



# Conseil Consultatif pour les Eaux Occidentales Septentrionales

Examen des performances 2023

# **Conseil Consultatif pour les Eaux Occidentales Septentrionales**

**Examen des performances 2023**

RAPPORT REDIGE PAR SARA VANDAMME - NOEMI VAN BOGAERT - ELLEN FOBE  
ET MARLEEN BRANS

CRÉDITS PHOTOS COUVERTURE : SARA VANDAMME

# Aperçu

1

Résumé – p.06

2

Contexte – p.09

3

Sources de données et méthodologie – p.11

4

Résultats - p. 13

5

Conclusion générale - p. 31

6

Bibliographie- p.34

Termes de Référence

Objectifs

# Préface

## Brève introduction du président du CC EOS

J'ai l'honneur de présenter les résultats de l'évaluation des performances du Conseil Consultatif pour les Eaux Occidentales Septentrionales au nom de tous les membres suite à l'entrée en vigueur du règlement délégué 2022/204 de la Commission le 8 mars 2022. L'objectif de cette étude était de réaliser une évaluation externe et objective du fonctionnement des organes et des groupes internes du CC EOS tels que l'Assemblée générale, le Comité exécutif, les groupes de travail et autres (groupes ad hoc tels que les groupes de discussion et les groupes de rédaction d'avis). L'identification des forces et des faiblesses du fonctionnement et du travail du CC EOS est essentielle pour améliorer ses procédures de travail et garantir un impact de haut niveau des avis produits.

Les membres du CC EOS ont participé activement à ce travail mené par l'équipe de révision dirigée par le Dr Sara Vandamme, qui a également impliqué des représentants de la Commission européenne et du groupe des États membres du EOS afin d'examiner les dimensions externes de la performance du CC.

Cela a conduit à la formulation de recommandations spécifiques concernant les améliorations potentielles de l'organisation, des processus, de la qualité des conseils et de la collaboration interne et externe afin de maintenir l'efficacité du travail et de l'influence du CC EOS après le Brexit.

Nous sommes satisfaits des conclusions de cet examen et nous nous engageons à mettre en œuvre les recommandations afin de garantir que l'impact du CC EOS sur la gestion des pêcheries mixtes dans les eaux occidentales septentrionales se poursuive à son plus haut niveau.

Au nom du CC EOS, je vous invite à prendre connaissance des résultats de cette étude intéressante et j'espère qu'ils vous encourageront à collaborer étroitement avec ce Conseil Consultatif à l'avenir.

Cordialement,

Emiel Brouckaert,  
Président du CC EOS

# 1 Résumé

Cette étude a permis d'évaluer le fonctionnement interne du CC EOS et les relations externes avec les autres parties (c'est-à-dire la Commission, le GEM et les autres CC), comme l'exige le Règlement Délégué 2022/204 de la Commission. L'objectif de cet examen des performances indépendant était de procéder à une évaluation du fonctionnement interne du CC EOS, d'en déterminer les forces et les faiblesses, de formuler des recommandations et d'en savoir plus sur la manière dont le travail du CC est perçu par les autres parties (la Commission, les EM dans les EOS et les autres CC).

Pour atteindre cet objectif, l'étude s'est appuyée sur quatre méthodes différentes de collecte de données : 1) une analyse documentaire approfondie sur les organes consultatifs ; 2) une enquête en ligne à laquelle ont répondu le Secrétariat et les membres du CC ; 3) deux groupes de discussion avec le Secrétariat et les membres du CC ; et 4) deux entretiens approfondis avec des représentants de la CE et du GEM. À partir des données et des informations obtenues, il est possible de dresser les constats et les conclusions suivants :

## ▪ ADHESION

Les Règles de Procédure du CC EOS relatives aux critères de sélection des membres sont bien assimilées par ses membres. De ce fait, le CC est perçu comme représentatif des parties prenantes compétentes dans son domaine politique, ce qui s'aligne sur les recherches antérieures en matière de régionalisation dans le cadre de la Politique Commune de Pêche (CINEA). Le paysage post-Brexit a occasionné des défis pour le CC EOS, entraînant la perte de membres précieux. La question de la représentation du Royaume-Uni est complexe, les membres étant favorables à la présence de représentants britanniques en tant qu'observateurs, mais prudents quant à l'octroi d'un statut de membre à part entière en raison de certaines préoccupations (par exemple, l'influence sur les politiques européennes). Les opinions varient également en ce qui concerne le fait d'inclure des acteurs d'autres secteurs, tels que l'énergie offshore, l'aquaculture et le transport maritime. Les membres soulignent l'importance de maintenir un lien évident avec l'aspect régional (Eaux Occidentales Septentrionales) et de se conformer au ratio industrie-Groupe d'Autres Intérêts comme stipulé par la loi. En ce qui concerne la représentation de la pêche à petite échelle, cette activité fait partie des organisations membres et donc du CC.

## ▪ REUNIONS ET TRANSPARENCE

Les réunions internes du CC EOS reçoivent généralement des retours positifs. Les membres ont une préférence pour les réunions physiques, mais reconnaissent également la nécessité de réunions virtuelles (ou hybrides) occasionnelles. La transparence est suffisante en termes d'informations fournies à propos du budget et des dépenses, de même qu'en ce qui concerne le fonctionnement interne du CC EOS et les processus de consultation.

## ▪ ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

L'environnement de travail au sein du CC EOS est qualifié de respectueux et de professionnel. Un processus de renforcement de la confiance entre les différents groupes d'intérêt s'est mis en place depuis la création du CC, favorisant un échange de points de vue ouvert et une meilleure compréhension entre les parties prenantes.

#### ▪ CHARGE DE TRAVAIL ELEVEE

Les charges de travail élevées représentent un défi tant pour les membres que pour les décideurs politiques, ce qui a des répercussions sur la préparation et le traitement des avis. Il est recommandé d'élaborer un programme de travail pluriannuel comportant des priorités bien définies afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité.

#### ▪ ELABORATION D'AVIS

Les membres du CC EOS bénéficient d'un important soutien et d'un mandat clair de la part de leurs électeurs. Cependant, ils manifestent une certaine frustration quant à l'impact limité de leurs avis à l'échelle politique de l'UE. Le Secrétariat et les membres du CC EOS consacrent des efforts significatifs à la préparation d'avis détaillés, mais les retours de la Commission européenne (COM) sont jugés inadéquats, ce qui décourage les membres et contribue en fin de compte au départ de certains d'entre eux.

#### ▪ PERFORMANCE DES PRESIDENTS ET DU SECRETARIAT

Les Présidents et le Secrétariat jouent un rôle essentiel dans le maintien d'un environnement de travail respectueux et professionnel. Les membres sont généralement satisfaits de leurs performances, soulignant l'importance de l'indépendance, de la diplomatie et de l'impartialité. Le CC EOS tire sa force de son engagement, de son souci du détail et de son expérience.

#### ▪ INTERACTIONS AVEC LES ORGANISATIONS EXTERNES

Les interactions avec la COM ont diminué au fil des ans, et les membres du CC EOS déplorent la diminution des rencontres en face-à-face. Certains ont l'impression que la consultation du CC sert à "cocher des cases". Toutefois, les récentes réunions Inter-CC ont été jugées positives. Les interactions avec le Groupe des États Membres (GEM) varient en fonction de la présidence et des ressources disponibles. La collaboration avec d'autres CC est généralement bien accueillie par les membres, le CC EOS dirigeant de nombreux Groupes de Discussion conjoints.

#### ▪ CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE LA PCP

Les membres estiment que, si le processus participatif d'implication des parties prenantes a du potentiel, son impact sur la gouvernance reste faible. Le CC EOS est confronté à divers défis en raison du manque de retours de la part de la Commission et des contraintes en matière de ressources.

#### ▪ COMMUNICATION ET RELATIONS PUBLIQUES

Le CC EOS utilise divers canaux de communication, notamment le courrier électronique, un site Internet convivial et des mises à jour mensuelles. Les membres reçoivent les invitations, les procès-verbaux et les documents de réunion par le biais de ces différents canaux. L'organisation s'est adaptée aux réunions virtuelles compte tenu de la pandémie de COVID-19, mais revient progressivement aux réunions en personne. Le CC a été vivement encouragé à envisager d'autres canaux de distribution que ceux de la DG MARE, en adoptant une approche plus globale des questions relatives à la pêche, et à explorer les réseaux sociaux pour la diffusion des informations.

EN CONCLUSION, LE CC EOS A REALISE DES AVANCEES SIGNIFICATIVES DANS SON ROLE CONSULTATIF. IL A REALISE D'IMPORTANTES PROGRES EN MATIERE DE REPRESENTATION, DE TRANSPARENCE ET DE RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE ENTRE LES PARTIES PRENANTES, MAIS DES DIFFICULTES PERSISTENT LORSQU'IL S'AGIT DE GARANTIR LA PORTEE DE SES AVIS AU NIVEAU DE L'UE. LA COLLABORATION AVEC D'AUTRES CC EST UN MOYEN PROMETTEUR D'ACCROITRE L'INFLUENCE DE L'ORGANISATION ET D'ETABLIR DES RELATIONS DE TRAVAIL SOLIDES AVEC LES DECIDEURS POLITIQUES. L'ORGANISATION DEVRAIT CONTINUER A AMELIORER SES STRATEGIES DE COMMUNICATION ET A RECHERCHER LE CONSENSUS TOUT EN RELEVANT LES ENJEUX LIES A LA CHARGE DE TRAVAIL. LE CC EOS REPOSE SUR DES BASES SOLIDES ET, EN PROCEDANT A CERTAINS AJUSTEMENTS STRATEGIQUES, IL CONTINUERA DE JOUER UN ROLE DE PREMIER PLAN DANS LE PAYSAGE POLITIQUE.

## 2 Contexte

### 2.1 Objectif et structure du CC EOS

**CREE EN 2005 PAR LA DECISION DU CONSEIL (CE) 2004/585/CE, LE CONSEIL CONSULTATIF POUR LES EAUX OCCIDENTALES SEPTENTRIONALES SE CONSACRE DEPUIS 18 ANS A LA GESTION DURABLE DES PECHEES DANS LES EAUX OCCIDENTALES SEPTENTRIONALES.**

Le CC EOS élabore des avis réguliers, de sa propre initiative ou à la demande de la Commission européenne (COM) et des États membres (EM) concernés, sur toutes les questions pertinentes ayant trait à la gestion des pêches dans les eaux offshore de la COM situées dans la ZEE de l'Irlande et de la France (zones CIEM 6 et 7).

Conformément à la PCP (règlement (UE) 1380/201317) et au règlement 2015/242 sur le fonctionnement des CC, le CC EOS se compose d'une Assemblée générale (AG) qui nomme un Comité Exécutif (ComEx) comptant jusqu'à 25 membres. Le Secrétariat du CC EOS est actuellement composé d'un Secrétaire exécutif adjoint et d'un Secrétaire exécutif. Le Secrétariat du CC est responsable de la logistique et de l'administration ainsi que de la rédaction des avis, de la collecte des informations, et se charge de faciliter l'obtention d'avis faisant l'objet d'un consensus. Le CC EOS a désigné un Président et trois Vice-Présidents, représentant les Groupes d'Autres Intérêts et les parties prenantes du secteur. Le Président et les Vice-Présidents, ainsi que le Secrétariat, constituent l'équipe de gestion du CC.

Le CC EOS apporte différents types de connaissances et de points de vue au processus d'élaboration des politiques, qu'il s'agisse de connaissances fondées sur l'expérience, de résultats de recherche obtenus de manière objective ou d'idées et d'opinions subjectives. Par conséquent, les avis du CC fournissent aux décideurs politiques des informations importantes, basées sur leur propre expérience, qui peuvent aider les décideurs politiques à améliorer l'efficacité et l'efficacité des décisions politiques reposant sur des considérations techniques (Fobé et al. 2013, Fobé et al. 2017).

Il convient de noter que le CC EOS a rejoint le Registre de Transparence de la CE sous le numéro d'identification 8900132344-29. Les informations contenues dans ce registre comprennent une mise à jour des contributions financières reçues ainsi que la composition des membres et les principales priorités de travail. Le CC EOS utilise ce numéro d'identification lorsqu'il soumet des prises de position en rapport avec des enquêtes ou des consultations publiques de l'UE.

