

Stratégie de l'ECDPM 2012-2016

Novembre 2011

European Centre for Development
Policy Management

ecdpm

ECDPM works to improve relations between Europe and its partners in Africa, the Caribbean and the Pacific L'ECDPM
œuvre à l'amélioration des relations entre l'Europe et ses partenaires d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique

Stratégie 2012-2016 de l'ECDDPM

Novembre 2011

Table des matières

Stratégie 2012-2016 de l'ECDPM.....	1
Résumé analytique.....	4
La stratégie 2012–2016, en deux mots	4
1. Changements dans le paysage de la coopération internationale	6
2. Nos objectifs et nos axes thématiques.....	7
3. Notre offre : le créneau et la valeur ajoutée de l'ECDPM.....	10
4. Garantir un financement diversifié et de grande qualité.....	11
5. Renforcer notre organisation.....	12

Résumé analytique

La stratégie 2012–2016, en deux mots

La stratégie 2012–2016 de l'ECDDPM repose sur **25 ans d'expérience pratique en tant que fondation indépendante**. Notre double mission consiste à renforcer les capacités des acteurs des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et à améliorer la coopération internationale européenne au profit de meilleurs résultats de développement.

L'analyse de notre environnement de travail montre que le paysage de la coopération au développement est en proie à de grands mouvements de transition. Le système d'aide fait place à **de nouvelles formes de coopération internationale** qui cherchent à aborder les enjeux mondiaux du développement de manière plus globale. Un large éventail d'acteurs (dont les pays « BRIC » et d'autres économies émergentes) occupent une place de plus en plus importante dans les débats sur les problématiques comme la paix et la sécurité, le changement climatique, la migration et la sécurité alimentaire. Ce mouvement de transition est toutefois loin d'être achevé. La feuille de route reste incertaine, tout comme les effets pour les pays en développement et les communautés vulnérables.

Les principaux protagonistes doivent s'adapter à ce nouveau contexte. L'Union européenne veut échauffer une action extérieure plus forte, plus différenciée et cohérente, à la hauteur de ses ambitions mondiales. Le défi n'est pas mince en ces temps de crise économique et financière, de repli sur soi et de doutes quant à la pertinence de la coopération au développement. En Afrique aussi, les choses bougent. Plusieurs pays connaissent une croissance record, mais ont besoin d'une meilleure gouvernance pour réduire les inégalités et promouvoir la cohésion sociale. Partout en Afrique (et surtout en Afrique du Nord), l'éveil des sociétés et des citoyens se traduit par la revendication de leurs droits et la demande de comptes. À tous les niveaux (continental, régional, national et local), les institutions s'emploient à fournir des services de meilleure qualité et à se montrer à l'écoute de leurs administrés. L'Afrique définit de plus en plus ses propres agendas de développement et diversifie ses partenaires. Le groupe ACP aussi a engagé une réflexion de fond sur son devenir dans le monde contemporain.

La métamorphose du système d'aide vers des formes de coopération internationale plus sophistiquées **appelle de nouveaux outils** : des processus de dialogue éclairé, des partenariats équilibrés et réciproques, des négociations entre des acteurs aux intérêts divergents, de l'innovation institutionnelle et des apprentissages conjoints. Or ce sont précisément ces domaines qui ont fait la réputation de l'ECDDPM.

L'entrée de plain-pied dans notre nouvelle stratégie n'enlèvera donc rien à **la pertinence de notre mission et de nos principes d'engagement**. Nous préserverons en outre nos **atouts spécifiques** : une approche non-partisane, stratégiquement limitée à un nombre restreint de domaines, ou de « processus politiques » où nous pouvons faire la différence ; une double mission de dispensateur indépendant de connaissances et de facilitateur de processus ; des relations soutenues avec des acteurs clés d'Europe et des ACP ; la maîtrise du va-et-vient entre politique et pratique ; la volonté d'investir dans un solide cadre de résultats pour mesurer précisément les effets, même dans un contexte aussi subtil et complexe que celui que nous connaissons.

