



ORGANISATION INTERGOUVERNEMENTALE D'INFORMATION ET DE COOPERATION
POUR LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE LA PÊCHE EN AFRIQUE

**PLAN STRATEGIQUE DE
DEVELOPPEMENT
INFOPÊCHE
(PSD-INFOPECHE 2027-2031)**

Novembre 2025

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
RESUME	4
1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION	5
2 PRÉSENTATION DU SECTEUR DE LA PÊCHE ET DE L'AQUACULTURE EN AFRIQUE	6
3 PRÉSENTATION D'INFOPÊCHE	7
3.1 Création	7
3.2 Ojectifs	10
3.3 Missions	10
3.4 Gouvernance	10
3.4.1 Conseil d'Administration	10
3.4.2 Direction d'INFOPÊCHE	11
3.4.3 Principaux acteurs et parties prenantes	12
3.4.3.1 États membres	12
3.4.3.2 Partenariats	13
3.4.4 Ressources financières	14
4 DIAGNOSTIC ET ANALYSE SITUATIONNELLE DE INFOPÊCHE	15
4.1 État des lieux : observations issues de la mission d'évaluation de la CEDEAO	15
4.1.1 Au niveau du contexte organisationnel	15
4.1.1.1 Sur le plan politique	15
4.1.1.2 Sur le plan institutionnel	15
4.1.1.3 Sur le plan de la gouvernance	16
4.1.1.4 Sur le plan économique et financier	16
4.1.2 Au niveau de la capacité organisationnelle	16
4.1.2.1 Sur le plan du leadership stratégique	16
4.1.2.2 Sur le plan des ressources humaines	16
4.1.2.3 Sur le plan de la gestion financière	17
4.1.2.4 Sur le plan de la gestion des projets	17
4.1.2.5 Sur les liens avec les autres organisations	17
4.2 Analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces de INFOPÊCHE	18
5 ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT DE INFOPÊCHE	20
5.1 Vision d'INFOPÊCHE	20
5.2 Défis critiques d'INFOPÊCHE	20
5.2.1 Renforcer l'offre de services	20
5.2.2 Assurer la disponibilité en temps réel des données	20

5.2.3 Garantir la pérennité et la fiabilité de la collecte d'informations -----	20
5.2.4 Maintenir des bases de données à jour-----	20
5.2.5 Maîtriser les cadres réglementaires des pays membres -----	21
5.2.6 Devenir une plateforme continentale de référence-----	21
5.3 Options de politiques de développement de INFOPÊCHE -----	21
5.3.1 Analyse des scénarios -----	21
5.3.1.1 Scénario 1 : Consolidation des acquis et relance -----	21
5.3.1.2 Scénario 2 : Expansion régionale -----	24
5.3.1.3 Scénario 3 : Pôle continental-----	27
5.3.2 Axes stratégiques -----	30
5.3.2.1 Axe stratégique 1 : Renforcement de la gouvernance d'INFOPÊCHE-----	30
5.3.2.2 Axe stratégique 2 : Renforcement du dispositif d'informations D'INFOPÊCHE -----	32
5.3.2.3 Axe stratégique 3 : Appui aux administrations et institutions des pays membres -----	33
6 PLAN D' ACTIONS PLURIANNUEL ET RESSOURCES -----	35
6.1 Matrices du plan d'actions du PSD-INFOPÊCHE -----	38
6.2 Coût du plan stratégique de développement de INFOPÊCHE -----	42
7 CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET PLAN DE FINANCEMENT DE LA STRATÉGIE -----	43
7.1 Mécanisme de mise en œuvre du PSD-INFOPÊCHE -----	43
7.1.1 Gouvernance et pilotage stratégique -----	43
7.1.2 Coordination technique et opérationnelle -----	43
7.1.3 Partenariats -----	43
7.1.4 Suivi-évaluation-----	44
7.2 Stratégie de mobilisation des ressources-----	44
7.3 Conditions de réussite du PSD-INFOPÊCHE -----	44
3.1.	

RESUME

Le Plan Stratégique de Développement (PSD) d'INFOPÊCHE pour la période 2027-2031 constitue le cadre cohérent de programmation pour la relance et la modernisation de cette organisation intergouvernementale regroupant 18 États africains. Sa formulation, marquée par une approche participative, vise à sortir l'institution de la crise profonde traversée depuis 2007, caractérisée par une instabilité financière et une faiblesse de ses capacités opérationnelles. Il s'inscrit dans une vision claire : ***faire d'INFOPÊCHE une organisation intergouvernementale durable et performante, reconnue comme leader africain dans l'information, le conseil et la coopération pour la valorisation responsable des produits de la pêche et de l'aquaculture***, en s'appuyant sur l'innovation, la qualité de service et la satisfaction des États membres et des partenaires.

Le diagnostic situationnel, basé sur une analyse SWOT rigoureuse, souligne que malgré une expertise reconnue et un ancrage légal solide au sein du réseau mondial *FISH INFONetwork*, l'organisation doit surmonter des défis majeurs tels que la vétusté technologique et l'irrégularité des contributions statutaires. Dix enjeux stratégiques ont été identifiés pour guider cette transformation, notamment l'accès à l'information commerciale, la modernisation de la gouvernance, l'employabilité des jeunes et des femmes, ainsi que la résilience face au changement climatique.

Pour relever ces défis, le PSD s'articule autour de trois objectifs stratégiques majeurs.

- Le premier vise le renforcement de la gouvernance par la modernisation du cadre législatif, l'actualisation des procédures et la diversification des sources de financement ;
- Le deuxième concerne le dispositif d'information, avec la mise en place d'une plateforme de données intelligentes (IA) pour fournir des analyses de marché en temps réel ;
- Enfin, le troisième, porte sur l'appui technique aux pays membres, visant à accroître la compétitivité des produits halieutiques africains sur les marchés internationaux.

Le coût global de mise en œuvre de cette politique est évalué à **trois milliards huit cent dix millions de francs CFA (3 810 000 000 FCFA)** sur cinq ans. Ce financement repose sur un modèle mixte impliquant les contributions obligatoires des États membres, l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (UA, UE, BAD, FAO) et, de manière innovante, le développement de revenus propres issus de services spécialisés tels que la vente d'études de marché, de formations et de conseils techniques et du recouvrement des arriérés de contribution des États membres qui s'élèvent à 1.868.303.125FCFA.

Le cadre institutionnel de coordination sera structuré en dispositifs d'orientation et d'exécution pour garantir une planification annuelle et un suivi-évaluation rigoureux. Le succès d'INFOPÊCHE repose impérativement sur plusieurs facteurs clés, tant au niveau institutionnel qu'opérationnel. Ces facteurs sont essentiels pour assurer la pérennité des interventions et l'obtention de résultats concrets. Il s'agit entre autres de :

- Engagement politique et institutionnel des États membres ;
- Mobilisation et gestion efficace des ressources financières ;
- Implication des institutions partenaires dans la réalisation des activités ;
- Suivi et évaluation efficace des activités menées ;
- Renforcement de la visibilité, de la communication ;
- Réalisation de plaidoyers institutionnels

1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'Organisation Intergouvernementale d'Information et de Coopération pour la Commercialisation des Produits de la Pêche en Afrique (INFOPÊCHE) a démarré en 1984 sous forme de projet initialement appelé Service Régional d'Information et de Conseil en matière de Transformation et de Commercialisation des Produits de la Pêche pour l'Afrique. Ce projet s'est ensuite mué en une Organisation Intergouvernementale d'Information et de Coopération pour la Commercialisation des Produits de la Pêche en Afrique suite à la Conférence des plénipotentiaires des Gouvernements des 13 États représentés qui s'est tenue les 12 et 13 décembre 1991 à Abidjan. INFOPÊCHE regroupe 18 États membres : Angola, Cameroun, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Maroc, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. La Côte d'Ivoire, État du siège, assure la Présidence du Conseil d'Administration.

Depuis 2007, INFOPÊCHE est confrontée à d'énormes difficultés financières et de fonctionnement de plus en plus critiques liés à une irrégularité du paiement des contributions par les États membres. À cela s'est ajouté la quasi-absence des revenus propres venant des prestations de service. Cette situation de plus en plus critique a conduit le Ministre des Ressources Animales et Halieutiques de la République de Côte d'Ivoire, en sa qualité de Président du Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE, à solliciter la CEDEAO à l'effet d'avoir son appui par la mise à disposition d'un consultant à INFOPÊCHE afin de préparer les prérequis nécessaires à sa redynamisation. À la suite de cette requête, deux experts de la CEDEAO ont été désignés pour effectuer une mission à Abidjan afin d'évaluer la situation, la nature et l'importance des besoins d'INFOPÊCHE. Le diagnostic organisationnel de performance qui ressort de cette mission d'évaluation effectuée du 9 au 13 mars 2020 a révélé que la situation générale d'INFOPÊCHE est assez critique sur pratiquement tous les angles analysés.

Par ailleurs, au cours de la troisième session extraordinaire du Conseil d'Administration tenue en ligne le 4 février 2021, plusieurs décisions importantes ont été prises par les États membres. Il s'agit notamment de (i) la révision du mandat d'INFOPÊCHE pour tenir compte de l'évolution de l'environnement économique et institutionnel de la pêche et des innovations technologiques, (ii) la révision des textes réglementaires pour les adapter au nouveau contexte, (iii) l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal de développement d'INFOPÊCHE pour la mettre en perspective, (iv) l'ouverture d'une période de transition de deux ans pour négocier la normalisation de l'organisation et le redémarrage de ses activités.

En outre, à l'issu d'un atelier organisé du 06 au 07 mai 2024 à Golden Palace Hôtel (Grand-Bassam - Côte d'Ivoire) par le Bureau Régional Afrique de la FAO (FAORAF) sur le « thème soutenir la revitalisation de l'Organisation Intergouvernementale d'Information et de Coopération des Produits de la Pêche en Afrique (INFOPÊCHE) », plusieurs recommandations ont été faites au nombre desquelles figure l'élaboration d'un

plan stratégique quinquennal qui tiendra compte du contexte mondial sur la coopération pour la commercialisation des produits de la pêche et de l'aquaculture.

C'est en application de ces recommandations formulées de part et d'autre que la Direction d'INFOPÊCHE a initié le processus de l'élaboration d'un plan stratégique quinquennale dénommé Plan Stratégique de Développement d'INFOPÊCHE (2027-2031) avec l'appui de la Direction de la Planification des Statistiques et des Programmes du Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (DPSP).

Ce plan stratégique est le cadre de référence des activités de INFOPÊCHE sur les cinq prochaines années. Il fixe les orientations à suivre et les objectifs à atteindre conformément à sa mission visant à traduire dans les faits, la volonté exprimée par les États membres d'agir en commun pour assurer au secteur de la pêche et de l'aquaculture les conditions nécessaires à son développement durable, afin qu'il puisse contribuer substantiellement au progrès économique et social des pays membres.

Il tient compte des préoccupations internationales régionales en matière de développement durable du secteur de la pêche et de l'aquaculture et du contexte international marqué par des mutations profondes et par une prise de conscience encore plus affirmée concernant les dangers climatiques menaçant les océans et plans d'eaux continentaux.

2 PRÉSENTATION DU SECTEUR DE LA PÊCHE ET DE L'AQUACULTURE EN AFRIQUE

L'Afrique dispose d'un territoire maritime de l'ordre de 13 millions de kilomètres carrés. Il correspond aux Zones économiques exclusives (ZEE) sous la juridiction des États côtiers et des États insulaires. (**Fondation Jean Jaures**).

Le secteur de la pêche et de l'aquaculture offre beaucoup d'avantages aux pays Africains en termes de revenus, d'emplois et de contribution générale à la sécurité alimentaire, à la croissance socio-économique et à la création de valeur ajoutée.

