



PLAN DE TRAVAIL 2016

JANVIER 2016

ecdpm

Plan de travail 2016 de l'ECDPM

Janvier 2016

Table des matières

Sigles et acronymes.....	4
1. Introduction.....	7
Un contexte mondial en mutation.....	7
La stratégie 2012-2016 de l'ECDPM : un choix de thèmes pour un impact maximum.....	9
Plan de travail 2016.....	11
S'investir dans un nombre restreint de programmes.....	11
2. Programmes.....	14
2.1. Renforcement de l'action extérieure de l'Europe (programme SEEA).....	14
2.2. Approfondissement des réponses globales aux conflits, à la sécurité et à la résilience (programme SECURE).....	19
2.3. Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive (programme ET).....	24
2.4. Dynamique du changement en Afrique : comprendre et valoriser la dynamique du changement (programme ACD).....	31
2.5. Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire (programme FOOD).....	35
3. Relations institutionnelles, développement de partenariats et prestation de services.....	39
3.1. Contexte.....	39
3.2. Objectifs.....	39
3.3. Activités et réalisations.....	40
3.4. Résultats et impacts escomptés.....	42
4. Programme international pour jeunes spécialistes.....	43
5. Gestion, compétences et soutien au niveau du Centre.....	44
5.1. Unité d'appui à l'apprentissage et à la qualité.....	44
5.2. Communication et diffusion des connaissances.....	48
5.3. Gestion du Centre et défis institutionnels.....	49
6. Gestion financière.....	52

Sigles et acronymes

AAG	Architecture africaine de la gouvernance
ACBF	Fondation africaine pour le développement des capacités
ACCORD	African Centre for the Constructive Resolution of Disputes
ACET	African Centre for Economic Transformation.
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
AEP	Analyse d'économie politique
AFD	Agence française de développement
AfDB	Banque africaine de développement
AFOA	Afrique orientale et australe
AMDC	Centre africain pour le développement des ressources minérales
APD	Aide publique au développement
APE	Accords de partenariat économique
APEI	Programme accéléré d'intégration économique
APSA	Architecture de paix et de sécurité africaine
BDEAC	Banque de développement des États d'Afrique centrale
BEI	Banque européenne d'investissement
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAADP	Programme global de développement agricole de l'Afrique
CACID	Centre africain pour le commerce, l'intégration et le développement
CAD	Comité d'aide au développement
CADEG	Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CCPAU	Centre pour la participation citoyenne au sein de l'Union africaine
CDD	Centre pour le développement démocratique
CE	Commission européenne
CEA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEDRES	Centre d'études, de documentation et de recherche économiques et sociales
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CER	Communautés économiques régionales
CFP	Cadre financier pluriannuel
CGECI	Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire
CIRC	Comité interrégional de coordination
CIRGL	Conférence internationale sur la région des grands lacs
CNUCED	Conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement
COMESA	Marché commun d'Afrique orientale et australe
CPACI	Chambre panafricaine du commerce et de l'industrie
CPD	Cohérence des politiques au service du développement
CPDD	Cohérence des politiques au service du développement durable
CTA	Centre technique pour la coopération rurale et agricole ACP-UE
CUA	Commission de l'Union africaine
DBSA	Banque de développement d'Afrique australe
DeFiNe	Development Finance Network (réseau de l'OCDE)
DEVCO	Développement et coopération (DG de la CE)
DG	Direction générale (de la CE)
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik / Institut allemand de développement
DPA	Département des affaires politiques (de la CUA)
EABC	East Africa Business Council
EAFF	Eastern Africa Farmers Federation
EARN	Réseau de recherche Europe-Afrique
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement
ECHO	Aide humanitaire et protection civile (DG de la CE)
ECOWAP	Politique agricole régionale de l'Afrique de l'Ouest

ENTR	Entreprises et industrie (DG de la CE)
ETP	Équivalents temps plein
ETTG	European Think Tanks Group
FANRPAN	Réseau pour l'analyse des politiques en matière de ressources alimentaires et naturelles
FAO	Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture
FARA	Forum pour la recherche agricole en Afrique
FMO	Banque de développement des Pays-Bas
FRIDE	Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior / Fondation pour les relations internationales et le dialogue extérieur
GDPRB	Global Donor Platform for Rural Development
HR/VP	Haut représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité/Vice-président de la Commission européenne
IAG	Institut africain de la gouvernance
IATI	International Aid Transparency Initiative
IBAN	Inclusive Business Action Network
IEFD	Institutions européennes de financement du développement
IFC	International Finance Corporation
IFD	Institution financière de développement
IGAD	Intergovernmental Authority on Development
IGD	Institute for Global Dialogue
IIR	Institut des relations internationales
ISS	Institute for Security Studies
KAM	Kenya Association of Manufacturers
KfW	Banque de développement (Allemagne)
LMRC	Centre régional Levy Mwanawasa pour la démocratie et la bonne gouvernance
MAEP/APCN	Mécanisme africain d'évaluation par les pairs
MARKT	Marché intérieur et services (DG de la CE)
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
NPCA	NEPAD Planning and Coordinating Agency
NSA	Agence nationale de la sécurité
ODI	Overseas Development Institute
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectif de développement durable
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONUDI	Organisation des Nations unies pour le développement industriel
OSC	Organisations de la société civile
PAC	Politique agricole commune
PAG	Plateforme africaine de gouvernance
PE	Parlement européen
PEG	Économie politique et gouvernance
PEV	Politique européenne de voisinage
PIED	Petits États insulaires en développement
PNUD	Programme des Nations unies pour le développement
PPP	Partenariats public-privé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PROPAC	Plateforme régionale des organisations paysannes d'Afrique centrale
PSDC	Politique de sécurité et de défense commune
RNB	Revenu national brut
ROPPA	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SACAU	Confédération des syndicats agricoles d'Afrique australe
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAIIA	Institut sud-africain des affaires internationales
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TMEA	TradeMark East Africa
TTI	Think Tank Initiative
TTIP	Partenariat transatlantique de commerce et d'investissement

UA	Union africaine
UE	Union européenne
YIPP	Young International Professional Programme (Programme international pour jeunes spécialistes)
ZLE	Zone de libre-échange

1. Introduction

Rompant avec sa pratique habituelle d'exposer ses plans de travail sur deux ans, l'ECDPM présente ci-après un plan couvrant 2016 seulement car il s'agit de la dernière année de sa stratégie en cours. Une révision à mi-parcours de cette stratégie 2012-2016, effectuée en 2014, a confirmé que le Centre est dans l'ensemble sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés, même si des efforts mieux concertés s'imposent dans certains domaines. L'ECDPM devrait dès lors, en 2016, consolider les acquis et renforcer les priorités et la pertinence de sa mission à l'heure où il est appelée à relever de nouveaux défis – 2017 étant l'année d'introduction de sa nouvelle stratégie. Si le présent plan de travail assure donc la continuité du travail entrepris, il propose également une focalisation plus marquée sur la consolidation des résultats jugés par le Centre comme étant les plus accessibles. L'ECDPM a pour ambition globale de poursuivre son rôle reconnu de longue date d'intermédiaire indépendant et d'agent du renforcement de la coopération et des relations entre l'Europe, ses États membres et ses institutions, d'une part, et les pays et institutions d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), d'autre part.

Un contexte mondial en mutation

À l'heure où « l'ère des OMD » vient à échéance après quinze ans, le développement international entre dans une nouvelle phase caractérisée par un agenda beaucoup plus ambitieux, un engagement envers une approche davantage intégrée et une reconnaissance plus explicite du fait que l'aide ne représente qu'une source parmi d'autres – d'ailleurs mineure – de financement du développement. De réelles avancées ont été accomplies depuis la Déclaration du Millénaire : la pauvreté globale a été réduite de moitié et la classe moyenne a gagné en importance à l'échelon mondial. Mais le verre est aussi à moitié vide : 15 % seulement des pays à faible revenu (PFR) ont atteint l'objectif en matière d'éradication de l'extrême pauvreté (OMD1) et la fragilité reste très préoccupante dans bon nombre d'entre eux. Beaucoup de pays d'Afrique subsaharienne, où se situent la plupart des PFR, ont encore un long chemin à parcourir, même si 65 % de l'ensemble des pauvres vivent dans seulement cinq pays à revenu moyen (PRM), dont un seul – le Nigéria – se trouve en Afrique tandis que les quatre autres se situent tous en Asie. Dans les PRM, mais également dans de nombreux pays plus riches, les niveaux d'inégalité sont devenus une source majeure de préoccupation.

S'il convient de se réjouir du caractère plus complet et beaucoup plus complexe du nouvel agenda des Objectifs de développement durable (ODD) pour permettre l'élaboration de véritables solutions aux problèmes mondiaux, sa mise en œuvre place les gouvernements et autres acteurs du développement international devant un défi d'envergure. Ce nouveau cadre de développement vise en effet à répondre à toute une série d'enjeux liés à la gouvernance, la sécurité, l'environnement et l'économie, et à englober de nombreux biens publics mondiaux en sus de son objectif principal, à savoir l'éradication de la pauvreté. Il cherche aussi à mobiliser des contributions de la part de multiples acteurs parmi lesquels l'État, le secteur privé et les mouvements sociaux. Un changement politique et économique davantage fondamental est de plus en plus largement reconnu comme nécessaire pour atteindre l'objectif d'un développement inclusif et durable. Mais les méthodes de travail doivent elles aussi évoluer. Aussi limitée soit-elle en termes d'échelle par rapport à d'autres sources, l'aide financière au développement continue de faire partie intégrante de la solution, surtout lorsque les fonds sont bien utilisés, mais le partage des connaissances, y compris les transferts scientifiques et technologiques, sont appelés à devenir les éléments indispensables à toute avancée future.

On observe également des réorientations fondamentales parmi les acteurs mondiaux. Dans un premier temps, l'Afrique a mieux résisté que la plupart des autres régions à la crise financière de 2008 mais, en

dépit des progrès incontestablement réalisés, sa forte croissance économique ne s'est pas encore traduite par une amélioration suffisante de l'emploi, de la justice et de l'équité sur l'ensemble du continent. Plus récemment, la chute du prix du pétrole et d'autres produits de base ainsi que le ralentissement de l'économie chinoise ont également freiné la croissance africaine. Par ailleurs, l'Europe, qui tente encore de sortir de la crise et de restructurer ses économies sans accentuer davantage les divisions sociales, n'est plus la source de dynamisme et de croissance à l'échelle mondiale qu'elle a été. Elle n'en reste pas moins un continent phare pour les réfugiés qui fuient les conflits et le sous-développement, ce qui engendre de nouveaux défis sur le plan interne. Des économies émergentes s'établissent comme acteurs planétaires, y compris sur la scène du développement, même si leurs taux récents de croissance, tout en restant impressionnants, n'atteignent plus les niveaux affichés il y a quelques années. Sur le plan politique, les promesses du « printemps arabe » ne se concrétisent pas tandis que des conflits sociaux non résolus et des guerres civiles se sont intensifiés dans plusieurs pays d'une vaste zone s'étendant du Sahel au Moyen-Orient et donnent lieu à des déplacements de populations d'une ampleur que la région n'a plus connue depuis plusieurs décennies.

Tandis que des plateformes internationales telles que les Nations unies, le G7 et le G20 s'efforcent de s'adapter à ces nouveaux défis et à ces nouveaux acteurs, les États-Unis et l'Europe se trouvent entravés par leur instabilité politique et financière, leurs contraintes budgétaires et fiscales, et leur leadership mondial en perte de vitesse. L'impasse prolongée dans laquelle se trouvent les négociations sur un mécanisme mondial de financement climatique en est l'illustration, de même que l'inaptitude des bailleurs de fonds à respecter les engagements pris envers les pays en développement lors du sommet de Gleneagles. Entre-temps, le secteur privé accroît son rôle et s'engage davantage auprès de la communauté du développement. Les coentreprises se multiplient et les dirigeants d'entreprises prennent des mesures pour assumer davantage de responsabilité sur la scène mondiale. Un nombre croissant et varié de donateurs publics et privés s'engagent dans le développement. Toutes les contributions sont évidemment bienvenues, mais il est important de veiller à ce que qu'elles ne conduisent pas simplement à une fragmentation supplémentaire des efforts en faveur du développement.

Il se pourrait donc que le contexte dans lequel s'inscrivaient les politiques de développement à l'aube du millénaire – leadership des bailleurs de fonds, focalisation sur huit ODM et aide indispensable à la survie des pays bénéficiaires – connaisse des changements radicaux au cours des quelques prochaines années. Ainsi le leadership devient-il plus largement partagé à l'heure où les puissances mondiales traditionnelles sont confrontées à l'austérité et où de nouvelles puissances s'affirment en tant qu'acteurs du développement avec lesquels il faudra désormais compter. Des défis manifestes sont lancés à l'ordre établi: les pays BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) ont créé leur propre banque de développement et la Chine a dirigé la mise en place de la Banque asiatique d'investissement pour les infrastructures (AIIB). Plus modestement sans doute, le g7+ (groupe des pays auto-désignés comme « États faillis ») poursuit activement la mise en œuvre d'un New Deal. Un nouvel agenda, plus complet, voit le jour et l'aide publique au développement (APD) est replacée dans son contexte car il est admis désormais que le développement est, en réalité, déjà très largement financé par les ressources propres des pays en développement.

Dans le même temps, de nombreuses questions relatives à la coopération internationale doivent encore être résolues pour que l'accord sur un nouveau cadre global de développement conclu au cours de l'année symbolique 2015 porte ses fruits. Ces questions concernent notamment les aspects suivants :

- *Portée* : La nouvelle série d'objectifs (ODD) se veut d'application universelle, et vise donc aussi les pays de l'OCDE, mais il convient encore de préciser les implications pratiques de cette approche. Comment fonctionnera une différenciation entre pays en termes d'objectifs et de contributions ? Un

agenda aussi large peut-il être formulé de façon à mobiliser un effort mondial permanent ? Comment inscrire la coopération et le financement du développement dans les efforts déployés au niveau mondial dans d'autres domaines d'action ?