Au cours des cinq prochaines années, nous mettrons ces **atouts au service de la transformation de la coopération internationale et de l'évolution du partenariat entre l'Europe et les pays ACP**. Notre action se concentrera sur quelques transitions majeures dans la sphère mondiale du développement. Celles-ci ne peuvent être gérées efficacement (au bénéfice des pays en développement) qu'au prix de

nouvelles « règles du jeu » et de changements dans les politiques, les pratiques et les institutions de coopération internationale. Ces transitions concernent entre autres la gestion de la rareté (surtout celle des ressources naturelles), l'instauration d'une croissance plus « verte », plus « ouverte à tous », la sauvegarde de la sécurité humaine, la promotion des biens publics mondiaux et de mécanismes de gouvernance.

Vaste programme, face auquel une petite fondation comme la nôtre se doit de cibler ses efforts pour relever efficacement des défis de développement mondiaux. C'est ce qui explique nos trois choix stratégiques. Premièrement, nous avons sélectionné **quatre priorités thématiques** qui nous paraissent correspondre aux principaux défis sur la voie d'un meilleur système de coopération internationale. Il s'agit : (i) de réconcilier les valeurs et les intérêts de l'action extérieure de l'Union européenne ; (ii) de promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance durable et ouverte à tous ; (iii) de soutenir les dynamiques de changement sociétal dans les pays en développement ; et (iv) de considérer la sécurité alimentaire comme un bien public mondial. Chacun de ces thèmes exprime clairement nos visées. Concrètement, notre action à court terme se déclinera autour de ces thèmes, au travers d'un petit nombre de programmes. Les résultats de cette action alimenteront et contribueront aux transitions globales en cours. En tant que fondation européenne, nous chercherons avant tout à déterminer ce qu'elles impliquent pour l'action extérieure de l'UE et les partenariats entre l'UE et les pays d'Afrique (y compris du Nord), des Caraïbes et du Pacifique.

Deuxièmement, nous allons **élargir et approfondir nos partenariats et nos alliances stratégiques**. Ces alliances renforcent la mainmise des acteurs politiques du Sud, tout en soutenant leur développement institutionnel et en accroissant la pertinence, l'efficacité et la légitimité de notre travail. Troisièmement, nous allons **renforcer notre propre organisation** afin de la mettre au diapason du nouvel agenda. Plus de flexibilité interne nous permettra d'être plus efficaces et davantage axés sur les résultats, et donc de réagir plus rapidement aux nouveaux défis, de dépasser le cercle habituel des acteurs de développement et de devenir plus politiques dans les processus auxquels nous participons.

1. Changements dans le paysage de la coopération internationale

Le monde en général, et le paysage global du développement en particulier, ont changé au cours des cinq dernières années. Les économies émergentes assoient leur position dans l'ordre mondial grâce à une expansion rapide de leur commerce et de leur finance mondiale, y compris à destination des pays en développement. La Chine, l'Inde, le Brésil mais aussi la Corée, la Turquie, l'Indonésie et le Mexique affirment leur présence dans le développement mondial. Les plates-formes mondiales, les Nations unies, le G8 et le G20 s'adaptent progressivement à la montée de ces nouvelles puissances régionales et mondiales. Quant aux pays d'Afrique, ils ont pour la plupart bien résisté à la crise mondiale et affichent un dynamisme économique prometteur, alors que l'Europe affronte la tourmente. Soumis à des contraintes fiscales et budgétaires, les principaux donateurs ne peuvent honorer les engagements pris à Gleneagles, le monde assiste à l'enlisement des pourparlers sur le financement du changement climatique et la crise de la zone euro oblige l'Europe à se concentrer sur la résolution de ses propres problèmes plutôt qu'à s'occuper des défis mondiaux qui l'attendent.