En 2022, la production totale de pêche et aquaculture s'élevait à 13,1 millions de tonnes, soit 6% de la production mondiale. Ce secteur représente environ 1,4% du PIB africain et emploie près de 6,2 millions de personnes dans le segment primaire (pêcheurs et aquaculteurs), l'Afrique comptant pour 10% de l'emploi mondial¹,

Le secteur des pêches et de l'aquaculture en Afrique concerne 10 Millions de personnes. Dans beaucoup de ces pays, l'activité de pêche est menacée par le déclin des ressources, les pratiques de pêches destructrices, la détérioration des écosystèmes et les conflits entre différentes pêches. A ces nombreux risques s'ajoute aujourd'hui les changements climatiques qui entraînent des modifications profondes dans l'exploitation et dans les systèmes de gestion durable à adopter.

¹ <https://www.nepad.org/publication/african-fisheries-and-aquaculture-macro-economy>

<https://www.fao.org/africa/news-stories/news-detail/fao-report--global-fisheries-and-aquaculture-production-reaches-a-new-record-high--untapped-potential-remains-in-africa/en>

<https://www.ecofinagency.com/news/3007-47900-fish-africa-to-lead-global-growth-in-consumption-by-2034>

La plus grande part des captures dans les eaux maritimes et continentales est consommée soit à l'état frais, soit à l'état transformé par des méthodes traditionnelles (salé, séché ou fumé). Le conditionnement traditionnel est privilégié lorsque les centres de consommation sont excentrés par rapport aux lieux de débarquement. La transformation industrielle est faible et reste confrontée à différentes contraintes liées à l'énergie, aux coûts élevés de production et les standards de qualité quand il s'agit de produits destinés aux marchés européens essentiellement.

En Afrique, la consommation apparente d'animaux aquatiques était de 13,1 millions de tonnes, reflétant une consommation par habitant de 9,4 kg. Bien qu'il existe une grande variabilité entre les pays, et malgré une consommation élevée d'aliments aquatiques dans plusieurs pays, la moyenne régionale est la plus basse au monde. Même avec une faible consommation par habitant, les aliments animaux aquatiques fournissent des pourcentages significatifs de nutriments et 18 % des protéines animales en Afrique, un chiffre supérieur à la moyenne mondiale, démontrant le rôle clé des aliments aquatiques dans la sécurité alimentaire et la nutrition dans la région.

En 2022, le secteur a produit 92,3 millions de tonnes, comprenant 11,3 millions de tonnes provenant des pêches continentales et 81 millions de tonnes des pêches marines. Malgré la croissance de l'aquaculture, les pêches de capture restent une source essentielle de production d'animaux aquatiques.

L'aquaculture en Afrique offre de nombreuses opportunités pour les entrepreneurs intéressés par le développement durable des ressources marines, la sécurité alimentaire et la création d'emplois. Le secteur fait face à des défis tels que la pollution, le manque de connaissances sur les produits d'élevage sur le marché, les coûts élevés des alevins et de l'alimentation, et le coût de l'électricité

Le secteur de la pêche est menacé par la surpêche, la pêche illégale, les pratiques non sélectives et les impacts du changement climatique, qui entraînent une diminution des ressources halieutiques. Les subventions aux flottes étrangères et une gouvernance inadéquate aggravent ces problèmes.

3 PRÉSENTATION D'INFOPÊCHE

3.1 CRÉATION

À la suite du lancement réussi et du bon fonctionnement des projets régionaux INFOPESCA en Amérique latine et INFOFISH en Asie, la FAO a envisagé en 1982 la mise en place d'un projet similaire en Afrique. Toutefois, aucun financement n'avait encore été mobilisé à cette date. Afin de susciter l'intérêt des bailleurs, la FAO a entrepris des démarches auprès du gouvernement norvégien, visant à promouvoir une image de succès et d'impact positif des projets existants, dans le but de faciliter le financement du projet africain.

En 1983, une réunion s'est tenue en Norvège avec les autorités norvégiennes, qui ont exprimé leur intérêt pour l'implémentation du projet en Afrique. Une proposition officielle a alors été soumise au siège de la FAO à Rome.

Quelques mois plus tard, la Norvège a accepté de financer la première phase du projet, baptisé INFOPÊCHE. Des discussions ont été engagées avec plusieurs gouvernements africains en vue de conclure un accord d'accueil. Le choix s'est porté sur la Côte d'Ivoire, et plus précisément sur la ville d'Abidjan, retenue comme site du projet. Le gouvernement ivoirien a accepté d'héberger INFOPÊCHE et de mettre à disposition des bureaux ainsi qu'un personnel de soutien.

En 1984, le projet a été officiellement lancé sous la supervision de la FAO, avec un financement assuré par l'Agence Norvégienne de Développement et de Coopération (NORAD). Il portait initialement le nom de « Service régional d'information et de conseil en matière de transformation et de commercialisation des produits de la pêche pour l'Afrique ».

Dans le cadre de la stratégie de sortie du projet, une consultation d'experts juridiques a recommandé la création d'une organisation intergouvernementale pérenne. En réponse, le Directeur général de la FAO a convoqué une conférence des plénipotentiaires les 12 et 13 décembre 1991 à Abidjan. Treize États membres y étaient représentés et ont examiné, dans le cadre de l'Acte final, le projet d'accord portant création officielle de l'Organisation intergouvernementale d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique (INFOPÊCHE). Les textes fondateurs sont conservés dans les archives de la FAO.

INFOPÊCHE regroupe aujourd'hui 18 pays africains, dont 10 États membres de la CEDEAO. Le siège de l'organisation est établi à Abidjan, en Côte d'Ivoire. La Loi n° 94-334 du 9 juin 1994 a autorisé le Président de la République de Côte d'Ivoire à ratifier l'accord du 13 décembre 1991 portant création d'INFOPÊCHE.

À l'instar de la Côte d'Ivoire, 13 autres États membres ont également ratifié l'accord. Le tableau ci-après présente la liste de ces pays :

Tableau 1 : Accord portant création de l'Organisation intergouvernementale d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche en Afrique (13 décembre 1991)²

N°	Pays	Entrée en vigueur	Ratification *	Signature simple
1	Cameroun	Fév 18, 1994	Fév 18, 1994 [2]	
2	Congo	Jui 12, 1995	Jui 12, 1995 [2]	
3	Côte d'Ivoire	Sep 16, 1994	Sep 16, 1994 [1]	Déc 13, 1991
4	Gambie	Jui 14, 1994	Jui 14, 1994 [1]	Déc 13, 1991
5	Ghana	Mar 8, 1995	Mar 8, 1995 [2]	
6	Guinée	Déc 29, 1992	Déc 29, 1992 [2]	
7	Guinée-Bissau	Déc 23, 1993	Avr 7, 1993 [1]	Déc 13, 1991
8	Libéria	Déc 23, 1993	Nov 9, 1993 [1]	Nov 6, 1993
9	Maroc	Jul 24, 2006	Jul 24, 2006 [1]	Déc 28, 1992
10	Mauritanie	Jui 2, 1995	Jui 2, 1995 [1]	Déc 13, 1991
11	Namibie	Déc 30, 1996	Déc 30, 1996 [2]	
12	Nigéria	Avr 1 1, 1995	Av 1 1, 1995 [1]	Déc 13, 1991
13	Sierra Leone	Déc 23, 1993	Déc 23, 1993 [2]	
14	Sénégal	Déc 23, 1993	Mai 28, 1993 [2]	

*[1] Ratification [2] Adhésion [3] Acceptation/Approbation [4] Succession [5] Consentement à être lié [6] Définitive signature

² <https://www.ecolex.org/fr/details/agreement-for-the-establishment-of-the-intergovernmental-organization-for-marketing-information-and-cooperation-services-for-fishery-products-in-africa-infopeche-tre-001388/participants/?type=treaty&sortby=newest&q=j>

Depuis lors, INFOPÊCHE fait partie intégrante du réseau mondial d'information et de coopération pour la commercialisation des produits de la pêche ou FISH INFONetwork (FIN). Ce réseau mondial d'information est coordonné par GLOBEFISH basé au Département de la Pêche et de l'Aquaculture au siège de la FAO à Rome, Italie.

Encadré

FISH INFONetwork est une initiative coordonnée par la FAO à travers GLOBEFISH, regroupant six (06) centres régionaux (INFOPÊCHE, INFOSAMAK, INFOPECA, INFOYU, INFOFISH et EUROFISH) spécialisés dans l'analyse des marchés des produits de la pêche et de l'aquaculture. Il vise à renforcer les capacités régionales, promouvoir la transparence commerciale et faciliter la coopération Sud-Sud dans les secteurs halieutique et aquacole

Le réseau FISH INFONetwork joue un rôle clé en reliant l'industrie, les gouvernements et les Organisations Internationales pour la Coopération sur le Commerce du poisson. Ses fonctions incluent la fourniture d'informations sur les marchés internationaux du poisson et le commerce du poisson, la réalisation d'études de marché, l'organisation de formations en marketing et en assurance qualité, et l'exécution de projets pour des bailleurs de fonds. Ce réseau mondial vise à améliorer la manutention et la commercialisation des produits de la pêche, en particulier dans les pays en développement.

À la fin des années 1990, INFOPÊCHE a reconnu qu'il ne répondait pas suffisamment aux besoins des pays anglophones d'Afrique australe, membres de la Communauté pour le Développement des Pays de l'Afrique Australe (SADC). Cette prise de conscience a coïncidé avec l'élaboration du Protocole de la SADC sur les pêches, qui mettait l'accent sur le commerce, l'investissement et l'intégration du Code de conduite pour une pêche responsable de la FAO. Face à l'intérêt croissant pour un service d'information et de conseil adapté à la région, INFOPÊCHE a proposé la création d'un bureau régional.

Deux facteurs ont motivé le choix de Windhoek, en Namibie, comme siège du bureau : la double appartenance du Mozambique et de la Namibie à la SADC et à INFOPÊCHE, et la faiblesse institutionnelle de la SADC en matière de pêche. Après approbation du Conseil d'administration d'INFOPÊCHE, un financement a été sollicité auprès de la NORAD, avec un appui significatif du gouvernement namibien. En 2001, un accord de coopération a été signé entre le ministère namibien de la Pêche et des Ressources marines et INFOPÊCHE. En mai 2003, la Norvège a accordé un financement pour trois ans, afin de créer l'unité INFOSA.

Le projet visait à renforcer le secteur de la pêche artisanale en Afrique australe, à réduire la pauvreté et à promouvoir une utilisation durable des ressources halieutiques. Le bureau INFOSA a ouvert en 2003 à Windhoek, mais les activités ont démarré progressivement.

Le directeur d'INFOPÊCHE assurait la supervision politique, tandis qu'un chef d'équipe gérât les opérations. Chaque pays membre de la SADC désignait un agent de liaison national (ALN), formant un Comité consultatif technique chargé de conseiller sur les activités du projet. La FAO assurait un rôle de supervision et d'appui technique. Les ALN ont été essentiels à la réussite des premières années du projet. Cependant, au fil du temps, en raison du manque de financement permanent pour son secrétariat, INFOSA a dû cesser ses activités.

3.2 OBJECTIFS

Selon l'article 3 de l'Acte Final, INFOPÊCHE a pour objectifs :

- a. de contribuer au développement et à la modernisation du secteur des pêches des parties contractantes ;
- b. de favoriser un meilleur équilibre des disponibilités en produits de pêche des parties contractantes ;
- c. d'exploiter au mieux les possibilités d'exportation à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique ; et
- d. de promouvoir la coopération technique et économique entre les parties contractantes.

3.3 MISSIONS

Les dispositions de l'Article 4 de l'Acte Final précisent les missions assignées à INFOPÊCHE. Il s'agit de :

- a. fournir des renseignements sur les marchés de produits pêche, notamment les débouchés et les perspectives de l'offre à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique ;
- b. donner des avis sur les innovations techniques, les spécifications applicables aux produits, les méthodes de traitement et les normes de qualité correspondant aux exigences du marché ;
- c. aider à la recherche de nouveaux produits et à la promotion des espèces peu consommées ;
- d. former aux techniques de commercialisation le personnel des administrations, des institutions des industries de la pêche.

3.4 GOUVERNANCE

La gouvernance de INFOPÊCHE repose sur une structure institutionnelle bien organisée, conçue pour assurer la coordination stratégique, le pilotage opérationnel et l'implication des États membres. La figure ci-dessous représente l'organigramme d'INFOPÊCHE.