### 2.2 Objectifs de l'examen des performances

**L'OBJECTIF DE CET EXAMEN DES PERFORMANCES EST DE PROCEDER A UNE EVALUATION DU FONCTIONNEMENT INTERNE DU CC EOS, D'EN IDENTIFIER LES FORCES ET LES FAIBLESSES, DE FORMULER DES RECOMMANDATIONS ET D'EN SAVOIR PLUS SUR LA MANIERE DONT LE TRAVAIL DU CC EST PERÇU PAR D'AUTRES PARTIES (COM, EM EOS ET AUTRES CC).**

Avec la mise en place du Règlement Délégué 2022/204 de la Commission, un examen des performances par des consultants externes et indépendants est requis au moins une fois tous les cinq ans. En application de cet Acte Délégué, une procédure d'appel à manifestation d'intérêt a été présentée aux membres de l'Assemblée Générale (AG) du CC EOS. L'AG a accepté de procéder à un examen des performances et à une évaluation externe du travail et du fonctionnement de l'organisation afin d'identifier les bonnes pratiques et les points à améliorer. Les Termes de Référence relatifs à cet

examen font clairement la distinction entre ce qui relève du **fonctionnement interne de l'organisation** (fonctionnement des Groupes de Travail et du Comité Exécutif, participation des membres aux réunions, performances des Présidents et du Secrétariat, etc.) et ce qui relève de ses **performances externes**, en tenant compte en particulier de ses relations avec la COM et les différents États membres (voir Annexe 1).

Le présent rapport est le premier examen des performances réalisé concernant le CC EOS et porte sur les sujets suivants :

- Représentation des différents intérêts ;
- Fonctionnement des Groupes de Travail et du Comité Exécutif ;
- Processus de prise de décision ;
- Performance des Présidents ;
- Relations avec la Commission européenne, les États membres et les autres Conseils Consultatifs ;
- Contribution à la Politique Commune de la Pêche ;
- Communication et relations publiques.

## 3 Sources de données et méthodologie

### 3.1 Analyse documentaire

L'objectif de l'analyse documentaire était de mettre l'accent sur notre recherche, d'élargir notre base de connaissances, d'identifier la méthodologie de recherche appropriée et de replacer nos résultats dans leur contexte. Nous avons consulté la littérature grise (rapports, par exemple les procédures de travail du CC et les sites Internet officiels) ainsi que la littérature évaluée par les pairs (voir : Références).

Nous avons commencé par une analyse documentaire afin d'acquérir des connaissances sur les procédures de travail et l'organisation interne du CC EOS. Dans un deuxième temps, nous avons analysé un large éventail d'études relatives à l'examen des performances réalisées pour d'autres Conseils Consultatifs. Cette vue d'ensemble nous a permis de mieux comprendre l'organisation et l'institutionnalisation des Conseils Consultatifs, les tendances actuelles, les différents types de Conseils, la manière dont le processus consultatif est organisé, etc.

### 3.2 Enquête en ligne

Afin de consulter les membres du CC sur les principales questions de performance concernant le CC EOS, un questionnaire a été mis en place. Nous avons utilisé Qualtrics comme outil d'enquête en ligne. L'enquête comprenait différents types de questions (par exemple des questions à choix multiples, des questions de type échelle d'évaluation et des questions ouvertes) afin d'obtenir un retour d'information complet. L'enquête a été réalisée dans les trois langues officielles du CC : anglais, français et espagnol. Les liens permettant d'accéder aux enquêtes ont été envoyés par e-mail à tous les membres du CC EOS. L'enquête en ligne a été réalisée entre le 13 décembre 2022 et le 13 janvier 2023.

Toutes les réponses individuelles ont été prises en compte lors de l'analyse, même si certaines questions n'ont pas été remplies. Les réponses vides ont été supprimées lors des calculs. Nous avons commencé notre analyse en examinant les représentations graphiques des données et en calculant certaines statistiques descriptives de base (par exemple, la moyenne des réponses). Par la suite, nous avons identifié et résumé les principales tendances et modèles. Les résultats de l'enquête ont servi de base aux Groupes de Discussion (3.3. ci-dessous).

### 3.3 Groupes de Discussion

En organisant deux Groupes de Discussion, notre objectif était de mettre en place une discussion de groupe active afin de recevoir les commentaires des membres et du Secrétariat du CC EOS, et de faire émerger de nouvelles idées. Les Groupes de Discussion ont été organisés après la finalisation de l'enquête en ligne, et les questions clés se sont basées sur les réponses obtenues dans le cadre de l'enquête. Alors que l'enquête a permis de dresser un bilan général, les Groupes de Discussion ont favorisé une exploration en profondeur et des discussions actives sur des sujets spécifiques avec les participants.

Les Groupes de Discussion ont été organisés avec les membres du CC EOS et l'équipe de gestion pendant les réunions du CC EOS du 13 au 15 mars 2023 à Saint-Jacques-de-Compostelle, en Espagne. Les objectifs des Groupes de Discussion étaient de :

1. Discuter et valider les résultats préliminaires de l'enquête ;
2. Approfondir certains résultats et questions spécifiques ;
3. Recueillir les points de vue des membres sur les recommandations à suivre.

Les thèmes suivants ont été abordés :

- Représentation des différents intérêts ;
- Fonctionnement des Groupes de Travail et du Comité Exécutif ;
- Processus de prise de décision ;
- Performance des Présidents ;
- Relations avec la COM, le GEM, les CC ;
- Contribution à la PCP ;
- Communication et relations publiques.

Le Groupe de Discussion encourage les participants à mener des discussions ouvertes et interactives. Lorsque des idées ou des suggestions sont présentées et qu'aucune objection n'est soulevée par d'autres membres au cours du GD, cela suppose que le contenu est approuvé par tous les membres du GD.

### 3.4 Entretiens semi-structurés

Faisant suite aux Groupes de Discussion, des entretiens semi-structurés ont été menés afin d'évaluer les perceptions d'un fonctionnaire de la COM ainsi que celles d'un représentant des EM concernant le fonctionnement et les performances du CC EOS, et de recueillir des informations supplémentaires. Des questions clés liées aux principaux thèmes de l'examen des performances ont été élaborées et sélectionnées de manière ad hoc au cours de l'entretien. Deux entretiens ont eu lieu en mai 2023 et se sont déroulés en ligne. Les personnes interrogées ont accepté de coopérer à condition que : 1) toutes les informations fournies au cours de l'entretien soient traitées de manière anonyme, 2) les réponses soient uniquement présentées sous forme agrégée. Les entretiens ont été transcrits ad verbatim.

### 3.5 Recommandations

Nous concluons chaque thème de recherche de ce rapport par une section intitulée "Domaines d'amélioration". Ces recommandations ont été formulées à partir des résultats des différentes méthodes de collecte de données, des suggestions faites par les membres ainsi que des idées et de l'expérience de l'équipe de recherche. Les recommandations finales sont présentées à la fin du rapport et visent à améliorer le fonctionnement futur du CC EOS de même que sa position stratégique.

## 4 Résultats

### 4.1 Participation des parties prenantes à l'étude

Le tableau 1 indique le nombre de participants à l'enquête en ligne, aux Groupes de Discussion et le nombre d'entretiens. Pour l'enquête en ligne, 10% des membres du collège des Groupes d'Autres Intérêts et 55% des membres du collège de l'industrie ont répondu.

Tableau 1 : Nombre de participants à l'enquête en ligne, aux Groupes de Discussion et aux entretiens. \*Ce nombre inclut également les réponses incomplètes.

| CATEGORIE             | ENQUETE EN LIGNE | GROUPES DE DISCUSSION       | ENTRETIENS |
|-----------------------|------------------|-----------------------------|------------|
| MEMBRES DU CC         | 31*              | 12 (Jour I)<br>14 (Jour II) | S/O        |
| SECRETARIAT DU CC     | 2                | 1 (jour I)<br>1 (jour I)    | S/O        |
| GEM                   | S/O              | 1                           | 1          |
| COMMISSION EUROPEENNE | S/O              | S/O                         | 1          |

### 4.2 Représentation de différents intérêts

L'enquête a montré que les principales raisons d'être un membre du CC EOS étaient les suivantes : 1) améliorer le contenu des politiques, 2) assurer le contact avec les décideurs politiques et 3) améliorer la mise en œuvre des décisions politiques (figure 1).

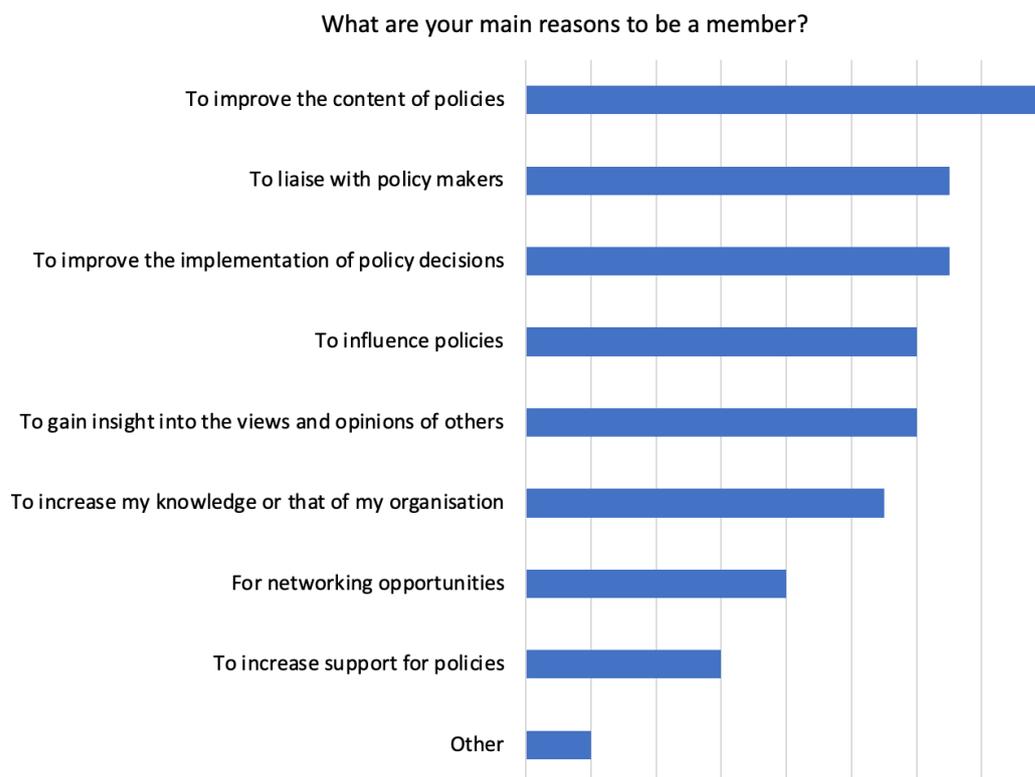


FIGURE 1 : PRINCIPALES RAISONS D'ETRE MEMBRE (ENQUETE EN LIGNE)

Les Règles de Procédure du CC EOS présentent les modalités d'adhésion au CC EOS. Les résultats de l'enquête montrent que les membres du CC EOS sont suffisamment informés (note moyenne = 5,8 sur une échelle de 1 à 7) des critères de sélection des membres et estiment que le CC est représentatif de toutes les parties prenantes dans son domaine politique. Cela confirme les résultats obtenus dans le cadre du projet de recherche "Régionalisation de la PCP", dans lequel il apparaît que la plupart des membres du CC sont en général bien informés de la procédure de sélection des membres qui postulent pour faire partie du CC<sup>1</sup>. Par ailleurs, cette étude a également montré que la plupart des membres du CC sont satisfaits des procédures de sélection permettant d'accepter ou de rejeter une organisation membre au sein du CC, et que les membres considèrent que les procédures sont très ouvertes et peu compliquées.

Le Règlement Délégué (2017/1575) indique la composition de l'Assemblée Générale (AG) et du Comité Exécutif (ComEx) où 60% des sièges doivent être attribués aux représentants des organisations du secteur et 40% aux Groupes d'autres intérêts afin de garantir une représentation équilibrée de toutes les parties prenantes. Au cours de l'Année 18 (2022-2023), l'AG comptait 44 membres, dont 39 appartenaient au secteur de la pêche, et 5 membres appartenaient au Groupe d'Autres Intérêts. Le ComEx était composé de 25 sièges au total, dont 19 ont été pourvus, 14 par des organisations du secteur de la pêche et 5 par des Groupes d'Autres Intérêts. Les postes vacants restants correspondaient aux retraits de certains Groupe d'Autres Intérêts en 2020, ainsi qu'aux représentants du Royaume-Uni en raison du Brexit.

Après le Brexit, le CC EOS a perdu des membres des deux collèges qui apportaient de précieux points de vue, et cherche depuis lors à augmenter le nombre de ses membres<sup>2</sup>. L'affirmation selon laquelle le CC EOS est "diversifié en termes de composition" a obtenu un score moyen (figure 2, enquête en ligne). En outre, des réponses mitigées ont été constatées en ce qui concerne la diversification des membres vers d'autres secteurs pertinents et d'autres parties prenantes britanniques.

