guinée Conakry), Groupement d'Intérêt Economique (GIE) et parfois un statut spécial d'ONG est accordé.

Une fois qu'on est enregistré, le plus difficile est de fonctionner selon les textes juridiques souvent hâtivement adoptés. Au moment de la constitution de l'organisation, on n'a pas pris le temps de s'accorder sur les finalités poursuivies, les principes d'action et les valeurs prônées. Comme dit plus haut, les OP ont souvent été constituées sur des impulsions externes. On adopte donc des textes standards, pour vite répondre aux conditions d'accès à l'aide. C'est pourquoi, partout, le fonctionnement des OP rencontre beaucoup de difficultés : dans la plupart des cas, il n'y a plus d'AG, les bureaux ou CA se réunissent de temps à autres et les commissions, lorsqu'elles existent ne savent même plus pourquoi elles ont été mises en place. Les dirigeants deviennent inamovibles. Il y a eu même des cas où des présidents d'OP se sont considérés comme des élus à vie. Ailleurs, il a été répondu : pourquoi changer s'il n'y a pas de problème. L'alternance n'est pas considérée comme un facteur de bonne gouvernance. On comprend alors les blocages qui paralysent les OP comme le CONIPAS (Sénégal) et l'UNPAG (Guinée) qui court actuellement à la scission, la plupart des élus étant sur place depuis 18 à 20 ans. Le Comité des Pêches de Cayar (Sénégal) n'a organisé que deux AG ordinaires en 18 ans, la dernière ayant eu lieu en 2011. En Gambie, GAMFIDA n'a plus organisé d'AG depuis 2004, TAGFC et NAAFO depuis 2009.

Si les organisations ne font plus les réunions statutaires, comment les dirigeants rendent-ils compte de leur gestion ? Comment les organisations peuvent-elles délivrer les services attendus d'elles ? Pourtant toutes ont inscrit dans leurs statuts des finalités et des objectifs qui sont d'ailleurs similaires :

- défendre les intérêts des membres et les représenter auprès des tiers (Ministères et services déconcentrés, Organismes d'appui, projets, etc.),
- assurer la gestion commune des ressources halieutiques,
- améliorer les conditions de travail dans les différentes catégories de métiers qu'exercent les professionnels de la pêche,
- assurer l'information des membres et renforcer leurs capacités,
- mener des actions de solidarités, lorsque les membres en sont dans le besoin, etc.

En ce qui concerne l'amélioration des conditions de travail, des services concrets sont attendus des OP, par exemple assurer :

- le transport des produits des débarcadères aux marchés,
- la production de glace et la conservation des produits,
- l'accès au financement des équipements de pêche et de transformations des produits halieutiques,
- la sécurité en mer.

Quand il s'agit des AMP ou des zones spécifiques de cogestion, les objectifs sont assez précis. Il s'agit notamment de participer pleinement à :

- l'élaboration et à l'approbation de la zone de l'AMP ;
- la définition et à la réglementation des engins de pêche devant être utilisés dans l'AMP ;
- l'approbation et au suivi des contrats de gestion entre les différentes parties prenantes et les services de conservation ;

- la gestion des conflits entre les différents groupes socioprofessionnels représentés dans le comité ;
- la définition des priorités d'aménagement technique et touristique de l'AMP ;
- la définition et à l'adoption d'un règlement intérieur consensuel de l'AMP ;
- la définition et à l'approbation du plan de communication et de sensibilisation de l'AMP ;
- au comité d'orientation ;
- l'élaboration du Plan de Travail Annuel (PTA).

33. *Conclusions et recommandations sur les aspects institutionnels*

Au plan organisationnel, des dynamiques sont en place (TRY, CLPN, FENAGIEPECHE, Association des pêcheurs de Salamansa et de Maio, l'ANAPA en Guinée Bissau, etc.) ou ont été présentes dans le temps. On sait aujourd'hui que pour construire durablement sur ces dynamiques, deux facteurs sont incontournables : la détermination et l'engagement des membres des organisations, d'une part et des appuis bien pensés et bien ciblés qui ne détruisent pas les dynamiques internes, d'autre part. C'est vrai que dans l'accompagnement des organisations, les services publics n'ont pas toujours joué le rôle attendu d'eux. Mais on ne peut pas dire qu'il n'existe pas de la volonté à aller dans le bon sens. Il y a surtout le fait aujourd'hui que toutes les administrations des pêches reconnaissent qu'elles ne peuvent plus gérer la pêche avec un bâton de commandement, en ignorant les expertises réelles qui existent dans les OP.

Face à cela il faut consolider les dynamiques internes des OP, en utilisant d'abord les forces qui existent en elles. Il faut donc organiser au plan national et sous-régional des échanges d'expériences entre les organisations professionnelles de la pêche, de sorte que les « success stories » type CLP Ngaparou circulent d'un bout à l'autre du pays et de la sous région. De cette façon, les acteurs de la pêche à la base se forment entre eux. De tels échanges doivent se faire de façon vivante et non dans les salles de réunion, donnant l'occasion, par exemple, à des pêcheurs d'une région de vivre trois à cinq jours aux côtés de ceux d'une autre région, dans l'esprit des programmes connus de « *les paysans forment des paysans* ». L'expérience a déjà prouvé qu'en trois ou cinq jours d'un tel échange, on peut apprendre l'équivalent de ce qu'on apprend en six mois ou un an de formation classique. Cela pourrait aussi instaurer une saine émulation entre les organisations. De tels programmes demandent un accompagnement en amont et en aval des échanges.

Souvent, lorsqu'il y a de la volonté dans les administrations publiques des pêches, les expertises nécessaires ne sont pas présentes pour permettre un accompagnement de qualité des dynamiques organisationnelles de la pêche. Il faut développer à l'intention des fonctionnaires en charge de l'accompagnement des OP, un plan de formation qui les adapte à la situation nouvelle de leur travail. Comme cela a été dit plus haut, l'environnement sociopolitique a changé. Le contexte démocratique des pays suscite des attitudes nouvelles à prendre en compte ; des acteurs plus jeunes arrivent dans les métiers de la pêche, qui ne se comportent plus comme leurs parents, et les partenaires techniques et financiers sont plus exigeants quant à la gouvernance dans la gestion de la pêche.

Dans beaucoup de cas (Gambie, Cap vert, Sénégal, Guinée Bissau), il existe au ministère ou dans les directions des pêches, des fonds d'appui qui pourraient participer au renforcement institutionnel des OP, mais celles-ci n'en sont souvent pas informées et quand elles en sont informées, elles ne savent pas la plupart du temps comment y accéder et ne demandent même pas comment le faire. Les services publics concernés ne font pas non plus tout ce qu'il faut pour que lesdits fonds servent à leurs objectifs. Il faut renforcer les fonds d'appui existants et/ou en créer de nouveaux en faveur des OP, et en améliorer la gestion dans le sens de la transparence, par exemple en mettant en place des mécanismes participatifs de gestion de ces fonds, avec implication effective des OP.

Comme nous l'avons dit plus haut, le faible taux d'alphabétisation parmi les membres des OP est un handicap à la bonne gouvernance, parce qu'il réduit leur accès autonome à l'information et partant leur capacité à formuler des critiques de façon autonome. Il faut instaurer la pratique qui consiste à insérer de façon systématique un volet alphabétisation dans les projets adressés aux communautés de pêche. Un tel volet serait plus adapté aux conditions de travail des acteurs de pêche à la base, à la différence des programmes nationaux d'alphabétisation qui ont connu des fortunes aléatoires.