3.4.1 Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration constitue l'organe décisionnel suprême d'INFOPÊCHE. Il rassemble les représentants désignés par chacun des États membres et assume la responsabilité de définir les orientations politiques et stratégiques de l'organisation. Il approuve les budgets annuels et veille à la Bonne exécution des programmes et activités.

La présidence du Conseil est actuellement assurée par **Monsieur Sidi Tiémoko Touré**, Ministre des Ressources Animales et Halieutiques de la République de Côte d'Ivoire. À ce titre, il joue un rôle de premier

plan dans la gouvernance de l'organisation, notamment en facilitant la mobilisation des contributions des États membres, en supervisant les décisions clés et en accompagnant les phases de transition institutionnelle.

Le Conseil bénéficie du soutien d'une task force technique institutionnelle, composée d'experts issus de pays membres tels que l'Angola, la Côte d'Ivoire, le Maroc, le Sénégal et la Sierra Leone. Cette équipe apporte une assistance technique ciblée à la Direction d'INFOPÊCHE, en particulier lors des périodes de relance ou de restructuration.

INFOPÊCHE est structuré autour de ce Conseil d'Administration et d'une Direction exécutive, assurant la coordination opérationnelle et la mise en œuvre des décisions adoptées par les États membres.

Le Conseil d'administration est chargé de :

- déterminer la politique d'INFOPÊCHE et approuve son programme de travail et son budget ;
- fixer le montant des contributions des États Membres conformément aux dispositions de l'article crée des fonds spéciaux pour le lancement de nouveaux programmes et projets ;
- établir les normes et les directives générales régissant la gestion d'INFOPÊCHE, y compris les droits de participation à ses services ;
- examiner les travaux et activités d'INFOPÊCHE et les comptes vérifiés, et donner des orientations au directeur d'INFOPÊCHE au sujet de la mise en œuvre de ses décisions ;
- adopter le Règlement financier ;
- élire son président ainsi que les autres membres du bureau, nomme le directeur d'INFOPÊCHE et, au besoin, un directeur adjoint et met fin à leurs fonctions ;
- adopter les règles régissant le règlement des différends, comme il est prévu à l'article 17
- approuver les arrangements officiels avec d'autres organisations ou institutions et avec les gouvernements ;
- adopter le statut du personnel qui fixe les conditions générales d'emploi du personnel ;
- créer des bureaux sous-régionaux, s'il l'estime approprié ;
- créer des comités techniques qu'il juge nécessaires pour recueillir des avis sur des questions spécifiques ;

3.4.2 Direction d'INFOPÊCHE

La Direction est assurée par un Directeur nommé par le Conseil d'Administration, en charge de la gestion quotidienne de l'organisation. Ce poste est actuellement occupé par **Monsieur AKAFFOU Atsé Casimir Éric**, qui assure le pilotage des programmes, la coordination technique avec les partenaires et la supervision du personnel. Il est également chargé de représenter l'organisation auprès des partenaires régionaux et internationaux.

Le mandat du Directeur est de trois (03) ans renouvelables sur décision du Conseil d'Administration. Il est le représentant légal d'INFOPÊCHE et à ce titre il en dirige les activités sous la conduite du Conseil d'administration, conformément aux politiques et décisions de ce dernier. Il est chargé de :

- présenter au Conseil d'administration, à chacune de ses sessions ordinaires un rapport sur les activités d'INFOPÊCHE, ainsi que les comptes vérifiés et un projet de programme de travail pour INFOPÊCHE et un projet de budget.
- préparer et organiser les sessions du Conseil d'administration et toutes autres réunions d'INFOPÊCHE. Il assiste à ces réunions et en assure le secrétariat.
- nommer les membres du personnel conformément à la politique, aux conditions générales et aux orientations définies par le Conseil d'administration et en application du statut du personnel.

La Direction comprend une équipe pluridisciplinaire composée de *neuf (9) employés et 2 agents à la retraite retenue à la Direction*. Cette équipe assure la mise en œuvre opérationnelle des activités, la production de données commerciales, la formation des acteurs, ainsi que l'organisation de séminaires et d'ateliers régionaux.

3.4.3 Principaux acteurs et parties prenantes

INFOPÊCHE collabore principalement avec ses États membres, des organisations régionales et internationales, ainsi que des acteurs du secteur privé et de la recherche.

3.4.3.1 États membres

Il s'agit des pays africains qui financent et s'engagent dans les activités d'INFOPÊCHE, jouant un rôle clé dans sa gouvernance et son fonctionnement. Ce sont : l'Angola, la République du Congo, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Gabon, la Gambie, le Ghana, la Guinée, la Guinée Bissau, le Libéria, la Mauritanie, le Maroc, la Mozambique, le Namibie, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo.

Figure 1 : Carte représentative des États membres d'INFOPÊCHE

ETATS MEMBRES D'INFOPÊCHE



Avec Bing
© GeoNames, Microsoft, OpenStreetMap, TomTom

3.4.3.2 Partenariats

INFOPÊCHE collabore étroitement avec un ensemble de partenaires clés. Depuis 1996, INFOPÊCHE a signé des Mémoires d'Ententes (MoU) avec onze (11) Organisations régionales et internationales dans le même secteur.

Tableau 2 : Accords de coopération, de mémorandum d'entente (MoU) et adhésion conclus par INFOPÊCHE de 1996 à 2022

Organisations	Nature de l'accord	Date de signature
ONUDI	Accord de coopération	24-juin-96
SIPPO	Protocole d'Entente (MOU)	15-nov-99
FAO	Accord de Coopération	29-nov-99
COMHAFAT	Protocole d'Entente	08-juil-00
CSRP	Protocole d'Entente	15-nov-01
NORAD	Accord de Coopération	16-juin-03
CFC	Accord de Coopération	16-juin-03
GIFHE	Protocole d'Entente	06-oct-05
CEBEVIRHA	Protocole d'Entente	12-avr-05
FENIP	Convention de partenariat	06-mars-09
INFOPÊCHE-ORGP	Mémorandum	22-fév-2015
APRIPAAS	Adhésion	19-sept-2022

3.4.3.2.1 Partenaires institutionnels et techniques

- **Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)**

La FAO est un partenaire crucial pour INFOPÊCHE, agissant comme dépositaire de son acte final et offrant une assistance technique et des conseils stratégiques.

- **Conférence Ministérielle sur la Coopération Halieutique entre les Etats Africains Riverains de l'Océan Atlantique (COMHAFAT)**

Cette organisation régionale est un acteur institutionnel qui participe aux activités de coordination et de coopération dans le secteur de la pêche en Afrique.

Quant aux parties prenantes, elles comprennent un ensemble d'organismes qui œuvrent à la Bonne réalisation des objectifs d'INFOPÊCHE. Ce sont :

- **Institutions de recherche et ONG**

Ces entités contribuent à travers des études de terrain, des projets de développement et des actions de sensibilisation, renforçant l'expertise d'INFOPÊCHE.

- **Acteurs du secteur privé**

Les entreprises du secteur de la pêche, y compris les armateurs et les transformateurs, sont des parties prenantes car elles bénéficient des analyses et des soutiens proposés par INFOPÊCHE.

- **Organisations professionnelles**

Des associations comme le Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO) et l'Association Ouest Africaine pour le Développement de la Pêche Artisanale (ADEPA) sont des partenaires importants, représentant les intérêts des acteurs de la pêche et l'élaboration de politiques sectorielles.

- **Bailleurs de fonds**

Bien que non spécifiés directement, les bailleurs de fonds externes sont des parties prenantes essentielles, car INFOPÊCHE recherche activement des financements auprès d'autres sources pour soutenir ses activités et ses réformes.

3.4.4 Ressources financières

Les ressources financières d'INFOPÊCHE sont définies par l'Article 11 de l'Acte Final. Elles comprennent :

- Les contributions des États Membres au budget d'INFOPÊCHE ;
- Les recettes provenant de la prestation de services rémunérés, notamment : les abonnements aux publications d'INFOPÊCHE, la vente de renseignements, les annonces payantes dans les publications d'INFOPÊCHE et les honoraires des consultants en échange de services techniques ;
- Les subventions provenant d'États et d'organisations internationales ;
- Les dons et legs, à condition que l'acceptation de ces dons et legs soit compatible avec les objectifs d'INFOPÊCHE ;
- Toutes les autres ressources approuvées par le Conseil d'administration et compatibles avec les objectifs d'INFOPÊCHE.

Tableau 1 : Contribution des États membres pendant les 5 dernières années

Le total des contributions annuelles des Etats membres se chiffre à 112 500 000 FCFA

Contribution	2021	2022	2023	2024	2025
Contribution attendue	112 500 000	112 500 000	112 500 000	112 500 000	112 500 000
Contribution perçue	35 000 000	30 000 000	17 500 000	15 000 000	30 000 000
Pourcentage contribution reçue	31%	27%	15%	13%	27%

Au regard des chiffres le pourcentage des contributions des Etats membres varie de **13 % à 31%**. Ces chiffres témoignent de l'irrégularité de paiement des contributions des Etats membres au budget de fonctionnement d'INFOPÊCHE.

4 DIAGNOSTIC ET ANALYSE SITUATIONNELLE DE INFOPÊCHE

4.1 ÉTAT DES LIEUX : OBSERVATIONS ISSUES DE LA MISSION D'ÉVALUATION DE LA CEDEAO

4.1.1 Au niveau du contexte organisationnel

4.1.1.1 Sur le plan politique

INFOPÊCHE jouit d'une existence légale depuis 1994, année à laquelle elle a été enregistrée et publiée au journal officiel de la République de la Côte d'Ivoire. Il est régi par des textes réglementaires tels que l'Accord et le règlement intérieur.

La volonté politique affichée par les états membres à sa création s'est étiolée au fil du temps et n'apparaît plus aussi manifeste de nos jours se traduisant par une quasi-absence d'engagement réel nécessaire et vital pour trouver et mettre en œuvre une solution politique à cette situation critique que traverse INFOPÊCHE.

La volonté politique manifeste du pays hôte qu'est la République de Côte d'Ivoire qui s'exprime clairement à travers de multiples efforts entrepris par le Président du Conseil d'administration d'INFOPÊCHE pour la recherche de solutions durables et crédibles visant la résolution de la situation très difficile que traverse l'Organisation depuis les années 2008.

4.1.1.2 Sur le plan institutionnel

La Conférence des plénipotentiaires des Gouvernements des 13 États représentés du 12 au 13 décembre 1991 à Abidjan, a adopté dans son Acte Final, un Projet d'Accord portant création d'INFOPÊCHE et dont les textes originaux sont déposés aux archives de la FAO. La Loi n° 94-334 du 9 juin 1994 a autorisé le Président de la République de Côte d'Ivoire à ratifier l'Accord du 13 décembre 1991, portant création d'INFOPÊCHE. Ainsi au niveau institutionnel :

INFOPÊCHE est reconnue comme membre à part entière du réseau mondial d'information coordonné par GLOBEFISH basé au Département de la Pêche et de l'Aquaculture au siège de la FAO à Rome, Italie.

4.1.1.3 Sur le plan de la gouvernance

INFOPÊCHE dispose de deux (02) organes pour assurer son fonctionnement : le Conseil d'administration et la Direction. Le Conseil d'Administration est l'Organe d'orientation stratégique et de décision. Toutefois les Représentants des États Membres au Conseil d'Administration n'ont pas toujours utilisé tous les mécanismes d'examen, de suivi, de validation et d'orientation de la gestion tels que prévus par les textes dans le cadre de leurs fonctions d'administrateurs.

On observe également la non-régularité de la tenue des Sessions annuelles du Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE. En effet, depuis 2008, seulement trois sessions ordinaires se sont tenues : le 17 avril 2008 à Abidjan, les 19 et 20 décembre 2011 à Rabat (Maroc) et le 6 septembre 2016 à Abidjan. Une 2^{ème} session extraordinaire s'est tenue le 29 septembre 2010 à Abidjan, la 3^{ème} session extraordinaire tenue le 4 février 2021 par visioconférence, le rapport d'étape de la mise en œuvre de la phase de transition en ligne le 6 mars 2024 et une 4^{ème} session extraordinaire tenue le 17 juillet 2025 par visioconférence.