---

<sup>1</sup> Régionalisation de la PCP (2022), DOI : 10.2926/367725

<sup>2</sup> Compte-rendu de la réunion de l'Assemblée Générale du CC EOS en septembre 2022 ([lien](#)), Comité Exécutif 2022 ([lien](#))

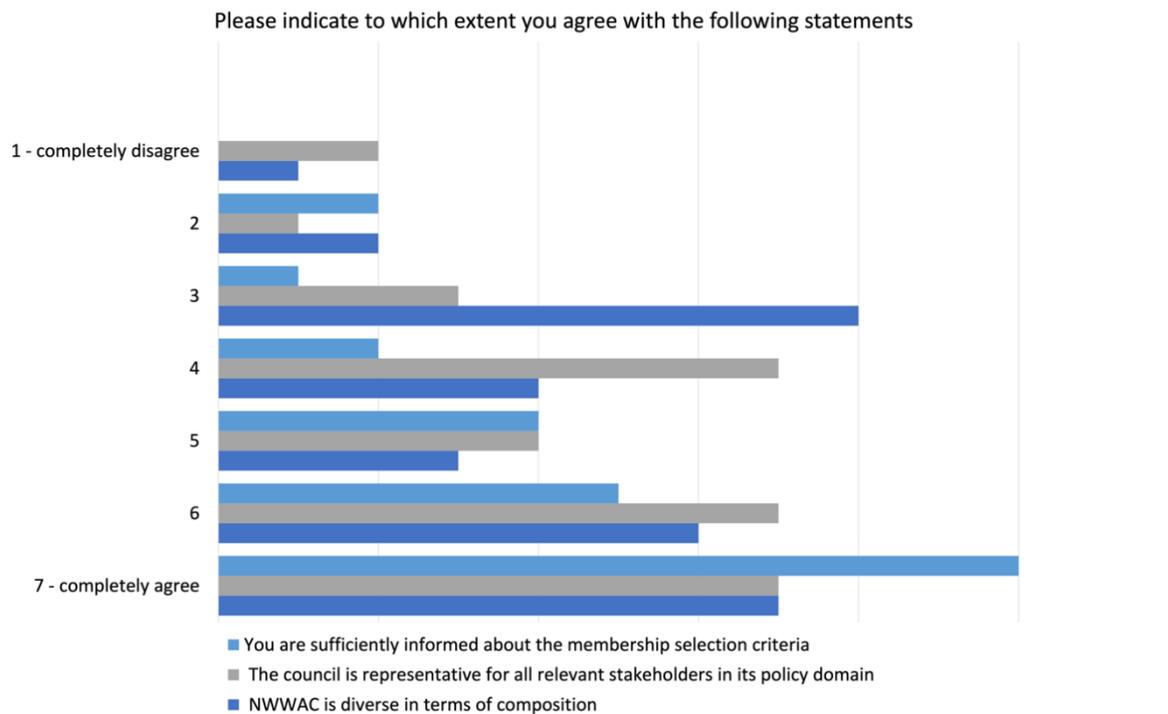


FIGURE 1 REPRESENTATION DES DIFFERENTS INTERETS DANS LE CC EOS (ENQUETE EN LIGNE)

Lors des Groupes de Discussion, nous avons demandé aux membres de préciser quels pourraient être les avantages de la participation de représentants britanniques.

Les membres sont ouverts à ce que des représentants britanniques observent les réunions du CC, mais ne souhaitent pas que les organisations britanniques aient un statut de "membre à part entière", car cela leur permettrait d'influencer les politiques européennes. Un membre a déclaré que plus de la moitié des eaux appartenant à la région des Eaux Occidentales Septentrionales sont des territoires britanniques, et que le CC devrait donc d'une manière ou d'une autre maintenir cette relation.

Le Secrétariat du CC EOS a ajouté que la question de l'adhésion du Royaume-Uni avait déjà été débattue auparavant. Les membres britanniques ne peuvent plus devenir des membres à part entière étant donné que le Royaume-Uni est désormais un pays tiers. Toutefois, leur présence en tant qu'observateurs pourrait être bénéfique pour partager des connaissances et réfléchir à des questions similaires. Le Secrétariat a confirmé que l'invitation de représentants du Royaume-Uni en tant qu'observateurs aux réunions dépend de l'ordre du jour de la réunion en question et doit être évaluée avec les (vice)présidents concernés.

Une réponse mitigée (note moyenne = 3,75 sur une échelle d'enquête de 1 à 7) a été obtenue de la part des membres quant à la question de savoir si le CC EOS devait inclure des acteurs d'autres secteurs pertinents (par exemple, l'énergie offshore, l'aquaculture, le transport maritime) en tant que membres. Lors des Groupes de Discussion, les membres ont précisé que le CC EOS "doit rester ouvert" à tout type d'acteur, mais qu'il est essentiel de maintenir un lien clair avec l'aspect régional (c.-à-d. les Eaux Occidentales Septentrionales). Au cours de la discussion dans les groupes de discussion, il a été souligné que, dans la recherche de nouveaux membres potentiels, le ratio 60:40 (industrie-Gruppe d'Autres Intérêts) prévu par la loi doit être respecté. Un autre membre (de l'industrie) a répondu qu'il était important de compter le plus grand nombre possible d'acteurs pertinents au sein du CC ("*il vaut mieux avoir des gens dans la salle qu'à l'extérieur*"). En réponse à la question de savoir quels secteurs devraient être inclus, les suggestions suivantes ont été mentionnées : l'aquaculture offshore et les Groupe

d'Autres Intérêts se concentrant par exemple sur la protection et la conservation des populations d'oiseaux.

Un Groupe de Discussion a réagi fortement à la question de savoir si "la pêche à petite échelle est bien représentée au sein du CC". Les membres ont confirmé que les Organisations de Producteurs (OP) sont ouvertes à tous les pêcheurs de tous les métiers, y compris la pêche à petite échelle et la pêche artisanale. En d'autres termes, la pêche à petite échelle fait partie des organisations membres du CC EOS et est donc bien représentée. Les membres ont fait part de leur frustration à l'idée que cette question manque d'objectivité et revienne sans cesse, et ont demandé quelle était la définition de la "pêche artisanale". Selon les membres du CC EOS, tout le monde n'utilise pas la même définition pour la pêche à petite échelle. Les membres estiment que cette définition n'est pas claire ; est-ce qu'elle inclut la pêche artisanale, est-ce qu'elle se réfère aux navires de moins de 12 m et aux engins passifs uniquement, est-ce qu'elle se réfère aux navires exploités par un seul homme, et qu'en est-il des propriétaires de navires qui possèdent plusieurs petits bateaux. L'une des OP présentes a indiqué qu'elle utilisait la même définition que la COM et qu'elle désignait par "pêche à petite échelle" les navires de pêche de moins de 12 mètres. En conclusion, l'appartenance de la pêche à petite échelle à une OP donnée dépend de la représentation des métiers dans le pays/la région concerné(e). Par exemple, en Belgique, il n'y a pratiquement pas de petits bateaux (<12m), et donc peu de membres de la pêche à petite échelle font partie de l'OP.

***"Tous les sujets peuvent être abordés au sein du Conseil Consultatif, ils constituent une plateforme de discussion ouverte même s'il n'est pas toujours possible de parvenir à un consensus."***

***Représentant de la COM***

#### **DOMAINES D'AMELIORATION :**

Le CC EOS doit continuer à rechercher activement de nouveaux membres, en gardant à l'esprit le ratio industrie/Groupe d'Autres Intérêts. Il est possible de chercher de nouveaux membres dans d'autres secteurs de l'économie bleue. Il convient de noter que ces secteurs doivent être actifs dans les Eaux Occidentales Septentrionales dans la mesure où il s'agit de la portée régionale de ce CC. Pour la COM, la participation des deux collèges est vitale et dans leur propre intérêt. Lors des réunions Inter-CC, les Conseils Consultatifs pourraient demander à la COM de continuer à soutenir le Groupe d'Autres Intérêts pour qu'il participe activement aux activités des CC. En fin de compte, la représentation équilibrée aide les gouvernements à paraître plus ouverts et démocratiques, ce qui offre aux décideurs politiques un soutien politique plus fort (Fobé et al. 2017).

Par exemple, les CC représenteraient un excellent forum bidirectionnel afin d'informer, d'interagir et de discuter des différents sujets eu égard aux discussions sur le Brexit, par opposition aux interactions séparées qui ont lieu avec les deux collèges, ce qui rend les politiques plus efficaces et efficientes.

Le paysage marin actuel, en pleine évolution en raison, par exemple, de l'augmentation des activités en mer et du Brexit, pourrait fournir aux CC une occasion idéale de tester de nouvelles choses et de trouver des synergies. Des sujets tels que l'énergie offshore et une économie bleue durable d'une manière générale gagneront en importance à l'avenir. L'élargissement des avis et des membres autour de ces sujets apporterait en effet une valeur ajoutée pour les décideurs politiques, comme l'ont confirmé les deux personnes interrogées, cependant il faut du temps pour que le nombre de membres augmente et se développe de manière organique. Un bon point de départ pourrait être la création d'un Groupe de

Discussion auquel seraient invités des membres du Royaume-Uni ou d'autres secteurs de l'économie bleue tels que l'éolien offshore.

### 4.3 Fonctionnement des Groupes de Travail et du Comité Exécutif

Dans cette partie, nous allons explorer l'organisation des différents types de réunions internes du CC EOS, à savoir les différents Groupes de Travail et Groupes de Discussion, ainsi que le ComEx afin d'en identifier les forces et les faiblesses.

#### 4.3.1 Organisation des réunions

Après le Brexit, le CC EOS a restructuré ses Groupes de Travail (GT, figure 3). Actuellement, ces groupes sont les suivants :

- GT1 : Mer d'Irlande (zone CIEM 7a) ;
- GT2 : Mer celtique et Ouest de l'Écosse (zones CIEM 6a, 6b et 7) ;
- GT3 : Manche (zones CIEM 7d et 7e) ;
- Groupe de Travail Horizontal.

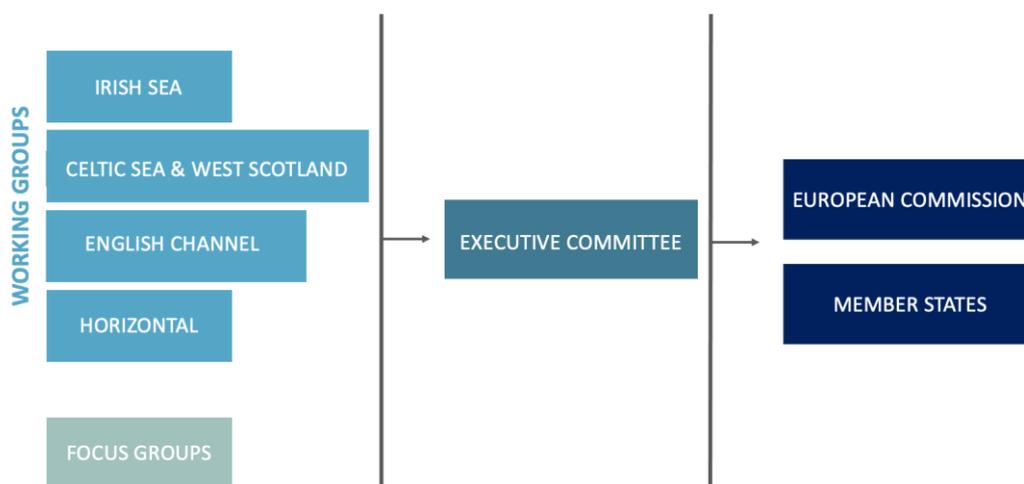


FIGURE 2 DIAGRAMME REPRESENTANT L'ORGANISATION DES REUNIONS DU CC EOS ET LE FLUX DE COMMUNICATION

Il existe également plusieurs Groupes de Discussion (GD), dont certains sont organisés en collaboration avec d'autres CC (par exemple, le Groupe de Discussion sur les Aspects Sociaux, les Raies).

Lors des Groupes de Discussion, nous avons introduit quelques questions sur l'organisation pratique des réunions, les Règles de Procédure du CC EOS et les informations reçues concernant le budget et les dépenses. Les réponses à ce sondage ont clairement indiqué que :

- 1) La plupart des membres préfèrent les réunions physiques aux réunions virtuelles/hybrides ;
- 2) Les Règles de Procédure du CC sont claires et suffisantes ;
- 3) Les membres sont très satisfaits des informations reçues concernant le budget et les dépenses.

En ce qui concerne le premier sujet (réunions hybrides/virtuelles ou physiques), il est apparu clairement lors de la discussion de groupe que cela dépend du type de réunion préféré : parfois, une réunion physique est nécessaire pour obtenir une participation forte et active des membres, mais l'inconvénient est qu'il faut alors voyager et se rendre sur place. La proposition des membres consistant à poursuivre

les réunions physiques et à organiser une réunion virtuelle, par exemple une fois par an, correspond à la politique de réunion élaborée par le CC EOS<sup>3</sup>.