4. CAPACITES A ANALYSER ET A COMPRENDRE L'ENVIRONNEMENT DES ACTIVITES DE PECHE

C'est la partie 3 du guide d'entretien (voir annexe) qui a servi à collecter les informations utilisées pour traiter cet aspect du diagnostic approfondi. La question posée en fait est la suivante : est-ce que les OP sont en capacité d'analyser et de comprendre l'environnement de leurs activités ? Cet environnement est défini comme local, national et international. La question a été répondue à partir :

- des connaissances que les membres des OP (surtout les responsables) ont du contexte de leurs activités,
- du regard qu'ils portent sur le secteur de la pêche et ses enjeux,
- de leur connaissance des politiques des pêches,
- de leur appréciation du système de gestion des ressources halieutiques,
- des contraintes et limites qui entravent leurs capacités d'analyse et de compréhension de l'environnement de la pêche.

4.1. Ce que les OP savent aujourd'hui de l'environnement de leurs activités

D'une façon générale, les responsables des OP rencontrés ont une bonne idée de leurs zones respectives de pêche et savent ceux qui viennent d'ailleurs y pêcher : on sait par exemple que les Sénégalais vont pêcher dans les eaux gambiennes et le contraire est possible ; Sénégalais et Gambiens vont en Guinée Bissau. Ils ont aussi une idée du nombre de pirogues qui vont en mer tous les jours de pêche. Ils vivent les processus d'immatriculation des pirogues qui sont à des étapes diverses selon les pays et parfois selon les zones et les communautés de pêche à l'intérieur du même pays. Il faut cependant noter que c'est au Sénégal que les données recueillies auprès des responsables des OP sont les plus proches des statistiques officielles. La FENAGIEPECHE avait même devancé l'Etat pour l'immatriculation informatisée des pirogues, qui peine aujourd'hui à aboutir.

Concernant les permis de pêche, la situation est plutôt insatisfaisante. Les pêcheurs eux-mêmes remarquent qu'une immatriculation qui n'est pas accompagnée d'une gestion rigoureuse des permis de pêche qui devrait aller jusqu'au quota ou à la limitation planifiée de l'accès à la ressource demeurera inefficace.

Partout, tout le monde se lamente sur l'état de la ressource constamment en baisse. Les raisons évoquées pour expliquer la baisse constante de la ressource sont nombreuses et variées :

- la non maîtrise des efforts de pêche : l'accès à la ressource n'est pas contrôlé ; chacun va à la pêche comme il veut et pêche autant qu'il peut ;
- la réglementation sur les engins de pêche est peu appliquée : les filets à maille interdite et les mono-filaments sont toujours en usage de même que les seines de plage ;
- le repos biologique est peu ou pas du tout appliqué ;
- l'incursion des bateaux de la pêche industrielle dans les zones de la pêche artisanale, ce qui détruit la ressource dans ce périmètre.

Pourtant des informations contradictoires et très inquiétantes circulent sur la pêche artisanale. On constate par exemple aujourd'hui au Sénégal que la marge entre la pêche industrielle et la pêche artisanale est en train de se réduire à l'avantage de cette dernière. Les dimensions de pirogues et des filets sont en nette évolution de sorte qu'aujourd'hui des pêcheurs artisans vont en mer avec des pirogues de 22 mètres qui embarquent 65 pêcheurs et débarquent 600 caisses de 50 kg de poisson chacune), des engins plus efficaces et de moins en moins sélectifs (sennes tournantes de 800 mètres, avec une plongée de 40 mètres), des filets en nylon qui se généralisent alors qu'ils sont interdits. De telles pirogues peuvent donc débarquer en une seule fois 30 000 t de poisson. A Joal au Sénégal les pêcheurs artisans débarquent par an entre 150 000 t et 180 000 t de poisson, majoritairement des sardinelles (60% à 70%). Il devient ainsi extrêmement important de gérer les permis de pêche pour pouvoir maîtriser la pression sur la ressource ou l'effort de pêche. Il ne s'agit pas de briser la dynamique de la pêche artisanale, mais d'inventer un système de gestion / cogestion pour rendre l'activité durable pour le bien de tout le monde.

Les jeunes pêcheurs ne sont pas formés et ne bénéficient pas de conditions de travail qui leur permettent d'aborder l'activité dans de bonnes conditions. A Cayar, les jeunes ont du s'organiser à part pour tenter de se faire leur place aux côtés des anciens du CPC.

En ce qui concerne les politiques de pêche, il reste encore beaucoup d'efforts à faire pour que les OP soient informées des accords de pêche. En Guinée Conakry, UNPAG a été associée aux négociations de l'accord de pêche entre la Guinée et la Chine, alors qu'au Sénégal, il y a comme un déclin en ce qui concerne l'implication des représentants des pêcheurs dans les négociations des accords de pêche, puisque le CNPS siégeait dans les instances de négociation des accords de pêche.

Les politiques nationales et sous-régionales des pêches ne sont pas connues des pêcheurs. Par exemple au Sénégal, les pêcheurs ne connaissent pas le contenu de la lettre de politique sectorielle de la pêche et de l'aquaculture, supposée donner l'orientation de toute intervention dans ce secteur. On note aussi que l'Etat sénégalais n'a pas bien communiqué sur le sujet.

Les OP ne sont pas satisfaites de la façon dont les services publics collectent et traitent les informations sur la pêche. Elles sont souvent conviées à répondre aux questions, mais en retour elles ne savent pas ce que sont devenues les informations collectées. Malheureusement la collecte et le traitement des informations statistiques ou qualitatives ne bénéficient pas suffisamment des connaissances et potentialités que recèlent plusieurs OP.

42. Conclusion et recommandation sur les capacités des OP à analyser et à comprendre l'environnement de leurs activités

Si les acteurs à la base ont montré, d'une façon générale un niveau connaissance satisfaisant de l'environnement de leurs activités, à l'exception de la maîtrise des politiques de pêches, il est clairement apparu que les potentialités que recèlent les OP en la matière ne sont pas suffisamment exploitées par les services publics. Or quand les acteurs à la base sont impliqués dans la collecte et le traitement des données sur leurs propres activités, cela réduit indéniablement d'au moins 50 % le chemin vers les solutions aux problèmes du secteur. En effet, si ce travail est bien fait, il peut devenir une source de motivation pour les organisations, car les problèmes à résoudre vont mieux apparaître. Quand par exemple, les femmes ostréicultrices de la Gambie (TRY) ont compris le rôle de la mangrove pour le développement et la production des huitres, elles ont été plus motivées à se mettre ensemble au repeuplement des mangroves. Elles ont reboisé 40 000 mangroves. A Joal, lorsque les pêcheurs ont compris la réalité, ils ont adhéré volontairement au programme de restauration de la mangrove et sa superficie est passée de 402 ha à 686 ha. Toujours à Joal quand le nombre des espèces de poisson recensées avant l'AMP est passé de 59 à 79, cela a été un motif de fierté pour les gestionnaires de l'AMP et de confirmation des mesures de gestion en vigueur.

Il importe donc de mettre en place de nouveaux systèmes de collecte et de traitement des informations dans lesquels les OP doivent cesser de jouer uniquement le rôle de fournisseur d'informations. Cela veut dire qu'il faut abandonner les méthodes extractives pour adopter celles qui associent les OP à toutes les phases de la collecte et du traitement des données sur la pêche. Par exemple monter un programme pour sensibiliser les OP sur le rôle de la collecte et du traitement des données dans la gestion des pêches, et mettre en place un mécanisme de collecte et de traitement des données qui débouche sur une base de données régionale, avec la possibilité de comparer les données d'un pays à l'autre et dans la sous région de la CSRP. Après chaque période de collecte et de traitement des données de la pêche, organiser des ateliers de restitution région par région dans le même pays et au niveau de la sous région 'CSRP'. L'expérience a prouvé que ce sont des moments importants de réflexion et de formation, comme ce fut le cas pendant les ateliers nationaux de restitution au cours de la présente étude.

