



Stratégie 2017-2021

À PROPOS DE L'ECDPM

Le Centre européen de gestion des politiques de développement (ECDPM) est un centre indépendant de réflexion et d'action œuvrant dans le domaine de la coopération internationale et de la politique de développement en Europe et en Afrique.

Le Centre a pour mission de promouvoir des formes de coopération internationale qui répondent efficacement aux grands enjeux du développement mondial en proposant des solutions inclusives et durables.

L'ECDPM aide des acteurs européens, africains et mondiaux à concevoir des politiques cohérentes et intégrées, et à en assurer une mise en œuvre efficace. Il soutient et s'associe avec des institutions réactives et des sociétés engagées en vue d'instaurer des cadres et outils innovateurs en matière de coopération.

TABLE DES MATIÈRES

Présentation de notre nouvelle stratégie	6
Agir dans un contexte mondial en mutation	7
Les grandes réorientations de notre stratégie	9
Notre valeur ajoutée	11
Nos quatre domaines d'impact en 2017–2021	13
Des partenariats pour accroître l'impact	19
Transparence, responsabilité et apprentissage	20
Mobilisation de ressources	24

PRÉSENTATION DE NOTRE NOUVELLE STRATÉGIE

UN CENTRE EUROPÉEN DE RÉFLEXION ET D'ACTION DE PREMIER PLAN POUR L'ÉTUDE DE SOLUTIONS MONDIALES DURABLES

Le présent document traduit notre ambition de rester au cours des cinq prochaines années un centre européen de réflexion et d'action de premier plan pour l'étude de solutions mondiales durables. Il précise de quelle manière nous prévoyons de nous positionner efficacement dans le cadre d'une coopération internationale en rapide mutation, en particulier au niveau européen et dans la perspective de l'élargissement de l'agenda mondial du développement. Il définit les quatre priorités qui, porteuses de changement, vont contribuer à faire des objectifs mondiaux de développement durable (l'agenda 2030) une réalité pour tous :

- (i) Des cadres et des outils efficaces de coopération internationale face aux défis mondiaux
- (ii) Des institutions publiques légitimes et responsables, et des sociétés engagées
- (iii) Des sociétés pacifiques fondées sur l'État de droit, la cohésion sociale et la dignité humaine
- (iv) Une transformation économique durable s'accompagnant d'une prospérité partagée et d'emplois décents

L'ECDPM est bien placé pour contribuer à la réalisation de cet agenda. Le Centre agit depuis 1986 en qualité d'intermédiaire indépendant faisant le lien entre politique et pratique dans des contextes de développement. Nous avons éclairé et influencé des politiques européennes, africaines et internationales et créé des partenariats en vue de solutions durables. Notre action s'est inscrite dans des domaines tels que la gouvernance, la paix et la sécurité, la migration, la transformation économique et le commerce, et la sécurité alimentaire.

L'instabilité du monde actuel nous oblige à couvrir un large éventail de problématiques et à doter notre stratégie de flexibilité afin de répondre à l'évolution des priorités et des demandes de nos multiples partenaires. Nous sommes conscients des risques inhérents à ce type d'approche relativement ouverte. Mais nous sommes convaincus de pouvoir gérer ce vaste programme grâce à des filtres et des mécanismes capables de concrétiser la nouvelle stratégie de façon ciblée, réaliste, financièrement viable et axée sur les résultats.

La suite du présent document décrit le contexte mondial en mutation dans lequel le Centre opère ; notre façon de travailler ; les raisons sous-jacentes de nos quatre domaines d'impact ; et les changements organisationnels nécessaires pour réaliser notre ambition.

Notre stratégie 2017–2021 est le fruit d'un vaste processus de consultation auquel ont participé notre conseil d'administration, notre personnel et nos consultants associés, nos bailleurs de fonds et nos partenaires en Europe, en Afrique et au-delà. Il s'appuie sur les trente années d'expérience de l'ECDPM en matière de coopération internationale, de politique de développement et de relations entre l'Afrique et l'Europe, et il prend en compte les résultats de l'évaluation interne et externe de la performance du Centre durant la période couverte par sa précédente stratégie.

AGIR DANS UN CONTEXTE MONDIAL EN MUTATION

UNE OCCASION DE S'INTERROGER SUR LA VALIDITÉ DES CADRES ACTUELS DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE

Des avancées majeures ont été accomplies ces quinze dernières années en termes d'amélioration des indicateurs du développement humain. La pauvreté globale enregistre un recul spectaculaire, même si le « milliard le plus pauvre » reste une réalité et qu'un très grand nombre de personnes continuent de vivre dans des environnements fragiles et conflictuels. Beaucoup de pays en développement n'en affichent pas moins une croissance économique impressionnante. De nouveaux acteurs sont désormais des moteurs économiques et politiques qui façonnent un monde multipolaire dans lequel le leadership de longue date de l'Ouest et de l'Europe sur la scène mondiale et le régime d'aide en place sont de plus en plus souvent remis en question. L'Afrique cherche à sortir de la dépendance et à s'approprier son propre agenda de développement aux niveaux continental, régional et national – une démarche qui fournit l'occasion de s'interroger sur la validité des cadres actuels de la coopération internationale et de mettre progressivement en place des partenariats plus solides et davantage symétriques fondés sur des intérêts et des responsabilités réciproques.

Les sociétés sont elles aussi en pleine évolution et ouvrent des perspectives de changement transformationnel. Dans le monde entier, les citoyens et les organisations de la société civile font davantage entendre leur voix pour réclamer une responsabilisation et défendre la dignité et les droits humains. Ils sont déçus du succès limité des régimes démocratiques comme des régimes autoritaires en termes d'offre de services et de biens publics de qualité, de gestion transparente et équitable des ressources nationales, et de croissance économique s'accompagnant d'une création d'emplois et d'un partage de la prospérité. Ils réclament à tous niveaux des institutions publiques beaucoup plus inclusives et responsables. Une dynamique positive est également observée parmi les acteurs du secteur privé, lesquels sont de plus en plus nombreux à reconnaître l'importance de marchés inclusifs et durables. Il en va de même des autorités infranationales, qui manifestent une volonté croissante de devenir des acteurs efficaces et responsables du développement.

L'Afrique connaît des tendances marquantes qui coïncident avec cette évolution du paysage mondial et sociétal. L'urbanisation rapide, l'explosion démographique des jeunes et les opportunités nouvelles offertes par la technologie peuvent être autant de moteurs d'un changement positif. Le phénomène complexe et pluridimensionnel de la migration montre pour sa part à quel point les enjeux du développement et les préoccupations nationales sont interdépendants au sein de l'Union européenne (UE).

Le monde d'aujourd'hui est un lieu de vie instable et fragile, menacé par des risques globaux majeurs liés à la sécurité, la migration et l'afflux de réfugiés, l'énergie, la finance, la démographie, l'insécurité alimentaire et nutritionnelle, et l'appauvrissement des écosystèmes. Face à ces risques, la politique mondiale apparaît bloquée et dépourvue de cadres et institutions capables de résoudre la multitude de problèmes qui transcendent les frontières nationales. Dans bon nombre de pays en développement, la répartition inéquitable des avantages tirés de la mondialisation et de la croissance est une bombe à retardement. Dans les pays développés aussi, comme l'attestent le vote en faveur du Brexit et l'élection de Trump à la présidence des États-Unis, les citoyens se montrent extrêmement sceptiques quant aux réponses de leurs gouvernements à la mondialisation et quant à leurs propres élites politiques. L'inégalité est en hausse – phénomène que les mesures d'austérité tendent à accélérer – tandis que la croissance économique reste lente. Il n'est donc guère surprenant que le Forum économique mondial ait fait part en 2016 de sa préoccupation face à la prolifération de mouvements de protestation témoignant d'un fossé grandissant entre les institutions publiques et les attentes des citoyens.