#### 4.3.2 Transparence

La transparence du fonctionnement, du processus de consultation et de la production des avis par le CC EOS ne semble pas poser de problème aux membres. Les deux parties consultantes sont généralement très satisfaites du fonctionnement du CC EOS et en particulier du travail du Secrétariat. La majorité des personnes interrogées (65% d'accord, N=20) reconnaissent que les Règles de Procédure garantissent la transparence des procédures de consultation et les membres ont souligné au cours du Groupe de Discussion qu'ils étaient très satisfaits des informations reçues concernant le budget et les dépenses.

Les réunions du CC EOS ont été qualifiées de constructives, ainsi que de bonne qualité et de bonne envergure (75% d'accord, N24). Les Groupes de Travail couvrent de nombreux sujets importants pour les flottes de pêche de l'UE. Une documentation utile et suffisante est fournie avant les réunions, principalement par le Secrétariat, d'autres membres du CC et la COM. Des experts techniques de différents horizons sont invités à participer aux réunions. Le Secrétariat assure le suivi des actions en cours et prépare les ordres du jour des Groupes de Travail en étroite collaboration et consultation avec les Présidents, un point sur lequel une satisfaction générale a été exprimée.

L'importance de la contribution et de l'échange de points de vue avec la Commission au cours des réunions du CC a été soulignée à nouveau pendant les Groupes de Discussion. Les personnes interrogées ont souligné la nécessité d'améliorer le niveau de compréhension mutuelle et de coopération avec les membres de l'autre collègue afin de parvenir à un consensus. Les interactions entre les membres ont lieu en dehors des réunions formelles, principalement pour établir une position commune (35%) et échanger des informations (30%).

#### 4.3.3 Environnement de travail

Les Présidents et l'équipe du Secrétariat garantissent un environnement de travail respectueux et professionnel, et le dialogue est fluide mais limité aux interventions de quelques membres seulement. Il est important de mentionner à cet égard la *"Politique d'égalité des chances et de dignité au travail"*<sup>4</sup> ("Equal Opportunities and Dignity at Work Policy") (juillet 2022), selon laquelle tous les membres sont en droit de travailler dans un environnement exempt de harcèlement sexuel, de harcèlement et d'intimidation, et où chaque individu est respecté. Cette politique stipule également que le Comité Exécutif prendra les mesures appropriées, y compris le remplacement du représentant d'une organisation au sein du CC, si un membre venait à enfreindre ladite politique.

Les réunions sont généralement très bien suivies et les interventions sont généralement de très bonne qualité, avec des membres bien informés. Les résultats de l'enquête indiquent clairement que les membres ont le sentiment de pouvoir discuter librement (95%, N=21). Cependant, certains membres soulignent qu'ils n'interviennent pas car ils estiment qu'ils manquent de connaissances sur le sujet en discussion, qu'ils craignent de provoquer le mécontentement d'autres membres, qu'ils n'ont pas été suffisamment préparés pour la réunion, etc. Les observateurs sont autorisés à prendre la parole à condition de disposer de suffisamment de temps, et le Président leur donne la parole à la suite d'une demande préalable.

---

<sup>3</sup> Politique relative à la tenue des réunions du CC EOS, octobre 2022, [lien](#)

<sup>4</sup> Politique d'égalité des chances et de dignité au travail, juillet 2022, [lien](#)

Selon l'opinion majoritaire, le processus visant à établir la confiance entre les membres (et en particulier entre les groupes d'autres intérêts, y compris les ONG et le secteur de la pêche) s'est remarquablement amélioré depuis la création du CC. Cette évolution a été constatée et est très appréciée par les fonctionnaires de la COM qui travaillent avec le CC. En effet, le CC a réussi à instaurer un degré élevé de confiance dans certains cas, ou du moins une certaine forme d'empathie, entre le secteur de la pêche et les ONG, ce qui a permis d'échanger des points de vue de manière ouverte et de mieux comprendre le raisonnement et les motivations des uns et des autres.

#### 4.3.4 Charge de travail et programme de travail

Les membres du Conseil Consultatif comme les décideurs politiques (États membres et COM) soulignent la question de la charge de travail élevée. Les membres n'ont pas la capacité de se préparer convenablement à tous les Groupes de Travail et Groupes de Discussion, tandis que les décideurs politiques manquent de temps pour analyser en détail tous les avis du CC. En outre, la recherche d'avis consensuels donne parfois lieu à des recommandations trop diluées, négligeant les sensibilités et les points de vue des différentes parties prenantes, qui sont considérés comme tout aussi précieux par certains décideurs politiques.

L'élaboration d'un programme de travail annuel avec des thèmes bien définis représente déjà un élément crucial de la procédure du CC EOS. Toutefois, il est impératif d'identifier un nombre limité de domaines prioritaires clés présentant un intérêt à la fois pour les membres du CC et pour la COM. Pour ce faire, ces priorités devraient idéalement être confirmées par des consultations, formelles ou informelles, avec les représentants de la COM au début de chaque année ou lors de l'élaboration du programme de travail.

Bien qu'il soit essentiel de définir des priorités de travail annuelles, il est tout aussi important de prévoir une certaine flexibilité dans le programme afin de traiter les questions émergentes qui nécessitent une attention et un engagement immédiats avec les décideurs politiques. Par ailleurs, la mise en place d'un programme de travail (pluriannuel) mettant l'accent sur des sujets sur lesquels les membres s'accordent permet au CC de développer une stratégie interne et de renforcer son influence au fil du temps.

***"Organiser une réunion conjointe en janvier pour déterminer les points prioritaires qui sont importants à la fois pour le CC et le Groupe des États Membres serait bénéfique. Cela nous permettrait de collaborer comme un tandem bien coordonné".***

***Fonctionnaire du GEM***

#### **DOMAINES D'AMÉLIORATION :**

Les principales recommandations concernant la manière dont le fonctionnement des réunions des GT/GD pourrait être amélioré et/ou devenir plus efficace sont résumées ci-dessous :

- Des lieux de réunion et des emplacements facilement accessibles, en tenant compte des frais de déplacement ;
- Une appropriation accrue de la part des membres lors de la rédaction d'avis ;
- Documents d'avis courts et concis avec un message clé en tête de document ;
- Interprétation lors de toutes les réunions, y compris les Groupes de Discussion ;
- Avis conjoint du CC dans la mesure du possible ;
- Définition des priorités thématiques annuelles pour le programme de travail ;

- Externalisation de la rédaction des avis à un scientifique (interne) sur une base ad hoc.

Au cours des entretiens menés, les responsables de la COM et du GEM ont souligné qu'il serait préférable d'établir un ordre du jour commun avec le CC EOS au début de l'année. Cela permettrait de définir des priorités claires pour tous les partenaires et d'établir un calendrier potentiel pour savoir quand les contributions du CC peuvent être attendues. En même temps, le CC devrait laisser place à une certaine flexibilité afin d'être en mesure de couvrir tout au long de l'année les sujets jugés importants par les membres. En outre, le CC doit évaluer s'il est dans son intérêt de répondre à toutes les demandes d'avis. Par exemple, le CC pourrait décider de s'abstenir de fournir des avis sur des sujets pour lesquels il n'y a pas de consensus ou d'intérêt à progresser, ou lorsque l'avis serait produit trop tard dans le cycle politique (par exemple, les Possibilités de Pêche). Ces priorités pourraient être évaluées par les partenaires au milieu de l'année.

Afin d'améliorer les retours auprès de la COM et du GEM, le CC pourrait demander que soient organisées régulièrement de courtes réunions de mise à jour, soit via des plateformes en ligne, soit physiquement à Bruxelles, tous les 2 ou 3 mois. L'avantage supplémentaire de ces réunions courtes et régulières est qu'elles permettent d'établir une relation de travail et de confiance.

## 4.4 Élaboration des avis

### 4.4.1 Commentaires généraux

Toutes les organisations membres du CC EOS bénéficient du soutien et d'un mandat clair de la part de leurs membres lorsqu'il s'agit de soutenir certaines décisions prises au sein du CC EOS (Figure 4). Lors des Groupes de Discussion, nous avons voulu en savoir plus sur le processus par lequel les membres du CC EOS et leurs représentants font part de leurs commentaires. Un membre a donné un exemple des différents sous-groupes et réunions dans lesquels ils fournissent des mises à jour sur certains sujets pertinents et importants pour le CC. Un autre membre a déclaré qu'ils utilisent parfois des groupes WhatsApp pour les affaires urgentes au lieu d'envoyer des e-mails.

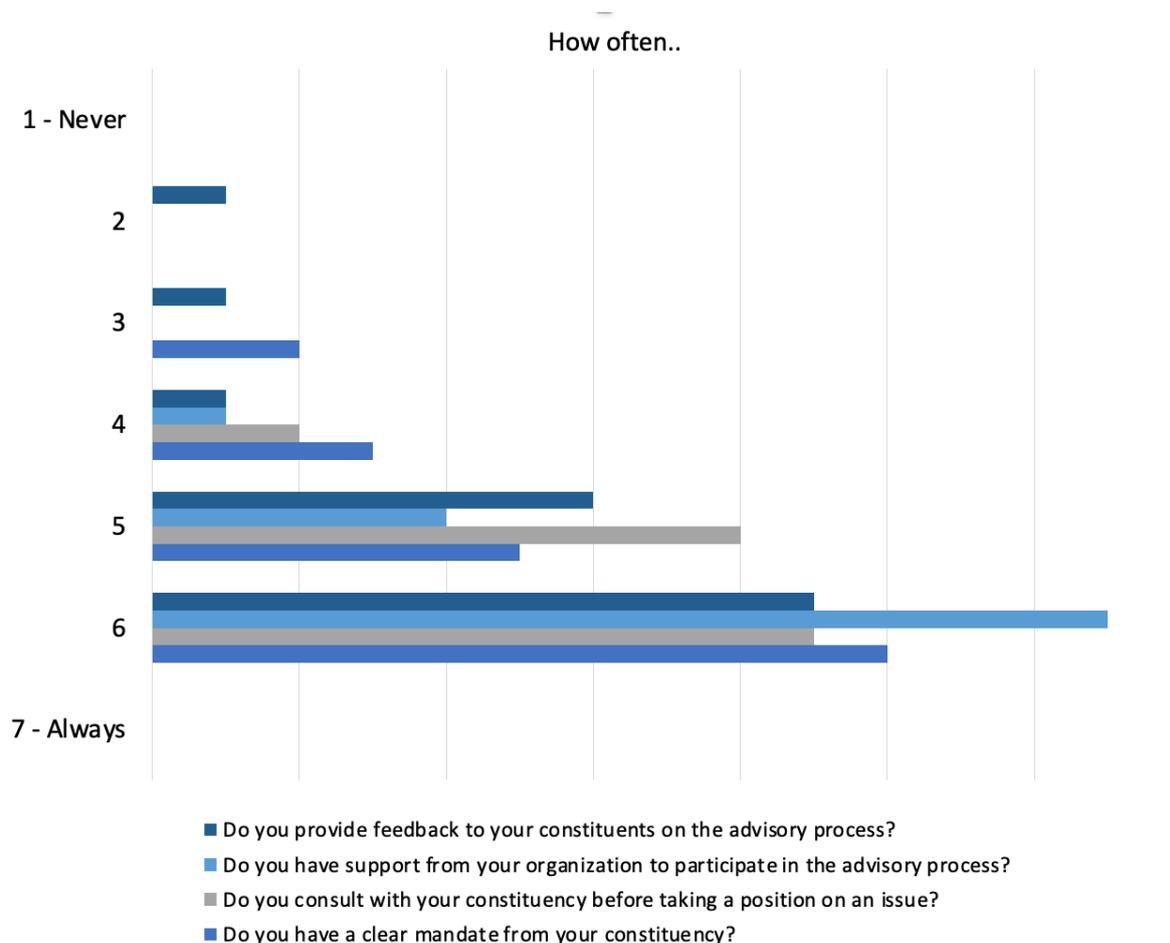


FIGURE 3 REPRESENTATION DES DIFFERENTS INTERETS (ENQUETE EN LIGNE)

Nous avons demandé aux membres s'ils estimaient que leurs contributions apportaient une valeur ajoutée au processus consultatif. En réponse, les membres du CC EOS ont clairement souligné que le CC n'est pas suffisamment pris en compte au niveau politique de l'UE. Les membres et le Secrétariat du CC EOS travaillent très dur mais n'obtiennent que peu de résultats au niveau de l'UE. Cette situation est source de déception et de frustration pour les membres. La principale critique est que les fonctionnaires de l'UE écoutent mais ne semblent pas prendre en compte les avis. Ce point a été soulevé à plusieurs reprises par des membres qui ont déclaré que le CC EOS a besoin de recevoir des retours sur ce qui intéresse la Commission et/ou sur la manière dont les avis peuvent être améliorés, afin que le CC ne se laisse pas distancer. Le Secrétariat du CC EOS confirme que la préparation d'avis

détaillés demande beaucoup de travail et souligne la forte augmentation des documents d'avis produits ces dernières années. Un membre a indiqué que *"il semble n'y avoir aucune responsabilité de la part de l'autre partie"*.