La recommandation est ainsi fondée sur le principe que la collecte et le traitement des données de la pêche doivent être l'occasion de formation des acteurs de la pêche, en particulier les OP. Quand les divers acteurs au sein des OP sont impliqués dans la collecte et le traitement des données, ils commencent à ouvrir les yeux plus grands sur leurs propres réalités et c'est là que commencent le changement (comportements et attitudes nouveaux) et la recherche de solutions.

Pour une meilleure maîtrise des efforts de pêche, mettre en place des normes de fabrication de pirogues et de filet, en même temps que l'instauration d'un système de permis de pêche qui allie le contrôle, la promotion et la durabilité de l'activité. Il est important de signaler que si en ces matières, les mesures ne sont pas prises à la fois dans les 7 pays de la CSRP, elles ne seront que peu efficaces.

Développer un programme de formation qui s'adresse en priorité aux jeunes, pour accompagner la dynamique du secteur. Cela veut dire que les services en charges de la pêche artisanale dans la sous région doivent anticiper sur les problèmes posés.

Au-delà de ces mesures de maîtrise de l'effort de pêche, il y a besoin d'une politique régionale plus hardie de la pêche. Lorsque les pêcheurs pensent au développement de la pêche artisanale, ils pensent d'abord à l'accès au marché international et non à la sous-région ni au continent, parce que les politiques de pêche à tous ces niveaux ne favorisent pas ces deux derniers marchés. Il est indispensable de revoir les choses en privilégiant la sous région et le continent par rapport au marché international. Il faudrait mettre à plat les différentes politiques de la sous région (CSRP, UEMOA, CEDEAO), pour y introduire une meilleure cohérence.

Instaurer le repos biologique dans l'exploitation des ressources dans la sous région : il ne s'agit pas de fermer toute la pêche mais de le faire par zone de temps en temps pour permettre aux ressources de se régénérer. Certes, cette mesure de protection spatio-temporelle ne pourra pas seule résoudre le problème de l'épuisement de la ressource qui se fait de plus en plus sentir mais elle peut l'atténuer si elle est appliquée rigoureusement et systématiquement dans tous les pays. Ce qui n'est pas le cas en ce moment. Elle doit être combinée avec d'autres mécanismes de régulation de l'accès à la pêche.

La cogestion n'est possible que si elle aborde l'activité 'pêche' en incluant l'amont et l'aval. Un élément important de l'aval étant le marché. Comme déjà dit, tous les pêcheurs souhaiteraient exporter tous leurs produits sur le marché européen, asiatique et américain pour la rentabilité de leurs activités. C'est ainsi que tous les produits dits nobles sont réservés à ce marché. Les marchés nationaux, sous-régionaux et africains ne sont approvisionnés que de produits de moindre valeur et des rebuts. Les politiques de pêche doivent aussi se préoccuper du marché. Par ailleurs, peu ou pas de valeur ajoutée n'est apportée aux produits de la pêche.

L'autre recommandation importante a été d'éviter les risques de politisation des OP.

L'évaluation de la ressource qui engage de très gros moyens a besoin d'une plus grande attention et devrait être organisée de façon plus harmonisée dans la sous-région pour que les données concordent et restent dans des périodes comparables. En ce sens ce serait plus efficace d'en confier la gestion technique à la CSRP.

5. CAPACITES DE COMMUNICATION ET DE NEGOCIATION

La mise ensemble des deux mots communication et négociation renforce le sens de l'un et de l'autre, comme instrument de dialogue. Cependant pour qu'il y ait communication et négociation, il faut que l'information circule. Nous verrons donc comment les OP organisent la circulation de l'information en leur propre sein et avec l'extérieur, avant d'explorer leurs capacités à communiquer et à négocier, en questionnant leur expérience de participation aux concertations dans le secteur de leurs activités.

51. La circulation de l'information au sein des OP

Nous avons constaté au plan institutionnel que le fonctionnement des OP reste de faible niveau : les réunions statutaires ne se font pas ou que rarement, excepté quelques organisations qui sont actuellement performantes (TRY et NAAFO en Gambie, le CLP de Ngaparou et la FENAGIEPECHE au Sénégal, les Association des pêcheurs de Samamansa et de Maio). Or ses réunions statutaires sont les premiers outils d'information des membres, les lieux où tous ceux ou toutes celles qui exercent une fonction essentielle pour les organisations doivent rendre compte et requérir les avis de ceux ou celles dont ils ou elles dépendent. Comme les réunions ne se font pas régulièrement, les procès verbaux et les rapports sont inexistantes.

Toutes les OP rencontrées ont égrené les outils de communication qu'elles utilisent en termes de téléphone, internet, sans oublier les moyens traditionnels de bouche à oreille. Mais on peut se demander à quoi sert tout cela si les OP ne fonctionnent pas bien.

En tout cas, on a constaté qu'aucune organisation ne dispose de plan de communication. Si pour les OP de base cela n'est pas indispensable, les faîtières et les organisations nationales devraient se préoccuper d'en avoir un, car elles ont un niveau de représentation élevé, où la communication joue un rôle important pour la cohésion du groupe. Pour un vivre ensemble dynamique, la circulation de l'information peut être considérée comme celle du sang dans le corps des êtres vivants qui en bénéficient.

En plus du plan de communication, il faut aussi noter le rôle des plans d'action ou de travail annuel et les documents de projet pour la communication, même au sein des organisations. Pour se sentir parties prenantes d'une organisation, les membres doivent partager des visions communes, qui s'expriment à travers ces différents documents cités, outils par excellence de communication. C'est aussi à partir de ces mêmes documents que les responsables devraient montrer comment ils mettent en œuvre les orientations données par l'Assemblée Générale, instance suprême de l'organisation et requérir d'elle approbation, quitus et le cas échéant, réorientations pour poursuivre la gestion de l'organisation.

52. La circulation de l'information vers les partenaires

Le malaise ressenti à ce niveau est le corollaire de ce qui vient d'être exposé. Quelle légitimité aurait une communication vers l'extérieur si les responsables qui la portent ne sont plus en communication avec leurs bases ? Le constat est clair. Les organisations qui fonctionnent bien ont aussi généralement des choses à communiquer et les moyens pour les communiquer : différents procès verbaux, rapports, plans d'action ou de travail annuel, etc.

Pour bénéficier de l'appui d'un partenaire ou pour engager un processus de collaboration fructueuse avec lui, il est indispensable de se faire d'abord connaître, d'où la nécessité d'une réponse claire aux questions suivantes : qui êtes-vous ? Quelle est votre vision ? Vos missions ? Vos objectifs et stratégies d'intervention, etc. La plupart des organisations rencontrées ne peuvent pas aujourd'hui répondre aisément à ces questions. Si leurs leaders peuvent éventuellement y répondre oralement, ils ne disposent pas de supports écrits pour soutenir leurs réponses. Autant dire que la situation des organisations rencontrées est au moins précaire en ce qui concerne la communication.