Il s'ensuit que dans la philosophie du développement, les certitudes d'hier ont cédé la place à une constante remise en question. On reste en quête d'un nouveau discours de développement de « l'après-OMD », qui repenserait les stratégies de réduction de la pauvreté tout en relevant les défis mondiaux du développement à la source. Plusieurs éléments attestent d'un **démantèlement accéléré du « système d'aide » traditionnel basé** sur la relation donateur-bénéficiaire, au profit de l'apparition progressive **d'un nouveau système de coopération internationale** qui fait la part belle à la gestion collective des défis mondiaux et à la poursuite d'intérêts communs dans un monde multipolaire. Divers signes montrent clairement la **direction du changement** : (i) l'élargissement de l'agenda mondial de développement bien « au-delà de l'aide » ; (ii) de nouveaux acteurs (pays « BRIC » et autres) qui affirment leur puissance (sans toujours assumer les responsabilités correspondantes) ; (iii) des pays en développement plus enclins à anticiper eux-mêmes leur trajectoire de développement ; (iv) l'intégration croissante de la coopération au développement avec d'autres sphères politiques ; (v) l'interdépendance grandissante entre les pays et donc l'impérieuse nécessité de mettre en place toutes sortes de mécanismes mondiaux de gouvernance (ad hoc).

Tous ces changements sont dus à une vague de transitions - une **lame de fond** - qui vont déterminer la dynamique de la coopération internationale dans les années à venir. Six transitions nous semblent plus particulièrement requérir l'apport de réponses nouvelles à divers niveaux politiques :

- *la raréfaction de certaines ressources, comme les matières premières et l'eau*, qui induit un phénomène de concurrence – et éventuellement de conflits – entre tous ceux qui veulent y avoir accès ;
- *la transition vers une économie « verte »*, avec pour défi corollaire une gestion globale et efficace des effets du changement climatique ;
- *les appels à une croissance plus « ouverte à tous »*, favorable au développement humain ; cette revendication se caractérise par une pression croissante « de la base » pour une répartition plus équitable des ressources, la justice sociale, la démocratie et le respect des droits de l'homme ;
- *la nécessité d'assurer la sécurité des personnes* en s'attendant aux conflits et en améliorant la capacité de résilience des communautés face à des chocs (extérieurs) tels que la dégradation de l'environnement et la flambée des prix des denrées ;
- *la reconnaissance d'une responsabilité globale envers les biens publics mondiaux*, qui s'ajoute à la question des nouvelles formes de dialogue et de coopération à mettre en place entre les diverses sphères politiques afin d'aborder l'agenda de développement élargi ;
- *la restructuration du « système multiniveaux de gouvernance mondiale »*, et le glissement de pouvoir qui l'accompagne, vers de nouveaux acteurs et de nouveaux cadres de gouvernance mondiale.

Ces **transitions – et les changements qu'elles exigent dans les politiques, les pratiques et les institutions – seront les points d'ancrage de la stratégie 2012–2016 de l'ECDPM**. En les anticipant, l'ECDPM sera en mesure d'apporter une réelle plus-value à la métamorphose de la coopération internationale. En conjuguant des éléments comme la facilitation d'un dialogue politique plurilatéral, la mise en réseau de la connaissance et de l'information, la recherche pratique à vocation politique et des partenariats fonctionnels, l'ECDPM espère apporter une contribution spécifique à ce vaste agenda.

2. Nos objectifs et nos axes thématiques

La mission de l'ECDPM se décline en **deux parties** : (i) contribuer au renforcement des capacités des institutions et des acteurs des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique ; (ii) améliorer les relations entre l'Europe et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.

Au travers de nos processus, programmes et projets, nous entendons produire un certain nombre **d'effets de développement** :

- des dialogues politiques plus avisés et plus ouverts à tous, sur les défis de développement mondiaux entre les acteurs d'Europe et d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique ;
- une participation plus efficace des acteurs privés et publics d'Europe, d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique aux principaux processus politiques qui concernent leur coopération ;
- une réduction de la fracture entre le discours politique et la mise en pratique de celui-ci dans des domaines clés de la coopération entre l'UE et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique afin de relever les défis mondiaux du développement ;
- une action extérieure de l'UE plus intégrée et plus cohérente, qui réconcilie ses valeurs et ses intérêts et qui tient compte de l'incidence des politiques internes et externes sur les pays en développement afin « d'égaliser le terrain » d'un développement mondial durable ;
- des partenariats renforcés entre l'UE, ses États membres et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, au service d'une gouvernance équitable et durable des défis mondiaux du développement.