Ce constat met à tout le moins en lumière la nécessité de trouver des moyens plus efficaces d'organiser la coopération internationale en vue de parvenir aux objectifs mondiaux de développement durable et de faire progresser d'autres intérêts économiques, de politique étrangère et de sécurité reflétés dans des documents stratégiques clés européens et africains. L'ECDPM concentrera donc son action au cours des cinq prochaines années sur la transition de partenariats essentiellement axés sur l'aide vers des approches de la coopération internationale qui se fondent sur des intérêts et responsabilités réciproques. L'exercice s'annonce ambitieux à la fois sur le plan politique et sur le plan technique. L'heure n'est plus au statu quo : le progrès exige des évolutions qualitatives majeures en termes d'élaboration des politiques et de coopération, mais également dans le mode de fonctionnement des institutions de plus en plus nombreuses qui participent à l'agenda mondial.

LES GRANDES RÉORIENTATIONS DE NOTRE STRATÉGIE

**NOTRE STRATÉGIE
GARANTIT LA
CONTINUITÉ DES
ACTIVITÉS EN COURS
TOUT EN VEILLANT
À NOTRE CAPACITÉ
D'ADAPTATION**

La performance du Centre durant sa précédente stratégie

Aux fins de la préparation de notre stratégie 2017–2021, nous avons évalué la performance du Centre au cours des cinq années écoulées et avons demandé à une équipe d'experts indépendants de faire de même. Ce double exercice a mis en évidence les domaines dans lesquels des progrès restent possibles tout en concluant que l'ECDPM a obtenu de bons résultats au cours de cette période.

« L'évaluation conclut à une bonne performance générale de l'ECDPM durant les cinq dernières années. Le Centre est un centre de réflexion et d'action réputé, très visible, indépendant et non partisan, qui contribue de manière significative à toute une série de processus stratégiques relevant du développement, tant au sein des institutions de l'UE qu'en dehors de celles-ci. Sa pertinence en termes d'éclairage – voire d'orientation – de l'agenda européen fait de l'ECDPM l'un des principaux centres de réflexion axés sur le développement. »

« Le soutien de l'ECDPM lui a valu une confiance grandissante de la part d'un large éventail d'institutions africaines, ce qui l'a aidé à son tour à mieux comprendre la dynamique du changement en Afrique. »

Évaluation externe, 2016

Les conclusions de ces deux évaluations de notre performance nous ont incités à développer une stratégie qui garantisse la continuité des activités en cours tout en veillant à notre capacité d'adaptation afin de rester un acteur crédible et efficace sur une scène mondiale complexe et en rapide mutation. Notre stratégie 2017–2021 introduit dès lors des priorités nouvelles ainsi que certains changements dans la manière dont nous nous organisons pour obtenir des résultats.

Nouvelles priorités stratégiques en 2017–2021

- (i) Nous maintiendrons notre engagement à l'égard de la coopération entre l'UE et le groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), conformément à notre mandat initial, mais en nous concentrant sur les relations Europe-Afrique.
- (ii) Nous intégrerons pleinement l'Afrique du Nord dans notre couverture géographique en vue de compléter notre action dans d'autres régions du continent et de favoriser des formes plus efficaces et mutuellement avantageuses de coopération entre l'Europe et l'ensemble de l'Afrique.
- (iii) Afin de refléter de manière adéquate le caractère multiacteurs de l'agenda 2030, nous approfondirons notre engagement auprès d'acteurs gouvernementaux,

intergouvernementaux et diplomatiques ; auprès de groupes d'intérêts et d'acteurs du secteur privé ; et auprès d'associations d'agriculteurs, de réseaux de la société civile et d'autorités locales. Nous sommes conscients que les défis du développement doivent être relevés avec ces acteurs à différents niveaux – mondial, régional, national et local. Pour éviter tout risque de dispersion excessive de nos efforts, nous veillerons à définir la bonne combinaison d'acteurs et le juste degré d'engagement pour chacun de nos processus stratégiques.

- (iv) La situation politique et économique prévalant en Europe nous oblige à nous pencher davantage sur les facteurs internes qui déterminent les résultats de l'action extérieure européenne. On pourrait presque dire aujourd'hui que les affaires étrangères « rentrent au bercail » et, en sa qualité de fondation européenne, l'ECDPM occupe une place privilégiée pour analyser les aspects fondamentaux de l'échiquier de la politique intérieure, tant au niveau des institutions de l'UE qu'au niveau de ses États membres. Nous intensifierons également notre engagement auprès d'acteurs non traditionnels intervenant dans l'action extérieure de l'Europe.

Notre organisation future pour réussir notre stratégie

- (i) Nous allons organiser notre tâche autour de structures pluridisciplinaires et davantage flexibles. Nous veillerons également à mieux intégrer les problématiques transversales dans nos divers axes de travail ainsi qu'à accroître la rigueur de nos analyses et la pertinence de notre engagement. Nous songeons plus particulièrement dans cette perspective à la question du genre, à la sensibilité culturelle, à la durabilité environnementale (y compris le changement climatique) et à la cohérence des politiques en faveur du développement (durable).
- (ii) Nous donnerons la priorité à l'apprentissage, la responsabilisation et la transparence, afin d'améliorer l'efficacité de notre organisation. Nous allons mettre en place une unité « Appui à l'apprentissage et à la qualité » (LQS) chargée d'aider toutes les équipes de programme et l'ensemble du Centre pour les questions de suivi, d'évaluation et d'apprentissage. Notre travail sera en outre guidé à l'avenir par un cadre révisé de résultats et des théories du changement dans le but de consolider notre orientation sur les résultats et d'optimiser notre impact sur le développement (voir également en page 20).
- (iii) Nous renforcerons à différents niveaux nos liens de coopération à l'intérieur de l'Afrique et avec celle-ci.
- (iv) Les partenariats constituent un élément essentiel de l'agenda 2030. Nous avons l'intention d'investir davantage dans un groupe sélectionné de partenaires et d'alliances stratégiques aux niveaux européen, africain et mondial afin d'améliorer encore notre pertinence, notre rayonnement et notre impact (voir aussi en page 19).
- (v) L'ampleur et la profondeur de notre engagement dans nos quatre domaines prioritaires dépendront de notre capacité de mobiliser des ressources financières. Nous intensifierons nos efforts de levée de fonds grâce à diverses mesures (voir également en page 24).
- (vi) Notre organisation a toujours été très diversifiée puisqu'elle regroupe en son sein plus de 25 nationalités. Cette diversité restera une priorité car elle favorise la créativité et la flexibilité, et stimule le débat. Nous réserverons une attention particulière à une plus grande diversité et un meilleur équilibre hommes-femmes au niveau de la direction et du conseil d'administration du Centre.
- (vii) Nos investissements en communication et en gestion des connaissances au titre de la stratégie 2012–2016 ont été payants puisqu'ils nous ont permis d'obtenir de meilleurs résultats. Nous nous appuierons sur cet acquis au cours des prochaines années pour faire en sorte que la communication et la gestion des connaissances servent mieux encore nos programmes et l'ensemble du Centre.

NOTRE VALEUR AJOUTÉE

LA CONJUGAISON DE TROIS RÔLES FONDAMENTAUX DISTINGUE L'ECDPM D'AUTRES GROUPES DE RÉFLEXION

De multiples organisations, pays et personnes œuvrent à relever les défis mondiaux dans un contexte caractérisé par une diminution progressive des ressources affectées au développement. Notre valeur ajoutée est définie par cinq attributs exclusifs qui permettront au Centre de rester le groupe européen d'action et de réflexion le mieux placé pour proposer des solutions mondiales. Ces cinq atouts sont (1) nos rôles fondamentaux ; (2) notre focalisation sur la mise en œuvre ; (3) la dimension politique de notre réflexion et action ; (4) notre capacité de jeter des ponts entre différents domaines d'action ; et (5) nos trente années d'expérience des relations entre l'Afrique et l'Europe.