- *Soutien politique* : Comment mobiliser efficacement et inscrire dans la durée l'action collective planétaire indispensable à la réalisation de cet ambitieux agenda ?
- *Approche* : Comment concevoir des partenariats de développement efficaces avec des pays caractérisés par une insuffisance de progrès et de résilience ? Comment améliorer l'efficacité et optimiser les ressources financières ? Comment renforcer l'appropriation nationale et l'initiative locale, et intégrer davantage les actions des bailleurs de fonds dans les initiatives nationales et régionales émanant des pays en développement eux-mêmes ?
- *Ressources* : Comment soutenir au mieux les efforts déployés par les pays en développement pour augmenter les recettes fiscales nationales ? De quelle manière l'émergence de nouveaux bailleurs de fonds influence-t-elle le paysage du financement, la nature des partenariats et les « modèles d'aide » ? Comment recentrer au mieux le modèle traditionnel de l'aide publique au développement (APD) de façon à ce que cette ressource limitée ne serve pas simplement à « boucher des trous » mais qu'elle soit réellement dirigée là où elle est la plus nécessaire et où elle peut jouer un rôle optimal en tant que catalyseur potentiel de développement ?

La stratégie 2012-2016 de l'ECDPM : un choix de thèmes pour un impact maximum

Le Centre a aligné sa stratégie avec l'évolution du paysage mondial du développement. Il s'attache à déterminer l'orientation générale et les causes profondes de cette évolution, de même que les principales transitions appelées à sous-tendre la dynamique de la coopération internationale au cours des années à venir. Six transitions lui semblent particulièrement importantes et conservent toute leur pertinence pour le reste de la période stratégique 2012-2016¹ :

- a) *Une pénurie croissante de ressources, et de matières premières et d'eau plus particulièrement*, appelée à générer une concurrence mondiale pour y accéder – et un risque de conflit ;
- b) *La transition vers une économie « verte »* avec pour défi corollaire la gestion globale et efficace des effets du changement climatique ;
- c) *Les appels à une croissance et un développement davantage inclusifs* se manifestant par une pression croissante « de la base » en faveur d'une répartition plus équitable des ressources, d'une justice sociale, de la démocratie et du respect des droits de l'homme ;
- d) *La nécessité d'assurer la sécurité des personnes* en trouvant des solutions aux conflits et en améliorant la résilience des communautés à des chocs (extérieurs) tels que la dégradation de l'environnement et la flambée des prix des denrées alimentaires ;
- e) *La reconnaissance d'une responsabilité globale envers les biens publics mondiaux* parallèlement à la question des nouvelles formes de dialogue et de coopération à mettre en place entre différents domaines d'action en vue de gérer l'agenda élargi du développement ;

¹ Voir la *Stratégie 2012-2016 de l'ECDPM*, p. 6.

- f) *La restructuration du « système mondial de gouvernance à plusieurs niveaux »* et le transfert de pouvoir vers de nouveaux acteurs et de nouveaux cadres de gouvernance mondiale qui y est associé.

Notre stratégie 2012–2016 reconnaît que, même si l'éradication de la pauvreté reste l'objectif principal, des partenariats de développement efficaces vont être appelés à contribuer de manière décisive à ces six transitions globales. Répondre à cet appel exige de profonds changements au niveau des politiques, des pratiques et des institutions de la coopération au développement. Ces transitions vont en effet remettre fondamentalement en question l'avenir de la coopération entre l'Europe et le monde en développement. L'ECDPM répond à ce défi en proposant quatre « axes de focalisation thématiques » qui s'appuient sur son expérience de près de 30 ans en tant que fondation indépendante. Il s'agit de domaines dans lesquels le Centre estime pouvoir contribuer de manière décisive à l'amélioration des relations et de la coopération entre l'Union européenne (UE), ses États membres et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (principalement). Les cinq programmes du Centre – à savoir les programmes SEEA, SECURE, ET, ACD et FOOD détaillés au deuxième chapitre – contribuent de manières diverses à ces quatre thèmes.

Thème 1 : Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE

Ce premier thème reconnaît l'ambition de l'UE d'intégrer le développement dans les divers volets de son action extérieure, comme l'exigent les dispositions du traité de Lisbonne, y compris dans des domaines tels que la paix et la sécurité ou le commerce. Le défi consiste à réaliser cette ambition à l'heure où l'Union s'efforce de surmonter la crise financière et redéfinit son rôle d'acteur mondial. L'aboutissement de ce processus délicat aura une influence directe et de longue haleine sur l'efficacité des relations de l'Europe avec les pays et institutions du monde en développement.

Thème 2 : Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive

Ce thème élargit l'agenda ACP-UE en matière de coopération économique et commerciale. Il répond à la nécessité de dépasser la simple croissance pour tendre vers un développement inclusif et durable. L'accent est mis sur la gouvernance économique et le secteur privé en tant que principaux moteurs du développement, ainsi que sur les liens entre intégration régionale et action mondiale (et européenne) de lutte contre des facteurs internationaux qui entravent la bonne gouvernance (des entreprises).

Thème 3 : Soutenir les dynamiques sociétales du changement dans les pays en développement

Ce thème porte sur les initiatives de « gouvernance pour le développement » émanant des pays en développement. Il identifie les possibilités d'établir entre l'État et la société un nouveau type de relations et de coopération axées sur le développement, y compris dans des situations de fragilité et post-confliktuelles, et examine des pistes qui permettraient de reproduire des politiques et pratiques innovatrices émanant de la base. Il fait des initiatives conçues et menées par des parties prenantes locales le cœur même de la résilience sociétale et du développement.

Thème 4 : Considérer la sécurité alimentaire comme un bien public mondial

Ce dernier thème se concentre sur l'insécurité alimentaire et les facteurs qui la sous-tendent. Il reconnaît les liens entre agriculture, commerce, promotion du secteur privé et investissement (de différents types), ainsi que l'impact de l'intégration régionale et des politiques internationales et européennes sur la capacité des pays en développement d'assurer leur sécurité alimentaire. Le travail autour de ce thème s'appuie sur plusieurs domaines d'expertise de l'ECDPM : faciliter un dialogue politique efficace ; mettre en évidence les principaux enjeux et les options stratégiques alternatives au moyen de recherches pratiques et axées sur les politiques ; et jeter des passerelles entre domaines d'action adjacents.

Plan de travail 2016

Les principaux atouts de l'ECDPM sont étroitement liés à la manière dont il travaille.² En sa qualité d'intermédiaire honnête,³ le Centre adopte une approche axée sur les processus et prend un engagement de longue haleine auprès d'acteurs clés dans le cadre d'une sélection de programmes. Assurant une grande diversité de missions,⁴ il conjugue trois stratégies distinctes axées sur les capacités⁵ pour favoriser et améliorer la qualité de l'interaction entre l'UE et le monde en développement, pour faire progresser les programmes sélectionnés et pour combler l'écart entre politique et pratique. Le Centre offre un large éventail de services bien connus désormais de nombreux décideurs et praticiens UE-ACP :

- Des analyses prospectives qui « cadrent » les grands enjeux ;
- Un travail préparatoire avec les parties prenantes afin de définir des scénarios stratégiques viables ;
- L'élaboration d'approches et d'instruments destinés à jeter des passerelles entre la coopération au développement et d'autres domaines d'action (intérieure et extérieure) ;
- Des réflexions et études pratiques sur les modalités de mise en œuvre des nouveaux agendas stratégiques ;
- Des cadres et méthodes adaptés au déploiement de dialogues inclusifs sur les politiques ;
- Des services exhaustifs d'information et de gestion des connaissances à l'intention des décideurs et des praticiens d'Europe et du monde en développement ;
- Des conseils aux partenaires du développement sur la gestion de l'innovation institutionnelle.

Notre mission engendre essentiellement quatre types de résultats :

- i. Des dialogues sur les politiques plus inclusifs et mieux informés ;
- ii. Une participation plus active des principaux acteurs du secteur public et du secteur privé à des processus stratégiquement sélectionnés en raison de leur impact majeur sur les relations avec le monde en développement ;
- iii. L'atténuation des clivages entre politique et pratique ;
- iv. Une contribution à l'élargissement de la gamme des options stratégiques offertes aux pays en développement et aux acteurs de l'UE aux étapes critiques des processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques.

L'ensemble de ces démarches visent à générer un impact maximum en termes d'amélioration de la coopération et des relations entre l'Europe et les pays et régions en développement.

S'investir dans un nombre restreint de programmes

Les programmes de l'ECDPM déterminent ses grands axes de travail. Conservant une certaine flexibilité, les programmes sélectionnés se fondent sur une analyse approfondie et constamment actualisée des acteurs et partenariats concernés, des grands enjeux, de la capacité de parvenir à des résultats utiles, de

² Voir la *Stratégie 2012-2016 de l'ECDPM*, p. 10 et le *Rapport d'évaluation externe de l'ECDPM 2011*.

³ Enseignements tirés : nous préservons notre autonomie opérationnelle ; nous suivons une voie non partisane ; nous veillons à une participation ouverte à toutes les parties prenantes ; nous respectons la diversité et la créativité ; nous assurons une communication ouverte et la totale transparence des rôles.

⁴ Enseignements tirés : le Centre agit tour à tour en qualité de chercheur, d'intermédiaire du savoir, de facilitateur et de conseiller en matière de gestion des politiques et de changement institutionnel.

⁵ Enseignements tirés : nous combinons efficacement trois stratégies axées sur les capacités : (1) la facilitation du dialogue, de la mise en réseau et des initiatives conjointes ; (2) la production et l'intégration des connaissances et informations pertinentes ; et (3) des partenariats stratégiques fonctionnels et axés sur les résultats.

la possibilité d'influencer la coopération et les relations entre l'Europe et les pays en développement (Afrique, Caraïbes et Pacifique surtout) et des risques inhérents éventuels. C'est ainsi par exemple que l'accord international de 2015 sur l'agenda pour le développement durable (ODD), fortement soutenu par l'Union européenne, est appelé à avoir une influence majeure sur les politiques de l'UE et de ses États membres, et que cet élément est pris en compte dans chacun des programmes décrits ci-après. Les ODD ont également conduit à l'émergence de nouvelles problématiques telles que le changement climatique et à une mobilisation accrue à l'égard d'autres thèmes restés latents jusqu'ici, parmi lesquels la migration, que nous devons désormais intégrer plus consciemment dans notre travail.

Nous nous concentrons à l'intérieur de chacun des programmes sur les voies les plus prometteuses tout en veillant à une approche suffisamment large pour maintenir la pertinence de notre action et notre ouverture à de nouvelles opportunités.

- a. **Renforcement de l'action extérieure de l'Europe.** Dûment informé du contexte mondial, africain et européen, et de l'UE en particulier, le **programme SEEA** se concentre sur l'amélioration de la pertinence et de la cohérence globales de l'action extérieure de l'UE et sur l'efficacité de cette dernière dans la réalisation de ses objectifs en matière de développement.
- b. **Approfondissement des réponses globales aux conflits, à la sécurité et à la résilience.** Le **programme SECURE** alimente des processus visant à rendre plus efficaces la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État.
- c. **Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive.** Le **programme ET** (transformation économique) cherche à faciliter et à éclairer le processus de transformation et d'intégration économiques en cours dans les ACP en soutenant l'agenda du changement défini par les acteurs africains eux-mêmes sur la base de politiques économiques et commerciales inclusives et durables.
- d. **L'Afrique en mouvement : comprendre et valoriser la dynamique du changement.** Le **programme ACD** (Dynamique du changement en Afrique) accompagne et soutient, en fonction des demandes, des acteurs et institutions d'Afrique. Il les aide à « tisser leur propre natte » et à regagner un espace politique pour la mise en œuvre de réformes sociopolitiques et institutionnelles de conception locale dans une perspective de gouvernance efficace en faveur du développement. Du côté européen, il contribue à améliorer les réponses de l'UE à l'évolution de la gouvernance et de la dynamique sociopolitique en Afrique.
- e. **Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire.** Le **programme FOOD** vise à soutenir les organisations régionales ACP, en Afrique surtout, en vue d'en renforcer la contribution à la sécurité alimentaire. Il aide les partenaires au développement, et l'UE et ses États membres en particulier, à adopter des approches plus cohérentes et plus efficaces de stimulation des marchés agricoles dans une perspective de sécurité alimentaire.

Comme déjà indiqué, certaines questions – les ODD par exemple – figurent dans les cinq programmes et font généralement l'objet d'une coordination par des groupes de travail interne ou d'autres mécanismes flexibles. Ainsi les **relations Afrique-UE** et les **relations ACP-UE** sont-elles abordées par tous les programmes, en particulier dans la perspective de l'échéance prochaine de l'Accord de Cotonou (2020). De même, la **CPD** (cohérence des politiques au service du développement) est une préoccupation commune aux cinq programmes. La stratégie a également introduit une approche davantage résolue vis-à-vis de l'évaluation et de la prise en compte des processus fondés sur l'**économie politique** dans les contextes en mutation où elle opère. **La gestion de connaissances et la communication** constituent elles aussi l'une des principales stratégies du Centre, à laquelle tous nos programmes font appel pour renforcer les capacités des parties prenantes d'élaborer des politiques grâce à un accès plus large et à

une meilleure utilisation des informations pertinentes, en Afrique plus particulièrement. Le Centre a également mis en place, en vue de renforcer la matérialisation des résultats et de préparer la prochaine stratégie, une nouvelle unité chargée d'intégrer et de consolider les processus de réexamen et de gestion des connaissances au sein de nos différents programmes : il s'agit de l'unité d'appui à l'apprentissage et à la qualité ou unité LQS (Learning & Quality Support).

La suite du présent plan de travail décrit ce que le Centre prévoit de réaliser à ces différents égards au cours de l'année 2016. Le chapitre 2 se penche de manière plus approfondie sur chacun des cinq programmes. Le chapitre 3 décrit les activités de l'équipe **relations institutionnelles et développement de partenariats**, qui favorise des alliances stratégiques avec les principales parties prenantes et ceux qui les soutiennent : le groupe ACP, l'Union africaine (UA) et les organisations régionales africaines, et les réseaux d'institutions partenaires en Europe et dans les ACP. Ces activités couvrent également la prestation de services auprès des bailleurs de fonds institutionnels. Le programme international mis en place par l'ECDPM à l'intention de jeunes spécialistes (**programme YIPP**) est décrit au chapitre 4. Le chapitre suivant présente les **services de gestion et d'appui à l'ensemble du Centre**, y compris les services assurés par l'équipe **d'appui à l'apprentissage et à la qualité (LQS)** et par l'unité en charge de la **communication**, ainsi que nos réponses aux divers défis institutionnels que l'ECDPM doit relever pour continuer d'améliorer la qualité de ses prestations à l'heure où les politiques de développement s'inscrivent dans un paysage en profonde mutation.