Les priorités thématiques que nous nous étions fixées dans notre stratégie 2007–2011 correspondaient aux principaux piliers de l'Accord de Cotonou conclu entre l'Europe et les pays ACP. Nous avons par conséquent choisi trois thèmes de prédilection (le commerce, le dialogue politique / la bonne gouvernance et la politique de développement européenne). L'élargissement de l'agenda global de développement nous oblige cependant à repenser nos thématiques.

Pour les cinq années à venir, nous avons retenu **quatre thèmes**, qui sont au cœur des grandes transitions que traverse la coopération internationale et qui correspondent à des domaines où l'ECDPM peut apporter une plus-value comme facilitateur, intermédiaire indépendant et interface entre la politique et la pratique. Pour concrétiser ce travail, nous allons par ailleurs définir **un nombre restreint de programmes transversaux**, qui feront l'objet de plans de travail de deux ans et qui pourront être revus et corrigés.

1^{er} thème : réconcilier les valeurs et les intérêts de l'action extérieure de l'Union européenne

Ce thème s'explique par l'ambition de l'UE d'avoir une politique extérieure intégrée et cohérente, dans le droit fil des dispositions du Traité de Lisbonne, avec le soutien du Service européen pour l'action extérieure

(SEAE). L'Europe dispose d'atouts majeurs pour assurer un rôle de premier plan dans la coopération internationale, du fait en particulier des « valeurs » qu'elle cherche à promouvoir (les droits de l'homme, la démocratie et la cohésion sociale, par exemple). Pour ce faire, l'UE devra néanmoins trouver le moyen d'agir de manière cohérente, de s'exprimer d'une seule voix et d'honorer ses engagements. Elle devra également se mesurer à des défis aussi importants que la redistribution du pouvoir sur l'échiquier international, les déficits budgétaires et les doutes quant à l'efficacité et à l'évolution de l'architecture européenne, pour n'en citer que quelques-uns. Elle est donc pressée de toutes parts de mettre son « propre intérêt » au cœur de son action extérieure et de compter chaque euro dépensé. Dans ce contexte difficile, il s'agira pour l'Europe de garder haut l'étendard de la « solidarité » avec les pays en développement.

Les cinq à dix années à venir seront cruciales pour l'évolution de l'action extérieure de l'UE et du SEAE. L'Europe parviendra-t-elle à trouver un équilibre entre ses valeurs et ses intérêts dans les partenariats avec les pays en développement ? Tous les moyens disponibles (diplomatie, dialogue politique, aide au développement, coopération économique et militaire) peuvent-ils être mis au service d'une politique étrangère intégrée ayant pour objectifs l'éradication de la pauvreté, la sécurité et la stabilité, les droits de l'homme dans le monde ?

Les programmes de l'ECDDPM s'inscriront dans cette thématique. L'accent sera mis sur un certain nombre de problèmes : fonctionnement efficace de la nouvelle architecture institutionnelle de l'action extérieure de l'UE, avec notamment un resserrement des liens entre l'UE et ses États membres ; modernisation de la politique de développement de l'UE ; élaboration de politiques européennes crédibles en matière de promotion de la démocratie et des droits de l'homme ; renouvellement et normalisation des accords de développement européens, notamment ceux conclus avec l'Afrique et le Groupe des ACP (l'Accord de Cotonou, par exemple) ; intégration responsable des « dimensions du développement » dans le plus vaste agenda de l'action extérieure de l'UE. À cet égard, l'ECDDPM travaillera plus systématiquement sur des dossiers au cœur de la sécurité et du développement, de la prévention des conflits, des États fragiles et de la résilience.

Cet agenda « européen » revêt une importance capitale pour les pays partenaires. Dans son rôle « d'intermédiaire », l'ECDDPM s'emploiera à tenir les acteurs privés et publics d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique au courant de l'actualité de l'action extérieure de l'UE pour qu'ils puissent faire entendre leur voix et défendre leurs intérêts.