« L'ECDPM a consolidé la niche unique qu'il occupe en tant que facilitateur, intermédiaire honnête, rassembleur et source de réflexions d'experts. Capable surtout de fournir un bon apport analytique au bon moment et aux bons acteurs stratégiques, l'ECDPM va au-delà de la simple production de connaissances qui fait l'ordinaire des groupes traditionnels de réflexion pour être un intermédiaire actif du changement de politique – ce qui lui vaut largement son titre de groupe de réflexion et d'action. Le Centre a par ailleurs accompli de grandes avancées en faveur d'un « mode de réflexion et d'action à caractère davantage politique », ce qui s'est avéré une option stratégique déterminante. »

Évaluation externe, 2016

(1) Nos rôles fondamentaux

Dès sa création en 1986, l'ECDPM a articulé sa tâche autour de trois rôles essentiels dont l'efficacité a été démontrée, et qui resteront dès lors au cœur de la réalisation de la nouvelle stratégie du Centre :

- (i) la production de connaissances politiquement éclairées, fondées sur des données probantes et pragmatiques ;
- (ii) la facilitation de l'exploitation de ces connaissances par des acteurs clés publics et privés grâce à un dialogue, à un soutien au niveau de la mise en œuvre, à des communications intelligentes et à une gestion du savoir ;
- (iii) une action en qualité d'intermédiaire non partisan par la mobilisation de notre expertise, de notre savoir et de notre réseau en Europe et en Afrique.

La conjugaison de ces trois rôles distingue l'ECDPM d'autres groupes de réflexion. Nous nous désignons en tant que « centre de réflexion et d'action » parce que nous dépassons l'étude et l'analyse des politiques pour assurer également un rôle de conseiller indépendant auprès des décideurs et des praticiens. Nous nous attachons à rapprocher diverses organisations et personnes car le dialogue et la coopération s'avèrent souvent indispensables à l'obtention de solutions efficaces.

(2) Notre focalisation sur la mise en œuvre

Un ciblage sur leur exécution est essentiel pour que les politiques atteignent leur but. Nos études et analyses se penchent dès lors sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et sur les obstacles susceptibles d'entraver une mise en œuvre efficace des politiques. Ce volet « action » de notre mission ne consiste pas à fournir une assistance technique traditionnelle ou à exécuter des projets sur le terrain. Il s'agit d'aider les acteurs locaux à trouver des solutions adaptées et durables à leurs problèmes spécifiques de développement tout en laissant une certaine marge à l'expérimentation et à l'apprentissage par l'action. Nos modalités précises d'intervention varient selon la nature des processus concernés. L'expérience nous a toutefois appris que ce type de travail en coulisses de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques exige des relations de confiance et un dialogue régulier avec les parties prenantes ainsi qu'une volonté d'engagement sur le long terme.

(3) La dimension politique de notre réflexion et action

Réussir le changement dépend de toute une série d'acteurs et de facteurs. Aussi convient-il d'examiner les rapports de force, les intérêts politiques et économiques, et les motivations – même si la démarche conduit souvent à aborder des questions délicates. Notre approche fondée sur l'analyse d'économie politique est un atout majeur à cet égard et cette méthodologie sera intégrée de façon plus systématique dans l'ensemble de nos axes de travail au cours des cinq prochaines années.

(4) L'établissement de ponts entre différents domaines d'action

Notre niche n'est pas une spécialisation thématique ou sectorielle : elle se positionne « au point de rencontre du développement durable et des relations internationales ». On peut citer ici à titre d'exemples le lien entre la politique étrangère et de sécurité, d'une part, et le développement et l'aide humanitaire, de l'autre ; entre les droits de l'homme et le développement ; entre le commerce d'un côté et l'aide et la diplomatie économique de l'autre ; entre la transformation économique et le développement inclusif ; entre la sécurité alimentaire et les écosystèmes durables ; et entre les migrations et le développement. La mise en corrélation de ces divers domaines d'action – lesquels ont souvent été abordés avec une « mentalité de cloisonnement » – est un enjeu majeur pour tous les acteurs de la coopération internationale, qui requiert une réflexion hors des sentiers battus, des processus de dialogue multiacteurs et la recherche conjointe de solutions viables compte tenu des réalités contextuelles.

(5) Notre expérience des relations Afrique-Europe

Notre valeur ajoutée réside également dans une expérience de travail de trente ans en matière de relations entre l'Afrique et l'Europe. L'évaluation externe a conclu que notre connaissance des institutions européennes et africaines est un atout qui nous distingue tout particulièrement d'autres organisations exerçant leur activité dans les mêmes domaines d'action.

NOS QUATRE DOMAINES D'IMPACT EN 2017–2021

DOMAINES DE TRANSFORMATION INDISPENSABLES POUR FAIRE PROGRESSER L'AGENDA MONDIAL DU DÉVELOPPEMENT



Notre stratégie 2017–2021 est ancrée dans quatre grands domaines de transformation qui sont déterminants pour la réalisation d'avancées au niveau de l'agenda mondial du développement et qui sont appelés à jouer un rôle majeur dans les relations entre l'Afrique et l'Europe : (1) des cadres et des outils efficaces de coopération internationale face aux défis mondiaux ; (2) des institutions publiques légitimes et responsables, et des sociétés engagées ; (3) des sociétés pacifiques basées sur l'État de droit, la cohésion sociale et la dignité humaine ; et (4) une transformation économique durable s'accompagnant d'une prospérité partagée et d'emplois décents.

En œuvrant en faveur de ces quatre priorités stratégiques, nous contribuerons directement aux objectifs mondiaux de l'agenda 2030 et plus particulièrement à ses objectifs 2 (élimination totale de la pauvreté), 8 (travail décent et croissance économique), 10 (réduction des inégalités), 16 (paix, justice et institutions solides) et 17 (partenariats en vue du développement durable). Nos activités contribueront en outre de façon indirecte aux objectifs mondiaux 1 (élimination totale de la pauvreté), 5 (égalité des sexes), 9 (industrie, innovation et infrastructure), 12 (consommation et production responsables), 13 (mesures contre le changement climatique) et 15 (écosystèmes terrestres).



01



Des cadres et des outils efficaces de coopération internationale face aux défis mondiaux

Des cadres et des outils efficaces de coopération internationale face aux défis mondiaux

Justification

L'agenda 2030 a été approuvé en septembre 2015 de sorte que toute l'attention porte désormais sur sa mise en œuvre. Plusieurs institutions occupant une position clé dans notre stratégie 2017–2021 repensent les voies et moyens de la coopération internationale. Il s'agit de l'Union africaine, des communautés économiques régionales d'Afrique, du groupe des États ACP, des institutions de l'UE et des États membres, des organisations de la société civile, et des autorités locales – autant d'acteurs pour lesquels l'exercice implique des processus complexes de changement institutionnel et requiert des innovations majeures en termes de cadres de partenariat, de stratégies d'intervention en faveur de biens mondiaux, de modalités de financement (au-delà de l'aide) et d'outils déployés.