#### 4.4.2 Forces et faiblesses des avis

Le Secrétariat a déclaré qu'il s'efforçait de rendre les avis aussi lisibles et conviviaux que possible, et qu'il évitait de rédiger des avis trop longs ou trop lourds à lire. Les points schématiques et les documents justificatifs sont ajoutés en annexe. De nombreux avis se présentent sous la forme d'une lettre (1 à 2 pages). L'objectif de cette démarche est de faire passer le message de manière concise et claire aux responsables de la COM.

En général, les membres du CC EOS sont également satisfaits de la qualité des avis produits. Un Groupe de Discussion a déclaré que *"les avis du CC EOS sont toujours excellents mais peut-être trop longs"*. Il est également important d'accorder une attention toute particulière à la définition des Termes de Référence du groupe respectif (Groupe de Discussion ou Groupe de Rédaction d'Avis) chargé d'élaborer l'avis, car cela permet de s'assurer que tous les membres ont une compréhension commune de ce qui doit être réalisé, mais aussi de veiller à ce que l'avis soit clair.

Les Groupes de Discussion ont révélé que le principal atout du CC EOS est la collaboration rendue possible entre les différents acteurs. Sa principale faiblesse est le refus de la Commission de le prendre en compte. Si le CC souhaite renforcer sa position auprès de la Commission, il a avant tout besoin de retours à partir desquels il pourra travailler. Ce point a également été souligné par d'autres membres qui ont déclaré que si la COM accordait plus d'attention à l'importance de certains sujets, cela se traduirait par une contribution plus active de la part des membres lors des réunions du CC EOS. Si les avis ne font pas l'objet d'une attention particulière, alors les gens se découragent. C'est également l'une des principales raisons de la perte de membres (en dehors du Brexit).

***"La valeur ajoutée de l'avis du CC EOS est qu'il est issu d'une expérience pratique ; lors de la rédaction des Recommandations Commune, l'avis du CC nous aide à reconnaître la nécessité d'obtenir une approche holistique." Responsable du GEM***

#### 4.5 Performance des Présidents et du Secrétariat

Le Secrétariat déploie des efforts considérables pour faciliter et encourager les dialogues informels entre les membres et les parties ayant des positions divergentes ou des commentaires potentiellement contradictoires dans l'avis, afin que ces différences soient atténuées et qu'un texte faisant office de compromis soit accepté par les deux parties au cours de la procédure de consultation. Dans le cas où des opinions minoritaires sont demandées, elles sont clairement indiquées dans l'avis, soit par des organisations individuelles, soit par blocs (c'est-à-dire industrie de la pêche contre groupes d'autres intérêts).

***"Le CC EOS est bien organisé, il dispose d'un bon Secrétariat et d'un bon Président. Les différents Groupes de Discussion se concentrent sur des sujets spécifiques et l'expertise porte sur les bons domaines".  
Responsable du GEM***

Les résultats de l'enquête en ligne et des sondages des Groupes de Discussion révèlent que, dans l'ensemble, les membres sont très satisfaits des performances des Présidents et du Secrétariat. Les quatre Groupes de Travail (Mer d'Irlande, Manche, Mer Celtique & Ouest de l'Écosse, et Groupe de Travail Horizontal) obtiennent en moyenne une note >4 (sur une échelle de 5 points). Certains groupes

de travail pâtissent d'un processus de médiation peu efficace et les interventions sont souvent réactives et se limitent à des questions posées aux représentants de la COM présents, au lieu de suivre une approche plus proactive consistant à formuler des propositions d'initiative et des suggestions sur la manière d'améliorer la gestion des pêches.

Lors des Groupes de Discussion, nous nous sommes interrogés sur les qualités/traits qu'un bon Président devrait avoir (Figure 5).



FIGURE 4 NUAGE DE MOTS SUR LES CARACTERISTIQUES D'UN BON PRESIDENT

En résumé, les membres estiment qu'un Président devrait :

- Être indépendant, neutre, objectif, impartial ;
- Faire preuve d'une bonne gestion du temps ;
- Être diplomate, respectueux ;
- Savoir écouter ;
- Fournir des conseils ;
- Accepter les différentes opinions présentes dans la salle.

Au cours de la discussion, un membre a souligné l'importance du rôle du Président pour rassembler tout le monde et faire une analyse globale sur un certain sujet. Les points forts du CC EOS résident dans les éléments suivants :

- Son engagement ;
- L'attention portée aux détails ;
- La recherche d'un terrain d'entente (consensus) ;
- Les collaborations Inter-CC ;
- Une attitude positive, de la rigueur ;
- Expérience et expertise.

## 4.6 Relations avec la Commission européenne, les États membres et les autres Conseils Consultatifs

### 4.6.1 Interactions avec la COM

Au cours des Groupes de Discussion, des discussions ont eu lieu concernant les interactions avec la Commission européenne. Dans le passé, les fonctionnaires de la COM assistaient davantage aux réunions du CC. Cependant, cette participation a considérablement diminué au fil des années. Les membres du CC EOS le regrettent, car ils estiment que les rencontres/réunions en face à face sont bénéfiques pour transmettre les principaux messages. Si les fonctionnaires de la COM assistaient aux réunions, ils pourraient observer la manière dont les avis sont formulés et seraient en mesure de mieux comprendre les nuances/sensibilités.

La COM organise des réunions (bi-)annuelles avec tous les Conseils Consultatifs. Les membres ont été particulièrement satisfaits de la dernière réunion Inter-CC (mars 2023). La COM a fait part de son inquiétude concernant la réduction du nombre de membres (sous-effectif). Les membres du CC EOS sont également très inquiets à ce sujet : cela pourrait entraîner une diminution des retours concernant les avis et des opportunités de participation, en particulier si l'on tient compte du fait que davantage d'avis sont produits.

Le sentiment général des membres est que la consultation du CC est considérée comme un exercice visant à "cocher la case des parties prenantes" pour la Commission au lieu de permettre un véritable dialogue. Lors des réunions Inter-CC avec la COM, les CC sollicitent régulièrement une analyse détaillée des avis produits (communication personnelle).

Le Secrétariat a informé les participants aux Groupes de Discussion que la COM a lancé une nouvelle initiative consistant à inviter les CC à l'heure du déjeuner pour passer en revue les avis importants.

### 4.6.2 Interactions avec le GEM

Les interactions avec le GEM dépendent en grande partie de la présidence et représentent un défi en raison de la rotation semestrielle. Certaines présidences du GEM sont plus actives que d'autres et il existe de grandes disparités dans le montant des ressources dont disposent les EM dans leur administration. Un autre problème est la forte rotation des représentants du GEM et le risque d'un manque de transfert de connaissances entre les fonctionnaires. Des problèmes similaires concernant la charge de travail élevée et le manque de personnel ont été constatés. Le rythme et le nombre élevé de parties impliquées dans le cycle annuel de la politique de la pêche de l'UE entraînent une forte pression parmi tous les acteurs.

Les Présidents et le Secrétariat des CC présentent une mise à jour des dossiers les plus importants lorsqu'ils sont invités aux réunions du GEM. L'ordre du jour chargé de ces réunions ne laisse souvent pas de place à des discussions approfondies. Le GEM fournit parfois des retours à l'oral sur les avis du CC EOS lors des réunions, mais il n'y a pas de réponses officielles. Les avis du CC EOS sont parfois intégrés dans leurs recommandations, mais le CC EOS ne reçoit pas d'explications sur les raisons pour lesquelles certains éléments ont été pris en compte (ou non).

La COM est consciente de ces tensions et a demandé aux GEM d'impliquer davantage les CC, comme le stipule l'article 18 du règlement de base de la PCP (1380/2013) : les États membres "*doivent consulter les Conseils Consultatifs concernés*" lors de la formulation de recommandations conjointes. Dans sa communication de 2023, elle renouvelle cette demande, en invitant les groupes régionaux de

pêche des EM à davantage impliquer les parties prenantes, en particulier les CC, dans les organisations régionales afin de favoriser l'implication à la fois des autorités de pêche et des autorités environnementales (COM 2023).

#### 4.6.3 Collaboration avec d'autres CC

Les membres du CC EOS sont généralement enthousiastes à l'idée de collaborer avec d'autres CC et de produire des avis conjoints, car cela peut accroître le poids et la force des avis, même s'il reste important d'évaluer les réunions et les avis conjoints au cas par cas. Le CC EOS est à la tête de plusieurs des Groupes de Discussion conjoints avec les autres CC, ce qui est un avantage selon les membres.

Les membres tiennent à féliciter le Secrétariat pour avoir organisé des échanges avec d'autres CC et pour avoir partagé la charge de travail. Bien que la collaboration avec d'autres CC puisse être avantageuse, les Groupes de Discussion ont souligné l'importance de garder la perspective régionale et sectorielle. Les CC se doivent d'être à la hauteur et de montrer que la régionalisation fonctionne.

Au cours de la discussion du GD, le Secrétariat a souligné l'existence d'un répertoire avec une vue d'ensemble de tous les sujets d'avis, des Groupes de Discussion et des Groupes de Travail pour chaque CC. Cependant, le Secrétariat a confirmé qu'il existe des différences entre les CC, à la fois régionales et culturelles (par exemple, les CC du Nord par rapport à ceux du Sud de l'Europe), ce qui peut parfois limiter la collaboration.

Les Groupes de Discussion et le représentant des États membres ont tous deux souligné les avantages des avis conjoints des CC. Cela réduit la charge de travail des membres de CC qui participent à plusieurs CC et aide les États membres à maintenir des conditions de concurrence égales. Toutefois, la possibilité de produire des avis conjoints dépend du sujet.

#### 4.7 Contribution aux objectifs de la Politique Commune de la Pêche

Les principaux objectifs du règlement de base de la PCP (1380/2013) sont présentés à l'annexe 4. Le considérant 65 du règlement de base de la PCP (1380/2013) stipule que *"le dialogue avec les parties prenantes s'est révélé être essentiel pour la réalisation des objectifs de la PCP"* et que *"il convient que les CC permettent, lors de la mise en œuvre de la PCP, d'intégrer les connaissances et l'expérience de toutes les parties prenantes."* Afin d'évaluer de quelle manière les membres du CC EOS perçoivent le succès de la régionalisation de la PCP, nous leur avons demandé, lors des Groupes de Discussion, de participer à une analyse SWOT (pour Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) concernant les principes de bonne gouvernance de la régionalisation. Cet exercice a été développé dans le cadre du projet scientifique *"Régionalisation de la PCP"*<sup>5</sup> et s'est avéré utile pour synthétiser les principaux résultats. Les principes de bonne gouvernance sont les suivants :

1. Une meilleure intégration de toutes les parties prenantes concernées ;
2. Une gestion plus adaptée pour mieux prendre en compte les spécificités locales/régionales ;
3. La prise en compte des intérêts des parties prenantes
4. Une approche ascendante.

Pour chaque principe, il a été demandé aux membres du CC EOS de comparer les forces et les faiblesses de la régionalisation avec les opportunités et les risques prévus ayant un impact sur la régionalisation (annexe 5).

---

<sup>5</sup> Régionalisation de la PCP (2022), DOI : 10.2926/367725

Une telle comparaison nous permet de comprendre comment les forces peuvent être utilisées pour tirer parti des opportunités ou pour se défendre contre les menaces, et comment les faiblesses associées aux opportunités requièrent des décisions sur ce qu'il convient de faire par la suite.

Les résultats de l'analyse SWOT, associés à ce qui a été exprimé oralement au cours des discussions des Groupes de Discussion, ont montré que les membres du CC estiment que le processus participatif impliquant de multiples parties prenantes permet en théorie d'influencer directement la gouvernance (*Forces*), mais qu'en réalité l'impact global est faible (*Faiblesses*). Les membres du CC ont le sentiment général de faire partie d'un "exercice de cases à cocher" et que les avis ascendants alimentés par le CC ne sont pas suffisamment pris en compte par la Commission.

L'approche ascendante reste un "travail en cours" qui pourrait éventuellement se traduire par un allègement de la charge de travail des décideurs et par des politiques plus inclusives (*Opportunités*). Le manque de consensus entre les différentes parties prenantes, le peu de retours reçus de la Commission et le manque de capacité (ressources) ont été perçus comme les principales "Menaces" dans l'analyse SWOT.

#### 4.8 Communication et relations publiques

Le CC EOS a développé une stratégie de communication en 2020 qui stipule que le CC s'efforce de s'engager de manière proactive dans la communication avec des publics pertinents, qui ne sont pas limités au secteur de la pêche, mais aussi avec le grand public (voir Figure 6). Les publics cibles suivants ont été identifiés : les membres du CC EOS, la Commission européenne, le groupe des États Membres des EOS, les organisations (inter)nationales, les autres Conseils Consultatifs, les institutions de l'UE (c'est-à-dire le Parlement européen, l'Agence Européenne de Contrôle des Pêches, etc.) et le grand public. Dans la section suivante, nous examinons les différentes stratégies de diffusion appliquées par le CC EOS en matière de communication interne et externe.