53. Les capacités de négociation des OP

D'une façon générale les OP sont dans la plupart des cas présentes dans instances de concertation regroupant soit des organisations de la société civile, soit des décideurs au plus haut niveau, comme des conseils nationaux de pêche. Le véritable problème qui se pose est leurs capacités à utiliser efficacement ces instances pour arriver à des influences politiques là où c'est nécessaire, de sorte que les décisions prises à ces instances prennent en compte leurs points de vue. Des représentants des OP siègent parfois à ces instances sans objectifs ni stratégie précis, parce leurs liens avec leurs bases est si lâches qu'ils ne représentent plus en fait le point de vue des membres, qu'ils ne consultent pas avant d'aller aux dites réunions et à qui il ne redent même pas compte. Ce constat a été fait au moins en Gambie, au Sénégal, au Cap Vert. En Guinée Conakry, UNPAG est en crise, ce qui ne favorise pas ses capacités actuelles de représentation.

Ce qui est plus grave est que la plupart du temps, les organisations faîtières ou nationales qui pourraient porter la voix des communautés de pêche sont en duplication et souvent on ne sait pas bien où se trouve la bonne représentation. Par exemple, en Gambie NAAFO et GAMFIDA sont des organisations de même niveau qui poursuivent des objectifs similaires et prétendent représenter les mêmes catégories d'acteurs. On sait comment la FENAGIEPECHE est née au Sénégal, en concurrence avec le CNPS. On se demande aujourd'hui quelle est la meilleure instance de concertation entre les OP de la pêche au Sénégal : le CONIPAS, la FENAGIEPECHE, les CLPA qui sont assez répandus dans les zones de pêche, mais apparemment sans une faîtière nationale. Au Cap Vert, il n'existe d'organisation d'envergure nationale, à cause de l'insularité, à l'exception du réseau des OP et des ONG de la pêche et de l'environnement (ROPPA-CV), qui donne l'impression d'être un fourre tout et ne peut, en conséquence, prétendre défendre les intérêts proprement dits de la pêche. Tous ces cas ont été discutés lors des ateliers nationaux de restitution. De façon satisfaisante, il y a eu partout une prise de conscience qui a abouti à des engagements concrets pris pour lancer dans chacun de ces pays un processus de regroupement plus consensuel, afin de préparer les bases d'une instance de concertation plus crédible dans les pays concernés. Comme déjà dit les ateliers nationaux de restitution ont été en même temps une occasion de formation et d'évaluation, de sorte que des engagements ont été déjà pris pour lancer des processus qui vont aboutir à :

- un réseau national des CLPA et des AMP au Sénégal,
- une fédération nationale des OP de la pêche au Cap Vert,
- une restructuration de l'UNPAG en Guinée,
- une mise en place d'une plate forme nationale de concertation des acteurs de la pêche en Gambie.

54. Conclusions et recommandations sur les capacités de communication et de négociation des OP

Pour que les OP arrivent à tous les niveaux à négocier pour influencer les politiques et les décisions qui affectent leur secteur d'activités et donc les conditions de vie des communautés de pêche, il faut qu'existe en leur sein, entre elles et entre elles et leurs partenaires, des canaux de communication

fluides. Les OP ne peuvent rien influencer à l'extérieur s'il n'existe pas en leur sein et entre elles de visions ou des points de vue partagés.

Il faut ensuite que leurs responsables soient aguerris aux approches et méthodes de plaidoyer et de lobbying. Plaidoyer et lobbying supposent qu'en premier lieu que l'on sait de quoi on parle. Vous ne pouvez influencer ni une politique ni une décision si vous ne savez pas de quoi il s'agit. Non seulement il faut savoir de quoi il s'agit, mais ce qui est en jeu par rapport à votre secteur et dans quel sens la politique ou la décision en question impacte votre secteur et si cela est dans votre intérêt ou pas. C'est seulement à ce moment que vous comprendrez ce qu'il faut changer. Il faut ensuite déterminer comment cela peut changer et qui a le pouvoir de le changer. Alors seulement il est possible de monter une stratégie pour obtenir le changement. Cela demande de l'expertise, car il ne suffit pas de faire du bruit dans les rues pour que les choses changent.

Pour ne donner que cet exemple l'expérience de TRY en Gambie confirme l'analyse ci-dessus faite. L'OP fonctionne actuellement bien. Les réunions statutaires se tiennent régulièrement, les membres sont consultés et informés des projets et des négociations en cours. Elle dispose d'un plan d'action. Les différentes instances de décision au sein de l'organisation sont informées du plan et des projets et peuvent les soutenir. Ancré à la base, TRY peut mieux négocier les appuis des partenaires pour l'organisation, de sorte qu'aujourd'hui elle a un budget de 521 000 dalasi.

Les capacités de communication et de négociation sont essentielles à la fois pour les relations internes et pour les relations extérieures, c'est-à-dire le partenariat. Comme nous l'avons vu, pour bien communiquer à l'externe, il faut d'abord savoir le faire à l'interne. Pour que les recommandations qui suivent portent des fruits, il faut que les capacités institutionnelles soient assurées. C'est pourquoi il faut :

- poursuivre le processus en cours en Gambie, au Cap Vert , en Guinée Bissau (à travers l'ANAPA), en Guinée et au Sénégal, pour la mise en place d'un espace ou d'une plate forme de concertation entre OP, de préférence au niveau national, afin que sur les sujets d'importance comme la définition des politiques nationales de pêche, la gestion de l'accès à la ressource (réglementation au plan national, accords internationaux de pêche), le financement de la pêche, etc., les acteurs de la pêche puissent parler d'une seule voix ;
- aider les faîtières d'envergure importante et les organisations du niveau national à se doter des documents stratégiques suivants : plan de communication, plan d'action, plan de travail annuel ;
- former les responsables des OP aux techniques d'élaboration de projet et de négociation ;
- développer un programme de formation et d'accompagnement des OP en matière de plaidoyer et de lobbying.

6. CAPACITES DE PROPOSITION ET D'ADAPTATION DES OP

6.1. Comment les OP s'adaptent et deviennent forces de proposition

Pour traiter la question posée ici, nous sommes partis de l'hypothèse qu'en analysant quelques cas de participation à la gestion des activités de pêche et des AMP, on pourra voir comment les OP sont arrivées ou non à faire des propositions de solutions pour faire avancer les choses. Par ailleurs participer aujourd'hui à la gestion des activités de pêche et des AMP est déjà signe de capacité d'adaptation aux situations nouvelles, la cogestion étant elle-même un nouveau défi pour tout le monde.

Partout dans la sous région tout le monde reconnaît que la pêche connaît une nette évolution du fait des évolutions constatées au niveau de la ressource. Est apparue la notion de pêche durable comme conséquence de la prise de conscience que les ressources halieutiques n'étaient pas inépuisables. Pouvoirs publics et toutes les autres parties prenantes doivent ensemble s'adapter pour repenser les métiers de la pêche, afin qu'ils restent un moyen de contribution durable à la souveraineté alimentaire.

Il n'existe pas d'AMP en Guinée Conakry, mais les pêcheurs estiment que cela devrait être instauré. En Sierra Leone comme au Cap Vert, des dispositions sont prises pour la création et la gestion des AMP. Cependant le Cap Vert expérimente des projets de Dispositif de Concentration de Poisson (DCP).

Les exemples les plus clairs de prise d'initiatives ou de proposition que nous avons sélectionnés viennent de la Gambie, du Sénégal et du Cap Vert.