Valeur ajoutée de l'ECDPM

L'ECDPM est bien placé pour soutenir ces processus de changement. Le Centre a suivi de près en effet, au cours des dix dernières années, l'évolution de l'architecture de l'UE en matière d'action extérieure en produisant des connaissances sur la manière d'améliorer globalement la cohérence et l'impact et en étayant la mise en œuvre de politiques innovatrices. Il a notamment contribué à la consolidation des approches de l'UE à l'égard de la prévention des conflits et à l'exécution de mesures européennes relatives à la société civile, aux autorités locales et au secteur privé. Nous avons également été présents auprès d'acteurs africains, parmi lesquels l'Union africaine et des communautés économiques régionales, pour les aider à élaborer leurs programmes et cadres de coopération internationale. Nous avons également stimulé une réflexion innovatrice sur la manière dont le partenariat entre l'UE et le groupe des États ACP pourrait être modernisé.

Le fait que la sécurité alimentaire ait constitué une préoccupation prioritaire de notre stratégie 2012–2016 nous a permis d'expérimenter la façon dont un intermédiaire du savoir tel que l'ECDPM pouvait apporter une valeur ajoutée en matière de biens publics mondiaux. Les expériences constructives qui en ont découlé pourraient être renouvelées pour d'autres biens publics.

Objectifs

Notre action concernant les cadres et outils de coopération internationale face aux défis mondiaux est hautement appréciée par nos partenaires institutionnels et a été saluée par l'évaluation extérieure. Aussi avons-nous l'intention de la poursuivre et de l'approfondir au cours des cinq prochaines années. Les objectifs suivants ont été définis pour la période 2017–2021 :

- (i) **Aider l'UE à fournir une action extérieure davantage cohérente et intégrée**
Les questions urgentes que nous comptons plus particulièrement aborder concernent la mise en place d'un partenariat plus étroit entre l'Europe et l'Afrique ; l'analyse de la stratégie mondiale de l'UE en matière de politique extérieure et de sécurité ; le développement et l'exécution d'un futur budget de l'UE ; et le réexamen du consensus européen pour le développement. Nous nous attacherons également à créer davantage de synergies entre les États membres de l'UE en vue d'une mise en commun des ressources et d'un renforcement de l'influence et de l'impact.
- (ii) **Analyser le lien entre migration et développement**
Nous nous intéresserons tout particulièrement au lien crucial entre migration et développement dans le cadre des relations UE-Afrique et de la politique européenne. En sa qualité d'intermédiaire indépendant, l'ECDPM peut avoir ici un rôle pertinent

conduisant à favoriser des dialogues inclusifs et à négocier des solutions mutuellement avantageuses allant au-delà de simples réponses sécuritaires.

- (iii) **Moderniser les principaux cadres de gestion des partenariats internationaux**
Les partenariats jouent un rôle déterminant dans la réalisation de l'agenda 2030 et seront indispensables à la concrétisation de nombreux objectifs mondiaux. Nos priorités à cet égard portent sur le réexamen du partenariat entre les ACP et l'UE ; l'approfondissement du partenariat politique entre l'UE et l'Afrique ; et l'intégration cohérente de l'Afrique du Nord dans l'action extérieure de l'UE en vue de meilleurs résultats en termes de développement.
- (iv) **Étayer la consolidation des processus continentiels et régionaux en Afrique**
Nous nous concentrerons essentiellement sur les processus en matière de gouvernance, de sécurité et de transformation agricole ainsi que sur la sécurité alimentaire et la nutrition et sur une agriculture et des systèmes alimentaires climato-intelligents et écologiquement viables. Nous analyserons les processus clés que sont l'architecture africaine de gouvernance, l'architecture africaine de paix et de sécurité et le programme détaillé de développement de l'agriculture africaine.
- (v) **Adapter les instruments pour la coopération internationale**
La mise en place de moyens efficaces de concrétiser l'agenda mondial revêt une importance capitale. Nous ambitionnons de renforcer les outils existants et d'en proposer de nouveaux permettant notamment de parvenir à des formes plus solides de dialogue politique ; à des sources alternatives de financement du développement ; à une mobilisation des ressources nationales ; à une diplomatie économique ; et à des partenariats réunissant des institutions gouvernementales, le secteur privé, la société civile et les autorités locales.

02



Des institutions publiques légitimes et responsables, et des sociétés engagées

Des institutions publiques légitimes et responsables, et des sociétés engagées

Justification

Les institutions jouent un rôle majeur dans la croissance économique et le développement inclusif. Le bilan des différents pays en matière de développement est très largement déterminé par la qualité de leurs institutions, par les « règles du jeu » et les incitations influant le mode de fonctionnement des acteurs au sein de l'économie concernée, par la sphère politique et par les interactions entre l'État et la société. Les institutions sont les vecteurs de la fourniture de biens et de services publics. Elles sont l'interface via laquelle les citoyens peuvent participer à la vie publique, les droits de l'homme peuvent être invoqués et une action collective peut être engagée pour trouver réponse à des préoccupations fondamentales.

Valeur ajoutée de l'ECDPM

Les défis liés au renforcement des capacités et au développement institutionnel ont été au cœur de notre mandat dès la création du Centre. Nous appuyant sur nos trente années d'expérience, nous avons progressivement opté pour une approche davantage systémique et politiquement avisée du développement institutionnel.

Objectifs

Nos divers programmes et projets œuvreront au développement institutionnel et des capacités en ayant à l'esprit les objectifs suivants :

- (i) **Comprendre à quel moment et de quelle manière les capacités peuvent être renforcées de façon durable**
- (ii) **Examiner le « côté de la demande » au sein des sociétés quant à des institutions**

légitimes et responsables en termes d'interactions et de processus de négociation impliquant des pouvoirs publics

- (iii) **Analyser le rôle déterminant des institutions publiques et autres dans les processus de changement**
- (iv) **Sensibiliser les organismes donateurs aux risques d'approches technocratiques pour « porter remède » aux institutions formelles**
- (v) **Promouvoir des approches fondées sur l'économie politique pour soutenir le changement institutionnel**

Les analyses d'économie politique récemment effectuées par l'ECDPM se sont avérées extrêmement précieuses. Elles comprennent une étude des facteurs qui favorisent et qui freinent l'intégration régionale en Afrique, et l'étude de faisabilité d'un futur partenariat entre le groupe des États ACP et l'UE.

Dans un souci de ciblage et d'impact de notre action, cinq catégories d'institutions et d'acteurs occupent une place centrale dans notre stratégie 2017–2021 :

- (i) **Les institutions et acteurs de l'UE impliqués dans la coopération internationale**
Nous veillerons tout particulièrement à nouer des relations constructives entre les acteurs européens du développement et d'autres communautés de base de l'UE dans les domaines de la politique extérieure, des marchés intérieurs, de la sécurité, des affaires intérieures et du climat. Nous nous efforcerons également de doter les délégations de l'UE des compétences permettant à ces acteurs de première ligne de concrétiser des résultats dans le cadre de mandats de plus en plus complexes.
- (ii) **L'Union africaine et les communautés économiques régionales**
Tant l'Union africaine que les communautés économiques régionales d'Afrique tendent à s'approprier leurs propres agendas de développement et s'efforcent dans ce contexte de trouver une réponse cohérente et intégrée à une multitude de défis interdépendants tels que la paix et la sécurité, la gouvernance, la transformation économique, le commerce, la sécurité alimentaire, le changement climatique et les migrations.
- (iii) **Les institutions étatiques et les autorités infranationales à différents niveaux**
Les institutions étatiques et les autorités infranationales pourraient constituer un lien essentiel entre le gouvernement central et les citoyens, ou catalyser la promotion de la démocratie locale et d'approches inclusives du développement territorial.
- (iv) **La société civile et les mouvements citoyens**
La société civile et les mouvements citoyens sont des acteurs de gouvernance dans la mesure où ils peuvent contribuer à garantir la transparence des politiques de développement, la responsabilisation nationale et le respect des droits de l'homme. Ils sont en outre « coproducteurs » de biens et services publics selon la logique de partenariats multiacteurs pour la production efficace de résultats en termes de développement.
- (v) **Le secteur privé**
Notre focalisation portera principalement, en ce qui concerne les acteurs du secteur privé, sur le rôle de ce secteur « en faveur » du développement comme le prévoit l'agenda 2030.