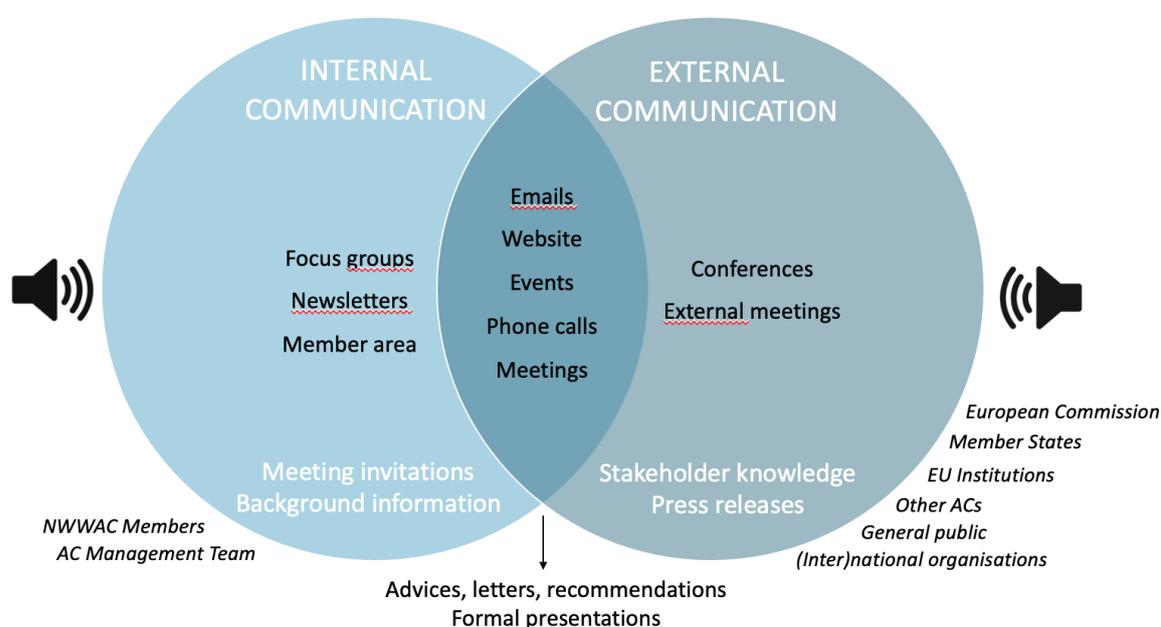


FIGURE 5 DIAGRAMME DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION ACTUELLE DU CC EOS

#### 4.8.1 Communication interne

Tous les membres reçoivent des invitations aux réunions du CC et les procès-verbaux, ils ont accès aux documents des réunions et aux renseignements généraux sur le site Internet et par e-mail. Tous les communiqués de presse et le support de communication sont également téléchargés sur le site Internet du CC EOS dans la section dédiée à la presse. Enfin, le CC EOS envoie des mises à jour mensuelles sur la correspondance échangée avec la COM, le GEM et d'autres institutions/organismes scientifiques ; un aperçu des réunions passées et à venir, ainsi que des réunions externes auxquelles les membres ont participé ; une mise à jour sur les actions en cours les plus importantes, telles que les développements dans la préparation d'un avis ; des liens vers tous les rapports ou études externes pertinents qui seraient susceptibles d'être d'intérêt pour les membres. Ces mises à jour mensuelles sont communiquées aux membres, aux observateurs, à la Commission, au GEM EOS et au Secrétariat PECH du Parlement. Toutes les informations et communications sont fournies dans les trois langues officielles du CC (EN, ES, FR), ce qui rend le fonctionnement du CC encore plus complexe.

Un grand nombre de sujets sont couverts par les Groupes de Travail, en particulier sur les questions horizontales. Des Groupes de Discussion spécifiques sont mis en place pour traiter les différents sujets avec un nombre limité de participants. Les participants à ces groupes se réunissent plus régulièrement par le biais de plateformes de réunion en ligne afin d'éviter toute lassitude de la part des parties prenantes. La préparation est essentielle, mais les membres ont souligné qu'ils étaient surchargés. En mars 2020, le CC EOS a adopté une nouvelle méthode de travail en raison de la pandémie de COVID-19. Alors qu'auparavant la plupart des réunions du CC EOS se tenaient en personne, toutes les réunions ont été organisées **virtuellement**. Les dépenses ont été réduites aux frais de fonctionnement fixes, les événements ont été raccourcis et sont devenus plus efficaces dans leur diffusion, et les réunions sont devenues accessibles à un plus grand nombre et moins contraignantes en termes de temps, de frais de déplacement et d'émissions de carbone. Pour les réunions à venir, il a été suggéré d'utiliser des sondages interactifs comme ceux lancés lors des Groupes de Discussion à Madrid en vue de recueillir les opinions des membres. Avec la levée des restrictions liées à la pandémie, le CC EOS a recommencé à organiser des réunions en personne. Afin de refléter les améliorations technologiques et de répondre aux exigences du Pacte Vert, les membres du CC EOS ont adopté une nouvelle politique pour les réunions ([lien](#)) selon laquelle le nombre de réunions plénières tenues en personne a été réduit de trois à deux par an, et la dernière session plénière tenue en septembre de chaque année financière est restée entièrement virtuelle. Cependant, les membres n'ont pas encore totalement adhéré au retour aux réunions physiques, certains membres souhaitant vivement participer en personne, tandis que d'autres préfèrent la connexion à distance.

Le **site Internet du CC EOS** est régulièrement mis à jour et donne un aperçu très précis du travail et des publications du CC. Le site Internet est convivial et affiche clairement les informations pertinentes concernant le CC EOS. Le Groupe de Discussion a identifié différents points de vue sur le sujet des e-mails. Certains préfèrent recevoir les invitations aux réunions et les informations pertinentes par le biais d'invitations Outlook, d'autres préfèrent que les invitations soient envoyées par e-mail (voir les résultats du sondage). Une recommandation concrète formulée lors des Groupes de Discussion consistait à faire en sorte que les e-mails soient courts, clairs et sans ambiguïté.

## DOMAINES D'AMELIORATION :

Comme c'est le cas dans de nombreuses organisations, on constate chez les membres du CC EOS une approche à deux vitesses, où une minorité de membres s'implique activement et prend part aux activités, tandis que d'autres observent les activités du CC sans y contribuer activement (Fobé et al. 2013). Le fait de partager le même niveau de connaissances et de compréhension est essentiel pour la cohésion interne. De plus amples informations sur les membres et leur implication dans le CC, mais aussi sur leur travail habituel, pourraient renforcer la cohésion.

En dehors du flux d'informations habituel, il pourrait s'avérer judicieux d'utiliser différents canaux de communication pour faire connaître les réalisations et les succès du CC et de se concentrer tour à tour sur les activités régulières des membres du CC afin de renforcer la cohésion interne et d'encourager les synergies.

### 4.8.2 Communications externes

Le CC, de par sa propre valeur ainsi que par l'intermédiaire de ses membres, a une formidable opportunité de communiquer avec de multiples acteurs, issus de différents milieux (secteurs de la capture, de la transformation et de la commercialisation, lesquels couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de la pêche, les institutions européennes et internationales, les scientifiques des instituts nationaux ou des organismes internationaux tels que le CIEM, le CSTEP et l'OSPAR, les médias spécialisés ou même les médias de masse). Les responsables (même au niveau national ou européen) manifestent un réel intérêt pour les analyses approfondies qui sont le résultat d'une approche équilibrée. Au cours de divers entretiens, il a été souligné qu'un consensus sur des questions importantes a un fort impact. Bien que l'on s'efforce toujours d'obtenir un avis consensuel, cela n'est pas toujours possible. Dans ce cas, les positions divergentes sont reflétées de manière claire et concise. La recherche du consensus ou le développement de positions équilibrées est au cœur du fonctionnement du CC et représente une opportunité évidente de développer l'image de marque du CC.

En ce qui concerne la Commission européenne, par le canal habituel, le CC respecte la procédure de rédaction d'avis adressés à la DG MARE, à l'attention du Directeur général et ensuite diffusés en interne au sein de la DG MARE. Cependant, les canaux de distribution et les destinataires précis ne sont pas divulgués au CC. Les domaines d'intérêt et d'expertise du CC sont généralement plus larges que la seule gestion des pêches. Le CC s'intéresse de plus en plus à des sujets pour lesquels la DG MARE n'est pas la principale responsable, par exemple la Directive-Cadre "Stratégie pour le Milieu Marin", ou le changement climatique. Ainsi, le CC EOS pourrait transmettre ses avis et recommandations non seulement à la DG MARE mais aussi à d'autres DG de la Commission, en considérant la Commission européenne dans son ensemble et en prenant en compte tout ce qui affecte leur flotte.

Compte tenu de la contribution déséquilibrée des membres et de la charge de travail élevée (voir 4.3.4), il semble important que le CC EOS identifie et aborde les questions d'intérêt commun auprès de ses membres. En identifiant de manière proactive ces domaines d'intérêt communs, le CC EOS peut favoriser une plus grande implication et participation de ses membres, ce qui conduira à une approche plus cohésive et collaborative en matière de production d'avis. Par ailleurs, une telle initiative peut permettre de rationaliser la charge de travail en concentrant les ressources sur les questions prioritaires (voir 4.3.4) et, surtout, d'atténuer les divergences de points de vue grâce à une compréhension

collective des objectifs communs. La responsabilité de l'identification de ces domaines communs devrait être confiée à l'équipe de direction, avec l'approbation finale des membres, ce qui garantirait une approche équilibrée et représentative du traitement des questions importantes pour les membres du CC EOS.

Le CC a démontré une capacité unique à développer une approche holistique concernant les enjeux de la pêche dans les Eaux Occidentales Septentrionales. Cette force est reconnue par les personnes interrogées (COM, représentants des EM). Pour tirer parti de cette force, le CC pourrait rassembler dans une brochure succincte et conviviale ses positions et messages concernant les différentes dimensions (générales) du secteur de la pêche (dimension sociale, possibilités de pêche, conformité et mise en œuvre, nouvelles utilisations maritimes telles que l'énergie offshore...).

Le CC EOS a fait élaborer une carte interactive représentant les réglementations, les désignations et les infrastructures des Eaux Occidentales Septentrionales en Europe. Cet outil constitue une ressource précieuse pour l'industrie de la pêche et les différents acteurs du secteur maritime, car il offre des informations complètes à propos des mesures réglementaires, des zones de conservation et d'autres activités marines telles que l'énergie éolienne et les câbles offshore. Le principal objectif était de créer une carte WebGIS accessible en ligne, en complément du traditionnel tableau de bord papier du CC EOS. En visualisant à la fois des ensembles de données géographiques et des informations non géographiques pertinentes, cet outil permet de mieux comprendre les caractéristiques du paysage des Eaux Occidentales Septentrionales en Europe. Il représente une étape essentielle dans la promotion d'une prise de décision durable et éclairée dans la région, qui profitera à tous ceux qui ont un intérêt direct dans ces eaux.

Le CC EOS, en tant qu'organisation, n'est pas présent sur les réseaux sociaux (par exemple Twitter, LinkedIn). Les membres étaient enthousiastes à l'idée d'avoir une présence sur les réseaux sociaux et ont insisté sur leur force et leur efficacité lorsqu'il s'agit de faire connaître le travail du CC, ses collaborations et ses principaux messages de communication. La présence sur les réseaux sociaux pourrait également modifier la mauvaise perception de l'industrie de la pêche, selon certains. Cependant, les membres réalisent également que cette présence dans les réseaux sociaux nécessite une attention particulière et implique plus de travail.

#### **DOMAINES D'AMELIORATION :**

Au-delà du flux d'informations habituel, il serait intéressant d'envisager de communiquer sur les réussites et de se concentrer alternativement sur les activités régulières des membres afin de renforcer la cohésion interne et de stimuler les synergies.

Le développement embryonnaire des réseaux sociaux est une opportunité rentable de gagner en visibilité et de communiquer avec une communauté qui s'intéresse aux mêmes problématiques (essentiellement la pêche européenne). Grâce aux réseaux sociaux et à la construction d'un réseau, le CC devrait être en mesure de gagner en influence grâce à une sorte de puissance douce ("soft power") s'appuyant sur son réseau, son expertise, ses messages clés et sa voix unique au niveau mondial. Afin de réduire la charge de travail supplémentaire pour le Secrétariat, les annonces et les publications sur les réseaux sociaux pourraient être effectuées en externe ou même en utilisant des plateformes telles que ChatGPT.