2. Programmes

2.1. Renforcement de l'action extérieure de l'Europe (programme SEEA)

Contexte

L'évolution vers un monde multipolaire et globalisé continuera en 2016 de mettre en question la capacité de l'Europe d'influencer le changement. Les crises vécues à l'intérieur de l'Europe – en dépit de perspectives économiques plus prometteuses pour 2016 – ainsi que l'instabilité, les conflits et les situations de crise en matière de migrations et de réfugiés à ses frontières continueront de dominer la politique extérieure de l'UE et son agenda sécuritaire. L'UE est aux prises avec l'élaboration d'une nouvelle stratégie globale (dont le démarrage est prévu en juin 2016) destinée à mieux répondre aux défis internationaux, à affiner la vision politique de l'UE en matière d'action extérieure, à renforcer sa capacité d'obtenir des résultats et à augmenter son influence en tant qu'acteur mondial. Des possibilités de prendre part au processus de réflexion stratégique de l'UE vont dès lors se présenter au cours du premier semestre 2016, coïncidant avec la présidence néerlandaise de l'UE que le programme s'attachera à soutenir.

Le traité de Lisbonne exprime l'ambition de l'UE de jouer un rôle mondial cohérent et efficace à l'égard des biens publics mondiaux en mobilisant l'ensemble de ses atouts potentiels qui vont de ses politiques en matière de commerce, de finance, d'énergie, de climat et de développement à ses politiques en matière de migration, de sécurité et de défense. La mise en œuvre efficace du traité de Lisbonne reste cependant entravée par l'absence persistante d'une vision politique commune quant aux intérêts et priorités de l'Union pour ce qui concerne les affaires extérieures (et les affaires intérieures qui y sont liées), par l'inexistence de processus décisionnels et d'instruments adaptés pour exécuter la politique extérieure européenne et par le décalage entre les ambitions de l'UE et ses capacités à les concrétiser.

À l'échelon mondial, l'instauration d'un nouveau cadre de développement durable assorti d'objectifs universels va modifier considérablement la façon d'agir de l'UE, notamment en termes d'obtention d'une plus grande cohérence des politiques au service d'un développement durable. Il faudra également intégrer les ODD dans l'action interne de l'UE ainsi que dans son action externe et dans ses stratégies, politiques et programmes de coopération internationale.

Objectif du programme

Ce programme a pour objectif principal de contribuer au renforcement de l'action extérieure de l'UE en mettant l'accent sur l'amélioration générale de la cohérence et des prestations dans la perspective des objectifs de développement durable. Cet objectif relève des quatre thèmes de la stratégie de l'ECDPM, mais plus spécialement de celui axé sur la conciliation des valeurs et des intérêts de l'UE. L'innovation au niveau de l'action extérieure de l'UE s'avère particulièrement nécessaire pour répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain.

Pour limiter l'étendue de ce vaste objectif, nous nous concentrerons sur les débats et la formulation de stratégies en matière d'action extérieure de l'UE qui ont un caractère général en les rattachant aux enjeux de la concrétisation des stratégies adoptées, à la fois au niveau des services centraux et dans les pays partenaires. Nous continuerons de consolider notre base de connaissances sur la mise en œuvre des politiques de l'UE et sur les évolutions plus générales au sein des pays, institutions et sociétés, en Afrique surtout. Ce savoir n'est pas une fin en soi : il doit nous aider à contextualiser notre travail, à trouver des opportunités de collaborer avec des décideurs et des praticiens pour réaliser le changement, et à assurer

des synergies avec d'autres programmes afin de garantir l'exploitation des résultats et la transition vers la nouvelle stratégie de l'ECDPM à partir de 2017.

La valeur ajoutée du programme réside dans la combinaison de quatre éléments qui constituent ensemble une base solide et crédible sur laquelle appuyer le renforcement de l'action extérieure de l'UE et démontrer le rôle unique de l'ECDPM :

- Notre **connaissance** approfondie du fonctionnement ou du non-fonctionnement des systèmes et processus d'action extérieure de l'UE ;
- Notre vaste **réseau** (qui s'étend au-delà des acteurs de « l'aide ») au sein des diverses communautés concernées en Europe, de même qu'en Afrique et dans les ACP ;
- Notre **expertise thématique et régionale** dans des domaines essentiels pour l'action extérieure de l'UE (à savoir la politique étrangère, la diplomatie, la gouvernance, le développement, le changement climatique, les migrations, la prévention des conflits et la sensibilité culturelle) et pour les ACP (l'Afrique en particulier) et, dans une moindre mesure, le voisinage de l'UE ;
- Notre **méthodologie** de recherche qui, en faisant des décideurs et des praticiens nos principaux interlocuteurs et en recourant à des approches narratives et multimédias innovantes, nous différencie des démarches davantage fondées sur des déclarations politiques, des commentaires journalistiques, des analyses académiques ou sur un « plaidoyer » s'inscrivant dans un programme.

Activités et réalisations

Il a été décidé que le programme se concentrerait en 2016 sur des activités et réalisations dans quatre domaines :

- **Agenda mondial.** Suivi et implication dans la manière dont l'évolution de l'agenda mondial du développement durable affecte et est affecté par l'action extérieure de l'UE. L'équipe du programme s'intéressera plus particulièrement à la concrétisation des engagements pour l'après 2015 au niveau de l'action extérieure et des politiques et stratégies de coopération internationale de l'UE. L'adaptation de la politique de développement et des structures organisationnelles de l'UE à ce nouveau cadre de développement et aux principes qui lui sont associés revêt, dans ce contexte, une importance toute particulière. L'équipe se concentrera sur la manière dont des activités touchées par les changements intervenus dans les grands engagements de l'UE en matière de politique de développement (tels que le *programme pour le changement* ou le *consensus européen pour le développement*) sont adaptées, mais également sur les changements institutionnels et opérationnels auxquels l'UE va devoir procéder pour concrétiser efficacement, dans le cadre de sa coopération avec des pays partenaires, l'agenda post-2015 pour le développement. Une étude exploratoire est par ailleurs prévue pour déterminer la meilleure façon d'aborder le changement climatique, de même que les questions de migrations globales et régionales, en termes de PSDC ainsi que dans le cadre de la coopération internationale et au développement de l'UE.
- **Politiques et pratiques thématiques.** L'équipe du programme suivra de près les efforts déployés par l'UE pour que son aide ait davantage d'impact ainsi que la manière dont la politique est mise en œuvre et dont elle évolue, afin de veiller à ce que la nouvelle politique européenne de développement s'appuie davantage sur des données probantes et soit de plus en plus sensible aux réalités culturelles. Une attention particulière sera réservée aux interdépendances entre développement-sécurité-climat-migration et culture. La programmation conjointe de l'UE est appelée à jouer un rôle de premier plan, de même que l'analyse plus poussée du processus de programmation du 11^e FED avec un accent sur sa dimension régionale. Nous chercherons à intégrer

cette analyse dans le processus de révision à mi-parcours du FED et dans les discussions sur l'avenir de la programmation conjointe prévues lors de la présidence néerlandaise de l'UE. Enfin, l'équipe étudiera la problématique spécifique de la mise en œuvre de la recherche et de l'innovation dans la politique et la pratique de l'UE en matière de développement ; elle parachèvera une évaluation stratégique sur ce thème à l'intention de la Commission européenne.

- **Politiques stratégiques/géographiques.** L'équipe analysera l'évolution de l'engagement de l'UE, et de l'Europe en général, vis-à-vis de l'Afrique en termes de politique extérieure, de changement climatique, de sécurité et de développement, de même que l'interdépendance entre ces différents domaines. Elle cherchera à faciliter un dialogue sur l'évolution de certaines de ces stratégies et sur leur mise en œuvre, avec une attention particulière au Sahel, y compris avec d'autres acteurs mondiaux. L'équipe capitalisera sur le travail déjà effectué au Sahel pour ouvrir de nouvelles pistes au soutien à la diplomatie et à la coordination régionales, à des initiatives inter-programmes, au développement local et à la décentralisation, et à des projets pilotes en matière de narration et de recherche multimédias. S'appuyant sur le travail précurseur accompli en République centrafricaine avec le fonds fiduciaire multidonateurs Bêkou de l'UE et en collaboration avec le programme SECURE, l'équipe veillera à approfondir sa connaissance de ce nouveau mode de financement au Sahel. Elle réservera aussi une attention particulière, en concertation avec des collègues de tous les services du Centre, à l'évolution des relations ACP-UE. Le programme SEEA s'efforcera plus spécialement de comprendre l'évolution de la dynamique des futures relations ACP-UE du côté européen et la manière dont ce processus peut être affecté par des métatendances en Europe (autour du budget de l'UE, de préférences globales et régionales). L'équipe du programme réalisera des publications sur ces différents thèmes, dont certaines devraient alimenter les débats sur l'avenir des relations ACP-UE et ceux consacrés au prochain budget de l'UE (et aux instruments financiers). Elle continuera en outre de suivre l'évolution de la nouvelle politique de voisinage de l'UE dans la mesure où elle concerne l'Afrique, avec d'éventuelles publications à ce sujet.
- **Changement institutionnel et relations interinstitutionnelles.** L'action extérieure de l'UE est menée au travers d'un vaste réseau de parties prenantes principalement européennes au sein des États membres, du Parlement et de la Commission, et du Service européen pour l'action extérieure. Essentiellement axé sur la question des capacités et des compétences thématiques, ainsi que sur le rôle des délégations de l'UE, le programme inscrira ses efforts dans la réflexion stratégique en cours à propos de la politique extérieure et de sécurité commune, prévue durant le premier semestre 2016, et, durant le second, à propos des difficultés de sa mise en œuvre. L'équipe procédera dans ce contexte à des recherches sur le terrain, à des analyses et à la réalisation de publications sur la manière dont il conviendrait d'adapter la « ligne de front de l'action extérieure de l'UE » pour qu'elle tienne compte de cette nouvelle réalité et qu'elle y réponde.

L'équipe s'attachera de surcroît à apporter son expertise et son soutien aux problématiques globales associées aux mécanismes de promotion de la cohérence des politiques au service du développement et ses liens avec le cadre post-2015 en matière de développement. Le programme n'effectuera toutefois de travail thématique en rapport avec la CPDD que dans les domaines d'action où il a une compétence spécifique (sécurité, migrations, changement climatique et sensibilité culturelle notamment) – des aspects de la CPDD tels que la sécurité alimentaire et les questions financières étant pris en charge par d'autres programmes. Notre travail analytique sera régulièrement abordé au travers du prisme de l'analyse d'économie politique.

Nous nous efforcerons de couvrir tous les domaines évoqués plus haut, mais la profondeur et le degré de notre engagement dépendront des ressources financières disponibles. En ce qui concerne la méthodologie, ce type d'engagement requiert l'application de l'éventail complet des stratégies de l'ECDPM

en matière de capacités : (i) dialogue et facilitation (dans le cadre d'évènements organisés par le Centre ou par des tiers) ; (ii) recherche, gestion des connaissances et travail en réseau (y compris des publications) ; et (iii) développement bidirectionnel des capacités au moyen de partenariats stratégiques.

Effets et impacts escomptés

Étant donné son but, le présent programme aura pour mission principale de surveiller et d'améliorer la cohérence et l'exécution de l'action extérieure européenne dans le droit fil des objectifs en pleine évolution de l'UE en matière de développement durable. Les efforts porteront plus particulièrement sur les grands cadres régissant les stratégies de l'UE vis-à-vis du développement et de l'Afrique, et sur la manière dont ils sont modifiés ou dont ils évoluent en fonction d'un contexte lui-même en mutation. Cet engagement contribuera aux quatre thèmes de la stratégie de l'ECDPM pour 2012-2016 avec un accent particulier sur le premier, à savoir *Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE*.

Le programme s'efforcera, lors de la mise en œuvre du plan de travail, de contribuer à l'obtention des résultats suivants :

- i. Les services d'information, de facilitation et de conseil de l'ECDPM permettent à leurs utilisateurs, tant en Afrique qu'en Europe, de promouvoir une action extérieure de l'UE qui soit efficace et cohérente, et qui contribue à la réalisation des objectifs de développement ;
- ii. Les partenaires stratégiques africains sont mieux outillés pour défendre leurs intérêts dans le cadre de leurs rapports avec l'UE grâce à une meilleure compréhension des processus européens s'inscrivant dans l'architecture institutionnelle de l'après-Lisbonne ;
- iii. Les décideurs de l'UE et de l'Europe en général considèrent de plus en plus qu'il relève des bonnes pratiques a) de tenir compte des effets de leurs décisions sur les pays en développement et b) de mieux concilier leurs valeurs et leurs intérêts pour favoriser l'obtention de résultats en termes de développement ;
- iv. Les acteurs ACP et UE mesurent les conséquences et implications de la négociation et de la mise en œuvre de nouveaux cadres de politique et financiers.

S'il appartient en première ligne au programme SEEA de concrétiser ces résultats, l'équipe collaborera avec d'autres programmes de l'ECDPM pour réaliser bon nombre d'entre eux. L'équipe estime que tous les résultats susmentionnés sont importants en 2016 et s'attachera en particulier à impliquer les parties prenantes africaines.