Cas de la Gambie

Microfinance Program

Nous sommes très fières du succès de notre programme de micro finance. Impliquant approximativement 250 femmes, le programme a commencé avec un atelier sur le petit commerce et la gestion de l'argent, par lequel les femmes ont appris comment démarrer et gérer de petites entreprises, et comment utiliser un programme de micro finance non pas seulement pour d un prêt, mais comme moyen pour épargner de l'argent provenant de leurs petites affaires. Puisque beaucoup de ces femmes n'ont jamais épargné de l'argent, et en fait n'ont jamais été en position de détenir de l'argent qui leur appartient vraiment, c'était stupéfiant de voir ces femmes pour la première fois, épargnant de l'argent pour elles-mêmes et leurs familles. La plupart des femmes n'ont aucun endroit sûr pour garder l'argent. Elles étaient donc plus que contentes de se voir introduite dans un processus d'épargne à la banque. Bien qu'on ait distribué des boîtes fermées aux femmes pour y mettre leur argent, aux fin de nous les apporter une fois par mois dans notre centre, beaucoup de femmes ont rencontré des difficultés : lutte avec leurs époux, voleurs essayant de briser les boîtes, etc. Mais nos membres sont restés confiants et le taux de remboursement était de 100%. Le concept d'épargne est difficile à enseigner et nous continuons d'investir du temps à leur apprendre à épargner. Un bon nombre de femmes a épargné plus de mille dalasi et une a épargné 14 000, un succès énorme.

Cas du Sénégal

Le Comité de gestion de l'AMP de Joal

Il capitalise des initiatives significatives, notamment : le repeuplement de la mangrove, le suivi des tortues (juin, août, septembre), le suivi de la reproduction des tortues, l'instauration d'une zone d'interdiction totale pour la protection des herbiers marins, la pêche responsable dans une zone, l'instauration de mesures de gestion de l'huître et de l'arche, des missions régulières.

La FENAGIEPECHE

Elle se distingue de par ses interventions significatives dans la promotion de la pêche durable (mise en place de commissions de gestion des ressources halieutiques, des initiatives d'aquaculture, immatriculation informatisée des pirogues (phase test), des activités de renforcement de capacités (formations, sensibilisations) dans divers domaines notamment les questions relatives à l'aménagement des pêcheries, épargne et crédit, valorisation des produits halieutiques

Le CLP de Ngaparou

Il développe d'importantes initiatives et mesures de gestion des pêcheries De manière générale il contribue de façon significative la définition et l'application de mesures de conservation des ressources halieutiques et la protection de l'environnement marin et côtier (La création d'une aire communautaire protégée où l'utilisation de certains engins de pêche sont interdits (filets dormants, palangres côtières, sennes de plage, sennes tournantes...), Immersion de récifs artificiels, réglementation des engins de pêche, L'observation de repos biologiques pour le cymbium (janvier à février), le poulpe (septembre à octobre) et alevinage de « bébés yêtes », la sensibilisation des acteurs de la pêche sur le permis de pêche artisanale, l'immatriculation informatisée des pirogues et la gestion des conflits entre professionnels de la pêche artisanale. L'interdiction d'extraction de sable marin.

Le CPC de Cayar

Il a promu des actions très importantes de gestion des ressources halieutiques : La réglementation de l'utilisation de palangres côtières à Cayar (arrêté MEM) : pour éviter la pose de palangres sur les zones de pêche rocheuses, la détention de palangres côtières portant des hameçons n° 1 à 7, à l'embarquement, au débarquement et en mer est formellement interdite ; instauration de sorties uniques journalières pour les pirogues de lignes ; limitation des débarquements de pageots à 3 boîtes de 15Kg par pirogues par jour. Interdiction formelle d'utilisation des filets dormants dans la zone de Cayar (arrêté préfectoral), des opérations périodiques de nettoyage des fonds marins, observation de journées sans pêche, participation à la gestion de l'AMP de Cayar (identification, établissement de la situation de référence, élaboration du plan de gestion).

Les exemples ci-dessus sont comme des laboratoires qui indiquent le possible. Il est particulièrement intéressant de constater que la FENAGIEPECHE a montré le chemin pour l'immatriculation informatisée des pirogues, qui peine actuellement à déboucher. TRY a proposé une convention à l'administration des pêches pour obtenir un droit exclusif de cogestion de deux AMP : The Tanbi Wetland National Park (TWNP) and The Niomi National Park. Ici la cogestion a commencé dès le départ dans un processus de codécision à chaque étape. Ledit processus a donc été un lieu d'apprentissage pour toutes les parties prenantes. Il est vrai que ces expériences sont les fruits de deux impulsions conjointes interne et externe. Mais sans la détermination des acteurs à la base eux-mêmes, ces cas ne seraient pas aussi instructifs qu'ils le sont.

Les AMP sont plébiscitées par toutes les organisations rencontrées, celles qui en font déjà l'expérience, celles qui s'y préparent et celles qui n'en ont aucune expérience mais admettent que c'est la voie à suivre pour rendre durables les métiers de la pêche. Nous sommes dans une situation tout à fait intéressante, parce que les AMP relèvent aussi de la cogestion. Les OP ont cependant insisté sur le fait qu'il faut penser les AMP dans une perspective qui introduit un équilibre entre « la protection » et « l'exploitation » de la ressource pour motiver les acteurs qui accepteront plus facilement de s'y impliquer. Ainsi par exemple, malgré tout le bien que l'on pense du Parc National du Banc d'Arguin (PNBA), certains pêcheurs mauritaniens trouvent qu'il leur a été imposé pour des intérêts autres que les leurs.

62. Les relations entre les parties prenantes

Les acteurs clés en jeu aujourd'hui sont des OP, des organismes non gouvernementaux d'appui, des projets et les administrations publiques des pêches. A l'exception remarquable de TRY (Gambie) manifestement en état de grâce actuellement, pour les autres organisations, il y a encore beaucoup d'efforts à faire des deux côtés pour améliorer la collaboration avec les administrations des pêches. Il est évident que les administrations de pêche ne peuvent pas travailler efficacement avec des OP qui ne fonctionnent pas (réunions statutaires non tenues, absence de procès verbaux et de rapport, responsables coupés de la base, etc.). On doit aussi admettre que les services dédiés des administrations des pêches peinent à savoir comment accompagner les OP aujourd'hui. Comme déjà dit la donne a changé et les avancées, même petites en gouvernance, ont fait que les cartes se distribuent autrement. On ne peut plus s'adresser aux OP avec un bâton de commandement. Il n'y a pas grand'chose de dit sur les organismes d'appui (WWF/WAMER, NOVIB) ni sur les projet (GIRMAC, BANAFAA).

Entre les OP et les administrations des pêches, les objets de collaboration ne manquent pas, qui sont des opportunités concrètes pour construire de nouveaux types de relations :

- La collecte et le traitement des données sur la pêche, une vraie occasion d'échange et de formation mutuelle. Comme déjà dit les OP et leurs membres ne sont pas seulement des sources d'extraction d'informations, mais recèlent des potentialités à exploiter pour des réflexions et des analyses conjointes. Mais pour cela, il faut adopter de nouvelles méthodes de travail. Une recommandation a été déjà faite sur ce point, incluant des mécanismes pour

assurer la restitution des résultats des études aux communautés de base, ce que réclament les OP.

- Malgré la situation actuelle, les OP reconnaissent que les administrations des pêches recèlent des potentialités et même de l'expertise pour leur formation. Il faudrait sûrement ici aussi renforcer le niveau de compétence pédagogique des agents en charge de ces activités. Ceci relève aussi des méthodes d'accompagnement.
- Co-surveillance des zones de pêche pour assurer la mise en œuvre des mesures de gestion et de réglementation en place. Les deux parties estiment que cela est nécessaire, mais nulle part on a rencontré des dispositifs efficaces permettant de le faire. Quand les acteurs sont disposés à travailler ensemble, il n'y a pas de moyen, mais parfois c'est seulement la confiance mutuelle qui est faible, alors qu'il s'agit d'opération comportant des risques.
- La sécurité en mer.