03



Des sociétés pacifiques basées sur l'État de droit, la cohésion sociale et la dignité humaine

Des sociétés pacifiques basées sur l'État de droit, la cohésion sociale et la dignité humaine

Justification

La paix et la sécurité sont des biens publics mondiaux et les préalables essentiels d'un développement inclusif et durable. La communauté internationale va se trouver confrontée au cours des dix prochaines années à de nombreuses situations de conflit et de fragilité, lesquelles vont exiger une action mondiale collective fondée sur une connaissance approfondie des problèmes sous-jacents, sur des approches globales de prévention des conflits et sur des résolutions prenant en compte les causes profondes de ceux-ci. Ce type de situations met également en lumière l'importance déterminante de l'État de droit et d'approches du développement basées sur les droits parallèlement à la nécessité d'édifier des sociétés pacifiques et inclusives. Mais il ne suffira pas pour autant d'œuvrer à l'amélioration des conditions de gouvernance. Il faudra également veiller à des politiques qui promeuvent la justice et la cohésion sociales en assurant une protection sociale, en créant des emplois décents, en favorisant l'égalité des sexes et en renforçant la résilience.

Valeur ajoutée de l'ECDPM

L'ECDPM est désormais reconnu en qualité d'intermédiaire du savoir dans des domaines où le développement recoupe les questions de paix et de sécurité et de politique extérieure. Nous nous sommes engagés dans des processus qui ont facilité la définition d'approches globales des environnements fragiles. Nous avons contribué à la consolidation de l'architecture africaine de paix et de sécurité et de l'architecture africaine de la gouvernance, et nous avons œuvré au renforcement de la capacité générale de l'UE en termes d'approches globales de la prévention des conflits et de consolidation de la paix. Notre travail a également porté sur la gouvernance économique (en matière de gestion des ressources naturelles, par exemple) et sur l'État de droit, la problématique des droits de l'homme et les questions d'inégalité (au travers de notre action dans les domaines de la décentralisation, de la gouvernance locale, de la société civile et du développement territorial). Notre engagement en matière de sécurité alimentaire démontre clairement en outre le lien entre ces domaines et la stabilité politique et la cohésion sociale.

Objectives

Quatre axes de travail de notre nouvelle stratégie contribueront plus particulièrement à promouvoir des sociétés pacifiques fondées sur l'État de droit, la cohésion sociale et la dignité humaine :

- (i) **Consolider les processus et mécanismes africains en vue d'une réponse cohérente et intégrée aux problématiques de la paix, de la sécurité, de la gouvernance et du développement**
- (ii) **Renforcer la capacité générale de l'UE d'opter pour des approches davantage globales face à des situations de conflit et de fragilité**
- (iii) **Promouvoir des conditions de gouvernance démocratique et économique dans une perspective de sociétés pacifiques**

Nous axerons nos efforts sur l'État de droit, sur la dimension inclusive des processus de formulation et de mise en œuvre des politiques, sur l'espace réservé à la voix et à la participation des citoyens et sur le respect des droits politiques, sociaux et économiques (des femmes en particulier).

- (iv) **Favoriser des approches territoriales de la démocratie et du développement au plan local**

Les approches territoriales peuvent offrir un outil stratégique de réduction des inégalités, de promotion de la cohésion sociale et de création de richesses et d'emplois supplémentaires

04



Une transformation économique durable s'accompagnant d'une prospérité partagée et d'emplois décents

Une transformation économique durable s'accompagnant d'une prospérité partagée et d'emplois décents

Justification

Une transformation économique s'impose pour parvenir à un développement durable, inclusif et équitable en Afrique. La croissance économique et la réduction de la pauvreté ne sauraient être soutenues tant que persiste la dépendance à l'égard de produits primaires de faible valeur. L'heure est à une réorientation structurelle vers une diversification économique axée sur des services et des produits de grande valeur capables de se montrer compétitifs sur les marchés mondiaux et de créer des emplois de qualité pour des populations en expansion. Si la croissance est indispensable à l'éradication de la pauvreté, l'agenda international n'en insiste pas moins explicitement sur la nécessité d'un développement économique qui soit inclusif (à l'égard des femmes et des jeunes surtout), équitable (conduisant à une prospérité partagée) et durable (en termes de protection de la santé humaine et des écosystèmes plus particulièrement). Il existe ici également un lien essentiel avec l'efficacité de la gouvernance. L'Afrique ne peut réussir sa transformation économique sans gouvernance économique, en ce compris un État de droit, des droits de propriété, un environnement stable pour les entreprises et des gouvernements inclusifs et responsables.

Valeur ajoutée de l'ECDPM

L'ECDPM a affirmé davantage encore sa position d'intermédiaire réputé du savoir en matière de développement économique, de commerce et d'intégration régionale, ainsi qu'en matière de gestion durable des ressources naturelles. Le Centre est notamment parvenu à ce résultat en optant pour une approche fondée sur l'analyse d'économie politique. Nous avons étroitement collaboré avec des acteurs du secteur privé, des associations d'agriculteurs et des groupes d'intérêts et professionnels afin de déterminer le rôle qu'ils peuvent jouer dans le développement. Nous avons intégré également la dimension spatiale du développement dans notre travail en étudiant le potentiel que les corridors et les approches territoriales peuvent représenter pour le développement local.

Objectifs

Les axes de travail suivants contribueront à promouvoir une transformation économique durable au cours des cinq prochaines années :

- (i) **Axer l'agriculture et les chaînes de valeur régionales et mondiales dans le secteur des ressources naturelles (industries minières et extractives) sur la transformation économique, la croissance « verte » et le développement inclusif**
Pour avoir un impact, les approches choisies devront combiner dimensions économiques et politiques, à savoir notamment l'État de droit, les droits de l'homme, la responsabilité sociale des entreprises et la cohérence des politiques en faveur du développement (durable). Nous approfondirons également notre travail dans le domaine de l'agriculture climato-intelligente.
- (ii) **Promouvoir la diversification et la transformation de l'économie grâce au développement de services**
- (iii) **Soutenir le commerce et une dynamique d'intégration régionale prometteuse**
- (iv) **Créer à l'intention du secteur privé un climat propice aux entreprises, au niveau domestique en particulier**
- (v) **Valoriser le potentiel des territoires en matière de développement parallèlement aux efforts déployés aux niveaux national et régional**

DES PARTENARIATS POUR ACCROÎTRE L'IMPACT

**DES EFFORTS
CONJUGUÉS
PARVIENNENT À
DES RÉSULTATS
QUE DES ACTIONS
INDIVIDUELLES NON
COORDONNÉES
N'OBTIENDRONT
JAMAIS**

Aucune organisation ne pouvant engendrer seule le changement, les partenariats ont été une pierre angulaire de notre action depuis la création du Centre en 1986. Les partenaires inspirent de nouvelles idées et permettent un échange systématique d'expériences et de bonnes pratiques. Mais il s'avère surtout que des efforts conjugués parviennent à des résultats que des actions individuelles non coordonnées n'obtiendront jamais.