4.1.1.4 Sur le plan économique et financier

La situation économique d'INFOPÊCHE est très préoccupante à cause des difficultés persistantes de mobilisation des ressources financières issues des contributions annuelles des États membres ainsi que des recettes provenant de la prestation de services rémunérés. L'une des conséquences négatives de cette situation est la baisse progressive de la contribution attendue d'INFOPÊCHE dans sa mission d'appui et de conseil sur les marchés du poisson et de produits halieutiques, notamment sur le segment des débouchés et des perspectives de l'offre et de demande à l'intérieur et à l'extérieur de ses États membres et de l'Afrique.

4.1.2 Au niveau de la capacité organisationnelle

4.1.2.1 Sur le plan du leadership stratégique

La Direction d'INFOPÊCHE pratique actuellement un mode de gestion qui tend beaucoup plus à une gestion des affaires courantes, par rapport à un mode de gestion attendu qui serait de type plus dynamique voire stratégique orienté sur l'atteinte des missions de l'organisation.

Aucun réel leadership stratégique n'a été mis en place par la Direction d'INFOPÊCHE pour faire face aux difficultés de rétention et/ou de motivation du personnel recruté ou des cadres mis à la disposition d'INFOPÊCHE par le pays hôte.

4.1.2.2 Sur le plan des ressources humaines

On observe de fréquents départs du personnel depuis 2012, ce qui a impacté négativement les capacités opérationnelles d'INFOPÊCHE, déjà réduites, dans l'élaboration des projets, de consultations et de fournitures d'autres types de services (formation, production d'information, assistance technique, etc.) en faveur des États membres. Il n'existe pas de programme continu de renforcement des capacités du personnel de la Direction d'INFOPÊCHE pour anticiper le renouvellement et/ou le remplacement en cas de départ imprévu ou planifié du personnel dont le rôle est essentiel pour le fonctionnement minimum de la Direction.

En outre, l'organigramme de la Direction d'INFOPÊCHE est resté inchangé depuis Décembre 1991 et il ne reflèterait plus la configuration optimale souhaitable en termes d'organisation et de déploiement des ressources humaines, compte tenu de l'évolution du contexte régional et international, et sa mise à jour s'avère nécessaire.

4.1.2.3 Sur le plan de la gestion financière

INFOPÊCHE ne dispose pas d'une stratégie formelle de mobilisation des ressources provenant des contributions des États membres et des prestations de service. En l'absence d'une telle stratégie, la Direction n'est réduite qu'à pratiquer une gestion budgétaire purement administrative sur la base des décaissements des contributions de plus en plus rares de ses États membres pour le paiement des arriérés de salaires et des charges de fonctionnement d'INFOPÊCHE.

INFOPÊCHE ne dispose pas d'un mécanisme clair de suivi financier périodique pouvant faire ressortir l'état des dépenses trimestrielles et des dépenses cumulées sur une période donnée. Le suivi budgétaire n'est pas systématique sur l'ensemble des activités et projets exécutés par INFOPÊCHE. La trésorerie est basée sur des états extracomptables souvent tenus manuellement avec les risques d'erreurs.

Pratiquement depuis 2008, l'Organisation n'a plus les moyens financiers de ses ambitions et dépend largement de la contribution très irrégulière des États membres dont le montant cumulé ;des arriérés s'élève à plus de 3.736.606, 25.USD au 31 décembre 2025

4.1.2.4 Sur le plan de la gestion des projets

Une faible adéquation entre les projets et autres actions proposés pour financement par INFOPÊCHE et les exigences financières et techniques des différents partenaires financiers a été observée. Sur les 21 projets initiés et élaborés par la Direction d'INFOPÊCHE entre la période 2009-2019 et soumis pour financement auprès des partenaires techniques et financiers, seuls trois (03) projets ont été acceptés et exécutés par INFOPÊCHE pour un montant total de 10, 5 millions FCFA (21 000 USD environ).

4.1.2.5 Sur les liens avec les autres organisations

Il n'existe pas véritablement de cadre formel de concertation entre INFOPÊCHE et les autres organisations qui initient, financent et mettent en œuvre des projets et actions pouvant être liés au travail ou missions d'INFOPÊCHE. La Direction d'INFOPÊCHE n'arrive pas toujours à entretenir une communication formelle entre elle et les autres organisations régionales et internationales partenaires.

En dehors de quelques activités ponctuelles de communication qui se font dans le cadre de la conduite de certaines activités avec des partenaires, aucune action véritable de communication et de lobbying n'a été mise en œuvre jusqu'ici entre INFOPÊCHE et ses pairs.

Depuis 1996, INFOPÊCHE a signé des Mémoires d'Ententes (MoU) avec onze (11) Organisations régionales et internationales dans le même secteur, toutefois, force est de constater que la Direction n'arrive pas encore à les opérationnaliser et les mettre en œuvre.

4.2 ANALYSE DES FORCES, FAIBLESSES, OPPORTUNITÉS ET MENACES DE INFOPÊCHE

L'analyse de la situation d'INFOPÊCHE a permis d'identifier des facteurs internes et externes décrits dans le tableau suivant. Cette analyse se reflète à travers une matrice SWOT ou FFOM.

Tableau 3 : Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

FORCES	FAIBLESSES
• Statut d'organisation intergouvernementale africaine reconnue, spécialisée dans l'information halieutique • Réseau historique d'expertise en collecte, traitement et diffusion de données sur les produits de la pêche et de l'aquaculture • Relations établies avec les États membres, institutions régionales (UA-BIRA, COREP, FCWC, COMHAFAT, etc.) et partenaires internationaux (FAO, ONUDI, BAD...) • Infrastructures de base existantes (siège, équipements informatiques, base de données) • Reconnaissance régionale qui peut faciliter l'accès à des partenariats techniques et financiers • Expertise reconnue dans la diffusion d'informations halieutiques fiables pour la planification sectorielle • Position neutre et crédible auprès des acteurs publics et privés • Existence d'un Conseil d'administration représentant les États membres	• Ressources humaines limitées • Faible renouvellement des compétences techniques • Budget limité et dépendance aux contributions statutaires souvent irrégulières • Faible mobilisation de financements extérieurs • Besoin de digitalisation • Non-fonctionnement de la plateforme INFOSTAT • Non-exécution de tous les services prévus par l'Organisation • Offre de services encore limitée par rapport aux besoins actuels du marché (veille économique, e-commerce, traçabilité, statistiques en temps réel) • Faible visibilité auprès des partenaires • Faible fréquence d'Organisation des Conseils d'administration • Mandat de l'Organisation non actualisé

OPPORTUNITÉS	MENACES
• Dynamique continentale autour de la souveraineté alimentaire, de la croissance bleue et de la valorisation des produits aquatiques • Forte demande de données fiables pour l'investissement privé et la planification publique • Émergence de nouveaux marchés régionaux avec la Zone de Libre Échange Continentale Africaine (ZLECAf) • Développement d'outils numériques pour la diffusion de données et la formation en ligne • Volonté croissante des partenaires techniques et financiers de soutenir les initiatives régionales structurantes • Possibilité d'intégration dans des projets continentaux (ex. Système d'information sur les ressources animales (ARIS) de l'UA-BIRA) • Transition vers une économie bleue durable et des chaînes de valeur plus résilientes • Opportunité d'intégrer les enjeux de durabilité, genre et jeunesse dans les services proposés	• Essor d'autres structures nationales ou régionales productrices de données halieutiques et aquacoles • Volatilité du financement public et dépendance à la conjoncture économique des États membres • Retard technologique dans l'adoption des outils modernes de collecte et de traitement de l'information • Risques liés à la cybersécurité et à la perte de données • Multiplication d'acteurs aux mandats similaires pouvant diluer le rôle d'INFOPÊCHE • Faible engagement politique de certains États membres • Impacts du changement climatique sur les ressources halieutiques et les activités de pêche et d'aquaculture • Risque de marginalisation si INFOPÊCHE ne s'aligne pas sur les nouvelles priorités continentales (climat, inclusion, digitalisation)

5 ORIENTATIONS STRATEGIQUES DE DEVELOPPEMENT DE INFOPÊCHE

5.1 VISION D'INFOPÊCHE

« Devenir une organisation intergouvernementale durable et performante, reconnu comme leader africain dans l'information, le conseil et la coopération pour la valorisation responsable des produits de la pêche et de l'aquaculture, en s'appuyant sur l'innovation, la qualité de service et la satisfaction des États membres et des partenaires ».

5.2 DÉFIS CRITIQUES D'INFOPÊCHE

Dans un environnement marqué par la mondialisation des échanges et une concurrence accrue sur les marchés, INFOPÊCHE est appelé à renforcer son rôle de catalyseur du développement commercial des produits de la pêche en Afrique. Pour y parvenir, plusieurs défis structurants doivent être relevés :

5.2.1 Renforcer l'offre de services

Les entreprises de transformation, d'import-export et de distribution, les investisseurs, les administrations publiques, et les bailleurs de fonds sont en quête de données fiables, d'analyses de marché pertinentes et de services d'appui adaptés à leurs besoins. INFOPÊCHE doit donc répondre à cette demande croissante par des services innovants, adaptés et accessibles

5.2.2 Assurer la disponibilité en temps réel des données

La réactivité des marchés exige une information actualisée et précise. INFOPÊCHE doit mettre en place un système intégré de veille commerciale, capable de collecter, traiter et diffuser en continu des données sur les flux, les prix, les tendances de consommation et les opportunités d'affaires sur les principaux marchés africains.

5.2.3 Garantir la pérennité et la fiabilité de la collecte d'informations

La durabilité du dispositif d'information repose sur des partenariats solides avec les institutions nationales, régionales et internationales. Elle implique également un investissement soutenu dans le renforcement des capacités humaines et techniques, pour assurer la qualité, la régularité et la crédibilité des données produites.

5.2.4 Maintenir des bases de données à jour

Les listes des acteurs par pays sont des leviers essentiels pour la mise en relation d'affaires, la prospection ciblée et l'analyse des chaînes de valeur. Leur actualisation régulière permet de refléter les dynamiques du secteur et d'orienter les stratégies commerciales des acteurs publics et privés.

5.2.5 Maîtriser les cadres réglementaires des pays membres

La diversité des normes sanitaires, douanières, fiscales et commerciales constitue un enjeu majeur pour la fluidité des échanges. INFOPÊCHE doit structurer une base documentaire exhaustive et actualisée des réglementations par pays, afin de sécuriser les opérations transfrontalières et favoriser l'harmonisation régionale.

5.2.6 Devenir une plateforme continentale de référence

Pour incarner pleinement son ambition, INFOPÊCHE doit consolider sa visibilité institutionnelle, améliorer l'interopérabilité de ses systèmes d'information, développer des plateformes numériques performantes et animer un réseau actif de correspondants nationaux. Cette dynamique permettra de positionner INFOPÊCHE comme un acteur incontournable de l'intelligence commerciale halieutique en Afrique.

5.3 OPTIONS DE POLITIQUES DE DÉVELOPPEMENT DE INFOPÊCHE

5.3.1 Analyse des scénarios

5.3.1.1 Scénario 1 : Consolidation des acquis et relance

5.3.1.1.1 Objectif principal

Redynamiser INFOPÊCHE en renforçant ses bases institutionnelles, techniques et financières pour assurer sa relance durable.

5.3.1.1.2 Avantages

- **Mise en œuvre peu coûteuse**

Les actions qui seront mises en œuvre dans le cas de ce scénario viseront principalement à consolider les acquis et améliorer les services de l'organisation sans toutefois les étendre. En plus, l'on peut s'attendre à une meilleure allocation des ressources et leur optimisation en tirant les leçons de la gestion antérieure. De ce point de vue, ces actions n'engageront pas de ressources énormes ce qui en facilitera également la mobilisation avec un renforcement de la compétitivité de l'organisation.