2^{ème} thème : promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance ouverte à tous

Beaucoup pensent qu'un agenda de transformation de la gouvernance économique est effectivement nécessaire. Comme l'ont récemment montré de nombreux forums, ou encore l'adoption du **Consensus sur le développement pour une croissance partagée** par le G20 à Séoul en novembre 2010, le développement a besoin d'une croissance économique équilibrée et partagée, qui suppose non seulement l'instauration d'un environnement économique favorable à l'emploi et aux investissements privés, mais aussi celle d'un contexte institutionnel national et international délibérément axé sur les objectifs d'équité sociale, de réduction de la pauvreté et de développement durable. C'est très précisément ce que nous entendons par « améliorer la gouvernance économique ».

Nous sommes conscients que des politiques et des dispositifs institutionnels visant à promouvoir une croissance ouverte à tous sont largement tributaires du contexte dans lequel ils s'inscrivent et qu'il n'existe pas de panacée universelle ; nous nous concentrerons donc sur ce qui relève de **l'économie politique**

dans la transformation ; nous analyserons les moteurs de changement dans l'agenda de réforme, notamment du côté du secteur privé, et mettrons particulièrement l'accent sur les dynamiques régionales et continentales. Des actions courageuses seront également nécessaires au plan mondial (et européen) pour contrer les moteurs internationaux de (mauvaise) gouvernance.

Dans le cadre de cet **agenda de coopération économique et commerciale élargi**, l'ECDDPM compte engager divers processus politiques autour des thématiques suivantes : promotion de la gouvernance économique (en accordant une attention particulière à l'utilisation durable des ressources naturelles et à un renforcement des capacités réglementaires) ; mobilisation des ressources domestiques et reddition de comptes à ce sujet ; moteurs internationaux de la gouvernance ; renforcement des processus d'intégration régionale (en accordant une attention particulière aux motivations politiques, aux institutions adéquates, à la transposition des décisions régionales à l'échelon national et à l'octroi d'une place plus importante au secteur privé) ; accords de partenariat économique (APE) et « aide pour le commerce » ; rôle des acteurs émergents (les pays « BRIC ») et conséquences pour les relations entre l'Europe et l'Afrique.

3^{ème} thème : soutenir les dynamiques de changement sociétal dans les pays en développement

Les pays en développement vivent des heures de changement. Des tréfonds des sociétés s'élèvent de nombreux appels à des systèmes démocratiques transparents et ouverts à tous et à une « gouvernance au service du développement » (créatrice d'emploi et de services publics de meilleure qualité). Le « Printemps arabe » incarne cet éveil de citoyens qui veulent se faire entendre, revendiquer leurs droits, appeler à la démocratie, demander des comptes aux institutions de l'État, s'agissant notamment de l'usage des deniers publics. Ces dynamiques ouvrent la voie à la création de modes d'interaction rajeunis et axés sur le développement, entre **la société et l'État**, que ce soit dans des économies avancées ou dans des États fragiles (où le défi consiste notamment à « bâtir un État » et à promouvoir la résilience des communautés locales). Dans le monde en développement, les dynamiques sociétales **ne se limitent pas à améliorer la gouvernance**. Des politiques et des pratiques innovantes « émergent de la base » dans bien d'autres domaines (développement des communautés locales, protection sociale et systèmes résilients endogènes, par exemple).

Nous continuerons d'accorder une attention particulière et d'apporter notre soutien aux moteurs institutionnels de changement, et notamment à l'Union africaine dans les efforts qu'elle déploie afin de consolider ses normes, ses agendas de développement et ses « architectures » (« l'Architecture africaine de la gouvernance », entre autres). Nous travaillerons avec les acteurs de changement sociétal qui veulent faire entendre leur voix, organiser des intérêts et participer aux processus politiques.

En approfondissant son engagement en Afrique, l'ECDDPM sera bien placé pour jeter des ponts vers les partenaires européens disposés à soutenir les processus endogènes et les réformes conçues sur place. Notre mission consistera à faire en sorte que les « demandes » en provenance de ces sociétés rencontrent les « offres » de coopération de l'Union européenne et donnent lieu à des collaborations fructueuses.