Des partenariats seront plus nécessaires encore qu'auparavant pour réaliser les dix-sept objectifs mondiaux à l'horizon 2030 – raison pour laquelle le dernier de ces objectifs leur est intégralement consacré. Des coalitions nouvelles et plus sophistiquées s'imposent pour améliorer l'impact, mais également pour attirer des financements. Nous sommes décidés à nous investir davantage, tant à l'échelon du Centre qu'au niveau de nos différents programmes, dans un groupe privilégié de partenaires et d'alliances stratégiques en Europe, en Afrique et au-delà. Nous nous attacherons à mettre en place trois types particuliers de partenariats :

- (i) des alliances avec des partenaires institutionnels afin de pouvoir interagir au niveau politique : alliances avec l'Union africaine et les communautés économiques régionales d'Afrique, par exemple ;
- (ii) des partenariats axés sur le savoir : plateformes de connaissances réunissant une série d'acteurs africains et de l'UE ou instituts européens spécialisés dans les questions africaines, par exemple ;
- (iii) des partenariats pragmatiques en rapport avec nos axes de travail : ils peuvent se fonder sur des intérêts communs, une mise en commun de ressources ou des possibilités d'accroissement du rayonnement et de l'impact.

En Europe, nous continuerons de travailler avec un groupe restreint d'instituts et de réseaux réputés tels que l'ETTG (European Think Tanks Group) et poursuivrons la collaboration avec nos partenaires actuels et futurs autour d'axes de travail communs. En Afrique, nous veillerons à développer et à approfondir nos partenariats institutionnels et stratégiques avec des centres d'excellence, des organisations du secteur privé et des réseaux de la société civile africains de premier plan, afin de participer plus activement à la création conjointe de politiques et pratiques pertinentes.

Nous étendrons en outre notre réseau de consultants associés et développerons davantage notre programme international pour jeunes spécialistes (YIP), qui offre à de jeunes chercheurs africains une formation pratique en matière de coopération internationale et d'étude des politiques de développement. Les participants à ce programme offrent en retour au Centre une expertise spécifique en matière de contenu et une réelle perception de la manière dont les jeunes africains envisagent les problématiques sur lesquelles nous travaillons – ce qui nous aide à remettre notre propre vision en question. Le programme vise également à instaurer et consolider nos relations avec des instituts partenaires d'Afrique. Nous allons recruter plusieurs jeunes spécialistes en coopération avec des organisations africaines, les chercheurs partageant leur temps entre l'ECDPM et notre institut partenaire. La création d'un réseau d'anciens YIP assurera un contact et maintiendra le dialogue entre les chercheurs longtemps après qu'ils aient quitté le programme afin de poursuivre leur carrière ailleurs.

TRANSPARENCE, RESPONSABILITÉ ET APPRENTISSAGE

**LA TRANSPARENCE,
LA RESPONSABILITÉ
ET L'APPRENTISSAGE
SONT DES VALEURS
ESSENTIELLES POUR
L'ECDPM**

L'ECDPM fait de la transparence, de la responsabilité et de l'apprentissage des valeurs fondamentales. En tant que groupe de réflexion et d'action, nous avons pour obligation d'être transparents quant à nos opérations et responsables quant aux résultats de notre action. La priorité conférée à l'apprentissage renforce l'efficacité de notre organisation. L'apprentissage éclaire également notre programmation stratégique et veille à ce que nous réalisons nos ambitions tout en nous aidant à approfondir des connaissances et des pratiques à partager avec et par nos partenaires.

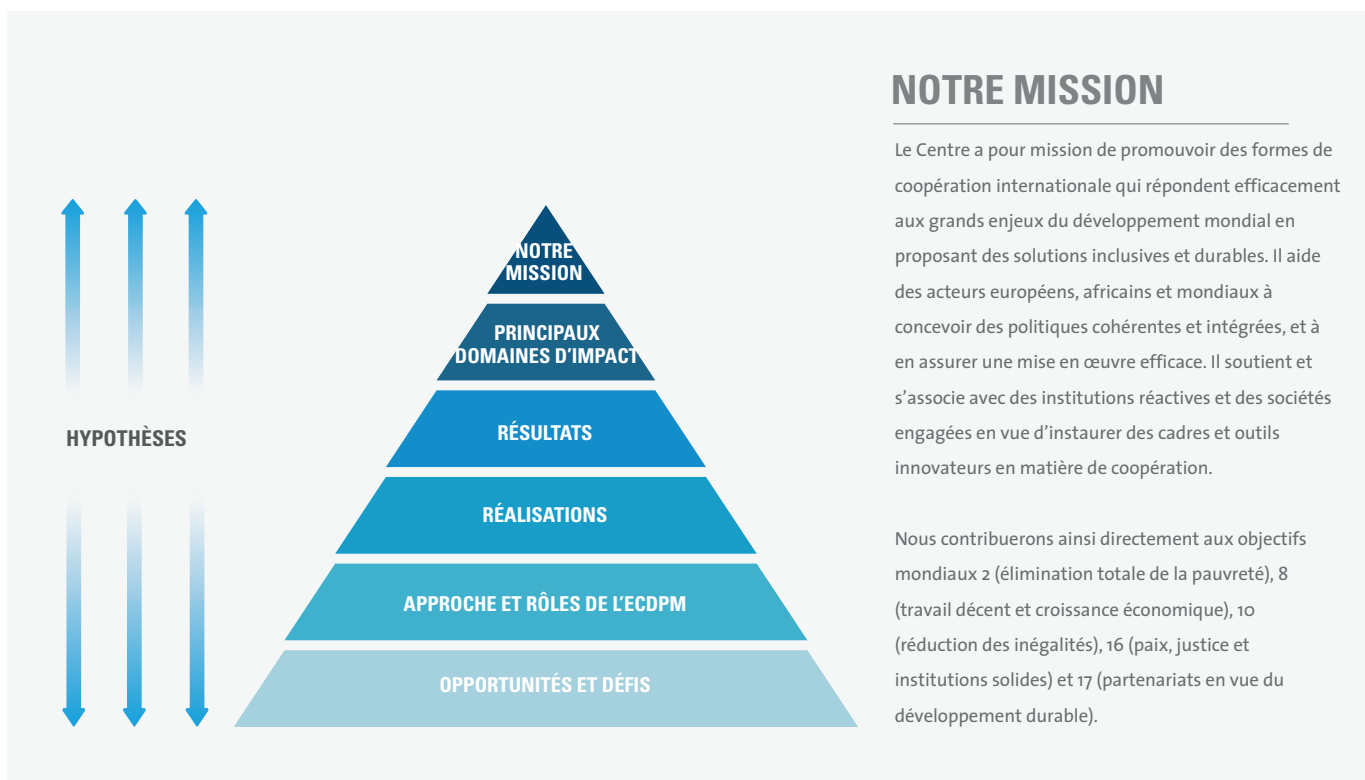
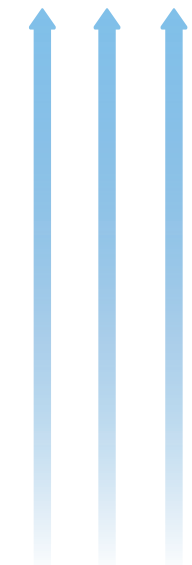
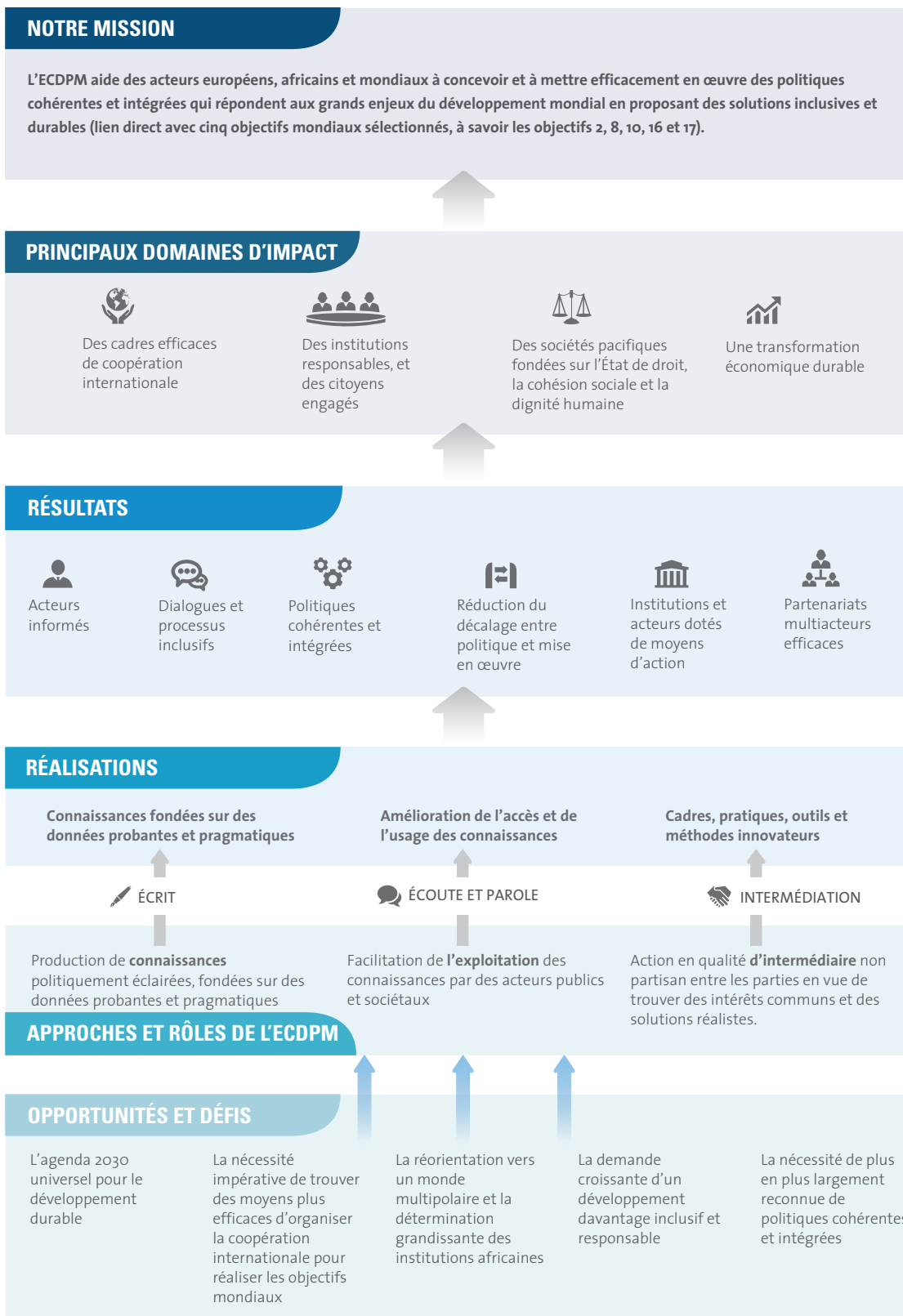