Tableau récapitulatif du programme SEEA

Programme SEEA : Renforcement de l'action extérieure européenne	
Problématique générale	Le renforcement de l'action extérieure européenne
Objectif du programme	Renforcer l'action extérieure de l'UE en faveur du développement durable avec un accent plus particulier sur l'amélioration générale de la cohérence et des prestations
Acteurs principaux	DG DEVCO et SEAE ; délégations de l'UE ; présidences de l'UE (Pays-Bas et Slovaquie) ; représentations et ministères des affaires étrangères/du développement des États membres de l'UE ; commissions du PE ; institutions ACP ; institutions de l'UA ; représentations régionales et nationales ACP/africaines en Europe et en Afrique ; organisations de la société civile et médias africains ; autres acteurs du développement/de l'action extérieure de l'UE basés à Bruxelles ; agences opérationnelles travaillant en Afrique, dans les ACP et dans d'autres pays « tiers ».
Plan d'action	

Activités et réalisations	<p>Agenda mondial Publications, analyses, événements et facilitation portant sur l'intégration du cadre ODD dans les stratégies et politiques de l'UE en matière de développement (y compris l'éventualité d'une nouvelle politique européenne de développement et le réexamen du consensus européen pour le développement) et concernant les migrations.</p> <p>Politiques et pratiques thématiques Publications, analyse, événements et facilitation portant sur des pistes éventuelles pour la programmation conjointe de l'UE (à l'intention de la présidence néerlandaise de l'UE), la programmation régionale du 11^e FED et la programmation générale du 11^e FED en vue d'alimenter la révision à mi-parcours et tout réexamen éventuel de la politique de développement de l'UE ainsi que la préparation de nouveaux instruments budgétaires et de nouvelles législations de l'UE. Le programme réalisera à l'intention de la Commission européenne une évaluation stratégique consacrée à la recherche et l'innovation dans les politiques et pratiques de développement.</p> <p>Politiques stratégiques/géographiques Publications, analyses, événements et facilitation portant sur la réponse multidimensionnelle de la communauté internationale (UE comprise) aux crises régionales dans la région du Sahel en vue d'alimenter le processus qui s'y déroule, et sur la manière dont les intérêts européens concurrents quant à l'avenir du cadre régissant les relations ACP-UE pourraient devenir de futures options pour les dites relations.</p> <p>Changement institutionnel et relations interinstitutionnelles Publications, analyses, événements et facilitation concernant la manière dont une nouvelle stratégie globale de l'UE et l'évolution de la nature de la coopération internationale (y compris l'approche globale conjointement à nos collègues du programme SECURE) peut être concrétisée en ligne de front de l'action extérieure de l'UE via les délégations de l'UE.</p>
Partenariats	<p><i>Partenariats propres au programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● European Think Tanks Group (ODI, GDI, FRIDE, IDDRI) ; ● Groupes de réflexion africains intéressés par l'action extérieure de l'UE (ISS Dakar, SAIIA, ODYSSEE Mali) ; ● Réseau de recherche Europe-Afrique (EARN) et ses membres. <p><i>Partenariats institutionnels : Union africaine et Secrétariat ACP</i></p>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> ● Éventuel déséquilibre entre les thèmes causé par une focalisation prioritaire sur les domaines finançables ; ● Difficulté de maintenir l'équilibre entre politique et pratique, analyse critique et facilitation ; ● Limitation actuelle de l'objet et de la réputation du programme aux acteurs européens basés à Bruxelles surtout ; ● Difficulté d'équilibrer une approche axée sur l'UE mais ancrée dans la réalité du « débarquement » de l'action extérieure européenne – en Afrique plus particulièrement ; ● Diminution de l'intérêt, du soutien public ou de la priorité pour la coopération au développement et/ou l'action extérieure de l'UE entraînant une diminution de la pertinence et du financement ; ● Difficulté de parvenir à des synergies ou à une complémentarité avec d'autres programmes ; ● La charge que représente la prestation de services auprès des partenaires institutionnels nuit à la capacité d'obtenir des résultats.
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> ● L'information, la facilitation et les conseils de l'ECDPM sont utilisés par des acteurs des deux continents pour promouvoir une action extérieure de l'UE à la fois efficace, cohérente et propice aux objectifs de développement ; ● Les partenaires stratégiques africains sont mieux outillés pour faire valoir leurs intérêts en matière de développement auprès de l'UE grâce à une meilleure compréhension des processus de l'UE dans le cadre de l'architecture institutionnelle post-Lisbonne ; ● Les décideurs de l'UE considèrent de plus en plus, quel que soit le domaine d'action extérieure concerné, qu'il relève des bonnes pratiques a) de tenir compte des effets de leurs décisions sur les pays en développement et leurs sociétés, et b) de mieux concilier leurs valeurs et intérêts pour de meilleurs résultats en termes de développement ; ● Les acteurs ACP et UE mesurent les implications en termes de développement de la négociation et de la mise en œuvre de la nouvelle politique et de futurs cadres financiers.
Impact	<ul style="list-style-type: none"> ● Une action extérieure européenne intégrée qui fait progresser les objectifs de l'UE en matière de développement durable par une meilleure conciliation des valeurs et des intérêts.

2.2. Approfondissement des réponses globales aux conflits, à la sécurité et à la résilience (programme SECURE)

Contexte

Les conflits violents, la fragilité et l'insécurité touchent plus de 1,2 milliard d'êtres humains dans le monde (Banque mondiale, 2015) et resteront l'un des grands défis à relever au cours des prochaines années par les politiques étrangères et de développement au niveau mondial et de l'UE. Le problème est particulièrement grave en Afrique subsaharienne, où cinq États représentaient 83 % de l'ensemble des décès causés par des conflits en 2014 – l'année la plus sanglante que l'Afrique subsaharienne ait connue au cours de la dernière décennie. L'insurrection de la secte Boko Haram a fait du Nigéria le pays le plus violent, suivi du Sud-Soudan, de la Somalie et du Soudan (ACLED, 2015). Par ailleurs, les crises en Ukraine, au Mali, en Libye et en Syrie sont quelques exemples parmi d'autres du processus par lequel les conflits et la fragilité se rapprochent des frontières de l'UE. Il est de plus en plus fréquent par ailleurs que des facteurs globaux tels que la raréfaction des ressources, la criminalité transnationale et les effets du changement climatique sous-tendent ces conflits.

Le lien entre sécurité et développement est largement reconnu par les décideurs, comme en atteste l'inclusion de l'objectif 16 dans les ODD. Le New Deal (2011) prévoit un mécanisme spécifiquement axé sur l'interdépendance sécurité-développement à l'échelon mondial. Au sein de l'UE, le traité de Lisbonne (2009), le programme pour le changement (2011) et diverses communications confèrent un caractère prioritaire à la paix, la sécurité, la fragilité et la transition pacifique. De son côté, l'Architecture africaine de paix et de sécurité (APSA), établie par l'UA en 2002, offre un cadre dans lequel s'inscrivent les efforts en faveur de la paix et de la sécurité sur le continent africain. Si ces initiatives sont prometteuses, il s'avère que les politiques et mesures de mise en œuvre ne s'attachent pas suffisamment à nourrir des processus au plan national ni à renforcer les capacités endogènes indispensables à une réelle transition vers le développement. Au-delà de ce constat, de nouvelles questions se posent concernant la mise en œuvre des ODD et la manière de créer un lien plus cohérent entre consolidation de la paix et processus visant à promouvoir l'adaptation au changement du climat et à prévenir la fragilité climatique.

Objectif du programme

Le programme SECURE ambitionne, dans ce contexte, d'éclairer le dialogue Afrique-UE sur l'édification de sociétés pacifiques et inclusives, et de contribuer à des approches cohérentes et efficaces à l'appui des processus de passage du conflit à la résilience et au développement. Il soutient à cette fin des organisations et structures mondiales, continentales et régionales telles que l'APSA et le g7+ en vue d'instaurer de nouveaux modes de coopération qui soient adaptés à leurs besoins et qui étayent les dynamiques sociétales du changement. Le programme apporte également son soutien aux acteurs européens en quête de réponses plus globales et plus efficaces en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, conciliant ainsi les valeurs et les intérêts au niveau de l'action extérieure de l'UE.

En ce qui concerne la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, le programme SECURE a acquis une expertise couvrant l'évaluation des conflits et l'analyse d'économie politique, l'étude de la prévention des conflits, la médiation, la gouvernance, la société civile et la résilience sociétale, le suivi et l'évaluation, et le développement des capacités dans des contextes de fragilité. Sa valeur ajoutée réside dans sa connaissance des cadres de l'UE, des institutions africaines et du g7 en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État ainsi que dans l'expérience de l'ECDDPM

en termes d'établissement d'un lien entre politique et pratique au moyen de recherches, de dialogues et de communications en vue de jeter des ponts entre différentes communautés liées aux politiques et entre différents niveaux d'action.

Activités et réalisations

Le programme SECURE vise à réaliser son objectif général en l'abordant via trois points d'entrée – les deux premiers constituant notre domaine de travail principal:

1. Soutenir l'édification d'institutions et de politiques nationales, régionales et continentales efficaces pour promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives en Afrique. L'équipe du programme soutiendra les efforts déployés par l'UE et les CER en matière de prévention des conflits, de paix, de sécurité et de résilience sociétale.
 - *Travaux en cours* : (i) Le programme SECURE continuera d'œuvrer à l'évaluation, financée par l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ), de l'Architecture de paix et de sécurité africaine (APSA) et d'améliorer ainsi la connaissance des conditions nécessaires à la formulation de réponses plus efficaces à l'appui des processus de paix, de sécurité et de transition post-conflit en Afrique. Le rapport final sera communiqué à des décideurs au sein de l'UA. Cette année, l'équipe du programme a l'intention de produire sa contribution à ce rapport en collaboration avec un institut africain et d'ouvrir ainsi progressivement la voie à un transfert de ce travail de suivi vers des experts africains. (ii) L'équipe s'attachera également, en concertation avec le programme ACD, à approfondir l'examen des liens entre l'APSA et l'Architecture africaine de la gouvernance (AAG) au moyen d'activités de dialogue et de notes d'information conjointes. L'attention portera principalement sur les décideurs européens et africains qui encouragent une focalisation plus marquée de l'UE sur les questions de transition post-conflit et de gouvernance.
 - *Perspectives* : L'équipe du programme a l'intention de mener, en collaboration avec le Centre régional Levy Mwanawasa pour la démocratie et la bonne gouvernance (LMRC), des travaux de recherche visant à définir comment le soutien international pourrait pratiquement renforcer les efforts axés sur les régions en matière de prévention des conflits, une place particulière étant réservée à la Conférence internationale sur la région des grands lacs (CIRGL). Ces travaux alimenteront les débats entre décideurs africains de la CIRGL dans le cadre d'un atelier stratégique organisé dans la région des grands lacs.
2. **Renforcer les capacités politiques et institutionnelles générales de l'UE** afin qu'elle puisse agir efficacement sur la scène mondiale en faveur de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État. Ce point d'entrée concerne le travail institutionnel interne à mener par l'UE et ses États membres pour rendre l'action extérieure européenne davantage intégrée :
 - *Travaux en cours* : Le programme SECURE continuera d'œuvrer avec le programme SEEA de l'ECDDPM à la résolution de questions liées à l'approche globale de l'UE en matière de crises et conflits externes. Cette tâche comprendra (i) la poursuite de notre suivi permanent et de nos commentaires concernant la stratégie globale de l'UE et la mise en œuvre de son approche globale (financement de base et financement extérieur en partenariat avec l'ETTG (European Think Tanks Group) ; (ii) l'accompagnement des approches innovantes déployées par l'UE dans la lutte contre la fragilité, sur la base de travaux réalisés en République centrafricaine avec le fonds fiduciaire multidonateurs Békou ; (iii) la poursuite de notre action de dialogue et de divulgation à l'aide de blogs, de présentations et de participation à des tables rondes concernant la politique et la pratique

de l'UE en matière d'alerte précoce, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État.

- *Perspectives* : Dans le prolongement de nos récents travaux consacrés aux représentants spéciaux de l'Union européenne, l'équipe du programme a l'intention de procéder à une analyse plus approfondie de questions institutionnelles européennes en rapport avec des missions et études relevant de la PSDC, et de promouvoir le dialogue sur la façon dont une meilleure information et une meilleure communication pourraient améliorer à leur tour l'efficacité, l'efficience et l'exhaustivité de l'action extérieure de l'UE.
3. **Contribuer au niveau global au dialogue et à la pratique en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État.** En complément des deux points d'entrée principaux décrits ci-dessus, le programme SECURE continuera de contribuer aux débats stratégiques mondiaux sur la paix, la sécurité et la résilience. Cette tâche s'articule autour des deux activités en cours suivantes :
- Accompagnement et soutien du travail du g7+ au moyen de conseils et d'une facilitation des échanges et de l'apprentissage entre pairs concernant les processus de mise en œuvre du New Deal (activité réalisée à la demande d'un consultant associé – financement distinct) ;
 - Accompagnement dans le cadre du débat international sur la mise en œuvre des ODD (financement de base).

L'équipe du programme a l'intention en outre d'aborder un nouveau domaine, à savoir l'analyse des questions de cohérence des politiques dans la perspective des liens entre la consolidation de la paix et la fragilité climatique, découlant des catastrophes et du changement climatique.

Effets et impacts escomptés

Nos activités et réalisations devraient contribuer aux résultats suivants :

- Les décideurs de l'UE et de ses États membres sont mieux outillés pour avoir une approche collective de la prévention des conflits et de la transformation, et prennent leurs décisions au travers du prisme de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État ;
- Les acteurs stratégiques européens et africains valorisent de plus en plus largement les avantages des actions et instruments de l'UE à l'appui des processus africains visant à l'édification de sociétés pacifiques et inclusives ;
- Les acteurs institutionnels et non étatiques africains sont mieux informés et préparés à intégrer des approches fondées sur la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État dans leurs propres réponses aux interdépendances entre sécurité et développement ;
- Tant en Europe qu'en Afrique, les acteurs et praticiens maîtrisent mieux la façon de créer des synergies entre transformation post-conflit et mise en place d'une meilleure gouvernance pour édifier des sociétés résilientes ;
- Les discussions et initiatives mondiales pour la promotion des politiques et des pratiques en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État sont mieux comprises par les acteurs et praticiens d'Europe et d'Afrique.

Le travail accompli par l'équipe aura pour effet que les politiques et partenariats africains contribueront plus efficacement à la résolution des conflits et à l'édification de sociétés pacifiques et inclusives. Il contribuera plus particulièrement aux deux thèmes de la stratégie 2012-2016 de l'ECDPM visant à ce que l'action extérieure de l'UE concilie mieux ses valeurs et intérêts en rapport avec la sécurité et la fragilité, et à soutenir les approches africaines axées sur l'instauration d'une meilleure gouvernance et de sociétés

résilientes. Le programme promeut en outre la paix et la sécurité en tant que bien public mondial, ce qui relève implicitement du quatrième thème de la stratégie de l'ECDPM.