Le CC EOS devrait s'appuyer sur le vaste réseau et l'expérience de ses membres pour diffuser les récits positifs à un public plus large. La recherche scientifique en matière de communication persuasive et de changement de comportement montre qu'en appliquant quelques techniques simples, l'impact et l'attrait du travail et des avis du CC pourraient être améliorés, aussi bien pour un public de spécialistes que pour un public plus large. La première technique consiste à utiliser une structure, dans laquelle le CC présente et décrit un problème spécifique. Ensuite, la solution fournie par le CC est décrite, ainsi que les raisons pour lesquelles cette solution sera efficace. Des techniques charismatiques telles que les métaphores, la conviction morale, les listes de trois, etc. peuvent être utilisées pour enrichir le texte et en améliorer l'assimilation. En fonction des capacités du CC, d'autres outils de communication tels que de courtes vidéos présentant des histoires sur la vie quotidienne des personnes travaillant dans la chaîne de valeur de la pêche ainsi que des réalisations du CC, comme le travail institutionnel et les événements internationaux, ou encore des avis, pourraient permettre de faire connaître le travail du CC EOS et d'en développer la marque.

## 5 Conclusion générale et aperçu des principales recommandations

Le CC EOS fournit à la Commission européenne et au Groupe des États Membres de l'UE des avis et des recommandations sur toute une série de questions relatives à la gestion des pêches. Les Conseils Consultatifs, tels que le CC EOS, sont supposés contribuer à rendre les politiques plus efficaces et efficaces tout en renforçant le processus démocratique en permettant aux parties prenantes d'avoir accès aux discussions politiques. Ces processus consultatifs sont encadrés par des normes de transparence, d'équité et de délibération. Cependant, les organismes consultatifs œuvrent dans un environnement politique concurrentiel où les avis proviennent de diverses sources ayant des prétentions différentes à la légitimité (Van Damme et al. 2011). Pour naviguer dans ce paysage concurrentiel, les organismes consultatifs doivent relever le défi de fonctionner comme des "organisations frontalières", "faisant le lien entre les mondes de la science, de l'État et de la société " (Van Damme et al. 2011).

Ils doivent adapter leurs approches pour répondre aux besoins et aux perspectives des divers acteurs impliqués dans le processus politique. Le travail de délimitation, qui consiste à rendre des comptes et à se montrer réceptif aux autorités externes, est la clé de leur réussite. À ce titre, le CC EOS poursuit un grand nombre d'objectifs et d'activités, notamment l'examen des résultats scientifiques, la formulation d'avis politiques, la mise en avant des valeurs publiques, la recherche d'un terrain d'entente et l'apaisement des tensions.

Les organismes consultatifs qui réussissent sont ceux qui peuvent moduler l'information en fonction des différents publics, favoriser une compréhension claire de leur réussite en matière de conseil, planifier efficacement les processus consultatifs et en fixer le calendrier, adopter diverses voies consultatives et diversifier les stratégies de diffusion. En procédant de la sorte, ils peuvent contribuer efficacement aux décisions politiques et maintenir leur légitimité et leur influence dans un environnement politique concurrentiel.

Nos recommandations sont tirées des résultats empiriques de notre étude, ainsi que des cadres théoriques qui ont guidé notre enquête. Elles décrivent les voies et les mécanismes possibles pour accroître la légitimité du CC EOS.

**AUGMENTATION DU NOMBRE DE MEMBRES :** Le CC EOS devrait rechercher de manière proactive de nouveaux membres tout en maintenant un ratio équilibré entre l'industrie et le Groupe d'Autres Intérêts. Il serait également judicieux d'explorer les possibilités d'adhésion dans d'autres secteurs de l'économie bleue qui sont actifs dans la région des Eaux Occidentales Septentrionales. Cependant, le CC EOS doit veiller à ce que les nouveaux membres sont réellement impliqués dans la portée régionale du CC.

**RENFORCER LA COLLABORATION :** Le CC EOS devrait favoriser et encourager la participation active des deux collègues (industrie et Groupe d'Autres Intérêts) lors de ses réunions, en reconnaissant que leur implication est vitale et mutuellement bénéfique. Dans la perspective de renforcer son influence politique, le CC devrait également explorer les opportunités d'une collaboration renforcée avec la Commission européenne (COM) par exemple lors des réunions Inter-CC.

**ADAPTATION A L'EVOLUTION DU PAYSAGE :** Compte tenu de l'évolution du paysage marin, il est crucial pour le CC EOS de saisir les opportunités d'explorer et d'étendre ses avis et ses membres à des domaines tels que les secteurs pertinents de l'économie bleue. Il convient d'envisager la création d'un Groupe de

Discussion pour aborder ces sujets émergents avec des membres des secteurs concernés, tout en tenant compte du fait que l'augmentation du nombre de membres s'effectue de manière progressive.

**AMELIORER L'EFFICACITE DES REUNIONS** : Bien que les membres se soient dans l'ensemble dits satisfaits des réunions organisées, le CC pourrait optimiser l'efficacité et l'efficacite des réunions des Groupes de Travail et des Groupes de Discussion en mettant en œuvre les recommandations suivantes :

- Favoriser et renforcer le niveau d'appropriation et d'implication des membres au cours du processus de rédaction des avis.
- Fournir des services d'interprétation lors de toutes les réunions, y compris celles des Groupes de Discussion, afin d'améliorer la participation des membres.
- Produire des avis concis et clairs en commençant la rédaction des documents par le message clé.
- Étudier la possibilité de confier la rédaction des avis à un scientifique (en interne) si nécessaire.
- Collaborer à la rédaction d'avis communs avec d'autres CC dans la mesure du possible.

**INTERACTION EFFICACE AVEC LES PARTIES PRENANTES EXTERNES** : Établir un dialogue annuel avec la COM pour définir conjointement un programme de travail (pluri)annuel. Ce dialogue collaboratif devrait permettre de définir des priorités claires en matière d'avis pour le CC, tout en laissant une marge de manœuvre suffisante pour traiter les questions émergentes. Il pourrait également servir à faire le point sur les activités passées du CC et à recevoir des commentaires de la part de la Commission.

**RENFORCER LA COHESION INTERNE** : Favoriser un sentiment de cohésion parmi les membres en partageant des informations sur l'implication des membres dans le CC et leurs activités professionnelles régulières. Utilisez les canaux de communication, comme les mises à jour mensuelles, pour mettre en valeur des exemples de réussite du CC et les contributions des membres.

**ETABLIR DES PRIORITES STRATEGIQUES** : Réévaluer et redéfinir les priorités de manière pluriannuelle, en dirigeant les efforts vers les questions politiques pour lesquelles le CC EOS peut apporter une valeur ajoutée significative. Pour ce faire, il est possible de mettre les priorités en adéquation avec le cycle politique du gouvernement et de déterminer les possibilités d'obtenir des avis proactifs sur les futurs enjeux politiques. Dans le même temps, le CC EOS devrait également consulter les décideurs politiques de manière plus régulière à différents stades du cycle politique.

**RENFORCER LE DIALOGUE** : Mettre en place des mécanismes informels et flexibles de dialogue entre le CC EOS, la COM, les représentants des EM, et même des experts externes lorsque cela s'avère pertinent. Ce dialogue peut contribuer à définir les programmes de travail annuels et permettre une participation plus forte du CC à l'élaboration des propositions de règlement de la COM.

**ENGAGEMENT INTERNATIONAL** : Organiser des événements internationaux, de manière indépendante ou en partenariat avec d'autres organisations, afin d'accroître la visibilité du CC EOS et de renforcer ses réseaux et ses partenariats. La collaboration avec la COM sur des événements de premier plan peut renforcer la reconnaissance du CC et de son travail sur les agendas internationaux.

**FORMATION DES PERSONNELS FRONTALIERS** : Investir dans des formations pour le personnel et les dirigeants afin d'améliorer leurs compétences en tant que travailleurs frontaliers et de leur fournir le matériel nécessaire pour communiquer efficacement, analyser les politiques et faire participer les parties prenantes.

**STRATEGIES DE COMMUNICATION EFFICACES** : Utiliser des stratégies de communication efficaces, y compris la narration, pour faire connaître le travail et les recommandations du CC à un public plus large. Explorer l'utilisation des réseaux sociaux pour atteindre une communauté plus large qui s'intéresse au sujet de la pêche européenne. Les membres du CC EOS ont la possibilité de jouer un rôle dans la construction de l'image publique du CC en partageant et en diffusant sur leurs propres réseaux les informations publiques du CC, telles que les rapports, les communiqués de presse, les événements et les avis.

**INFORMATIONS PERSONNALISEES** : Être attentif à la personnalisation des informations et des avis en fonction des différents publics, en veillant à l'accessibilité et à la pertinence concrète de ces documents pour les membres et les autres parties prenantes.

**DIVERSIFICATION DE LA DIFFUSION** : Diversifier les stratégies de diffusion, et s'appuyer sur des bulletins d'information, des mémos, des notes d'information, des rapports, des articles, des documents, et une communication active sur le site Internet. De même, le CC EOS pourrait organiser des événements, des ateliers, des séminaires, à la fois virtuels et en personne, afin d'encourager un débat ouvert et des discussions sur ses thèmes principaux.

**AMELIORATION DE LA PRESENCE SUR LES RESEAUX SOCIAUX** : Améliorer la présence du CC EOS sur les plateformes de réseaux sociaux, en privilégiant certains messages clés qui mettent en évidence son rôle en tant qu'organisation multipartite unique et sa valeur dans la fourniture d'avis équilibrés.

En conclusion, le CC EOS a un rôle précieux à jouer dans l'élaboration des décisions politiques liées à la Politique Commune de la Pêche et à l'évolution du paysage marin. Le fonctionnement et le succès futur du CC EOS dépendent principalement de l'engagement de ses membres.

En mettant en œuvre ces recommandations et en s'appuyant sur ses points forts, le CC EOS peut encore renforcer son influence, sa légitimité et son impact dans le domaine de la politique et de la gouvernance des pêches européennes.

## 6 Bibliographie

### 6.1 Études et rapports scientifiques

European Commission, European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency, Van Bogaert, N., Lemey, L., De Peuter, S., et al., *CFP regionalisation : final report*, Hintzen, N. (editor), Wakeford, R. (editor), Publications Office of the European Union, 2022, <https://data.europa.eu/doi/10.2926/367725>

Fobé, E., Brans, M., Vancoppenolle, D., & Van Damme, J. (2013). Institutionalized advisory systems: An analysis of member satisfaction of advice production and use across 9 strategic advisory councils in Flanders (Belgium). *Policy and Society*, 32(3), 225-240.

Fobé, E., Biard, B., Schiffino, N., & Brans, M. (2017). Policy advisory bodies in Belgium. In *Policy analysis in Belgium* (pp. 151-170). Policy Press.

Guerin, B., (2019). LDAC Strategic Report N°1. Performance Review 2016-2018. Organisation and functioning of Working Groups; decision-making process and quality considerations linked to production of advice. pp 38

Høst, J., & Wolff, M.R. (2021). Evaluation of the Baltic Sea Advisory Council. Oxford Research. 16pgs. <http://www.bsac.dk/getattachment/Home/Evaluation-of-the-BSAC-FINAL-15th-January-2021.pdf.aspx?lang=en-GB>

Van Damme, J., Brans, M., & Fobé, E. (2011). Balancing Expertise, Societal Input and Political Control in the Production of Policy Advice. A comparative study of education councils in Europe. *Administrative Culture/Halduskultuur*, 12(2).

### 6.2 Législation

RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ DE LA COMMISSION (UE) N° 1380/2013 du Parlement européen et du Conseil du 11 décembre 2013 relatif à la politique commune de la pêche, modifiant les règlements (CE) n° 1954/2003 et (CE) n° 1224/2009 du Conseil et abrogeant les règlements (CE) n° 2371/2002 et (CE) n° 639/2004 du Conseil et la décision 2004/585/CE du Conseil.

RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2017/1575 DE LA COMMISSION du 23 juin 2017 modifiant le règlement délégué (UE) 2015/242 définissant les modalités du fonctionnement des conseils consultatifs dans le cadre de la politique commune de la pêche.

RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ (UE) 2022/204 DE LA COMMISSION du 8 décembre 2021 modifiant le règlement délégué (UE) 2015/242 définissant les modalités du fonctionnement des conseils consultatifs dans le cadre de la politique commune de la pêche.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPÉEN ET AU CONSEIL du 21 février 2023 La politique commune de la pêche d'aujourd'hui et de demain : un pacte pour la pêche et les océans vers une gestion de la pêche durable, fondée sur des données scientifiques, innovante et inclusive.