Figure 1. Structure de la théorie du changement à l'échelon de l'ensemble de l'ECDPM

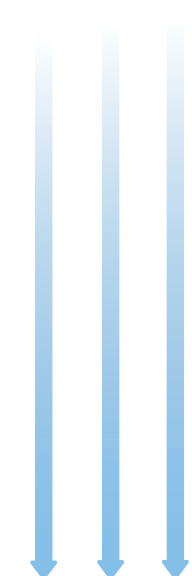
THÉORIE DU CHANGEMENT



HYPOTHÈSES

Cinq facteurs clés influençant le changement (en tant que processus de transformation non linéaire et de longue haleine)

- pouvoir et politique
- demande sociétale
- institutions réceptives et compétentes
- acteurs ouverts à la coopération
- connaissances pertinentes et pratiques



ÉCRIT comprend des travaux de recherche, des notes d'orientation, des documents de réflexion, des études, des évaluations, des blogs, des bulletins d'information et des sites web.

ÉCOUTE ET LA PAROLE comprennent le travail en réseau et les contributions à des événements en rapport avec des politiques, des séminaires, des consultations de parties prenantes multiples et des débats stratégiques.

INTERMÉDIATION comprend des services de soutien et de conseil aux réseaux, coalitions et principaux acteurs stratégiques, ainsi que des pratiques, cadres et méthodes innovateurs.

Les théories spécifiques du changement portant sur les principaux axes de travail décrivent les liens envisagés entre nos activités et les résultats à l'échelon de l'ensemble du Centre.

Figure 2. Théorie du changement à l'échelon de l'ensemble de l'ECDPM

Bien que des pratiques et systèmes fonctionnels soient en place pour garantir la transparence, la responsabilité et l'apprentissage, notre stratégie 2017–2021 introduit les lignes directrices et outils suivants :

- (i) **Une unité spécifiquement consacrée à l'apprentissage et la qualité**
L'unité LQS sera chargée de la planification et du réexamen, du suivi et de l'évaluation, de l'appui à la qualité et de l'apprentissage ;
- (ii) **Un cadre révisé de résultats et des théories du changement**
Un cadre révisé de résultats (voir la figure 3 en page 23) et des théories du changement guideront à l'avenir tous nos travaux. Une théorie générale du changement a été élaborée pour l'ensemble du Centre (voir les figures 1 et 2 en pages 20 et 21) tandis que des théories du changement plus spécifiques seront développées afin de mieux tracer la voie pour chacun des processus stratégiques auxquels nous participons. Les théories du changement seront régulièrement réexaminées pour s'assurer qu'elles restent en phase avec des réalités nouvelles.

Dans le droit fil des bonnes pratiques, nous continuerons de communiquer chaque année des rapports financiers et narratifs. Nous procéderons en outre à une révision interne à mi-parcours de notre stratégie ainsi qu'à une évaluation à la fois interne et externe de la performance du Centre vers la fin de la période qu'elle couvre.