Tableau récapitulatif du programme SECURE

Programme SECURE : Conflits, sécurité et résilience	
Problématique générale	Prévention des conflits, consolidation de la paix et renforcement de l'État, y compris les interdépendances requises pour passer du conflit et de la fragilité à la résilience, au développement et à des sociétés pacifiques et inclusives.
Objectif du programme	Le programme a pour objectif général d'éclairer le dialogue UE-Afrique sur la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, et de contribuer à des approches cohérentes et efficaces à l'appui du passage du conflit à la résilience et au développement. L'accent est mis sur le soutien d'organisations et de structures mondiales, continentales et régionales en vue de développer de nouveaux modes de coopération répondant à leurs besoins. Le programme soutient également des acteurs européens en quête de réponses plus exhaustives et plus efficaces en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État.
Acteurs principaux	Les décideurs et praticiens concernés par les conflits, la sécurité et la résilience dans le cadre du SEAE, des délégations de l'UE, de la DG DEVCO, de l'Instrument de politique étrangère et d'ECHO ; les représentations permanentes des États membres auprès de l'UE ; les unités concernées au sein des ministères des affaires étrangères et du développement ; les bailleurs de fonds institutionnels et les présidences de l'UE ; l'UA et les CER ; les acteurs non étatiques européens et africains ; le secrétariat du g7+.
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p>Recherche, dialogue et facilitation, communication et divulgation, gestion des connaissances et travail en réseau à partir des trois points d'entrée :</p> <p><i>1. Édifier des institutions et politiques efficaces pour promouvoir des sociétés pacifiques et inclusives en Afrique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la participation de l'UA et des CER aux processus de diplomatie et de médiation dans le cadre des conflits, de la sécurité et de la consolidation de la paix dans une trentaine de zones de conflit en Afrique ; • Promotion, en collaboration avec le programme ACD, de liens entre l'APSA et l'AAG en vue de renforcer l'action sur les questions de transition post-conflit et de gouvernance ; • Études et dialogue sur le soutien international destiné à renforcer la prévention des conflits avec un accent particulier sur la Conférence internationale sur la région des grands lacs. <p><i>2. Renforcer les capacités de l'UE en sa qualité d'acteur mondial en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotion, en collaboration avec le programme SEEA, des efforts déployés par l'UE et ses États membres pour rendre plus exhaustives les réponses européennes aux crises et conflits extérieurs ; • Accompagnement et assimilation des enseignements tirés de la mise en œuvre des approches innovantes déployées par l'UE pour aider à surmonter les crises et la fragilité (nouveaux fonds fiduciaires multidonateurs de l'UE notamment) ; • Poursuite de notre dialogue et de nos remarques concernant la politique et la pratique de l'UE en matière d'alerte précoce, de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État ; • Recherche et dialogue sur la manière dont les mécanismes d'information et de communication dans le cadre de missions PSDC peuvent accroître l'exhaustivité de l'action extérieure de l'UE. <p><i>3. Contribuer au niveau mondial au dialogue et à la pratique en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement du travail du g7+ au moyen de conseils et d'une facilitation des échanges et de l'apprentissage entre pairs concernant les processus de mise en œuvre du New Deal ; • Accompagnement du débat international sur la mise en œuvre des ODD ; • Travail exploratoire sur les questions de cohérence des politiques dans la perspective des liens entre la consolidation de la paix et la fragilité climatique, découlant des catastrophes et du changement climatique.
Partenariats	UA (Commission et CER) et Secrétariat ACP ; EARN ; ISS (Pretoria) ; IAG (Dakar) ; g7+ ; LMRC ; Groupes de réflexion et OSC d'Afrique et d'Europe. Une collaboration avec d'autres partenaires sera recherchée et renforcée : EARN, NEPAD, ACCORD et autres OSC et groupes de réflexion africains et européens.
Risques	Financement extérieur limité, d'où un éventuel déséquilibre causé par une focalisation sur les domaines les plus finançables ; accès insuffisant à certains processus clés ; manque de synergie avec d'autres programmes de l'ECDPM.

Résultats	
Effets escomptés	<p>Une meilleure compréhension et une capacité accrue des acteurs institutionnels et des organisations non gouvernementales d'Afrique et d'Europe de promouvoir des politiques et des mesures abordant de façon plus globale le lien entre sécurité et développement tout en reconnaissant que les changements doivent être ancrés dans leurs contextes respectifs et guidés par une appropriation et un leadership locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Les décideurs de l'UE et de ses États membres sont mieux outillés pour avoir une approche collective de la prévention des conflits et de la transformation, et prennent leurs décisions au travers du prisme de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État ; ● Les acteurs stratégiques européens et africains valorisent de plus en plus largement les avantages des actions et instruments de l'UE à l'appui des processus africains visant à l'édification de sociétés pacifiques et inclusives ; ● Les acteurs institutionnels et non étatiques africains sont mieux informés et préparés à intégrer des approches fondées sur la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État dans leurs propres réponses aux interdépendances entre sécurité et développement ; ● Tant en Europe qu'en Afrique, les acteurs stratégiques et des praticiens maîtrisent mieux la façon de créer des synergies entre transformation post-conflit et mise en place d'une meilleure gouvernance pour édifier des sociétés résilientes ; ● Les discussions et initiatives mondiales pour la promotion des politiques et des pratiques en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État sont mieux comprises par les acteurs stratégiques et les praticiens d'Europe et d'Afrique.
Impact	Les politiques et partenariats d'Europe et d'Afrique contribueront plus efficacement à la résolution des conflits et à l'édification de sociétés pacifiques et inclusives.

2.3. Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive (programme ET)

Contexte

L'Afrique, continent à l'émergence la plus rapide, connaît aujourd'hui de nouvelles dynamiques de transformation économique. La croissance économique est une condition nécessaire mais non suffisante pour réduire la pauvreté et les inégalités, et parvenir à terme à un développement inclusif et durable. Elle doit s'accompagner d'une *transformation du paysage économique* qui se fonde sur un climat propice aux entreprises et à des activités productives et durables, sur un secteur privé dynamique, sur un accès à des infrastructures fiables, sur une diversification évitant une dépendance excessive à l'égard des ressources naturelles, sur une participation à des marchés régionaux performants et sur une intégration dans des chaînes de valeur régionales et mondiales grâce notamment à des accords commerciaux porteurs. Pour avoir un impact constructif sur la pauvreté et le développement durable, la croissance doit être source de nouveaux emplois décents et d'équité sociale.

La réalisation d'un tel objectif exige de bien comprendre les facteurs économiques, institutionnels, politiques, sociaux et environnementaux qui sous-tendent le changement, qui favorisent une transformation économique mieux gérée, qui stimulent une activité responsable au niveau du secteur privé, qui impulsent une gestion efficace, transparente et durable des ressources naturelles, qui dynamisent le commerce et l'intégration régionale, et qui garantissent que la progression économique bénéficie à l'ensemble de la population, y compris au travers d'emplois décents et de services publics efficaces. La démarche exige d'accorder une attention particulière non seulement à des mesures économiques adéquates, mais aussi à la dynamique de l'économie politique et à la gouvernance du processus de transformation. Il convient dans ce contexte de prendre soigneusement en considération les différents niveaux de gouvernance (international, continental, régional, national et local) et leurs interactions réciproques.

Les efforts déployés par l'Afrique pour édifier un continent plus solide et plus résilient, notamment par l'Union africaine, plusieurs communautés économiques régionales (CER) et quelques grandes économies telles que l'Afrique du Sud, le Nigéria, l'Éthiopie, le Kenya ou la Côte d'Ivoire, sont également influencés par des acteurs internationaux. Les engagements internationaux vis-à-vis des ODD vont contribuer à impulser les efforts africains dans le sens d'une transformation structurelle durable et inclusive. S'il convient d'envisager les ODD comme un ensemble interdépendant, une attention particulière doit être réservée au huitième objectif, à savoir « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous » ainsi qu'au neuvième, à savoir « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation ».

Si l'Europe est appelée à rester un partenaire stratégique clé de l'Afrique, d'autres partenaires resserrent leurs liens avec elle. Le défi va donc consister à adapter les modalités de ces partenariats aux réalités de l'agenda et des ambitions de l'Afrique elle-même – ce qui exige de comprendre et de réserver davantage de place aux initiatives et processus de changement émanant de ce continent.

Objectif du programme

Le programme a pour objectif général de proposer des études solides et fondées sur des éléments factuels ainsi que de soutenir et de faciliter des dialogues portant sur les défis et opportunités pour l'agenda (d'initiative locale) en matière de transformation économique avec un accent particulier sur la dynamique économique et commerciale régionale et internationale. La réalisation d'un tel objectif met en jeu la capacité de mobiliser des ressources extractives à des fins de développement industriel ; le rôle du secteur

privé (y compris celui du secteur privé international) ; et les moyens de concrétiser le changement, et notamment les façons d'obtenir des financements innovants. Nous veillerons à coopérer dans ce contexte avec une série de parties prenantes, y compris des décideurs (en Afrique et en Europe), la communauté des entreprises et les partenaires au développement, et à les soutenir.

Nous nous attacherons plus spécialement à développer des synergies potentielles avec des facteurs internationaux de la gouvernance mondiale : on songe ici aux ODD post-2015, à l'Europe et à d'autres partenaires de l'Afrique ainsi qu'à des groupes stratégiques à haut niveau et des institutions internationales concernées telles que le G20, l'OMC et des institutions spécifiques des Nations unies telles que la CEA, la CNUCED, l'ONUDI et le PNUD, avec lesquelles nous avons des relations de travail bien établies. L'instauration de partenariats solides a pour but de contribuer au débat en cherchant à répondre aux objectifs définis par les pays et régions en développement, au niveau panafricain et régional (avec une focalisation sur l'Afrique de l'Ouest) notamment, et approuvés par la communauté internationale.

Nous continuerons d'opter pour une approche fondée sur l'économie politique dans notre analyse basée sur des éléments factuels ainsi que dans notre rôle d'intermédiaire du savoir et de facilitateur lors de la réalisation de nos activités.

Activités et réalisations

Dans le droit fil de l'approche générale du Centre, notre programme se concentre sur les relations triangulaires entre les pays en développement, leurs pays partenaires et le secteur privé en vue de parvenir à une transformation économique davantage inclusive et durable.

Notre programme s'articule autour des grandes priorités économiques de l'Afrique avec une focalisation plus marquée sur quatre axes de travail interdépendants et complémentaires. Conformément à notre approche stratégique visant à assurer la cohérence de notre travail au niveau de l'ensemble du Centre, le programme ET cherche à optimiser autant que possible les synergies avec d'autres programmes de l'ECDPM, en l'occurrence les programmes SEEA, SECURE, ACD et FOOD. Nos activités se regroupent autour de quatre thèmes interdépendants :

1. Secteur privé en faveur du développement et diplomatie économique

Cet axe de travail vise les processus et la dynamique de l'économie politique qui accompagnent l'engagement envers le secteur privé et de la part de celui-ci aux niveaux national, régional et international, les opportunités de partenariats et les rôles des mécanismes publics et des instruments des donateurs. Nous poursuivons notre mission de facilitation du dialogue et d'initiatives portant sur l'amélioration du climat pour les entreprises, en particulier dans les pays d'Afrique orientale et australe et en Afrique de l'Ouest, avec un accent particulier sur :

- *Les ressources naturelles* (extractives et agricoles), la valeur ajoutée et les chaînes de valeur régionales et mondiales, les liens sectoriels, les services et la dynamique de l'intégration et du commerce. Nous nous concentrerons sur l'Afrique occidentale et sur les régions d'Afrique orientale et australe au travers d'une coopération avec des institutions telles que la CEDEAO, le COMESA et le TMEA ainsi qu'avec des associations d'entreprises telles que la Chambre panafricaine du commerce et de l'industrie (CPACI), le patronat ivoirien (CGECI – Confédération générale des entreprises de Côte d'Ivoire), la Kenya Association of Manufacturers (KAM) et l'East Africa Business Council (EABC). (Voir également les axes de travail 2 (industries extractives) et 3 (intégration régionale et commerce) ;

- *Le commerce international et le développement de l'Afrique* avec des activités axées sur les approches du développement et sur l'impact du commerce international sur le développement durable, menées avec l'UE et des pays comme les Pays-Bas et le Royaume-Uni et des organisations professionnelles telles qu'EUROCHAMBRES, notamment en termes d'industrialisation, de chaînes de valeur et de commerce en Afrique, au niveau national mais également régional (en particulier le secteur de la volaille dans les pays d'Afrique orientale et australe, et les matériaux de construction et le bétail en Afrique occidentale), y compris les corridors de croissance (voir l'axe de travail 3 sur l'intégration régionale) ;
- *Le dialogue informel des donateurs et les plateformes de connaissances*, instaurés à l'initiative de l'ECDPM pour répondre à la demande des bailleurs de fonds (UE, Allemagne, Finlande, Pays-Bas et Royaume-Uni notamment) de poursuivre l'échange informel de savoir concernant les défis et les enseignements de leur engagement actuel auprès du secteur privé en faveur du développement ;
- *Des exemples de partenariat* impliquant une recherche et une facilitation du dialogue autour du processus de mise en œuvre de partenariats multiacteurs dans les pays en développement avec participation d'entreprises, d'OSC internationales et nationales et d'administrations publiques avec un accent particulier sur les processus relatifs aux partenariats OSC-entreprises (par exemple dans le secteur laitier au sein de la CAE ou dans le secteur extractif de pays tels que le Ghana, Madagascar et en dehors de l'Afrique). Cette démarche devrait également s'inscrire dans des initiatives menées en Europe, telles que le réseau IBAN (Inclusive Business Action Network) et la plateforme dont la facilitation sera assurée par le Centre de ressources pour les partenariats (Rotterdam), et étayer les pratiques des donateurs (Allemagne et Royaume-Uni entre autres) ;
- *Les formes d'engagement et de soutien au secteur privé* (au-delà de l'aide) utilisées par les gouvernements pour l'établissement de liens entre leur politique commerciale et leur politique de développement, y compris le recours à des instruments de gestion des risques et à des initiatives de rapprochement visant à mieux jumeler des entreprises européennes (et des PME surtout) avec des partenaires situés dans des pays en développement.

2. Ressources extractives et transformation fondée sur les ressources

Dans le droit fil de l'agenda de l'Afrique elle-même et tenant compte des débats en cours au niveau mondial, le programme concentrera son action dans les domaines clés suivants :

- *La transformation fondée sur les ressources*, par la réalisation notamment d'une analyse pratique du potentiel de l'Afrique de mobiliser ses ressources extractives dans une perspective de diversification économique qui s'appuie plus particulièrement sur :
 - le développement du contenu local et d'autres types de liens à l'intérieur du secteur extractif en procédant à l'examen des pratiques actuelles des principales sociétés minières (RioTinto et Newmont entre autres) ainsi que des opportunités offertes, y compris en dehors de l'Afrique. L'équipe du programme collaborera avec l'OCDE et apportera également sa contribution au Centre africain pour le développement des ressources minérales (AMDC) de l'UA et aux cadres d'action des CER (CEDEAO par exemple) ;
 - le potentiel de chaînes de valeur régionales et mondiales (avec un accent particulier sur les minerais et métaux à faible valeur ajoutée dans les cadres d'action de la CEDEAO et des ACP) ;
 - l'étude des liens possibles entre le secteur extractif et d'autres grands secteurs économiques (l'agriculture en Afrique de l'Ouest notamment) afin d'étayer le soutien des donateurs (Pays-Bas entre autres) ;
 - une utilisation optimisée de l'infrastructure minérale à des fins de développement économique plus général (y compris au niveau régional) et de la création de corridors (en Afrique de l'Ouest notamment).