4^{ème} thème : la sécurité alimentaire est un bien public mondial

La crise financière et les crises alimentaires à répétition ont braqué les projecteurs de l'actualité mondiale sur la dramatique instabilité alimentaire dont souffre plus d'un milliard d'habitants de cette planète. Dans la foulée, la sécurité alimentaire est réapparue sur la liste des initiatives prioritaires de l'UA et de certaines CER. Les pays d'Afrique ont décidé d'adopter et de mettre en œuvre un cadre commun, le PDDAA, afin de

stimuler et de guider les initiatives nationales, régionales et continentales en matière de sécurité alimentaire. Dans le même temps, les politiques des donateurs s'intéressent davantage à l'agriculture et diverses mesures ont été prises pour atténuer les pires manifestations de la crise alimentaire. Il conviendrait toutefois d'apporter une réponse plus ambitieuse et plus structurée à la question de la sécurité alimentaire, en considérant qu'il s'agit d'un défi de développement mondial et pluridimensionnel, et d'un droit dans la gouvernance mondiale, régionale et nationale. Ce n'est pas par hasard que l'Union européenne et la majorité de ses États membres ont inscrit cette ambition dans leur agenda politique des années à venir.

Nous avons par conséquent décidé de faire de la sécurité alimentaire un **nouveau thème** de notre stratégie 2012–2016. Nous sommes convaincus qu'un « intermédiaire » soucieux des processus comme l'ECDPM peut jouer un rôle complémentaire et productif dans ce domaine. Loin de nous l'idée de nous faire passer pour des spécialistes de l'agriculture et de la sécurité alimentaire. Nous laissons cela aux vrais experts. Mais il nous semble qu'un vide reste à combler en termes de **dialogue politique efficace, de facilitation du processus et d'établissement de corrélations entre les différents champs politiques** et niveaux concernés. Ce sont précisément des domaines où nous avons acquis une solide expertise, de l'expérience pratique et des méthodes éprouvées, que nous pourrions mettre au service des efforts déployés pour relever ce défi mondial.

Par notre action, nous chercherons à apporter un ancrage régional à la sécurité alimentaire en renforçant la politique, les échanges commerciaux intra-régionaux et les organisations africaines (en même temps que la politique nationale et continentale). Nous nous emploierons par ailleurs à améliorer le climat des affaires et des investissements en renforçant le dialogue politique entre les gouvernements nationaux et le secteur privé (facilitation commerciale). Enfin, nous nous intéresserons aux diverses facettes de la gouvernance de la sécurité alimentaire : la gestion (décentralisée) des ressources naturelles ; la terre, l'eau et l'énergie ; la participation des consommateurs et des organisations multidisciplinaires ; le rôle des femmes ; le bon fonctionnement des marchés locaux ; le droit à l'alimentation ; la cohérence des politiques de l'UE.

3. Notre offre : le créneau et la valeur ajoutée de l'ECDPM

Plusieurs **évaluations institutionnelles** successives (en 2006 et 2011) ont confirmé le créneau et la valeur ajoutée spécifiques de l'ECDPM (i) comme initiateur et animateur de grands débats stratégiques ; (ii) comme caisse de résonance pour les ACP en Europe et pour l'Europe dans les ACP ; (iii) comme dispensateur de connaissances, au service d'un dialogue éclairé ; (iv) comme facilitateur de processus politiques complexes ; (v) comme conseiller sur les questions de développement institutionnel, surtout auprès des acteurs du Sud.

Nos **atouts** sont étroitement liés à notre **façon** de travailler. Notre approche se distingue par les éléments suivants :

- diversité des missions (nous sommes tour à tour chercheur, dispensateur de connaissances, facilitateur et conseiller politique, y compris en matière de changement institutionnel) ;
- engagement comme « intermédiaire indépendant » (nous préservons notre autonomie opérationnelle, une participation ouverte à toutes les parties prenantes, sans parti pris, le respect de la diversité et de la créativité, une communication ouverte et une totale transparence de nos missions) ;
- interventions axées sur un suivi rapproché des processus politiques stratégiques ;
- établissement d'un lien entre politique et pratique ;

- combinaison efficace de stratégies de mise en capacité (nous facilitons les initiatives, générons du savoir, entretenons des partenariats fonctionnels et fournissons un appui au développement institutionnel en fonction des demandes);
- perspective à long terme.