CADRE DE RÉSULTATS

NOTRE MISSION	APPROCHE ET RÔLES DE L'ECDDM	ACTIVITÉS	RÉSULTATS	INDICATEURS	RÉALISATIONS	REPÈRES QUALITATIFS COMMUNS	PRINCIPAUX DOMAINES D'IMPACT
Les voies du changement : les étapes et actions principalement envisagées sont détaillées dans des théories du changement propres à chacun des grands axes de travail					Les résultats spécifiques sont détaillés dans des théories du changement propres à chacun des grands axes de travail		
<p>Nous aidons des acteurs européens, africains et mondiaux à concevoir et à mettre efficacement en œuvre des politiques cohérentes et intégrées qui répondent aux grands enjeux du développement mondial en proposant des solutions inclusives et durables (lien direct avec cinq objectifs mondiaux sélectionnés, à savoir les objectifs 2, 8, 10, 16 et 17).</p>	<p>1) Écrit : Production de connaissances politiquement éclairées, fondées sur des données probantes et pragmatiques</p>	<p>Recherche pratique axée sur les politiques et services stratégiques de savoir et d'information</p>	<p>Connaissances fondées sur des données probantes et pragmatiques</p>	<p># Documents de réflexion, études, évaluations, blogs, bulletins d'information et sites web</p>	<p>Connaissances : des acteurs informés</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilité accrue et accès élargi à des connaissances et informations axées sur les politiques (incidence d'une modification des perceptions (partiellement) attribuée au travail réalisé par l'ECDDM) • Utilisation pratique de connaissances et d'informations axées sur les politiques (nombre d'acteurs utilisant les matériels, les cadres et les approches par suite du travail réalisé par l'ECDDM) 	<p>Des cadres efficaces de coopération internationale</p> <p>Des institutions responsables et des citoyens engagés</p> <p>Des sociétés pacifiques fondées sur l'État de droit, la cohésion sociale et la dignité humaine</p> <p>Une transformation économique durable</p>
	<p>2) Écoute et parole : Facilitation de l'exploitation des connaissances par des acteurs publics et sociétaux</p>	<p>Promotion de l'usage des connaissances et initiation de processus de dialogue multiacteurs dûment informés et cadrés</p>	<p>Amélioration de l'accès et de l'usage des connaissances</p>	<p># Discussions, consultations et ateliers</p>	<p>Inclusivité : dialogues et processus inclusifs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participation plus efficace d'une série d'acteurs publics et privés d'Europe et d'Afrique aux processus liés aux politiques (incidence de l'acquisition par les acteurs d'une vision des choses sous un autre angle) • Gagner la confiance des partenaires stratégiques de manière à pouvoir jouer un rôle facilitateur dans des processus (sensibles) liés aux politiques. Les apports d'acteurs plus faibles sont pris plus sérieusement en compte (les priorités sont reconnues et intégrées aux processus de négociation) 	
	<p>3) Intermédiation : Action en qualité d'intermédiaire non partisan entre les parties en vue de trouver des intérêts communs et des solutions réalistes</p>	<p>Accompagnement de processus et apports à des processus liés aux politiques et à leur mise en œuvre</p>	<p>Cadres, pratiques, outils et méthodes innovateurs</p>	<p># Apports, soutien et outils</p>	<p>Politiques : des politiques cohérentes et intégrées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions à des options ou conceptions alternatives ou améliorées en matière de politique (incidence d'une modification de stratégies (partiellement) attribuée au travail réalisé par l'ECDDM) • Contributions à une élaboration des politiques qui soit plus réaliste et davantage fondée sur des éléments probants (incidence du fait que l'ECDDM ait comblé des lacunes en (incidence du fait que l'ECDDM ait comblé des lacunes en matière de connaissances) 	
					<p>Mise en œuvre : réduction du décalage entre politique et mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contributions à des moyens améliorés, alternatifs et innovateurs de gérer la politique et les pratiques de développement (incidence d'un changement de comportement (partiellement) attribué au travail – réalisé par l'ECDDM) • Contributions à la réduction du décalage entre élaboration et mise en œuvre des politiques (incidence de l'adoption d'innovations (partiellement) attribuée au travail réalisé par l'ECDDM) 	
					<p>Institutions : institutions et acteurs dotés de moyens d'action</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processus porteurs à l'appui du développement des capacités institutionnelles • Application des analyses d'économie politique au soutien du développement et du changement institutionnel 	
					<p>Partenariats : partenariats multiacteurs efficaces</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rééquilibrage des rapports de force et mise en place d'une confiance et d'un respect mutuels • Incitation à l'action collective dans la perspective d'une mise en œuvre efficace (en identifiant notamment les intérêts mutuels) • Encouragement à la responsabilisation mutuelle 	

Figure 3. Cadre de résultats

MOBILISATION DE RESSOURCES

NOUS NOUS PRÉPARONS À INTÉGRER LES NOUVELLES RÉALITÉS DE NOTRE SECTEUR AU COURS DES ANNÉES À VENIR

L'ampleur et la profondeur de notre engagement dans nos quatre domaines prioritaires dépendront de notre capacité de mobiliser des ressources financières. Les objectifs ci-après guideront nos efforts de levée de fonds durant la période 2017-2021 :

- (i) **Maintien et élargissement de notre réseau de bailleurs de fonds institutionnels**
Nous avons acquis une solide expérience en termes de mobilisation de financements institutionnels flexibles, lesquels sont les meilleurs garants de l'optimisation de l'impact du Centre sur le développement en sa qualité de groupe de réflexion et d'action innovateur et non partisan dans le cadre de processus politiques complexes, voire parfois controversés. Nous tâcherons de conserver en 2017–2021 le niveau de financement institutionnel que nous octroyons à notre réseau de partenaires de longue date tout en déployant des efforts supplémentaires pour trouver de nouveaux partenaires institutionnels – au sein de l'UE-13 notamment.
- (ii) **Accroissement du financement par programme et par projet**
Parallèlement aux efforts déployés pour maintenir le niveau de notre financement institutionnel, nous veillerons à nous préparer aux nouvelles réalités appelées à façonner notre secteur au cours des prochaines années : nous nous attendons en effet à une diminution probable et une renationalisation éventuelle de l'aide publique au développement (APD) se conjuguant à une moindre flexibilité des financements. Une telle évolution nous obligerait à trouver des options « de second choix » telles qu'un financement intelligent par programme et par projet qui s'inscrive dans la ligne stratégique de notre mandat et de notre activité de base. Nous répondrons à un nombre croissant d'appels à propositions et de contrats-cadres, et nous nous intéresserons de près aux possibilités de financement offertes via les délégations de l'UE, les représentations des États membres et des institutions africaines telles que la Banque africaine de développement.
- (iii) **Diversification des sources de financement**
Dans le droit fil de l'agenda 2030, nous élargirons notre champ d'action en nous efforçant de cibler davantage de sources situées en dehors du secteur du développement et de l'APD. Ces nouveaux partenaires potentiels pourraient être des agences multilatérales, des banques de développement, des fonds de recherche et un large éventail d'acteurs axant leur activité sur divers volets des relations internationales et du développement économique et durable. Nous nous attacherons aussi à explorer les possibilités de coopération plus poussée avec des fondations en faveur du développement. Des mécanismes de financement conjoints avec des partenaires stratégiques d'Europe et d'Afrique sont également appelés à jouer un rôle croissant dans notre stratégie de levée de fonds.

(iv) Création d'opportunités et de capacités supplémentaires pour la mobilisation de fonds

Nous veillerons au cours des cinq prochaines années à améliorer encore l'image de l'ECDPM auprès de toute une série d'acteurs encore peu familiarisés avec notre activité, afin de multiplier les opportunités de financement éventuel. Nous modifierons parallèlement nos structures et systèmes organisationnels interne en matière de levée de fonds en établissant une nette division des responsabilités entre le niveau de l'ensemble du Centre et le niveau des programmes. Enfin, nous allons renforcer les capacités de nos effectifs en termes de mobilisation de fonds.

Soucieux de préserver la santé financière de notre organisation, nous accorderons une attention toute particulière à la compression des coûts en veillant à une plus grande efficacité et à une meilleure gestion des risques financiers.

(i) Efficacité accrue

La direction de l'ECDPM continuera de chercher à réduire les coûts dans la foulée des mesures d'efficience mises en œuvre lors de la précédente stratégie.

(ii) Gestion des risques financiers

La direction et le conseil d'administration surveilleront de près, à l'aide d'un « tableau de bord » spécifique, les risques financiers auxquels le Centre est exposé. Des mesures adéquates d'atténuation des risques seront prises si nécessaire.

ecdpm

**Centre européen de gestion des
politiques de développement**

**www.ecdpm.org
KvK 41077447**

SIÈGE

Onze Lieve Vrouweplein 21
6211 HE Maastricht (Pays-Bas)
Tel +31 (0)43 350 29 00
Fax +31 (0)43 350 29 02

BUREAU DE BRUXELLES

Rue Archimède 5
1000 Bruxelles (Belgique)
Tel +32 (0)2 237 43 10
Fax +32 (0)2 237 43 19

Conception graphique : Yaseena Chiu - van 't Hoff
Mise en page : Claudia Backes
Traduction : Anne Bigwood (Languagency)
Révision : Jacques van Laar