- Les politiques industrielles avec une attention plus spécifique aux conditions requises pour assurer le développement des économies africaines et le maintien de leur base industrielle ;
- Une information et une facilitation des dialogues parmi un large éventail de parties prenantes, y compris des décideurs, la communauté internationale et, si possible, des sociétés minières, dans le but d'aider les pays africains à poursuivre les réformes indispensables à la réalisation de leurs objectifs d'industrialisation et de transformation fondées sur les ressources. L'équipe du projet travaillera dans ce contexte en étroite collaboration avec le Centre africain pour le développement des ressources minérales (AMDC) de l'UA et d'autres initiatives émanant du Centre de développement de l'OCDE et de l'ONUDI ;
- L'intégration des ODD pertinents en vue de soutenir les efforts déployés par l'Afrique, ainsi que ceux déployés par l'Europe à l'appui de la transformation économique de l'Afrique.

3. Politique commerciale et dynamique d'intégration régionale

Compte tenu, d'une part, de la dynamique d'intégration et du commerce au niveau international, continental et régional, en Afrique plus particulièrement, et, d'autre part, de la longue expérience de l'ECDPM concernant ces questions, le programme continuera de proposer des analyses et des conseils, et de faciliter le dialogue, sur les aspects suivants :

- Un agenda de l'intégration continentale et régionale du commerce en Afrique qui s'appuie sur une dynamique d'intégration relevant de l'économie politique, et qui recense des possibilités d'intégration plus poussée et de soutien du côté de partenaires au titre de l'« aide au commerce » et en dehors de celle-ci ;
- La mise en œuvre des accords de partenariat économique (APE) en Afrique avec un accent sur :
 - la mise à profit d'opportunités commerciales pour exploiter les perspectives offertes en termes d'accès aux marchés par l'Europe et les régions respectivement couvertes par les accords ;
 - l'insertion des APE dans la dynamique d'intégration régionale (CEDEAO, CAE et AFOA) et dans les priorités de transformation économique inclusive des pays africains, en étudiant notamment les chaînes de valeur régionales susceptibles de développement dans une perspective d'exportation vers le marché européen ou régional (CEDEAO et Afrique orientale et australe) (voir également le premier axe de travail).
- Les répercussions de la politique commerciale de l'UE sur l'Afrique, avec un accent particulier sur des accords méga-régionaux (TTIP entre autres) axés sur les ODD et les impératifs d'industrialisation ;
- La création de corridors de développement avec une attention particulière à l'égard de l'Afrique de l'Ouest, prenant en compte le potentiel de corridors régionaux en termes de commerce, d'industrialisation et d'emploi, mais également des motivations et intérêts de différents acteurs. Une étroite collaboration avec la Commission de la CEDEAO, le ministère néerlandais des Affaires étrangères et l'initiative ATWA (Accelerated Trade in West Africa) est prévue dans ce contexte.

4. Financement du développement

Les objectifs de développement requièrent des moyens financiers pour concrétiser tout agenda axé sur la transformation. L'identification et la mobilisation de ressources financières nationales et internationales figurent par conséquent en bonne place à l'agenda des pays en développement et de la communauté internationale, y compris dans le cadre des ODD et de l'Agenda 2063 de l'UA. Le programme a l'intention, dans le cadre plus large de ses activités en matière de transformation économique :

- De poursuivre l'étude des possibilités offertes par de nouvelles sources et mécanismes de financement innovants en Afrique et pour l'Afrique en réservant une place particulière aux questions liées au risque et à la mobilisation de fonds privés ;
- D'analyser les rôles des institutions multilatérales, régionales et autres pour le financement du développement, en coopération avec la Banque européenne d'investissement, et de faire participer d'autres institutions (IFC, AFD, KfW, FMO, IEFD, AfDB, DBSA et Banque de développement des États d'Afrique centrale – BDEAC) ;
- Ces questions seront traitées en étroite collaboration avec d'autres programmes de l'ECDPM, et avec les programmes SEEA et ACD en particulier.

Effets et impacts escomptés

En sa qualité d'intermédiaire indépendant et non partisan, l'ECDPM ambitionne, au travers de ce programme, les effets et impacts suivants :

Effets :

- Contribuer à la production de connaissances et d'une analyse fondée sur des éléments factuels concernant les axes de travail alimentant spécifiquement les débats régionaux, continentaux et mondiaux, selon le cas ;
- Proposer, en matière de politique et de mise en œuvre, des recommandations et des options susceptibles d'étayer les dialogues stratégiques à différents niveaux (régional, continental, partenaires européens, organisations internationales, etc.) ;
- Un dialogue informel dûment étayé entre acteurs publics concernant différents axes de travail (comment, par exemple, faire participer le secteur privé au développement de façon plus efficace et plus cohérente) ;
- Une meilleure compréhension des moteurs, ainsi que des freins et entraves, d'une véritable intégration régionale, et une meilleure connaissance de la manière dont les acteurs internes et externes peuvent impulser ce processus.

Impacts :

- Nos analyses et rapports (concernant différents axes de travail) sont cités dans des rapports clés sur les politiques ;
- Nous sommes invités à prendre la parole et à animer des dialogues en Europe et en Afrique ;
- Une démarche mieux éclairée des décideurs nationaux auprès des acteurs privés, ainsi qu'auprès d'acteurs publics internationaux/européens du changement dans le cadre de l'amélioration et de la réforme de la gouvernance et de la transformation économiques dans les pays ACP/africains et dans l'UE ;
- Des agendas plus réalistes en matière d'intégration régionale et de commerce, qui parviennent à équilibrer ambitions internes et pressions externes d'un côté, et réalités politiques et économiques de l'autre.

Le programme ET contribue aux quatre thèmes stratégiques du Centre. S'il met plus particulièrement l'accent sur le deuxième (Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive), son travail couvre également largement le premier (Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE) dans le domaine de la politique commerciale, et le dernier (Considérer la sécurité alimentaire comme un bien public mondial).

Tableau récapitulatif du programme ET

Programme ET : Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive	
Problématique générale	Le développement exige davantage qu'une croissance économique : il requiert une transformation économique profonde, un environnement économique qui soit propice au développement du secteur privé, des cadres institutionnels adéquats en termes de structure et de gouvernance, tant au plan national qu'international, avec une priorité explicite aux objectifs axés sur l'amélioration de l'équité sociale, la lutte contre la pauvreté et le développement durable.
Objectif du programme	L'objectif général est l'apport d'une recherche dûment étayée par des éléments factuels, d'un soutien et d'une facilitation du dialogue sur les principaux défis et opportunités pour l'agenda (de conception locale) en matière de transformation économique de l'Afrique avec un accent particulier sur la dynamique économique et commerciale régionale et internationale. La démarche vise notamment le potentiel de mobilisation de ressources extractives à des fins de développement industriel, et le rôle du secteur privé (national et international) en tant que moyen de réaliser le changement grâce notamment à des modes de financement innovants. L'attention porte principalement sur les processus régionaux, et sur l'UA et la CEDEAO en particulier, en relation avec la dynamique nationale.
Acteurs principaux	<ul style="list-style-type: none"> • CER et CEDEAO en particulier ; • UA et institutions africaines : département du Commerce et de l'Industrie de la Commission de l'UA, AMDC ; AfDB, CEA ; • UE : DG DEVCO, TRADE (pour ce qui concerne le secteur privé/la diplomatie économique), GROW et AGRI) et SEAE ; • Institutions financières : principalement BEI mais aussi IFC, AFD, KfW, FMO, IEFD ; • Bailleurs de fonds : CE, Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne, Suède, TMEA ; • Ministères des affaires étrangères, du commerce et de l'industrie, de l'exploitation minière, des affaires économiques et des finances des États membres de l'UE ; • Acteurs du secteur privé en Europe et en Afrique : EUROCHAMBRES, CPCAI, EABC, CGECI et KAM, par exemple ; • Organisations internationales (Centre de développement de l'OCDE, OCDE, Banque mondiale, CEA, ONUDI) ; • Groupes de réflexion africains (CACID, SAIIA et ACET notamment), OSC et experts indépendants.
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p>L'équipe travaille de façon intégrée de sorte que ses activités et réalisations contribuent souvent à plusieurs des quatre thèmes exposés plus haut. Les principales activités et réalisations recensées figurent ci-après avec mention du thème concerné entre parenthèses :</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) Contribution à une différenciation plus explicite et au renforcement des synergies entre les instruments de la coopération au développement et d'autres mécanismes publics à l'appui du développement du secteur privé, en particulier pour ce qui concerne la gestion des risques et les relations interentreprises, dans le but d'améliorer les pratiques publiques en matière d'implication du secteur privé ; • (1+2) Identification de processus et de mécanismes de soutien favorisant la création, en faveur du développement, de partenariats inclusifs entre OSC et entreprises (dans le secteur minier et dans le secteur laitier notamment) en vue d'améliorer les pratiques des parties prenantes concernées et le soutien de la part des bailleurs de fonds ; • (2+3) Potentialité et mise en œuvre de chaînes de valeur et d'une industrialisation au niveau régional, y compris au moyen de politiques de contenu local et de corridors de développement avec une focalisation plus particulière sur l'Afrique de l'Ouest (construction, bétail ; corridor Bamako-Abidjan, par exemple) et l'Afrique orientale et australe (volaille) ; • (3) Appui à la mise en œuvre des APE en Afrique de l'Ouest, dans la CAE et quatre pays de l'AFOA avec insertion dans l'intégration régionale et plateformes de facilitation du commerce international ; • (3) Soutien des stratégies et plans d'action des CER et des bailleurs de fonds en matière d'intégration régionale en appliquant notre méthode fondée sur l'économie politique pour mieux comprendre la dynamique politique, économique et de gouvernance qui sous-tend l'agenda de la transformation économique, du commerce et de l'intégration régionale ; • (4) Appui en faveur d'une plus grande participation des institutions financières internationales et de développement à des financements innovants pour la réalisation des ODD, en étroite collaboration avec la BEI et son rôle dans les ACP.
Partenariats	Maintien et expansion de nos réseaux et développement de partenariats stratégiques avec des partenaires de premier plan en Afrique et en Europe. Partenariat et coopération avec les ACP, la CUA, les CER et autres acteurs régionaux pertinents (associations d'entreprises, BEI, IFD, groupes de réflexion africains et européens et OSC).
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique insuffisante en faveur des réformes et faible engagement des décideurs et parties

	<p>prenantes concernées ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financement insuffisant et manque de synergies entre les activités.
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Des connaissances et analyses axées sur les politiques et destinées à éclairer les débats régionaux, continentaux et mondiaux ; • Des connaissances traduites en recommandations et options stratégiques concrètes alimentant les dialogues ; • Un dialogue dûment étayé et efficace bien qu'informel entre acteurs publics ; • Une meilleure compréhension des incitations qui s'offrent aux agents du changement pour promouvoir la transformation économique, l'intégration, le commerce et la gouvernance dans les ACP et en Afrique ; • La mise en place de plateformes axées sur la participation du secteur privé au développement et sur la facilitation de l'activité des entreprises publiques et privées dans une perspective d'intégration régionale ; implication constructive de la part des principales parties prenantes, dans le secteur extractif notamment, avec partage de connaissances et concrétisation d'engagements majeurs en termes de gestion.
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • La citation régulière de nos analyses et rapports ; des invitations à prendre la parole ou à animer des dialogues sur les politiques ; • L'engagement plus éclairé des décideurs nationaux auprès d'acteurs privés et d'acteurs publics internationaux/européens en ce qui concerne la réforme de la gouvernance économique et la transformation économique menées dans les ACP/en Afrique ; • Une intégration régionale et des agendas commerciaux plus réalistes, qui parviennent à équilibrer ambitions nationales et pressions externes, d'un côté, et réalités politiques et économiques, de l'autre ; • Une croissance plus équilibrée et mieux partagée et un développement durable s'accompagnant d'une création d'emplois et d'une plus grande équité, grâce à une transformation économique mobilisant la dynamique du secteur privé, les ressources naturelles, les liens sectoriels, l'intégration dans des chaînes de valeurs et des marchés régionaux/mondiaux grâce notamment au commerce ; • Une mobilisation et une gestion plus efficaces, transparentes et équitables des ressources financières ; • Un partenariat plus équilibré et efficace entre l'Afrique et ses partenaires.

2.4. Dynamique du changement en Afrique : comprendre et valoriser la dynamique du changement (programme ACD)

Contexte

L'agenda des ODD est l'occasion de relever les défis du développement de manière plus globale. Il reconnaît en effet au travers de son objectif 16 à quel point il est important d'aborder des problématiques telles que la faiblesse des institutions, la mauvaise gouvernance, les flux financiers illicites et l'instabilité en tant qu'enjeux préalables à tout développement durable. Cette approche s'inscrit dans le droit fil du point de vue fermement affirmé dans la position africaine commune pour l'agenda post-2015. Après dix années de croissance économique soutenue, le continent africain est appelé aujourd'hui à capitaliser sur cette avancée pour produire des résultats dans d'autres dimensions du développement – ce qui implique notamment de lutter contre les flux financiers illicites afin de mobiliser davantage de ressources nationales à l'appui du développement, ou d'assurer une plus grande prévisibilité politique en mettant en place des systèmes de gouvernance performants.

En 2016, les pays et structures régionales d'Afrique chercheront à déterminer de quelle façon tirer parti de l'opportunité offerte par l'agenda des ODD pour étayer les efforts qu'ils déploient, notamment en matière de gouvernance. Après avoir élaboré des normes dans ce dernier domaine depuis plus d'une décennie, l'Afrique oriente sa réflexion actuelle sur leur mise en œuvre – laquelle constituera sans doute la priorité régionale au moment d'inscrire l'objectif 16 dans le contexte local. Plusieurs initiatives dans ce sens sont déjà en cours, et l'ECDPM participe – et continuera de participer – à certaines d'entre elles. L'inclusion à l'agenda de l'objectif 16, et d'autres éléments tels que la cohérence des politiques visée à l'objectif 17, pourraient bien cimenter les liens entre les efforts régionaux et l'action mondiale en offrant un appui et un encadrement à la promotion d'une convergence accrue entre les engagements internationaux en matière de gouvernance et les agendas régionaux.