- **Stabilité et sécurité de l'organisation**

Le scénario vise à consolider les acquis, cela permettra d'assurer sa stabilité et l'organisation pourra éventuellement valoriser les acquis au travers d'actions de promotion auprès des partenaires et des membres, ce qui renforcera sa sécurité au plein international. De même l'organisation pourra se projeter dans l'avenir dans une vision à long terme en tenant compte de son adaptation au contexte en perpétuel changement.

- **Amélioration rapide de la qualité et de l'accessibilité des informations**

En se fondant sur le fait que l'organisation dispose de moyens d'informations, l'amélioration ou le renforcement de ceux-ci assurera la qualité et l'accessibilité de ces informations et améliorera également les performances et la rentabilité de l'organisation.

- **Bonne acceptation par les partenaires**

En considérant que la variation des ressources sera modérée, il sera plus facile d'obtenir l'adhésion des partenaires et des pays membres.

- **Renforcement des compétences techniques de l'équipe**

Il apparaît comme l'un des leviers de ce scénario car détermine la qualité de l'offre de l'organisation du point de vue de l'assistance qu'elle pourra apporter à ses partenaires. L'organisation aura donc à faire usage d'outils numériques performants mais aussi améliorer les outils numériques existants.

- **Amélioration des Prises de décisions éclairées**

Le fait que tous les États membres d'INFOPÊCHE soient conscients des difficultés de l'organisation et de la nécessité de la restructurer pourrait permettre une meilleure concertation dynamique et améliorer les prises de décision.

5.3.1.1.3 Limites

- **Impact limité en dehors de la zone actuelle**

Le scénario n'a pas l'ambition d'étendre l'action de l'organisation en dehors de sa zone initiale, on peut observer un cadre trop étroit de ses interventions, il est donc clair que son impact sera limité si les mesures nécessaires ne sont pas prises.

- **Réponse partielle aux nouvelles attentes du marché**

L'objectif du scénario limite ses ambitions, ainsi, on peut observer que les actions visant une innovation seront limitées ou réduites de sorte que l'on pourrait s'attendre à une réponse limitée des nouvelles attentes du marché.

- **Incapacité à s'adapter au changement**

Dans le cas où les attentes du marché sont hors de portée de la vision prônée dans ce scénario, l'organisation pourrait se trouver dans l'incapacité de s'adapter au changement.

- **Difficulté à attirer et fidéliser les talents**

La limitation des ressources pourrait également être une limite à l'attraction des talents

5.3.1.1.4 Risques

- **Risque de stagnation à moyen terme**

Le manque d'une vision d'expansion pourrait conduire une certaine mobilité si l'organisation ne fait pas preuve de créativité pour s'adapter aux changements ou aux besoins du moment. Elle peut se retrouver limitée dans ses offres de service et court un risque de stagnation voire d'inertie par manque de dynamisme face à l'évolution du secteur.

- **Perte d'opportunités au niveau régional**

Les limites induites par le scénario qui se veut moins ambitieux bien que prudent pourraient impacter l'éventail des offres de l'organisation de sorte que des opportunités même au niveau régional puissent lui échapper. Toutefois, ce risque pourrait être jugulé si des mesures adéquates sont identifiées et mises en œuvre.

- **Risque d'être dépassé par l'évolution du marché**

Ce risque peut survenir si une adaptation de l'organisation n'est pas opérée en tenant compte des besoins du marché.

5.3.1.1.5 Résultats attendus

Le choix du scénario pourrait permettre de prévoir un certain nombre de résultats essentiellement identifiés comme suit :

- **Services plus fiables et performants**

Tirant des leçons de son passé, l'organisation pourrait concentrer ses efforts sur les offres de service en faisant usage d'outils et de méthodes efficaces conférant du coup de la fiabilité et de la performance à ses services.

- **Renforcement du rôle de centre régional d'information**

Le but étant de jouer pleinement un rôle régional en matière d'informations sur le secteur de la pêche et de l'aquaculture, l'organisation pourrait renforcer son rôle en adoptant une approche très pragmatique vis-à-vis des états membres et des partenaires. En outre elle pourrait renforcer sa position stratégique.

- **Stabilité accrue**

Le fondement de ce scénario est la consolidation des acquis et le renforcement du fonctionnement. Cela pourrait nécessairement accroître la stabilité de l'organisation par la maîtrise de tous les leviers de son épanouissement, à partir duquel elle pourrait se projeter dans le long terme.

- **Amélioration de la performance**

La performance de l'organisation en lien avec la qualité, la fiabilité des services, l'optimisation des ressources, l'adaptation aux besoins du marché conduiront inévitablement à une performance générale de l'organisation dans un contexte de relance assurée. Les offres répondant aux besoins et exigences des partenaires seront de nature à satisfaire les parties prenantes.

- **Positionnement clair**

La vision affichée par le scénario est claire car il évite à l'organisation de disperser ses énergies et ses ressources. Cela confirmera sa crédibilité vis-à-vis des parties prenantes et assurera le maintien de la compétitivité,

5.3.1.2 Scénario 2 : Expansion régionale

5.3.1.2.1 Objectif principal

Élargir l'offre de services et accroître l'influence régionale.

5.3.1.2.2 Avantages

- **Accroît la visibilité et l'influence de l'organisation**

Le scénario ambitionne d'étendre les actions de l'organisation à un niveau régional et cela nécessitera plus de moyens. Les actions de communication au vu des moyens qui seront mis en œuvre vont accroître la visibilité de l'organisation mais également son influence de par la qualité des offres. Ceci reste toutefois conditionné par la réussite de la mobilisation de ressources supplémentaires.

- **Répond aux nouveaux besoins du secteur** (études, observatoires, veille économique)

Au vu des moyens qui seront déployés dans le cas de ce scénario, l'organisation pourrait se conformer aux besoins du secteur

- **Génère de nouvelles sources de revenus grâce à des services variés**

Le scénario offre une capacité accrue des ressources permettant du coup à l'organisation de diversifier ses sources de revenus en innovant avec l'intégration de nouveaux services et de surcroît l'organisation pourra accéder à de nouveaux marchés et clients qui autrefois lui étaient inaccessibles.

- **Acquisition de nouvelles compétences et innovations**

Cet avantage découle de la capacité accrue des ressources de l'organisation qui disposera désormais de moyens conséquents en adéquation avec son ambition. Ainsi, la variété de services prenant en compte les nouveaux défis du secteur suscitera nécessairement l'intérêt d'une variété de partenaires y compris les partenaires habituels.

- **Renforcement de la marque et de la réputation**

Le renforcement des moyens et du fonctionnement en adéquation avec son ambition confèrera à l'organisation une réputation dans le contexte d'une gestion rigoureuse de ses moyens. De plus, l'organisation bénéficiera d'un partenariat régional renforcé et diversifié.

5.3.1.2.3 Limites

- **Nécessite des ressources financières et humaines plus importantes**

L'ambition régional visée par ce scénario nécessite des ressources importantes. Connaissant les difficultés auxquelles l'organisation fait face, particulièrement financière, la mobilisation de ressources additionnelles peut se révéler être une vaine entreprise et la freiner du coup dans son élan.

- **Risque de dispersion si les moyens sont insuffisants**

L'expansion régionale visée dans ce scénario suppose un large spectre d'action de l'organisation or il n'est pas évident que les moyens soient en adéquation avec cette ambition de sorte que l'on pourrait assister à une dispersion des efforts financiers.

- **Besoin d'une meilleure coordination avec les États membres**

Les états membres devront nécessairement adhérer à l'idée d'étendre les actions de l'organisation à un niveau régional. Cela laisse penser qu'une meilleure coordination à leur niveau pour harmoniser les points de vue soit indispensable. Un manque d'adhésion à leur niveau pourrait entraîner une insuffisance des ressources

- **Manque de personnel qualifié**

L'ambition expansionniste s'accommode avec la disponibilité d'un personnel compétent et qualifié pour les technologies et méthodes qu'elle nécessite. Le recrutement de nouveaux spécialistes pour répondre aux nouveaux besoins du marché est une obligation. Toutefois, il se pourrait malheureusement que l'organisation soit confrontée à un manque de compétences pour des questions bien spécifiques ce qui va compromettre ses performances.

- **Connaissance limitée du marché**

Sans une étude actualisée du marché, l'organisation pourrait s'aventurer vers un marché méconnu dans un contexte de forte concurrence compte tenu de l'étendu de la zone, cela pourrait limiter sa compétitivité.

- **Complexité logistique**

L'étendue de la zone notamment régionale et la variété de services que le scénario suppose va nécessiter une logistique dont la complexité peut limiter les efforts de l'organisation, ce, d'autant plus qu'une mobilisation de ressources supplémentaire est à envisager.

- **Difficultés de contrôle et de suivi**

En étendant ses actions à un espace plus grand, l'organisation devra réaliser un contrôle et un suivi plus accru ce qui pourrait être constituer l'une des difficultés.

- **Investissements dans de nouveaux services et observatoires**

De nouveaux investissements seront nécessaires pour répondre aux défis que présente une telle ambition. De la capacité à investir dans ces nouveaux services dépendra la réussite de la politique expansionniste de l'organisation.

5.3.1.2.4 Risques

- **Risque de dilution des efforts**

En l'absence de ressources conséquentes eu égard à sa politique expansionniste, les efforts déployés par l'organisation peuvent se révéler être sans effets attendus

- **Coûts financiers élevés des structures**

La complexité opérationnelle accrue la communication et la gestion des différentes filiales ou antennes régionales.

- **Dispersion des efforts et surcharge organisationnelle**

À un niveau régional, l'organisation devra adapter son fonctionnement et la taille de ses structures, augmentant du coup les besoins et les efforts de gestion. Le risque d'une surcharge organisationnelle et d'une dispersion des efforts est à craindre. De même, une perte de contrôle et de réactivité peut en découler.

- **Concurrence accrue avec d'autres institutions régionales**

L'espace régionale suppose un marché plus grand et l'existence de nouveaux concurrents. La politique expansionniste de l'organisation dans ce scénario devra en tenir compte par le déploiement des moyens en conséquence à condition que les ressources soient à mesure de faire face aux besoins nouveaux.

- **Affaiblissement des ressources existantes**

En sollicitant des pays membres une cotisation supplémentaire, ce qui sera le cas dans le cadre de ce scénario, le risque de se retrouver en situation de non-paiement des contributions n'est pas à écarter quand on sait le passé de l'organisation. De ce fait, les ressources pourraient ne plus suivre l'évolution des actions à l'échelle régionale. Cela entraînera plusieurs autres risques comme une aggravation des problèmes internes ou une aggravation des problèmes de gestion ou des problèmes existants que l'organisation envisage de régler.

- **Perte de focus sur les objectifs fondamentaux**

L'ambition expansionniste peut ne pas correspondre aux objectifs de base de l'organisation qui peuvent à moyen terme être perdus de vue. L'attention de l'organisation se trouvera détournée et elle s'éloignera de ses objectifs.

- **Manque de cohérence et de spécialisation**

La multiplicité des offres ou des services va demander une parfaite coordination de la politique expansionniste de l'organisation sans laquelle les actions seront développées dans une approche non structurée. De plus, les spécificités que cela demande imposent d'avoir les compétences en interne d'où des qualifications bien spécifiques.

- **Dilution de la marque et perte de contrôle**

Ce risque est consécutif à la grande gamme de services ou d'offres que l'organisation voudra proposer dans un tel scénario. Le risque de ne plus stabiliser ou sécuriser sa marque ou sa spécialité tient à cette polyvalence qui rendra les actions de l'organisation plus généralistes et non productives. Dans le même temps, il n'est pas évident que l'organisation parvienne à adapter ses offres aux spécificités régionales.

- **Échec de la stratégie d'expansion**

Elle est consécutive à l'inadéquation entre les moyens disponibles et l'ambition affichée dans ce scénario. C'est le pire des risques que l'organisation encoure lorsqu'on révisé les difficultés qui ont plombé ses actions quelques années après sa création. Un tel risque peut entraîner la disparition de l'organisation qui aura perdu ses acquis sans réussir à étendre ses actions au-delà de sa zone d'intervention initiale.

5.3.1.2.5 Résultats attendus

- **Accroissement de la visibilité**

Ce résultat concorde avec l'ambition affichée par le scénario. La grande communication qui sera réalisée par l'organisation va accroître sa visibilité et l'envergure régionale de ses actions pourront le positionner comme acteur clé à l'échelle régionale.