Sur la base de cette méthodologie, nous proposons un éventail de services aux stratèges politiques et aux praticiens :

- des analyses stratégiques prospectives qui cadrent les défis liés au renouvellement de la coopération internationale pour aborder ceux-ci comme il convient (« cadrage ») ;
- un travail politique préparatoire avec les parties prenantes afin d'identifier des scénarios de réforme viables ;
- des stratégies et des méthodes pour, dans la pratique, jeter des passerelles entre la coopération au développement et d'autres domaines de la politique intérieure et extérieure ;
- une connaissance opérationnelle et pragmatique des modalités de mise en œuvre des nouveaux agendas politiques ;
- des cadres et des méthodes adaptés au déploiement d'un dialogue politique ouvert à tous afin de dégager des valeurs et des intérêts communs (en mettant l'accent sur la négociation d'accords) ;
- la gestion de l'innovation institutionnelle pour permettre à des acteurs d'Europe comme du Sud de participer efficacement à l'agenda élargi du développement mondial.

4. Garantir un financement diversifié et de grande qualité

Le paysage du financement du développement évolue rapidement, du fait notamment de la crise financière qui frappe l'Union européenne. Les incertitudes économiques ont une incidence sur le volume, les modalités et les bénéficiaires du financement du développement. L'exigence d'un bon « rapport qualité-prix » est devenue si forte que les investissements se font essentiellement dans des interventions aux résultats rapides et visibles. Et ce, parfois au détriment d'actions moins tangibles concernant le développement politique et institutionnel. De manière générale, le financement du développement s'est politisé et s'est soumis à la concurrence et aux exigences du marché.

La concurrence ne nous fait pas peur. Mais nous tenons à préserver notre identité (celle d'une fondation indépendante) et notre mandat (celui d'un dispensateur de connaissances et d'un animateur de processus). C'est la seule manière d'apporter la valeur ajoutée que les stratèges politiques et les praticiens apprécient et attendent de nous. Il s'ensuit que nous avons besoin de modes de financement qui nous permettent de garder l'indépendance et la souplesse qu'exige notre engagement dans des processus politiques à moyen terme. Une diversification des sources de financement nous paraît également nécessaire.

Ci-dessous, les moyens que nous envisageons pour relever ce défi :

- faire en sorte que nos partenaires institutionnels de longue date continuent de financer notre budget institutionnel et de fonctionnement dans un cadre souple ;
- poursuivre la diversification de nos sources de financement en détectant les possibilités offertes par des fondations politiques et de développement dans les États membres et par de nouveaux acteurs sur la scène mondiale du développement ;
- dans la mesure du possible, obtenir des financements (de programme) flexibles et pluriannuels plutôt que des financements (de projet) à court terme et plus restrictifs ;

- nous intéresser et investir davantage dans des opérations de financement conjoint avec nos partenaires du Sud ;
- améliorer notre capacité interne à mobiliser des financements de programme.

5. Renforcer notre organisation

Nous allons devoir faire preuve d'inventivité pour rester pertinents, efficaces et axés sur les résultats. À cet égard, il nous tient à cœur d'appliquer les recommandations formulées par l'évaluation externe de 2011 et de renforcer notre organisation, pour l'adapter aux exigences du nouveau contexte de développement. Nous avons défini nos ambitions en matière d'innovation organisationnelle et managériale pour les années à venir.

Premièrement, nous allons affronter le climat d'incertitude en apportant des réponses plus souples. Bien que notre stratégie générale 2012–2016 soit d'envergure, nous renforcerons notre capacité à fixer des priorités stratégiques et à engager nos ressources humaines et financières dans des processus politiques suffisamment attractifs, qui offrent à l'ECDDPM et à ses partenaires stratégiques de réelles occasions de faire la différence.

Deuxièmement, nous allons peaufiner l'art de l'intermédiation et de la facilitation des processus plurilatéraux dans un contexte politique de plus en plus complexe et renforcer nos acquis dans ce domaine. Pour ce faire, nous recourrons systématiquement à l'analyse de l'économie politique afin de repérer les possibilités de transformation institutionnelle ; nous acquerrons une connaissance approfondie des puissances émergentes et de leur rôle dans la gouvernance mondiale ; nous définirons des critères spécifiques pour mesurer l'action intérieure et extérieure de l'UE « à l'aune du développement » ; et nous renforcerons nos partenariats et nos alliances stratégiques pour accentuer notre impact politique.