Objectif du programme

Le programme a pour objectif général d'étayer les capacités des institutions et des acteurs non étatiques d'Afrique de mettre en œuvre des structures de gouvernance. Il veillera également à soutenir les partenaires internationaux, au sein de l'UE en particulier, pour ce qui concerne l'élaboration et l'exécution de programmes pertinents impulsés par la dynamique de terrain.

Le programme offre une valeur ajoutée incontestable dans les domaines suivants :

- Ses acquis en termes de collaboration et d'apport d'un soutien direct à des acteurs institutionnels et non étatiques africains dans le domaine de la gouvernance ;
- Sa connaissance de l'appui européen aux institutions africaines ainsi que du contexte stratégique de l'engagement de celles-ci à l'égard de la gouvernance ;
- Une solide expérience de la facilitation sur le plan méthodologique ;
- Des partenariats stratégiques avec des groupes de réflexion africains et des acteurs institutionnels de premier plan lui permettant d'agir au niveau des politiques.

Activités et réalisations

Le programme vise à prolonger en 2016 les acquis obtenus au cours des années précédentes et à affiner son engagement par rapport aux axes de travail suivants :

1. Réduire le décalage d'exécution des agendas régionaux africains en matière de gouvernance

Le programme continuera de renforcer les capacités des acteurs concernés de mettre en œuvre l'agenda de gouvernance défini par la Commission de l'UA. Il prolongera plus spécifiquement le travail mené en 2015 en vue de fournir aux acteurs stratégiques une analyse fondée sur des éléments factuels concernant les défis que comporte la mise en œuvre de l'agenda de gouvernance au niveau des CER et concernant les freins actuels au renforcement des synergies entre le domaine de la gouvernance et celui de la prévention des conflits. Le programme se rapprochera également de partenaires internationaux actifs dans ces domaines, au sein de l'UE et de plusieurs de ses États membres notamment, afin de promouvoir davantage de cohérence entre les initiatives locales et internationales. Il collaborera à cette fin avec des partenaires basés en Afrique, parmi lesquels l'IDEA (Institut international pour la démocratie et l'assistance électorale), le Centre pour développement démocratique et le SAIIA.

2. Créer des liens entre agenda régional et agenda mondial

Le programme se concentrera sur la concrétisation de certains objectifs-cibles des ODD 16 et 17 en réservant une attention particulière à la manière dont cet agenda est mis en œuvre en Afrique, aux modalités qui permettraient de le rattacher à nos initiatives en cours et aux partenariats internationaux (avec l'UE et ses États membres ou dans le cadre de la coopération Sud-Sud par exemple) susceptibles d'être mobilisés pour un meilleur impact. Dans le prolongement de ses activités de 2015 et en vue de les consolider, le programme ACD veut créer une communauté de pratique réunissant des responsables travaillant dans des institutions africaines ou les soutenant, des experts africains et internationaux et des organisations de la société civile. Cet axe de travail vise à impulser un partage d'idées sur des innovations d'initiative locale en matière de gouvernance ; à rassembler des informations concernant les difficultés et les opportunités de faire progresser la gouvernance dans la région ; et à proposer une plateforme pour l'identification des besoins éventuels des institutions africaines appelées à jouer un rôle central dans la mise en œuvre des ODD. L'ECDPM apportera également un soutien ciblé aux principaux acteurs africains participant à la concrétisation de l'agenda mondial si une demande dans ce sens est clairement exprimée au cours de notre travail auprès des dits acteurs.

3. S'engager au plan national : cas spécifiques

Le programme va intensifier son implication au niveau de pays en vue de mieux comprendre la dynamique locale au-delà du niveau régional. Étant donné l'ampleur de l'organisation que cette démarche implique, le programme a limité son expérimentation à un nombre restreint de pays sélectionnés en fonction de considérations stratégiques clés aux yeux de l'ECDPM et/ou d'une demande expressément formulée. Le programme a donc concentré son action sur deux cas spécifiques : Madagascar et la Tunisie – le travail dans ce second pays contribuant aux efforts déployés par l'ECDPM pour élargir sa cible géographique à l'Afrique du Nord. Nous avons affiné en 2014-2015 notre évaluation des lacunes et des besoins, et nous nous attacherons en 2016 à intensifier notre travail dans le pays. Le programme se concentrera plus spécifiquement sur le défi que constitue la mise en corrélation de la décentralisation politique avec le développement économique local. Il s'agit ici d'appliquer une approche fondée sur l'économie politique pour tirer les enseignements du soutien extérieur dans des domaines ayant une importance déterminante au plan national et international (UE-PEV), tels que la création d'emplois et le développement régional. Nous collaborerons avec plusieurs partenaires recensés en 2015. À Madagascar, l'ECDPM a facilité l'engagement de l'UE auprès d'organisations de la société civile en qualité d'acteurs à part entière avec un accent particulier sur les principaux agendas nationaux (la gouvernance des ressources naturelles à l'échelon local et les finances publiques). En 2016, nous reprendrons ces expériences – qui relèvent largement de l'exercice pilote – et nous évaluerons les répercussions de l'engagement de l'UE au cours des quelques dernières années ; nous approfondirons également notre analyse de la façon dont les organisations de la société civile locale pourraient mieux mobiliser les acteurs nationaux et internationaux

et contribuer à façonner les politiques et systèmes de soutien. Nous nous attacherons en outre à étudier de manière plus approfondie la nature changeante de l'engagement civique à différents niveaux sur le continent africain, y compris le rôle de la société civile dans les initiatives régionales et continentales en matière de gouvernance.

Effets et impacts escomptés

Le programme veillera en 2016 à ce que son action contribue à l'obtention des résultats suivants au niveau de l'ECDPM : (i) réduction du « décalage d'exécution » entre politique et pratique ; et (ii) renforcement des partenariats entre l'UE, ses États membres et des pays africains en vue d'une gouvernance équitable et durable des enjeux mondiaux du développement.

Le programme vise plus spécifiquement à :

1. promouvoir l'engagement systématique d'institutions régionales, de représentants nationaux, d'acteurs non étatiques et de partenaires internationaux clés, afin de resserrer le lien entre la gouvernance et la paix et la sécurité. Ces interactions pourraient être partiellement facilitées par l'ECDPM et ses partenaires et bénéficier du soutien d'institutions officielles (Commission de l'UA notamment) pour aider à la formulation d'une feuille de route destinée à favoriser des synergies entre la gouvernance et la paix et la sécurité ;
2. aider les institutions européennes et les donateurs bilatéraux à élaborer des politiques et de nouveaux programmes d'appui (en Tunisie par exemple) qui soient mieux étayés par la dynamique de terrain ;
3. alimenter les débats relatifs à l'Objectif 16 avec un accent particulier sur le recensement des besoins et des responsabilités du côté africain.

Tableau récapitulatif du programme ACD

Programme ACD : L'Afrique en mouvement : comprendre et valoriser la dynamique du changement	
Problématique générale	Comment soutenir au mieux les efforts actuellement déployés pour édifier un cadre de gouvernance commun en Afrique, afin de favoriser l'émergence d'institutions résilientes et de processus pertinents en faveur d'une gouvernance au service du développement et de garantir un soutien plus inclusif et mieux étayé de la part des donateurs.
Objectif du programme	<ul style="list-style-type: none"> • Soutenir les acteurs africains dans l'élaboration de leurs propres agendas de réforme ; • Mettre en corrélation les réponses de l'UE et les dynamiques nouvelles de l'Afrique.
Acteurs principaux	Acteurs institutionnels africains (Commission de l'UA, Banque africaine de développement, CEDEAO, IGAD, CAE, Parlement panafricain et APCN), acteurs non institutionnels (IAG, CCPAU, ISS, SAIIA, IDEA Chatham House) et acteurs de l'UE (Commission européenne, États membres de l'UE, SEAE et PE)
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p>Axe de travail 1 : Réduire le décalage d'exécution des agendas régionaux africains en matière de gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyse fondée sur des éléments factuels et notes d'orientation ciblées destinées à éclairer, à l'intérieur de la structure de l'UA, la réflexion sur l'amélioration de la mise en œuvre de l'architecture africaine de la gouvernance (AAG) et, en particulier, de ses liens avec certains volets de l'architecture africaine de paix et de sécurité (en concertation avec l'équipe du programme SECURE) ; • Promotion et facilitation du débat sur les difficultés de mise en œuvre de l'AAG cinq ans après son inauguration (en concertation avec des partenaires africains et de préférence avec le soutien de la Commission de l'UA) ; • Engagement auprès d'une coalition de groupes africains de réflexion en vue (i) d'améliorer la coordination des efforts axés sur le renforcement des capacités pour en optimiser l'impact, (ii) de promouvoir la mise en œuvre à différents niveaux et (iii) de suivre les avancées et les difficultés liées à cette mise en œuvre de manière à la réorienter si nécessaire ; • Facilitation des discussions informelles entre l'UA et l'UE (y compris les États membres de

	<p>l'UE) concernant l'appui apporté par l'UE à la concrétisation des engagements relatifs à l'AAG.</p> <p>Axe de travail 2: Créer des liens entre agenda régional et agenda mondial (ODD 16 et 17)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une communauté de pratique en vue de stimuler le débat sur la mise en œuvre de certains objectifs-cibles des ODD 16 et 17 ; • Appui au renforcement des capacités des principales institutions régionales africaines chargées de concrétiser l'agenda mondial ; • Analyser la question des partenariats, et s'engager à cet égard, à l'appui de la mise en œuvre. Le programme collaborera étroitement avec le groupe de réflexion Southern Voice en vue d'approfondir son analyse du rôle de la coopération Sud-Sud dans la mise en œuvre de l'agenda mondial. <p>Axe de travail 3: S'engager au niveau national</p> <ul style="list-style-type: none"> • Production d'une série de notes d'orientation ciblées dans le cadre du programme européen d'appui à la société civile à Madagascar, et diffusion de leurs conclusions aux organisations locales de la société civile ; • Mise à profit du travail réalisé par le programme durant les trois dernières années à Madagascar en vue de communiquer certaines conclusions à la Commission européenne ; • Suivi et analyse de la mise en œuvre des nouvelles politiques de la Tunisie en matière de développement local et de décentralisation ; • Positionnement renforcé de l'ECDDPM en Afrique du Nord grâce à des notes d'orientation ciblées destinées à éclairer la réflexion des principales parties prenantes ; • Poursuite du renforcement de nos réseaux en Tunisie ; • Suivi de l'engagement de l'UE et de ses États membres vis-à-vis des questions de transition en Afrique du Nord.
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Acteurs institutionnels africains, y compris la Commission de l'UA, le Parlement panafricain, le MAEP/APCN, les CER et l'AfDB ; • Groupes de réflexion africains tels que l'Institut africain de la gouvernance (IAG), le Centre pour le développement démocratique (CDD) et le SAIIA, ainsi que la Chatham House, l'IDEA, Southern Voice et la Think Tank Initiative (TTI).
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Un blocage des processus nous obligeant à nous retirer ou à nous réorienter ; • Un engagement dans de nouvelles régions (Afrique du Nord) où le Centre n'est pas connu parmi les acteurs peut ralentir l'établissement de l'axe de travail ; • Un financement extérieur limité pour certains processus.
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Les efforts déployés par l'Afrique en matière de gouvernance et en matière de paix et de sécurité opèrent en harmonie et sont étayés par une dynamique au niveau national ; • Les partenaires africains ont formulé un agenda explicite quant à la manière de concrétiser leurs engagements en matière de gouvernance ; • Le soutien de l'UE aux initiatives locales menées à différents niveaux est étayé par une dynamique locale.
Impact	Les acteurs et institutions d'Afrique acquièrent davantage de résilience et dirigent leurs propres processus de changement. Le soutien des acteurs extérieurs est plus éclairé et axé sur des initiatives locales susceptibles d'avoir un impact durable en matière de gouvernance.

2.5. Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire (programme FOOD)

Contexte

L'insécurité alimentaire affecte des populations dans le monde entier, mais c'est le continent africain qui enregistre les taux les plus élevés de prévalence de la malnutrition. Ainsi estime-t-on que la sous-alimentation touche pratiquement un habitant sur quatre en Afrique subsaharienne durant la période 2014–2016 (FAO, 2015). La levée des entraves aux échanges intrarégionaux grâce à de meilleures politiques en matière de commerce et d'investissement, à des institutions régionales plus efficaces et à des partenariats internationaux plus solides s'avère déterminante pour la transformation agricole et l'amélioration de la situation de l'Afrique sur le plan de la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Le commerce intrarégional et l'agro-transformation offrent aux agriculteurs ainsi qu'aux petites et grandes entreprises en aval sur la chaîne de valeur la possibilité de faire de l'agriculture un véritable moteur pour la production de revenus et l'impulsion d'une croissance favorable aux pauvres.

La communauté internationale adhère de plus en plus largement à ce constat, comme en attestent les ODD et leurs cibles. Dans la même veine, les chefs d'État et de gouvernement africains ont adopté en juin 2015 à Malabo une déclaration sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture en Afrique qui insiste sur la nécessité de tirer parti des complémentarités régionales et des opportunités de coopération pour impulser la croissance économique et la sécurité alimentaire, et qui a notamment pour objectif spécifique de tripler le commerce intra-africain à l'horizon 2025 et de consolider des partenariats public-privé inclusifs ayant des liens étroits avec la petite agriculture.

Objectif du programme

Le programme « FOOD » a, dans ce contexte, pour objectif général de renforcer la capacité des acteurs publics et privés d'Afrique de gérer et de contribuer aux processus stratégiques régionaux en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire, et d'encourager les partenaires au développement, au sein de l'UE en particulier, à adopter des approches cohérentes et capables de faire prospérer les marchés agricoles et de promouvoir la sécurité alimentaire. Le programme s'attache notamment à soutenir la mise en place de marchés et systèmes alimentaires régionaux qui soient performants et inclusifs, et qui conduisent à une amélioration de la situation de l'Afrique subsaharienne en termes de sécurité alimentaire.