- **Développement de services innovants pour les États et les opérateurs privés**

Les moyens déployés dans ce scénario vont nécessairement concerner des services qui autrefois ne figuraient pas dans les offres de l'organisation. Ses nouveaux services, certainement pensés en fonction des besoins des états membres et des opérateurs privés, auront l'avantage de créer une attraction vis-à-vis de l'organisation. Cela offrira de nouvelles opportunités à exploiter et aboutira sans nul doute à une augmentation de la clientèle et des revenus,

5.3.1.3 Scénario 3 : Pôle continental

5.3.1.3.1 Objectif principal

Positionner INFOPÊCHE comme un centre d'excellence continental

5.3.1.3.2 Avantages

- **Positionnement stratégique à l'échelle africaine**

La mise en œuvre de ce scénario confère à l'organisation une position stratégique sur le continent, toutefois, cela suppose que la mobilisation des ressources a été à la hauteur des attentes. De cette position, l'organisation renforce sa position concurrentielle par ailleurs.

- **Capacité à attirer des financements internationaux**

Le positionnement de l'organisation à l'échelle continental lui permettra d'interagir avec plusieurs organisations déployées sur le continent de sorte qu'elle peut s'inscrire dans une logique de mobilisation de capitaux à l'international.

- **Influence sur les politiques continentales**

Si le scénario a l'adhésion des états membres et que les ressources nécessaires sont mobilisées, l'organisation pourra impacter les politiques en matière de pêche et aquaculture par la mise à disposition d'informations fiables et actualisées à travers une plateforme digitale dynamique et structurée.

- **Accès à de nouveaux marchés et revenus**

Des marchés jusque-là inexploités seront accessibles à l'organisation qui dispose désormais d'une variété d'offres tout aussi diversifiées répondant à des besoins spécifiques des demandeurs et tenant compte de l'évolution des besoins. De ce point de vue, l'organisation pourra voir accroître ses revenus.

5.3.1.3.3 Limites

- **Très forte mobilisation de ressources et d'infrastructures**

Ce scénario très ambitieux nécessite de gros moyens. L'organisation devra convaincre les pays membres à adhérer à cette option vu qu'une augmentation des cotisations sera envisagée au regard des besoins.

- **Exige un haut niveau de gouvernance et de partenariat**

À l'échelle continentale, il faudra envisager des réformes et initier une restructuration de l'organisation pour prendre en compte sa dimension continentale. La gouvernance de l'organisation devra en tenir compte également.

- **Ambition pouvant dépasser les moyens disponibles**

Dans le cas où les ressources mobilisées n'ont pas été à la hauteur des attentes ou qu'elles soient insuffisantes, on assistera à une capacité financière insuffisante et de ce fait l'atteinte des objectifs du scénario seront hors de portée.

- **Logistique complexe**

Le scénario d'une vision continentale de l'organisation nécessite une logistique complexe adaptée, sans laquelle l'organisation ne pourra pas déployer son action.

- **Mise en place d'une plateforme numérique continentale**

Le dispositif de communication et d'informations de l'organisation devra être à la taille de son ambition continentale. Cela nécessite une technologie plus complexe que dans un cas régional ou local.

- **Ouverture de représentations sous-régionales**

L'efficacité de la gestion de l'organisation dans un contexte continental peut nécessiter des représentations avec son corollaire de frais additionnel en termes de fonctionnement ou d'équipement.

- **Mobilisation de financements innovants (partenariats public-privé, bailleurs)**

La diversification des ressources doit être un défi pour l'organisation dans le cas de ce scénario. L'organisation devra compter sur ses capacités à convaincre et à mobiliser des ressources autres que celles issues des cotisations de ses membres. Il va falloir innover dans la stratégie de mobilisation de ressources.

5.3.1.3.4 Risques

- **Manque de connaissance des nouveaux marchés**

En absence d'une étude préalable de marché, l'organisation se trouvera en terrain incertain, ainsi les besoins et les réalités du marché seront méconnus. Une étude du marché à l'échelle continentale s'avère indispensable pour la mise en œuvre d'un tel scénario.

- **Éloignement de la mission principale**

En élargissant son champ d'action, dans l'optique d'une diversification des activités ou des revenus, l'organisation pourrait s'éloigner de sa mission principale avec un risque pour son image de marque. Désorientée à cause des réalités de son nouveau champ d'action, l'on peut assister à une perte de focus stratégique. En outre le risque de dilution de son identité est à craindre.

- **Dépendance accrue vis-à-vis des bailleurs de fonds**

Le besoin énorme en ressources dans ce scénario pourrait accroître la dépendance de l'organisation vis-à-vis des bailleurs au cas où les cotisations des membres et les ressources générées par les services ne couvriraient pas les besoins, ce qui pourrait accroître les difficultés financières par ailleurs.

- **Intensité de la concurrence**

Dans un contexte continental, l'organisation sera confrontée à une guerre des prix et une concurrence féroce et ce, d'autant plus qu'elle rejoint sur le terrain un nombre considérable d'intervenants.

- **Lenteur dans la mise en œuvre**

Le risque d'une lenteur dans la mise en œuvre peut survenir en raison d'une complexité accrue des interventions. En outre, si la logistique n'est pas conséquente et qu'une stratégie adaptée n'est pas adoptée l'organisation aura du mal à se déployer.

- **Pression sur les ressources existantes**

Le risque d'une pression sur les ressources existantes tient au fait que la mobilisation des ressources pourrait ne pas suivre l'ambition de l'organisation. Au regard donc des besoins de financement une pression sur les ressources se justifierait sans toutefois garantir l'atteinte de résultats probants. On pourrait en outre assister à une dilution des ressources disponibles ou encore la dispersion des efforts tant l'ambition dépasse les moyens.

- **Manque de compétences et d'expertise**

L'organisation aura besoin de compétences et d'expertises dans des domaines spécifiques en lien avec la demande. Ses offres devront s'y conformer. Toutefois, l'organisation pourrait être confrontée à un manque d'expertises ou encore à l'impossibilité d'en disposer par manque de moyens limitant du coup ses capacités à satisfaire la demande.

- **Échec possible en cas de financements insuffisants**

Le plus gros risque dans ce scénario est l'échec de l'expansion si les ressources ne suivent pas les besoins. Au cas où les ressources mobilisées sont insuffisantes, les actions planifiées ou les investissements nécessaires ne peuvent être réalisés.

5.3.1.3.5 Résultats attendus

- **Reconnaissance comme hub continental de référence**

Dans le cas où l'organisation mobilise les moyens de sa politique et adopte une stratégie efficace avec des offres répondant aux besoins du marché, elle peut susciter une forte attractivité internationale et améliorer sa notoriété.

- **Capacité à influencer la durabilité du secteur halieutique**

De par sa position l'organisation pourra influencer les politiques du secteur au niveau continental et se positionner comme une référence.

5.3.2 Axes stratégiques

Une analyse comparée des trois scénarios fait remarquer que le scénario 1 bien que comportant des limites, a l'avantage de garantir la stabilité et la relance de l'organisation. Les scénarios 2 et 3 bien qu'ambitieux nécessitent plus de ressources, ce qui en soit peut se révéler être un frein quand on sait les difficultés que traverse l'organisation.

De ce point de vue, il apparaît clairement que le scénario 1 est le choix qu'il est raisonnable de proposer.



Le scénario 1 sur lequel le choix stratégique est porté vise à redynamiser l'organisation en rétablissant sa stabilité financière, améliorant la qualité des services, renforçant sa gouvernance et sa gestion, développant de nouvelles opportunités, rétablissant la confiance et sa réputation.

Le scénario s'articule autour de trois axes stratégiques à savoir :

Axe stratégique 1 :	Renforcement de la gouvernance d'INFOPÊCHE ;
Axe stratégique 2 :	Renforcement du dispositif d'informations d'INFOPÊCHE ;
Axe stratégique 3 :	Appui aux administrations et institutions des pays membres.

5.3.2.1 Axe stratégique 1 : Renforcement de la gouvernance d'INFOPÊCHE

+. L'objectif visé par cet axe est de renforcer le cadre institutionnel et réglementaire qui régit l'organisation. Il s'agira de procéder à une réorganisation interne des structures d'INFOPÊCHE afin d'accroître ses capacités d'organisation et de fonctionnement d'où son efficacité. Cela suppose une optimisation des structures existantes et leur mode de fonctionnement en les dotant des ressources et des moyens nécessaires et du cadre réglementaire interne approprié et à jour par la révision, de son statut du personnel. Sa réalisation repose sur une concertation efficace entre les États membres et sur leur engagement à faire aboutir ces réformes.

L'impact attendu est : « *Les entraves réglementaires, institutionnelles et administratives indispensables au développement durable d'INFOPÊCHE sont levées* ».

Pour l'obtention de cet impact, trois résultats sont attendus :

5.3.2.1.1 Résultat 1 : Le cadre de gestion et de contrôle de l'Organisation est renforcé

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 1.1.1 :	Organiser des ateliers de révision de l'accord portant création de l'Organisation (Acte final)
Activité 1.1.2 :	Actualiser les manuels de procédures (administratives, financières et de gestion des ressources humaines) et de suivi évaluation
Activité 1.1.3 :	Réaliser un audit interne et externe régulier
Activité 1.1.4 :	Adopter une méthodologie de planification et de programmation des activités
Activité 1.1.5	Renforcer le suivi et l'évaluation des actions mises en œuvre
Activité 1.1.6	Informatiser le système de planification et de suivi-évaluation mise en place
Activité 1.1.7	Renforcer les capacités des structures de gestion d'INFOPÊCHE sur les nouvelles procédures et les normes de Bonne gouvernance
Activité 1.1.8	Renforcer le réseau de points focaux dans chaque pays membre
Activité 1.1.9	Organiser des ateliers d'actualisation du statut et règlement du personnel d'INFOPÊCHE

5.3.2.1.2 Résultat 2 : Une politique de diversification des sources de financement est appliquée

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 1.2.1 :	Organiser des rencontres d'identification des potentiels bailleurs de fonds
Activité 1.2.2 :	Développer de nouveaux modules de formation payants sur des thèmes à forte demande
Activité 1.2.3 :	Proposer des études de marchés sur mesure pour des entreprises privées ou institutions
Activité 1.2.4 :	Organiser des forums des donateurs pour présenter les projets d'INFOPÊCHE

5.3.2.1.3 Résultat 3 : La communication institutionnelle et la visibilité de l'Organisation sont renforcées

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 1.3.1 :	Développer une nouvelle identité visuelle
Activité 1.3.2 :	Participer activement aux événements et activités du secteur halieutique
Activité 1.3.3 :	Organiser des rencontres annuelles de haut niveau pour harmoniser les stratégies
Activité 1.3.4 :	Renforcer les échanges de données et d'informations entre les États membres
Activité 1.3.5 :	Renforcer la communication avec les partenaires à travers un cadre formel d'échanges
Activité 1.3.6 :	Organiser des rencontres en vue de renforcer l'attractivité de l'organisation auprès des ressortissants des états membres

5.3.2.2 Axe stratégique 2 : Renforcement du dispositif d'informations D'INFOPÊCHE

Cet axe vise d'une part à donner plus de visibilité et de rayonnement à INFOPÊCHE auprès des institutions internationales et régionales intervenant dans le secteur de la pêche et de l'aquaculture, mais également à l'extérieur du cadre institutionnel classique, comme auprès des universités, des centres de recherche et de formation, forums et rencontres internationales politiques, scientifiques et techniques traitant de sujets en relation avec les questions des océans, de leur milieu et de leurs ressources biologiques. D'autre part il s'agira de mettre en place un dispositif bien structuré pour rendre accessibles les informations et les renseignements sur les marchés de produits de la pêche, notamment les débouchés et les perspectives de l'offre à l'intérieur et à l'extérieur de l'Afrique.