Troisièmement, nous allons améliorer notre maîtrise, nos approches et nos systèmes de gestion des connaissances. Nos partenaires et les parties prenantes associées aux divers processus politiques auxquels nous avons participé ont vivement apprécié nos services d'information et de maillage des connaissances, notre communication et notre action de sensibilisation du public. Ces services sont soutenus par la gestion des connaissances, qui est un élément stratégique de notre mission d'intermédiaire indépendant et d'interface entre le monde politique et les praticiens. Au cours des années à venir, nous continuerons de moderniser notre architecture numérique et recourrons de manière plus intensive aux médias sociaux.

Enfin, nous essaierons de nous montrer créatifs et de conjuguer au mieux nos éléments d'expertise interne afin de proposer des services et des biens publics de grande qualité et de plus en plus spécialisés. Nous devons pour ce faire combiner nos ressources avec celles de nos partenaires stratégiques tout en étendant et en approfondissant nos partenariats, surtout en Afrique. Nous comptons également poursuivre et développer notre initiative « associés de programme », qui permet à des personnes-ressources d'Europe et des ACP de confronter leurs valeurs et leurs méthodes, et poursuivre notre action en faveur d'une meilleure coopération internationale au service du développement.

À propos de l'ECDPM

Créé en 1986, l'ECDPM est une fondation indépendante dont le but était d'améliorer la coopération entre l'Europe et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP). Aujourd'hui, son objectif principal est de nouer des partenariats efficaces entre l'Union européenne et les pays en développement, notamment l'Afrique. L'ECDPM encourage des formes de développement impliquant tous les niveaux d'acteurs et coopère avec des organisations des secteurs public et privé pour une meilleure gestion des relations internationales. Le Centre soutient également la réforme des politiques et des institutions, tant en Europe que dans les pays en développement. L'un des atouts majeurs de l'ECDPM réside dans son très large réseau de relations dans les pays en développement, y compris les économies émergentes. Parmi ses partenaires, on compte des institutions multilatérales, des centres d'excellence internationaux et un vaste éventail d'organisations étatiques et non étatiques.

Priorités thématiques

L'ECDPM articule ses activités autour de quatre thèmes :

- Concilier les valeurs et les intérêts dans l'action extérieure de l'UE et d'autres acteurs internationaux
- Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive et durable
- Soutenir les dynamiques de changement des sociétés, liées à la démocratie et à la gouvernance dans les pays en développement, notamment l'Afrique
- Aborder la sécurité alimentaire comme un bien public mondial par le biais de l'information et l'appui à l'intégration régionale, aux marchés et à l'agriculture

Approche

L'ECDPM est un « centre de réflexion et d'action ». Il établit des liens entre politique et pratique, par une combinaison de rôles et de méthodes. L'ECDPM encourage le dialogue au niveau des politiques, il fournit des analyses et des conseils sur mesure, participe aux réseaux Sud-Nord et effectue des recherches avec ses partenaires du Sud. L'ECDPM apporte également son appui à la mise en œuvre des politiques et dispose d'une solide expérience en matière d'évaluation de l'impact des politiques. Les activités de l'ECDPM sont largement conçues pour appuyer les institutions des pays en développement dans la définition de leurs propres priorités. L'ECDPM conduit ses activités de façon franche et indépendante, en s'engageant dans des partenariats avec l'esprit ouvert tout en mettant l'accent sur les résultats.

Pour de plus amples informations, veuillez consulter www.ecdpm.org.

info@ecdpm.org
www.ecdpm.org
KvK 41077447

HEAD OFFICE
SIÈGE
Onze Lieve Vrouweplein 21
6211 HE Maastricht
The Netherlands Pays Bas
Tel +31 (0)43 350 29 00
Fax +31 (0)43 350 29 02

BRUSSELS OFFICE
BUREAU DE BRUXELLES
Rue Archimède 5
1000 Brussels Bruxelles
Belgium Belgique
Tel +32 (0)2 237 43 10
Fax +32 (0)2 237 43 19

European Centre for Development
Policy Management

ecdpm