Des expériences ci-dessus on note quelques conditions à remplir pour une cogestion efficace :

- reconnaissance et respect mutuelle des acteurs en présence,
- implication effective des acteurs à toutes les étapes du processus et dès le départ, dans un esprit de consultation mutuelle et codécision,
- les clauses de collaboration doivent être fixées dans une convention ou un contrat convenu de commun accord,
- mettre en place une structure légère de suivi-contrôle et supervision, facile à réunir pour gérer le processus au quotidien ;
- affecter un budget spécifique à l'opération ;
- fixer des périodes d'auto-évaluation et d'évaluation externe, pour inscrire dans le système des points de vigilance et de réorientation.

63. Conclusion et recommandation sur les capacités de proposition et d'adaptation

Quelles que soient les récriminations rencontrées de part et d'autre, il existe une prise de conscience partagée que la pêche ne peut plus être gérée unilatéralement par les administrations des pêches et que les OP seules n'y arriveront pas non plus. Les exemples de réussite montrent qu'il est possible d'y arriver. Il reste des actes concrets à poser pour rendre la collaboration non seulement possible mais efficace. A cet effet, il faut :

Concevoir et mettre en œuvre un programme régional décentralisé au plan national dans la zone CSRP, pour :

- identifier et/ou confirmer les conditions pour une cogestion effective de la pêche pour rendre durable les métiers de la pêche ;
- sur la base des conditions clés réunies, élaborer une sorte de charte modèle pour la zone CSRP, à charge pour chaque pays de la transcrire dans les réglementations ad hoc ;
- confier à la CSRP le suivi-contrôle et supervision de l'application de la charte.

7. CONCLUSION

Les considérations faites plus haut montrent qu'il y a un lien de complémentarité entre les quatre niveaux d'aptitude requis pour que les OP de la pêche apportent des contributions de qualité à la gestion du secteur. En effet pour être partenaire d'autres acteurs, il faut exister, jouir d'une visibilité incontestable ; puis connaître, avoir une idée juste de son secteur d'activité, être capable de communiquer et de négocier et devenir une force de proposition.

Les capacités institutionnelles sont effectivement une base indispensable pour construire les autres étages, avec la spécificité qu'on peut travailler à tous les étages en même temps. Quand une organisation ne fonctionne pas, c'est d'abord parce qu'elle a été montée comme une coquille vide. Si on a fait que répondre à un appel à se mettre ensemble pour accéder à des fonds ou à des dons, les premières préoccupations seront les disputes autour du pouvoir comme moyen effectif de partage du gâteau. On peut imaginer aujourd'hui qu'à TRY et au CLP Ngaparou, il y a tellement de choses à faire pour atteindre des objectifs concrets fixés, qu'il n'y a pas beaucoup de place pour la course au pouvoir, mais plutôt la course au travail. Il faut donc utiliser les dynamiques existantes et en repérer d'autres pour « contaminer » les organisations en panne. Mais en même temps poser des actes concrets pour rendre les services publics ad hoc plus capables de jouer leur rôle d'accompagnateur auprès des OP. Ce faisant, les deux acteurs incontournables vont créer les conditions pour que les facteurs internes et externes se conjuguent pour rendre dynamique et durable le secteur de la pêche des pays de la CSRP, avec la possibilité d'entraîner la zone voisine du CPCO.

Liste des OP retenues pour le diagnostic approfondi

Pays	OP retenues pour le diagnostic approfondi
Cap Vert	Pêche artisanale
	Fédération des associations de l'AMP de Santa Luzia (Sao Vicente)
	Association des Pêcheurs de Maio
	[Association des pêcheurs de Tarafal (Santiago)]
	Pêche industrielle
Association des armateurs de la pêche industrielle (Sao Vicente)	
Gambie	Pêche artisanale
	National Association of Artisanal Fisheries Operators (NAAFO)
	Gambian Artisanal Fisheries Development Agency (GAMFIDA)
	TRY Women Oyster Association (TOWA)
	Pêche industrielle
The Association of Gambia Fishing Compagnies (TAGFC)	
Guinée Bissau	Pêche artisanale
	Association Nationale des Armateurs de la Pêche Artisanale (ANAPA)
	UNIPES MARCA (Cacine)
	Association des Pêcheurs des Fils de Bubaque ASPIB (Bubaque)
	Pêche industrielle
ANEP	
Guinée	Pêche artisanale
	Union Nationale des Pêcheurs Artisans de Guinée (UNPAG)
	Union des Coopératives de Pêche de Douprou
	Pêche industrielle
CONAPEG	
Mauritanie	Pêche artisanale
	Fédération Nationale des Pêches (FNP)
	Fédération Libre de la Pêche Artisanale (FLPA)
	Coopérative Teissot (PNBA)
	Coopérative des filets tournants
	Pêche industrielle
Fédération Nationale des Pêches (FNP)	
Sénégal	Pêche artisanale
	FENAGIE Pêche
	Comité de Gestion AMP Joal
	CLP Ngarparou
	Comité de Pêche de Cayar
	Pêche industrielle
GAIPES	
Sierra Leone	Pêche artisanale
	Sierra Leone Artisanal Fishermen Union (SLAFU)
	Sierra Leone Amalgamated Artisanal Fishermen Union (SLAAFU)
	Maturity Fish Women's Social Club (Tombo)
	Pêche industrielle
The Sierra Leone Industrial Fishermen's Association (SLIFA)	

LES OUTILS DU DIAGNOSTIC APPROFONDI

Il faut se rappeler que les OP qui sont retenues pour le diagnostic approfondi ont déjà fait l'objet d'un inventaire qui a permis de recueillir sur chacune d'elle les informations suivantes :

- années de création et de reconnaissance juridique de l'OP,
- statut juridique de l'OP,
- type d'organisation (association de base, coopérative de base, OP faitière, union, fédération, réseau),
- envergure de l'OP (nationale, régionale ou locale),
- pêcheries concernées ou plus précisément les espèces de poisson exploitées,
- domaines d'intervention (capture, mareyage, transformation),
- catégorie des membres adhérents (homme, femme, personne morale),
- appartenance à une AMP,
- expérience de cogestion (implication ou non dans une concertation ou dans des activités spécifiques visant la cogestion des ressources halieutiques).

Il n'est donc pas question de reprendre ce travail, mais d'aller plus loin.

1. Histoire fondatrice de l'OP

❖ Avant d'aborder des questions de détail avec les OP, il faut prendre 10 à 15 minutes pour comprendre :

- comment l'OP a été créée : les faits à l'origine de sa création (est-ce pour répondre au souhait de l'administration des pêches, d'un bailleur de fonds, d'un projet qui a demandé de se mettre ensemble, ou bien c'est à partir de la volonté des membres de résoudre un problème récurrent dans la communauté, etc.
- noter au grand maximum deux réalisations qui ont marqué la vie de l'OP, depuis sa création et dont les membres sont fiers : qui a fait quoi, où et quand ?
- une épreuve dans la vie de l'OP et comment elle l'a surmonté : qui a fait quoi, où et quand ?
- comment voit-elle aujourd'hui l'avenir ? rassurée ? non ? pourquoi ?