L'impact attendu est : « *Un dispositif d'informations et de communication est mis en place et fonctionnel* »

Pour l'atteinte de cet impact, deux résultats sont attendus :

5.3.2.2.1 Résultat 1 : Une plateforme de données intelligentes est mise en place

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 2.1.1 :	Actualiser la plateforme INFO STAT pour la diffusion des données accessible sur le Web et systèmes d'exploitation mobile
Activité 2.1.2 :	Développer un dispositif de collecte, de traitement, d'analyse, de validation Intégrant des outils d'intelligence artificielle

Activité 2.1.3 :	Collecter et mettre à jour des informations sur les prix, les volumes et les réglementations en temps réel
------------------	--

5.3.2.2 Résultat 2 : Des partenariats avec les administrations et les institutions des pays membres sont établis

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 2.2.1:	Signer des mémorandums d'entente pour le partage de données
Activité 2.2.2 :	Organiser des ateliers de travail conjoints sur l'analyse des marchés
Activité 2.2.3 :	Créer une base de données d'experts du secteur
Activité 2.2.4 :	Établir un partenariat avec l'Observatoire des médias spécialisés dans la pêche en Afrique (OMPDA)

5.3.2.3 Axe stratégique 3 : Appui aux administrations et institutions des pays membres

À travers cet axe, INFOPÊCHE apporte son appui aux pays membres plus généralement. De manière spécifique, il s'agira de mener des actions de renforcement de capacités des administrations et institutions des pays membres concernées par la pêche et l'aquaculture. Ces actions sont étendues au soutien à la mise en œuvre de projets spécifiques dans le secteur. Cet axe vise principalement à assurer durablement l'exploitation des ressources halieutiques.

L'impact attendu de sa mise en œuvre est : « *Les ressources halieutiques sont exploitées de façon responsable et soutiennent l'économie des pays membres* »

Pour l'atteinte de cet impact, trois résultats sont attendus :

5.3.2.3.1 Résultat 1 : Les capacités techniques des administrations et des institutions des pays membres sont renforcées

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 3.1.1 :	Organiser des ateliers de formation sur des technologies durables et innovantes
Activité 3.1.2 :	Apporter un appui aux pays membre dans la mise en œuvre de programme de formations en entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans les chaînes de valeur de la pêche et de l'aquaculture

Activité 3.1.3 :	Renforcer les capacités des administrations de la pêche et de l'aquaculture des pays membres
Activité 3.1.4 :	Elaborer un plan de renforcement des capacités techniques
Activité 3.1.5 :	Apporter un appui aux pays membres dans la promotion de l'économie bleue

5.3.2.3.2 Résultat 2 : L'accès aux marchés et aux opportunités commerciales est accru

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 3.2.1 :	Accompagner l'adoption des standards de qualité et de durabilité
Activité 3.2.2 :	Créer un répertoire en ligne des produits et des exportateurs des pays membres.
Activité 3.2.3 :	Faciliter la mise en relation entre les acteurs et les partenaires commerciaux et financiers

5.3.2.3.3 Résultat 3 : La durabilité est promue et la coopération régionale est renforcée

Pour l'atteinte de ce résultat, les activités suivantes peuvent être mises en œuvre.

Activité 3.3.1 :	Soutenir les pays membres dans l'implémentation des standards de pêche et aquaculture responsables
Activité 3.3.2 :	Sensibiliser les acteurs à l'importance de la traçabilité des produits pour répondre aux exigences des marchés internationaux
Activité 3.3.3 :	Organiser des forums et des ateliers de travail pour les administrations des pays membres
Activité 3.3.4 :	Renforcer les capacités de recherche scientifique halieutique et aquacole et d'aménagement des pêcheries des pays membres

6 PLAN D' ACTIONS PLURIANNUEL ET RESSOURCES

AXES-OBJECTIFS-ACTIVITES	INDICATEURS	COUT PAR ANNEE D'EXECUTION (x millions FCFA)					
		TOTAL	2027	2028	2029	2030	2031
AXE I : Renforcement de la gouvernance d'INFOPÊCHE		1380,00	433,00	333,00	228,00	193,00	193,00
OS 1 : Le cadre de gestion et de contrôle de l'Organisation est renforcé		420,00	200,00	100,00	40,00	40,00	40,00
Organiser des ateliers de révision de l'accord portant création de l'Organisation (Acte final)	Nombre d'ateliers organisées	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualiser les manuels de procédures (administratives, financières et de gestion des ressources humaines) et de suivi évaluation	Nombre de manuels de procédures actualisés et validés	75,00	75,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Réaliser un audit interne et externe régulier	Nombre d'audits réalisés par an	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Adopter une méthodologie de planification et de programmation des activités	Nombre de séances destinées à la planification et programmation des activités	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Renforcer le suivi et l'évaluation des actions mises en œuvre	Nombre de mission de suivi-évaluation réalisées	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Informatiser le système de planification et de suivi-évaluation mise en place	Nombre de modules de planification et suivi-évaluation digitalisés	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Renforcer les capacités des structures de gestion d'INFOPÊCHE sur les nouvelles procédures et les normes de bonne gouvernance	Nombre de formations organisées	55,00	15,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Renforcer le réseau de points focaux dans chaque pays membre	Nombre de points focaux installés	60,00	0,00	60,00	0,00	0,00	0,00
Organiser des ateliers d'actualisation du statut et règlement du personnel d'INFOPÊCHE	Nombre d'ateliers organisées	10,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OS 2 : Une politique de diversification des sources de financement est appliquée		325,00	90,00	110,00	65,00	30,00	30,00
Organiser des rencontres d'identification des potentiels bailleurs de fonds	Nombre de rencontres organisées	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Développer de nouveaux modules de formation payants sur des thèmes à forte demande	Nombre de modules de formation développés	80,00	40,00	40,00	0,00	0,00	0,00
Proposer des études de marchés sur mesure pour des entreprises privées ou institutions	Nombre d'études de marchés commandées et livrées	75,00	0,00	40,00	35,00	0,00	0,00
Organiser des forums des donateurs pour présenter les projets d'INFOPÊCHE	Nombre de donateurs intéressés	150,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00

OS 3 : La communication institutionnelle et la visibilité de l'Organisation sont renforcées		635,00	143,00	123,00	123,00	123,00	123,00
Développer une nouvelle identité visuelle	Identité visuelle développée	20,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Participer activement aux événements et activités du secteur halieutique	Nombre d'événements auxquels INFOPÊCHE participe	250,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Organiser des rencontres annuelles de haut niveau pour harmoniser les stratégies	Nombre de rencontres organisées	90,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Renforcer les échanges de données et d'informations entre les Etats membres	Nombre de transmission ou d'échanges de données ou d'informations	150,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Renforcer la communication avec les partenaires à travers un cadre formel d'échanges	Nombre de cadres d'échange formalisés	50,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
Organiser des rencontres en vue de renforcer l'attractivité de l'organisation auprès des ressortissants des états membres	Nombre de séances de travail organisés	75,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
AXE II : Renforcement du dispositif d'informations d'INFOPÊCHE		715,00	279,00	154,00	114,00	84,00	84,00
OS 1 : Une plateforme de données intelligentes est mise en place		470,00	214,00	64,00	64,00	64,00	64,00
Actualiser la plateforme INFO STAT pour la diffusion des données accessible sur le Web et systèmes d'exploitation mobile	Nombre d'utilisateurs ou taux de fréquentation du site	50,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Collecter et mettre à jour des informations sur les prix, les volumes et les réglementations en temps réel	Nombre de sessions de collecte de données	320,00	64,00	64,00	64,00	64,00	64,00
Développer un dispositif de collecte, de traitement, d'analyse, de validation Intégrant des outils d'intelligence artificielle	Dispositif opérationnel	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OS 2 : Des partenariats avec les administrations et les institutions des pays membres sont établis		245,00	65,00	90,00	50,00	20,00	20,00
Signer des mémorandums d'entente pour le partage de données	Nombre de mémorandums d'entente signés	90,00	30,00	30,00	30,00	0,00	0,00
Organiser des ateliers de travail conjoints sur l'analyse des marchés	Nombre d'ateliers de travail organisés	100,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Créer une base de données d'experts du secteur	Nombre de d'experts répertoriés	15,00	15,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Etablir un partenariat avec l'Observatoire des médias spécialisés dans la pêche en Afrique (OMPDA)	Nombre de consultations techniques organisées	40,00	0,00	40,00	0,00	0,00	0,00

AXE III : Appui aux administrations et institutions des pays membres		1715,00	135,00	440,00	490,00	430,00	220,00
OS 1 Les capacités techniques des administrations et des institutions des pays membres sont renforcées		730,00	40,00	135,00	205,00	210,00	140,00
Organiser des ateliers de formation sur des technologies durables et innovantes	Nombre d'ateliers organisés	100,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Apporter un appui aux pays membres dans la mise en œuvre de programme de formations en entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans les chaînes de valeur de la pêche et de l'aquaculture	Nombre de missions d'assistance technique réalisées	100,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Renforcer les capacités des administrations de la pêche et de l'aquaculture des pays membres	Nombre de sessions de formation réalisées	170,00	0,00	30,00	40,00	50,00	50,00
Elaborer un plan de renforcement des capacités techniques	Nombre d'administrations appuyées	200,00	0,00	65,00	65,00	70,00	0,00
Apporter un appui aux pays membres dans la promotion de l'économie bleue	Nombre de pays appuyés dans la promotion de l'économie bleue	160,00	0,00	0,00	60,00	50,00	50,00
OS 2 : L'accès aux marchés et aux opportunités commerciales est accru		225,00	0,00	75,00	50,00	50,00	50,00
Accompagner l'adoption des standards de qualité et de durabilité	Nombre de pays accompagnés	10,00	0,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Créer un répertoire en ligne des produits et des exportateurs des pays membres.	Nombre de produits répertoriés	15,00	0,00	15,00	0,00	0,00	0,00
	Nombre d'exportateurs répertoriés						
Faciliter la mise en relation entre les acteurs et les partenaires commerciaux et financiers	Nombre de rencontres organisées	200,00	0,00	50,00	50,00	50,00	50,00
OS 3 : La durabilité est promue et la coopération régionale est renforcée		760,00	95,00	230,00	235,00	170,00	30,00
Soutenir les pays membres dans l'implémentation des standards de pêche et aquaculture responsables	Nombre de pays accompagnés	200,00	65,00	65,00	70,00	0,00	0,00
Sensibiliser les acteurs sur l'importance de la traçabilité des produits pour répondre aux exigences des marchés internationaux	Nombre de sessions de sensibilisation organisées	150,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Organiser des forums et des ateliers de travail pour les administrations des pays membres	Nombre de forums ou d'ateliers organisés	100,00	0,00	35,00	35,00	30,00	0,00
Renforcer les capacités de recherche scientifique halieutique et aquacole et d'aménagement des pêcheries des pays membres	Nombre de structures de recherche renforcées	310,00	0,00	100,00	100,00	110,00	0,00
COUT TOTAL PSD		3810,00	847,00	927,00	832,00	707,00	497,00

6.1 MATRICES DU PLAN D’ACTIONS DU PSD-INFOPÊCHE

AXES-ACTIONS-ACTIVITES	INDICATEURS	CIBLES	MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES
AXE I : Renforcement de la gouvernance d’INFOPÊCHE				
IMPACT : Les entraves réglementaires, institutionnelles et administratives indispensables au développement durable d’INFOPÊCHE sont levées				
OS 1 : Le cadre de gestion et de contrôle de l'Organisation est renforcé				
Organiser des ateliers de révision de l'accord portant création de l'Organisation (Acte final)	Nombre d'ateliers organisées	2	Rapport d'activité	Existence de compétence
Actualiser les manuels de procédures (administratives, financières et de gestion des ressources humaines) et de suivi évaluation	Nombre de manuels de procédures actualisés et validés	3	Rapport d'activité	Existence de compétence
Réaliser un audit interne et externe régulier	Nombre d'audits réalisés par an	5	Rapport d'activité	Existence de compétence
Adopter une méthodologie de planification et de programmation des activités	Nombre de séances destinées à la planification et programmation des activités	5	Rapport d'activité	Budget suffisant
Renforcer le suivi et l'évaluation des actions mises en œuvre	Nombre de mission de suivi-évaluation réalisées	5	Rapport d'activité	Budget suffisant
Informatiser le système de planification et de suivi-évaluation mise en place	Nombre de modules de planification et suivi-évaluation digitalisés	1	Rapport d'activité	Budget suffisant
Renforcer les capacités des structures de gestion d’INFOPÊCHE sur les nouvelles procédures et les normes de Bonne gouvernance	Nombre de formations organisées	5	Rapport d'activité	Disponibilité des acteurs
Renforcer le réseau de points focaux dans chaque pays membre	Nombre de points focaux installés	18	Rapport d'activité	Mise à disposition des moyens
Organiser des ateliers d'actualisation du statut et règlement du personnel d’INFOPÊCHE	Nombre d'ateliers organisées	2	Rapport d'activité	Existence de compétence