## Annexe 1 Termes de Référence

### OBJECTIFS

- Réaliser une évaluation externe et objective du fonctionnement des organes internes et des groupes d'intérêt du CC EOS, tels que l'Assemblée générale, le Comité Exécutif, les Groupes de Travail et autres (groupes ad hoc tels que les Groupes de Discussion et les Groupes de Rédaction d'Avis).
- Identifier les forces et les faiblesses du CC EOS, c'est-à-dire des exemples de bonnes pratiques (ce qui fonctionne bien) ainsi que les points à améliorer (et à changer)
- Recommandations concernant les améliorations potentielles de l'organisation, des processus, de la qualité des avis et de la collaboration interne et externe afin que le travail et l'influence du CC EOS continuent d'être efficaces à la suite du Brexit.

### ENEJUX

- Maintenir l'équilibre 60/40 des parties prenantes dans les deux collèges.
- Le Brexit

### SUJETS À EXAMINER

- Fonctionnement des Groupes de Travail et du Comité Exécutif
  - o Pertinence et couverture des sujets abordés
  - o Organisation des réunions
  - o Participation et contribution des membres reposant sur des données probantes (à la fois oralement lors des réunions et par écrit dans le cadre de consultations)
- Processus de prise de décision
  - o Ouverture du processus aux membres
  - o Délais suffisants pour la discussion, la consultation et l'adoption des projets
  - o Prise en compte des opinions consensuelles des membres dans les avis
  - o Prise en compte des opinions minoritaires et divergentes dans les avis
  - o Accompagner les avis d'éléments factuels, politiques et/ou scientifiques.
  - o Recours à des consultations écrites et à des consultations urgentes
  - o Environnement de travail (par exemple, respect et comportement professionnel)
- Représentation des différents intérêts
  - o Équilibre entre les organisations sectorielles et les groupes d'autres intérêts
  - o Équilibre au sein de la catégorie des organisations sectorielles (industrie et "autres industries")
  - o Équilibre entre les organisations de petite et de grande taille
  - o Représentation géographique
  - o Identité commune et sentiment d'appartenance
  - o Valeur ajoutée de l'adhésion et de la participation
- Performance du Président, des Vice-Présidents, des Présidents des Groupes de Travail et du Secrétariat du CC EOS
  - o Accomplissement des tâches et des responsabilités
  - o Encadrement, impartialité et environnement de travail
  - o Réalisation du programme de travail, optimisation des ressources budgétaires, transmission en temps utile des documents et des informations, respect des Règles de Procédure
- Relations avec la Commission européenne
  - o Satisfaction à l'égard des réponses officielles
  - o Coopération, notamment participation aux réunions, avec les services compétents de la Commission (par exemple, MARE, AECF, CSTEP)
  - o Octroi par la Commission d'un délai suffisant pour répondre aux consultations et aux demandes d'avis
  - o Fourniture d'informations adéquates sur les initiatives pertinentes à venir

- Influence des avis sur l'élaboration des politiques de l'UE
- Relations avec les États membres
  - Réactions par rapport aux avis
  - Participation aux réunions et soutien financier
  - Engagement des parties prenantes nationales
- Relations avec d'autres organisations/institutions
  - Coopération et soutien du CIEM, des instituts nationaux de recherche scientifique, des agences semi-étatiques (par ex. BIM)
- Relations avec les autres Conseils Consultatifs
  - Coopération et collaboration sur des sujets d'intérêt commun
- Contribution aux objectifs de la Politique Commune de la Pêche
  - Durabilité environnementale, économique et sociale à long terme
- Transparence
  - Publication et accessibilité (pour les membres et le grand public) des documents sur le site Internet
  - Information sur la composition des membres
- Communication et relations publiques
  - Réputation et image du CC EOS
  - Utilisation du site Internet officiel
  - Mesures visant à attirer de nouvelles demandes d'adhésion
  - Représentation aux réunions externes

## Annexe 2 Objectifs de la PCP

1. La PCP garantit que les activités de pêche et d'aquaculture soient durables à long terme sur le plan environnemental et gérées en cohérence avec les objectifs visant à obtenir des retombées positives économiques, sociales et en matière d'emploi et à contribuer à la sécurité de l'approvisionnement alimentaire.

2. La PCP applique l'approche de précaution en matière de gestion des pêches et vise à faire en sorte que l'exploitation des ressources biologiques vivantes de la mer rétablisse et maintienne les populations des espèces exploitées au-dessus des niveaux qui permettent d'obtenir le rendement maximal durable. Afin de parvenir à l'objectif consistant à rétablir progressivement et à maintenir les populations des stocks halieutiques au-dessus des niveaux de biomasse qui permettent d'obtenir le rendement maximal durable, le taux d'exploitation permettant d'obtenir le rendement maximal durable sera, si cela est possible, atteint en 2015 et pour tous les stocks, progressivement et par paliers, en 2020 au plus tard.

3. La PCP met en œuvre l'approche écosystémique de la gestion des pêches afin de faire en sorte que les incidences négatives des activités de pêche sur l'écosystème marin soient réduites au minimum et vise à faire en sorte que les activités d'aquaculture et de pêche permettent d'éviter la dégradation du milieu marin.

4. La PCP contribue à la collecte de données scientifiques.

5. La PCP vise en particulier à :

(a) éliminer progressivement les rejets au cas par cas compte tenu des meilleurs avis scientifiques disponibles, en évitant et en réduisant autant que possible les captures indésirées et en faisant en sorte progressivement que les captures soient débarquées ;

(b) au besoin, utiliser au mieux les captures indésirées sans pour autant créer un marché pour ces captures dont la taille est inférieure à la taille minimale de référence de conservation ;

(c) créer les conditions pour que le secteur de la pêche et de la transformation et les activités à terre liées à la pêche soient économiquement viables et compétitifs ;

(d) prendre des mesures pour adapter la capacité de pêche des flottes à leurs possibilités de pêche conformément au paragraphe 2, afin d'assurer la viabilité économique des flottes sans surexploiter les ressources biologiques de la mer ;

(e) promouvoir le développement d'activités d'aquaculture durables dans l'Union afin de contribuer à l'approvisionnement et à la sécurité des denrées alimentaires et à l'emploi ;

(f) contribuer à garantir un niveau de vie équitable aux personnes qui sont tributaires des activités de pêche, en tenant compte de la pêche côtière et des aspects socioéconomiques ;

(g) contribuer à faire en sorte que le marché intérieur des produits de la pêche et de l'aquaculture soit efficace et transparent et contribuer à assurer des conditions de concurrence équitables pour les produits de la pêche et de l'aquaculture commercialisés dans l'Union ;

(h) tenir compte des intérêts à la fois des consommateurs et des producteurs ;

(i) promouvoir les activités de pêche côtière en tenant compte des aspects socioéconomiques ;

(j) être cohérente avec la législation environnementale de l'Union, en particulier eu égard à l'objectif visant à réaliser un bon état écologique au plus tard en 2020, comme prévu à l'article 1er, paragraphe 1, de la directive 2008/56/CE, ainsi qu'avec d'autres politiques de l'Union.

| N° | Principe                                                                                    | Forces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Meilleure implication de toutes les parties prenantes                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efficacité des mesures liées au processus participatif</li> <li>- Influence directe sur la gouvernance</li> <li>- Opinions des différentes parties prenantes</li> <li>- Meilleure implication des parties prenantes : c'est une réalité</li> <li>- Structures des avis des parties prenantes</li> <li>- Les parties prenantes sont celles qui ont le plus à gagner à ce que les stocks soient viables, durables et sains, et elles ont donc tout intérêt à donner des avis de qualité.</li> <li>- Canal direct avec la COM</li> <li>- Au CC, il y a des gens qui ont une connaissance réelle des problèmes quotidiens</li> <li>- Unité du secteur</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible impact</li> <li>- Réflexion ascendante et pratique consistant à cocher des cases (perception)</li> <li>- Les pêcheurs participent de moins en moins à la PCP car ils ne sont pas pris en compte</li> <li>- Manque d'appropriation des membres</li> <li>- Si le travail n'est pas utilisé, l'intérêt et la valeur des parties prenantes diminueront.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2  | Gestion plus personnalisée pour mieux prendre en compte les spécificités locales/régionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des experts ayant une connaissance pratique du secteur de la pêche devraient participer à l'élaboration des politiques.</li> <li>- Des processus plus efficaces et une meilleure implication</li> <li>- Production d'outils performants (choke tool, ACFishmap, etc. Avis)</li> <li>- Prise en compte du CC EOS</li> <li>- Régionalisation, une forme d'attaque de la part des pêcheurs</li> <li>- Efforts, connaissances, duplication, consensus</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'harmonisation sur les questions et les procédures communes</li> <li>- Une gestion adaptée à une saison donnée changera au fur et à mesure que les stocks fluctueront</li> <li>- Les informations scientifiques ne sont pas toujours suffisantes ou à jour</li> <li>- Des efforts et une forte dépendance à l'égard du Secrétariat pour formuler la base de connaissances</li> <li>- Objectifs de la PCP : le pilier socio-économique est souvent ignoré</li> <li>- Politique environnementale, ne permet pas d'atteindre la société, faible poids de la pêche</li> </ul>                                                                                          |
| 3  | Prise en compte des intérêts des parties prenantes                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CC assure un certain niveau d'implication ascendante avec les décideurs politiques.</li> <li>- Valoriser le consensus en tant que moyen de faire valoir des intérêts différents</li> <li>- Des politiques plus représentatives et plus solides</li> <li>- Divers points de vue sur le sujet</li> <li>- Meilleure gouvernance</li> <li>- Les commentaires sur les avis donnent de la valeur à l'implication des parties prenantes.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prise en compte des intérêts des parties prenantes dans les politiques : parfois, mais pas assez souvent</li> <li>- Rapidité du processus (faible, lent, peu réactif)</li> <li>- Impossible de tenir compte de toutes les priorités et de tous les souhaits</li> <li>- Il est parfois difficile de choisir les meilleures options en présence d'intérêts divergents</li> <li>- Décisions préconçues</li> <li>- Manque de compréhension de la part des pêcheurs sur le fait que leurs opinions sont prises en compte dans le CC</li> <li>- La CE utilise le CC comme excuse pour défendre le fait que ses décisions ont été adoptées après consultation publique</li> </ul> |
| 4  | Approche ascendante                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilité d'exprimer clairement les questions régionales auprès du bon public</li> <li>- Prise en compte des spécificités régionales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distance entre les parties prenantes et les décideurs politiques</li> <li>- Sans financement adéquat, les ambitions risquent de ne pas être réalisées</li> <li>- Difficile d'intégrer l'expérience de la base</li> <li>- Les réponses de la COM sont insuffisantes et lentes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les parties prenantes doivent continuer à faire pression pour être entendues</li> <li>- Longs délais de mise en œuvre et obstacles à la fourniture de biens tangibles</li> <li>- Manque de prise en compte des avis par la Commission</li> <li>- Régionalisation : les CC fonctionnent plutôt bien et produisent beaucoup de travail, mais peu de résultats (en termes de décisions de la COM) et peu de marge de manœuvre ou d'innovation.</li> <li>- Pas d'approche ascendante, mais plutôt descendante.</li> </ul> |
|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

FIGURE 1: PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE - ANALYSE SWOT (FORCES ET FAIBLESSES)

| N° | Principe                                                                                    | Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Meilleure implication de toutes les parties prenantes                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Des politiques plus inclusives</li> <li>- Une plus grande diversité des parties prenantes</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières linguistiques</li> <li>- Ressources/capacités</li> <li>- Manque de capacité</li> <li>- L'absence de consensus peut conduire à repousser l'échéance.</li> <li>- Radicalisme écologique</li> <li>- Absence de retours</li> </ul>                                     |
| 2  | Gestion plus personnalisée pour mieux prendre en compte les spécificités locales/régionales | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travaux en cours</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les progrès réalisés sur mesure peuvent constituer une menace</li> <li>- Certaines parties prenantes peuvent élaborer une mauvaise politique en raison de leur intérêt personnel</li> <li>- L'absence de consensus peut entraîner un retard dans la mise en œuvre</li> </ul> |
| 3  | Prise en compte des intérêts des parties prenantes                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diminution du travail/effort pour les décideurs</li> <li>- Participation de la COM aux travaux du CC en amont de la politique</li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'intérêt pour les avis</li> <li>- Problèmes de cohérence, par exemple les impacts liés aux ERM</li> </ul>                                                                                                                                                            |
| 4  | Approche ascendante                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'approche ascendante garantit que les solutions sont prioritaires, mais elles nécessitent un financement adéquat.</li> <li>- L'approche ascendante nécessite plus de travail</li> <li>- CCR = méthode de construction du PCP</li> <li>- Les CC fournissent beaucoup de travail et les intérêts des pêcheurs sont pris en compte.</li> </ul> | /                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

FIGURE 2: PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE - ANALYSE SWOT)



---

CONSEIL CONSULTATIF POUR  
LES EAUX OCCIDENTALES  
SEPTENTRIONALES

**NORTH WESTERN  
WATERS**  
ADVISORY COUNCIL

CONSEJO CONSULTIVO PARA  
LAS AGUAS  
NOROCCIDENTALES



**Co-funded by  
the European Union**