2. Capacités institutionnelles

1. Quels sont les différents métiers de la pêche représentés dans l'OP ? Lesquels dominent ?
2. Les principaux organes de gestion (gouvernance) : CA, Bureau, commissions, AG ; l'effectif réel de chaque organe. (consulter les documents statutaires, quelques PV de réunion des organes de gestion, pour plus de précision)

Tableau 1 : Performance institutionnelle

Organes	Durée du Mandat	Effectif	Nombre de réunions			Niveau de participation Assiduité aux réunions			Les sujets les plus souvent abordés
			2009	2010	2011	TB	B	M	
AG									
CA									
Bureau									
Commission									
Etc.									

Note : le niveau de participation ou assiduité est apprécié à partir des taux de présence à relever au niveau des PV des réunions : > 80% = Très bien (TB), > 50% = Bien (B), < 50% = Médiocre = M

3. D'où viennent les ressources de l'organisation ?

Tableau 2 : Evolution budgétaire et différentes ressources de financement sur 5 ans

Différents types de ressources	Montants par année dans la monnaie nationale				
	2007	2008	2009	2010	2011
Subventions					
Cotisations					
Dons					
Prestations de services / ventes					
Autres à préciser					

Note : Consulter les budgets de l'OP

4. Evaluation des ressources humaines de l'OP

Tableau 3 : Etat des ressources humaines au niveau associatif

Catégories d'acteurs	Effectif			Principaux métiers représentés	Taux d'alphabétisation
	Total	F	H		
Associés					
Membres du CA					
Membres bureau / CA					
Commissions spécialisées					
-					
-					
Etc.					

Note : taux d'alphabétisation = % de membres sachant lire et écrire : TB = très bien >80%, B = bien >60%, M = médiocre <50%.

5. L'ancienneté des membres au CA / Bureau

Tableau 4 : Ancienneté des membres du CA

Nom et prénom des Membres du CA / Bureau	Ancienneté

Ancienneté = nombre d'années de présence des membres dans l'association ; niveau de mobilisation : consulter les PV des réunions pour vérifier l'effectif des membres présents, avant d'apprécier :

Tableau 5 : Etat des ressources humaines au niveau des employés

Catégories d'employés	Sexe	Domaine et niveau d'étude	Fonctions	Nombre d'années de présence			
Cadres							
- Titre 1							
- Titre 2							
- Etc.							
Personnel de soutien							
- Titre 1							
- Titre 2							
- Etc.							

Tableau 6 : Etat des services rendus aux membres

Services rendus	A qui (catégorie de bénéficiaire)	Quand la dernière fois	Niveau de satisfaction	
			responsables	bénéficiaires

Représentation				
Formation				
Réalisation d'infrastructures				
Crédit				
Etc.				

Note : pour le niveau de satisfaction, utiliser les symboles précédemment définis : TB, B, M

Tableau 7 : Moyens matériels

Matériels	Etat de fonctionnement			Observation
	TB	B	M	
Bureaux				
Salle de réunion				
Equipements de bureau				
Ordinateurs				
Imprimantes				
Connexion Internet				

Observation : par exemple, bureaux en location ou propres, etc.

3. Capacités à analyser et à comprendre l'environnement des activités de pêche

Il s'agit ici de vérifier les capacités de l'OP, c'est-à-dire des ressources humaines ci-dessus recensées, à analyser et à comprendre l'environnement dans lequel intervient l'OP au plan local, national et international. Pour y arriver, il est suggéré de conduire un entretien de groupe avec les premiers responsables, élargi à quelques membres de l'OP (entre 5 et 10 au maximum).

A/ Guide d'entretien 1

1. Vérifier le niveau de connaissance des acteurs par rapport aux données du contexte :

- territoire couvert par l'OP :
- zone maritime de pêche (jusqu'où vont les pêcheurs pour pêcher) :
- le nombre total de pêcheurs dans la zone :
- le nombre total des pirogues qui vont à la pêche :
- le nombre total de pirogues immatriculées :
- le nombre total de permis de pêche (pêche artisanale) :

2. Comment appréciez-vous aujourd'hui l'état de la ressource :

- dans votre zone de pêche,
- dans les zones de pêche voisines,
- au plan national,

3. Par quels moyens avez-vous accès à ces informations ?

4. Quels sont les autres acteurs qui viennent pêcher dans votre zone ?

- d'où viennent-ils ?
- quelles sont les conditions qui leurs sont accordées ? Par qui ? Depuis quand ?
- y a-t-il des bateaux de la pêche industrielle qui opère dans votre zone ?
- savez-vous les accords qu'ils ont passés avec votre pays ? si oui, comment l'avez-vous su ? si non pourquoi ?
- quelle est votre opinion sur la situation ?
- quelles sont les mesures que vous jugez bon de prendre ? Pourquoi ?

5. Comment est organisé l'accès à la pêche dans votre zone ?

6. Quelles sont les mesures de gestion de l'activité 'pêche' aujourd'hui dans votre zone, en ce qui concerne :
 - le droit d'accès à la pêche ? Les permis et licences, l'immatriculation
 - les techniques de pêche (engins permis et interdits) ?
 - les périodes de pêche ?
 - les AMP,
 - Etc.
7. Avez-vous participé à l'élaboration et à la mise en œuvre de ces mesures ? Comment ? Pourquoi ?
8. Apprécier le niveau d'application de ces mesures. Donner des exemples.
9. Y a-t-il en place un système de suivi ? Présentez-le. Est-ce que vous y participez ? Comment Pourquoi ?
10. Comment sont organisés le contrôle et la surveillance de votre zone maritime ? y êtes-vous associés ? Comment ? Etes-vous satisfaits de la collaboration ? Pourquoi ?
11. Qu'est-ce qui manque aujourd'hui aux membres de votre organisation pour qu'ils puissent mieux comprendre le contexte de la pêche aujourd'hui ?
12. Comment peut-on combler ce manque ?
13. Propos libres sur les capacités des membres de votre OP à analyser et à comprendre le contexte ils exercent leurs activités économiques.

4. Capacités de communication et de négociation

Ces deux domaines de capacités sont considérés à l'interne et à l'externe. Pour rester vivante et dynamique, une organisation doit communiquer et négocier à l'interne comme à l'externe les décisions et les orientations à prendre de même que les moyens dont elle doit se doter pour atteindre ses objectifs ou délivrer les services attendus d'elle par ses membres ou sa communauté d'origine.

Au plan interne, il faut noter que le fonctionnement des organes de gestion diagnostiqué plus haut constitue une base importante pour la communication et les négociations internes. La circulation de l'information entre l'AG, le CA, le Bureau / CA, les commissions, etc. est une condition sine qua non pour la communication interne. Une Assemblée Générale (AG) bien conduite est un lieu important de communication et de négociation pour une organisation. L'AG écoute et examine les différents rapports (moral, d'activité, financier et autres), puis délibère sur les orientations futures contenues dans les résolutions prises.

Au plan externe, la communication sert à créer, développer et gérer le partenariat. Certains outils utilisés à l'interne peuvent servir : rapport d'activités, rapport financier, rapport d'audit, compte certifiés, etc.

Pour cette partie, l'entretien sera conduit avec le même focus group que ci-dessus. Avant l'entretien, il faut passer en revue les différents rapports générés par chacun des organes ci-dessus mentionné pendant les deux ou trois dernières années. Cela permet de voir ce sur quoi ont porté les échanges entre ces différents niveaux de responsabilité.

B/ Guide d'entretien 2

Au plan interne

1. Avez-vous un plan de communication ?
2. Comment circule l'information entre les membres de l'organisation et les organes dirigeants (voir dans les deux sens)
3. Quels sont les outils de communication utilisés ?