OS 2 : Une politique de diversification des sources de financement est appliquée				
Organiser des rencontres d'identification des potentiels bailleurs de fonds	Nombre de rencontres organisées	4	Rapport d'activité	Bonne communication
Développer de nouveaux modules de formation payants sur des thèmes à forte demande	Nombre de modules de formation développés	10	Rapport d'activité	Existence de compétence
Proposer des études de marchés sur mesure pour des entreprises privées ou institutions	Nombre d'études de marchés commandées et livrées	5	Rapport d'activité	Existence de compétence
Organiser des forums des donateurs pour présenter les projets d'INFOPÊCHE	Nombre de donateurs intéressés	5	Rapport d'activité	Bonne communication
OS 3 : La communication institutionnelle et la visibilité de l'Organisation sont renforcées				
Organiser des séances techniques pour développer une nouvelle identité visuelle	Nombre de séances techniques organisés	1	Rapport d'activité	Existence de compétence
Participer activement aux événements et activités du secteur halieutique	Nombre d'événements auxquels INFOPÊCHE participe	5	Rapport d'activité	Plan de communication efficace
Organiser des rencontres annuelles de haut niveau pour harmoniser les stratégies	Nombre de rencontres organisées	4	Rapport d'activité	Adhésion des pays membres
Renforcer les échanges de données et d'informations entre les Etats membres	Nombre de transmission ou d'échanges de données ou d'informations	20	Rapport d'activité	Bonne sensibilisation des acteurs de la filière
Renforcer la communication avec les partenaires à travers un cadre formel d'échanges	Nombre de cadres d'échange formalisés	5	Rapport d'activité	Plan de communication efficace
Organiser des rencontres en vue de renforcer l'attractivité de l'organisation auprès des ressortissants des états membres	Nombre de séances de travail organisés	5	Rapport d'activité	Plan de communication efficace

AXE II : Appui aux administrations et institutions des pays membres				
IMPACT : Un dispositif d'informations et de communication est mis en place et fonctionnel				
OS 1 : Une plateforme de données intelligentes est mise en place				
Concevoir une base de données accessible sur le web et les applications mobiles	Nombre d'utilisateurs ou taux de fréquentation du site	1	Rapport d'activité	Existence de compétence
Collecter et mettre à jour des informations sur les prix, les volumes et les réglementations en temps réel	Nombre de sessions de collecte de données	20	Rapport d'activité	Existence de compétence
Développer un dispositif de collecte, de traitement, d'analyse, de validation Intégrant des outils d'intelligence artificielle	Dispositif opérationnel	1	Rapport d'activité	Existence de compétence
OS 2 : Le partenariat avec les administrations et les institutions des pays membres est renforcé				
Signer des mémorandums d'entente pour le partage de données	Nombre de mémorandums d'entente signés	3	Rapport d'activité	Plan de communication efficace
Organiser des ateliers de travail conjoints sur l'analyse des marchés	Nombre d'ateliers de travail organisés	5	Rapport d'activité	Existence de compétence
Créer une base de données d'experts du secteur	Nombre de d'experts répertoriés	50	Rapport d'activité	Bonne sensibilisation
Etablir un partenariat avec l'Observatoire des médias spécialisés dans la pêche en Afrique (OMPDA)	Nombre de consultations techniques organisées	4	Rapport d'activité	Adhésion des populations

AXE III : Appui aux administrations et institutions des pays membres				
IMPACT : Les ressources halieutiques sont exploitées de façon responsable et soutiennent l'économie des pays membres				
OS 1 Les capacités techniques des administrations et des institutions des pays membres sont renforcées				
Organiser des ateliers de formation sur des technologies durables et innovantes	Nombre d'ateliers organisés	5	Rapport d'activité	Existence de compétence
Apporter un appui aux pays membre dans la mise en œuvre de programme de formations en entrepreneuriat pour les jeunes et les femmes dans les chaînes de valeur de la pêche et de l'aquaculture	Nombre de missions d'assistance technique réalisées	10	Rapport d'activité	Bonne sensibilisation et diffusion des techniques
Renforcer les capacités des administrations de la pêche et de l'aquaculture des pays membres	Nombre de sessions de formation réalisées	18	Rapport d'activité	Disponibilité des acteurs
Élaborer un plan de renforcement des capacités techniques	Nombre d'administrations appuyées	18	Rapport d'activité	Disponibilité des ressources
Apporter un appui aux pays membres dans la promotion de l'économie bleue	Nombre de pays appuyés dans la promotion de l'économie bleue	18	Rapport d'activité	Intensifier la communication sur la promotion de l'économie bleue
OS 2 : L'accès aux marchés et aux opportunités commerciales est accru				
Accompagner l'adoption des standards de qualité et de durabilité	Nombre de pays accompagnés	1	Rapport d'activité	Bonne mobilisation des ressources
Créer un répertoire en ligne des produits et des exportateurs des pays membres.	Nombre de produits répertoriés	50	Rapport d'activité	Adhésion des acteurs
	Nombre d'exportateurs répertoriés	50	Rapport d'activité	Adhésion des acteurs
Faciliter la mise en relation entre les acteurs et les partenaires commerciaux et financiers	Nombre de rencontres organisées	4	Rapport d'activité	Bonne mobilisation des ressources
OS 3 : La durabilité est promue et la coopération régionale est renforcée				
Soutenir les pays membres dans l'implémentation des standards de pêche responsable	Nombre de pays accompagnés	18	Rapport d'activité	Bonne mobilisation des ressources
Sensibiliser les acteurs à l'importance de la traçabilité des produits pour répondre aux exigences des marchés internationaux	Nombre de sessions de sensibilisation organisées	10	Rapport d'activité	Disponibilité des acteurs
Organiser des forums et des ateliers de travail pour les administrations des pays membres	Nombre de forums ou d'ateliers organisés	3	Rapport d'activité	Bonne mobilisation des ressources
Renforcer les capacités de recherche scientifique halieutique et aquacole et d'aménagement des pêcheries des pays membres	Nombre de structures de recherche renforcées	18	Rapport d'activité	Bonne mobilisation des ressources

6.2 COÛT DU PLAN STRATÉGIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE INFOPÊCHE

AXES STRATEGIQUES	COÛT
AXE STRATEGIQUE 1 : RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE D'INFOPÊCHE	1 380 000 000
AXE STRATEGIQUE 2 : RENFORCEMENT DU DISPOSITIF D'INFORMATIONS D'INFOPÊCHE	715 000 000
AXE STRATEGIQUE 3 : APPUI AUX ADMINISTRATIONS ET INSTITUTIONS DES PAYS MEMBRES	1 715 000 000
TOTAL PSD	3 810 000 000

7 CADRE DE MISE EN ŒUVRE ET PLAN DE FINANCEMENT DE LA STRATÉGIE

7.1 MÉCANISME DE MISE EN ŒUVRE DU PSD-INFOPÊCHE

La mise en œuvre du Plan de Développement de INFOPÊCHE sera placée sous la responsabilité de son Conseil d'Administration. Dans cette dynamique, la Direction d'INFOPÊCHE fera un compte rendu semestriel au Conseil d'Administration sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de ce plan.

7.1.1 Gouvernance et pilotage stratégique

Le Conseil d'Administration d'INFOPÊCHE assure la supervision globale et oriente les grandes lignes de mise en œuvre. Il valide les plans d'action annuels, examine les rapports d'exécution, et prend les décisions stratégiques majeures.

La Direction d'INFOPÊCHE assure le suivi périodique de la mise en œuvre du plan et formule des recommandations techniques au Conseil d'Administration.

7.1.2 Coordination technique et opérationnelle

La Direction d'INFOPÊCHE constitue le bras opérationnel chargé de la coordination technique et administrative. Elle sera responsable de :

- la planification opérationnelle (élaboration des plans annuels d'activités) ;
- la mobilisation des ressources financières et humaines nécessaires ;
- l'animation des partenariats et de la coopération régionale et internationale ;
- la gestion courante des actions et activités inscrites dans le plan stratégique.

7.1.3 Partenariats

La mise en œuvre du PSD-INFOPÊCHE devra être fondée sur une approche participative et partenariale. INFOPÊCHE collabore étroitement avec :

- Les institutions nationales membres (Direction en charge des pêches, Direction en charge de l'aquaculture, Agence Nationale des Statistiques, Laboratoires, etc.) ;
- Les institutions régionales (UA-BIRA, CEDEAO, COREP, COMHAFAT, etc.) ;
- Les organisations professionnelles (Interprofessions de la filière pêche de Côte d'Ivoire, Interprofession de la filière aquacole de Côte d'Ivoire) ;
- Les partenaires techniques et financiers (FAO, UE, BAD, JICA, UA, etc.).

La réussite du PSD passera inéluctablement par des accords de collaboration ou des protocoles d'entente afin de formaliser les rôles et engagements de chaque partie prenante dans la réalisation des objectifs d'INFOPÊCHE.

7.1.4 Suivi-évaluation

Un Système de Suivi-Évaluation axé sur les résultats est mis en place pour mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques. Ce système inclut :

- des missions de supervision pour orienter la mise en œuvre des activités du PSD ;
- des indicateurs de performance clairement définis et suivis de manière régulière ;
- des revues annuelles et à mi-parcours du plan stratégique ;
- des audits internes et externes (techniques, financiers, institutionnels) ;
- des rapports de suivi partagés avec les États membres et les partenaires.

Les résultats et Bonnes pratiques issus de la mise en œuvre seront valorisés à travers des publications, des ateliers régionaux et des plateformes numériques d'échange.

7.2 STRATÉGIE DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Les ressources à mobiliser pour la mise en œuvre du PSD incombent à INFOPÊCHE par ses fonds propres et sollicitera en cas de besoin des Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans les filières pêche et aquacole.

INFOPÊCHE développera une stratégie de levée de fonds ciblée auprès des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux (**FAO, UA, UE, BAD, JICA, GIZ, AFD, etc.**), en présentant des projets alignés sur ses priorités des cinq années à venir.

INFOPÊCHE exploitera le potentiel économique de ses services pour générer des revenus autonomes :

- Vente d'études de marché, de bulletins et bases de données spécialisées ;
- Organisation d'ateliers de formation et de foires/expositions régionales payantes ;
- Conseil technique aux États et aux entreprises du secteur ;
- Abonnement à des services en ligne (alertes marché, prix, réglementations, etc.).

Les États membres sont appelés à appuyer la réalisation et la réussite de ce Plan Stratégique en s'impliquant réellement.

7.3 CONDITIONS DE RÉUSSITE DU PSD-INFOPÊCHE

La mise en œuvre effective du Plan Stratégique d'INFOPÊCHE dépend de plusieurs facteurs clés, tant au niveau institutionnel qu'opérationnel. Ces facteurs sont essentiels pour assurer l'harmonisation des actions, la pérennité des interventions et l'obtention de résultats concrets. Ils permettent également de garantir une appropriation collective du plan par l'ensemble des parties prenantes et de renforcer leur engagement autour des objectifs fixés. Il s'agit entre autres de :

- Engagement politique et institutionnel des États membres ;
- Mobilisation et gestion efficace des ressources financières ;
- Implication des institutions partenaires dans la réalisation des activités ;
- Suivi et évaluation efficace des activités menées ;
- Renforcement de la visibilité, de la communication ;
- Réalisation de plaidoyers institutionnel.