4. Comment appréciez-vous la circulation de l'information au sein de votre organisation ? Expliquez votre réponse.

Au plan externe

5. Comment se fait la circulation de l'information avec les partenaires de votre organisation (partenaires financiers, partenaires techniques, administration publique, les acteurs du secteur privé, les populations en général, etc.) ?
6. Quels sont les outils de communication utilisés ?
7. Comment appréciez-vous la circulation de l'information entre votre organisation et ses partenaires ?
8. Quels sont les cadres de concertation auxquels participe votre organisation ? Soyez le plus exhaustif possible.
9. Comment vous y participez ? Quels sont les principaux sujets abordés ?
10. Comment appréciez-vous votre participation et les échanges avec les autres acteurs ? Qu'est-ce que cela vous apporte ?
11. Parmi les outils de communication et de négociation, le plan d'action est un des moyens importants d'échange avec les partenaires. Passer en revue le plan d'action en cours et évaluer sa qualité avec les responsables de l'organisation.
12. Qu'est-ce qui manque aujourd'hui à votre organisation pour être plus performante dans la communication et la négociation tant à l'interne qu'à l'externe ? Comment peut-on combler le manque ?
13. Propos libres sur la communication et la négociation telles qu'elles sont vécues dans votre OP.

5. Capacités de proposition et d'adaptation

C/ Guide d'entretien 3

Ici, il est proposé de conduire trois entretiens :

- le premier avec l'équipe restreinte qui a été constituée pour le guide d'entretien 2 (par exemple le président, le secrétaire général et le gestionnaire (personnel) ;
- le deuxième avec une personne de l'administration des pêches qui connaît l'OP et la situation de la pêche dans la zone concernée ;
- le troisième avec une personne soit d'une entreprise privée, soit d'une ONG qui opère dans la zone, soit d'un projet installé dans la zone et qui travaille dans la pêche. Il est important que ces personnes connaissent bien la zone et l'OP.

Cela fait en tout trois entretiens individuel. Attention, ici il ne s'agit pas d'un entretien de groupe

1. Existe-t-il des pêcheries aménagées dans la zone d'intervention de l'OP ? Lesquelles ?
2. S'il n'en existe pas, y a-t-il un ou plusieurs projets en vue pour les aménager ?
3. Faites un bref historique d'une ou deux des pêcheries existantes ou d'un ou deux des projets en vue :
 - leurs origines : les motivations à la base des pêcheries ou des projets
 - leurs promoteurs (publics ou privés)
 - les objectifs visés, les résultats atteints, les perspectives

4. Comment les pêcheries existantes sont-elles gérées ? Comment y êtes-vous impliqués ? Quels rôles vous jouez dans cette gestion ? Quelle appréciation faites-vous de la gestion et, le cas échéant, de la collaboration avec les autres acteurs ? Faites des suggestions pour l'amélioration.
5. Citez au plus deux problèmes auxquels les pêcheries sont confrontées. Ont-ils été résolus ? Si non pourquoi ? Si oui, comment ? Quels ont été les acteurs et leurs contributions ?
6. Existe-t-il des AMP dans le territoire couvert par votre OP ? Si non, pensez-vous qu'il est utile d'en créer ? Pourquoi ? Si oui, comment ont-elles été mises en place ? Y avez-vous joué un rôle ? Lequel ?
7. Comment lesdites AMP sont-elles gérées ? Contribuez-vous à cette gestion ? Comment ? Comment appréciez-vous la collaboration avec les autres acteurs ? Faites des suggestions d'amélioration.
8. Existe-t-il des systèmes de collecte et de traitement de données sur la pêche dans votre zone ? Comment ont-ils été mis en place ? Etes-vous associés à la collecte ? Comment ? Qu'est-ce qu'on vous demande de faire ?
9. Êtes-vous satisfaits de la collaboration avec les responsables des systèmes en question ? Pourquoi ? Comment peut-on améliorer les choses ?
10. Êtes-vous informés des résultats des données statistiques et de leur utilisation ? En êtes-vous satisfaits ? Pourquoi ?
11. Qu'est-ce qui manque aujourd'hui à votre organisation pour jouer les rôles qu'on attend d'elle dans la gestion des systèmes de collecte et de traitement des données sur la pêche ? Comment peut-on combler le manque ?
12. Propos libres sur les capacités de votre OP à faire des propositions et à s'adapter à l'environnement changeant des activités de la pêche.

Scénario des ateliers nationaux de restitution

1. Introduction

Le scénario pédagogique proposé ici s'inspire fortement des outils du diagnostic approfondi qui ont été finalisés de façon participative à l'atelier de lancement du diagnostic approfondi. Nous recommandons de présenter les résultats selon le schéma d'investigation qui reprend les points essentiels indiqués dans les termes de référence donnés par la CSRP.

Cette façon de faire clarifie les choses pour tout le monde et facilite la rédaction ou la finalisation du rapport dont le sommaire a été aussi discuté et approuvé pendant l'atelier de lancement du diagnostic approfondi. Le fait de distinguer constats, analyse et appréciation, conclusions et recommandations assure la rigueur du travail accompli et permet au lecteur du rapport de vérifier la pertinence des conclusions et recommandation.

Nous ne devons pas perdre de vue que ce travail doit servir, à moyen et long termes à assurer la durabilité de pêche dans la sous région. Une restitution nationale bien faite est le début du franchissement des obstacles qui limitent actuellement la durabilité de la pêche dans les pays concernés.

L'atelier est prévu sur deux jours. Mais il est possible de faire la restitution en un jour, si la rencontre commence de bonne heure. Il faut aussi que le consultant national ait auparavant bien préparé la présentation des résultats. Le deuxième jour sera utilisé pour une concertation entre le consultant national et le consultant régional pour travailler sur les consignes en vue de la finalisation du rapport.

Il va sans dire que nous devons privilégier l'approche participative dans l'animation de l'atelier. Bien sûr que ce scénario proposé n'est pas un carcan. Mais sa juste exploitation peut nous éviter des déconvenues tout en facilitant la rédaction du rapport.

2. Scénario pédagogique

	Activités	Intervenants	Temps
1	Ouverture : - Mot d'une autorité (si possible) - Introduction : Présentation de l'étude, enjeux pour les activités de pêche	Autorité Consultant national (CN) Consultant régional (CR)	30 mn
2	Méthodologie de l'étude, lien entre la première et la deuxième phase	Consultant national Consultant régional	30 mn
3	Présentation des résultats du diagnostic approfondi selon les différentes étapes du diagnostic approfondi	Identifier un modérateur parmi les participants	Reste de la matinée et une partie de l'après-
31	Historique et capacités institutionnelles des OP - Constats faits - Analyse et appréciation de la situation	Présentation par le CN Réaction des participants	

	- Conclusion et recommandations		midi
32	Capacités à analyser et à comprendre l'environnement des activités de pêche		
	- Constats faits		
	- Analyse et appréciation de la situation		
33	- Conclusion et recommandations		
	Capacités de communication et de négociation		
	- Constats faits		
	- Analyse et appréciation de la situation		
34	- Conclusion et recommandations		
	Capacités de proposition et d'adaptation		
	- Constats faits		
	- Analyse et appréciation de la situation		
	- Conclusion et recommandations		
4	Récapitulatif et recommandations générales pour la rédaction du rapport	CN et CR	60 mn
5	Evaluation de l'atelier		30 mn
6	Clôture de l'atelier (remerciement et au revoir)		15 mn