Les compétences et les connaissances en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire ne manquent pas. Ce sont plutôt *le large dialogue politique, la facilitation des processus et les passerelles entre les différents domaines et niveaux concernés* (continental, régional et national) qui font encore défaut. Or ce sont précisément les aspects sur lesquels l'ECDPM peut offrir une grande expertise, des méthodes éprouvées et une expérience pratique.

Activités et réalisations

Le programme va effectuer des recherches axées sur les politiques, faciliter le dialogue et créer des partenariats avec des institutions africaines. S'appuyant sur des initiatives existantes en faveur de l'intégration régionale, ces activités seront menées en collaboration avec des partenaires aux différents niveaux concernés par le développement de marchés agricoles régionaux. Une attention particulière sera accordée à la problématique du genre, étant donné le rôle majeur des femmes dans le secteur agricole. L'équipe s'attachera à prolonger et approfondir les acquis du programme en se concentrant sur 4 axes de travail :

PDDAA continental : mise en œuvre de la déclaration de Malabo avec un accent sur la création de passerelles entre commerce et agriculture

Le programme continuera de contribuer au fonctionnement de l'axe de travail « PDDAA continental » relatif au commerce et à l'infrastructure régionaux sous le leadership de la Commission de l'Union africaine et de l'Agence du NEPAD, en partageant ses connaissances concernant l'intégration régionale, l'aide au commerce et divers aspects de la gouvernance en rapport avec la sécurité alimentaire. Son action inclura probablement, en réponse à des demandes émanant de la CUA/l'Agence du NEPAD, une participation à l'organisation de réunions inter-CER en vue de faciliter entre ces communautés économiques régionales un apprentissage axé sur les marchés agricoles régionaux et le développement de chaînes de valeur alimentaires régionales. Le programme contribuera en outre, sur demande, à des débats entre partenaires de développement – notamment dans le cadre du groupe de travail « Partenaires de développement » (Development Partners Task Team) du PDDAA et de la Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural (GDPRD) – en raison de notre connaissance des processus, acteurs et moteurs du PDDAA. Il s'agira par exemple d'assister le nouveau groupe de travail de la GDPRD sur l'agriculture, le développement rural et le commerce, en lui fournissant des notes d'orientation et en apportant, à sa demande, certaines contributions à des événements.

PDDAA régional : assistance aux Communautés économiques régionales

Le programme continuera d'aider les CER et d'autres parties prenantes régionales de premier plan à mettre en œuvre la Déclaration de Malabo en s'appuyant sur des processus régionaux efficaces et inclusifs dans le cadre du PDDAA et sur de meilleures synergies entre le commerce et l'agriculture en vue de développer des chaînes de valeur régionales. En termes géographiques, l'accent sera mis sur l'Afrique occidentale, orientale et australe. En ce qui concerne l'Afrique de l'Ouest, nous nous attacherons plus particulièrement, en collaboration avec des partenaires et des parties prenantes, à effectuer des analyses et à faciliter le dialogue sur le renforcement de la cohérence et des synergies entre diverses interventions à l'échelon régional (ECOWAP, politiques commerciales, infrastructure, industrialisation) en tenant compte des aspects relevant de l'économie politique et des questions de coordination entre bailleurs de fonds – ce qui impliquera une analyse d'économie politique des corridors ouest-africains avec une attention particulière à leur liens avec le développement du commerce intra-régional et des chaînes de valeur ajoutée de certains produits alimentaires. En ce qui concerne l'Afrique de l'Est et australe, l'ECDPM poursuivra son étroite collaboration avec le Secrétariat du COMESA et d'autres parties prenantes en vue d'élaborer et de mettre en œuvre d'autres éléments des plans d'investissements régionaux du PDDAA. Les avancées des processus régionaux du PDDAA dans d'autres CER seront suivies et, pour autant que le temps et les ressources le permettent, nous aiderons d'autres CER à finaliser et à exécuter leurs plans régionaux d'investissement agricole. Nous continuerons à soutenir dans l'ensemble des régions la participation des agriculteurs aux processus d'élaboration des politiques agricoles régionales en nous appuyant sur des études ciblées et un travail de facilitation auprès d'organisations agricoles.

Le rôle du secteur privé dans l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition

Le programme continuera de contribuer à la mise en place de plateformes de dialogue public-privé régionales sectorielles en vue de mobiliser des intérêts politiques et commerciaux en faveur de la levée des entraves au commerce intrarégional et aux investissements le long des chaînes de valeur alimentaires régionales, au sein du COMESA en particulier et en Afrique de l'Ouest éventuellement. Le programme s'attachera en outre à participer plus activement aux débats internationaux sur le rôle du secteur privé dans la sécurité alimentaire : à l'échelon mondial en s'assurant que les « principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires » récemment adoptés par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) influencent effectivement le comportement des investisseurs privés ;

et à l'échelon africain en effectuant un suivi des avancées de l'initiative Grow Africa – une démarche qui consistera notamment à analyser les répercussions des initiatives public-privé menées par Grow Africa sur différents opérateurs intégrés à la chaîne de valeur, et sur les groupes vulnérables en particulier.

Cohérence des politiques au service de la sécurité alimentaire

Le programme poursuivra également l'analyse et la facilitation du dialogue concernant la cohérence (l'incohérence) entre, d'une part, la politique de développement et la politique en matière de commerce international et d'investissement des partenaires au développement, et de l'UE et ses États membres surtout, et, de l'autre, les objectifs de l'Afrique en matière de transformation agricole et de sécurité alimentaire. Une attention particulière sera réservée à la tendance actuelle d'une mise en corrélation entre l'APD et l'investissement d'entreprises européennes elles-mêmes dans l'agriculture africaine. Cette analyse sera présentée sous la forme de blogs, de documents publiés, etc., tout en s'adressant directement aux partenaires du développement et d'autres parties prenantes dans une perspective d'orientations et de conseils ciblés.

Effets et impacts escomptés

Les activités et réalisations du programme devraient contribuer à l'obtention des résultats suivants :

1. Une conception et une mise en œuvre améliorées des dimensions régionales du PDDAA et des politiques et programmes agricoles de façon plus générale dans l'ensemble des ACP et en Afrique plus particulièrement ;
2. Une intégration régionale plus efficace conjuguant des cadres stratégiques régionaux de grande envergure et des initiatives émanant des entreprises en vue de soutenir concrètement, par exemple, le développement de chaînes de valeur alimentaires régionales inclusives ;
3. Des synergies en faveur de la sécurité alimentaire engendrées par un resserrement des liens entre les acteurs, les politiques et les programmes touchant au commerce et à l'agriculture, y compris grâce aux capacités renforcées des partenaires du Sud ;
4. L'expansion de partenariats public-privé axés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle et s'inscrivant dans le droit fil des priorités stratégiques régionales ;
5. Une meilleure compréhension de l'impact des politiques de l'UE ne relevant pas du développement (la PAC et la diplomatie économique en particulier) sur la sécurité alimentaire en Afrique.

Le programme contribue aux quatre thèmes de la stratégie 2012-2016 de l'ECDDPM en mettant plus nettement l'accent sur la promotion de la sécurité alimentaire en tant qu'enjeu mondial du développement.

Tableau récapitulatif du programme FOOD

Programme FOOD : Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire	
Problématique générale	Le développement du commerce et de l'agriculture à l'appui de la sécurité alimentaire.
Objectif du programme	Aider les organisations et processus régionaux d'Afrique à contribuer plus activement à la sécurité alimentaire grâce au développement de l'agriculture ; et aider les partenaires de développement (et l'UE notamment) à adopter des approches cohérentes et efficaces susceptibles de faire prospérer les marchés agricoles et de promouvoir la sécurité alimentaire.
Acteurs principaux	CER, CUA, Agence du NEPAD, organisations agricoles régionales, organisations professionnelles, centres régionaux d'excellence, institutions et États membres de l'UE, autres partenaires du développement.
Plan d'action	

Activités et réalisations	<p>Dialogue & facilitation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialogues sur les politiques commerciales et agricoles organisés dans le cadre d'évènements régionaux ; • Réunions inter-CER en vue de favoriser entre les communautés économiques régionales un apprentissage axé sur les marchés agricoles régionaux et le développement de chaînes de valeur alimentaires régionales ; • Facilitation des dialogues dans l'UE et en Afrique autour des PPP en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle ; • Appui lors d'autres évènements pertinents organisés par des parties prenantes de premier plan. <p>Recherche, gestion des connaissances et travail en réseau :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publications sur des thèmes pertinents tels que l'analyse d'économie politique des corridors d'Afrique de l'Ouest et le développement de chaînes de valeur agricoles ; la coordination du soutien apporté par des partenaires du développement aux processus régionaux du PDDAA ; le rôle du secteur privé dans les investissements agricoles et la cohérence entre, d'une part, la politique de développement et les politiques en matière de commerce et d'investissement des partenaires du développement, et des institutions et des États membres de l'UE surtout, et, de l'autre, les objectifs africains en matière de transformation agricole et de sécurité alimentaire ; • Conception/apports/formulation des cadres et plans d'investissement agricoles régionaux propres à certaines CER (plan d'investissement du PDDAA au niveau du COMESA, par exemple) ; • Sessions d'information à l'intention des parties prenantes.
Partenariats	<p><i>Partenariats propres au programme :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • CER (COMESA, CAE, CEEAC, ECOWAS entre autres) ; • Institutions du Sud ayant une méthodologie analogue à celle du Centre (FANRPAN, Hub Rural) ; • Organisations agricoles régionales (EAFF, ROPPA, SACAU, PROPAC) ; • Groupes de réflexion et universités en Afrique et dans l'UE (CEDRES et Université agricole de Sokoine entre autres) ; • Institutions et États membres de l'UE ; • Banques de développement (Banque mondiale, Banque africaine de développement) ; • Entités faisant partie des Nations unies (FAO par exemple) ; • Plateforme mondiale des donateurs pour le développement rural (GDPRD). <p><i>Partenaires institutionnels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Union africaine/Agence du NEPAD ; • Institutions ACP/CTA.
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Les partenaires du Sud ne pilotent pas le processus et/ou leurs capacités insuffisantes empêchent d'atteindre les résultats escomptés ; • Les attentes de nos partenaires ne correspondent pas au rôle d'intermédiaire indépendant, aux compétences et à l'objectif général de l'ECDPM.
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et mise en œuvre améliorées des dimensions régionales du PDDAA et des politiques et programmes agricoles de façon plus générale (en Afrique/dans les ACP) ; • Une intégration régionale plus efficace conjuguant des cadres stratégiques régionaux de grande envergure et des initiatives émanant des entreprises ; • Des synergies en faveur de la sécurité alimentaire engendrées par un resserrement des liens entre acteurs, politiques et programmes touchant au commerce et à l'agriculture ; • Des partenariats public-privé à plus grande échelle axés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (s'inscrivant dans les priorités stratégiques régionales) ; • Une meilleure compréhension de la CPD et de l'impact des politiques européennes non axées sur le développement, et de la PAC en particulier, sur la sécurité alimentaire dans les ACP.
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Des marchés régionaux et locaux plus performants au service du développement agricole et de la sécurité alimentaire.

3. Relations institutionnelles, développement de partenariats et prestation de services

3.1. Contexte

L'ECDPM continuera d'anticiper les évolutions rapides appelées à intervenir dans le secteur du développement et des relations internationales au titre d'un agenda post-2015. De nouveaux partenariats stratégiques et des alliances nouvelles vont s'avérer nécessaires pour mieux gérer la complexité croissante des ODD mondiaux. Le Centre devra parallèlement anticiper les évolutions probables en termes de financement du développement, lequel se caractérise désormais par un abaissement général du niveau des fonds alloués au titre de l'APD et par une tendance à une moindre flexibilité.

L'ECDPM se prépare au mieux, dans cette perspective, à un environnement davantage compétitif – une préparation qui consistera à poursuivre notre quête d'un « financement intelligent » qui respecte et apprécie notre identité fondamentale en tant que centre innovateur de réflexion et d'action (*think and do tank*) et intermédiaire indépendant entre l'Europe et l'Afrique/les ACP.

Nous poursuivrons et élargirons dans le même temps nos efforts en vue de positionner le Centre au sein de la communauté mondiale au-delà de l'UE et de l'Afrique en resserrant les liens avec les pays BRIC, les pays membres du CAD qui ne font pas partie de l'UE (États-Unis, Suisse, Norvège, Japon, etc.) et des pays d'Asie et d'Amérique latine, ainsi qu'avec la sphère de plus en plus importante des fondations pour le développement.

Nous continuerons également d'aider les institutions du monde en développement à élaborer leurs propres agendas de développement. Nos vastes réseaux et partenariats institutionnels, tant en Europe que dans le Sud, demeurent de puissants atouts pour rapprocher politique et pratique, et influencer ainsi le développement.

3.2. Objectifs

Objectifs en termes de partenariats avec des institutions du Sud

L'ECDPM continuera d'œuvrer au renforcement des partenariats institutionnels à l'échelle mondiale, en Afrique/dans les ACP et en Europe. Il poursuivra, durant la dernière année de sa stratégie en cours, un double but en ce qui concerne les partenariats avec des institutions du Sud :

- Approfondir les partenariats institutionnels déjà conclus à l'échelon du Centre avec l'UA, les CER en Afrique et le groupe ACP, et dynamiser nos partenariats et réseaux stratégiques en Afrique et dans l'hémisphère Sud ;
- S'engager davantage dans de nouvelles alliances en Afrique, dans les pays BRIC et autres acteurs émergents en vue de soutenir les processus de changement intervenant dans les domaines de compétences du Centre.

Objectifs en termes de relations institutionnelles

Conformément à sa stratégie de financement pour 2012-2016, le Centre s'est fixé les objectifs suivants pour la dernière année de cette stratégie :

- Consolider et renouveler les partenariats institutionnels pluriannuels avec les États membres de l'UE qui ont soutenu l'ECDPM sans relâche au fil des années (Pays-Bas, Autriche, Belgique, Danemark, Finlande, Irlande, Luxembourg, Portugal, Suède, Suisse et Royaume-Uni) ;
- Multiplier les relations institutionnelles (et éventuellement les possibilités de financement) avec d'autres États membres de l'UE avec une attention particulière à l'UE-13 ;
- Soutenir les présidences 2016 de l'UE (Pays-Bas et Slovaquie) ;
- Intensifier la coopération avec des pays non membres de l'UE et des organisations internationales qui manifestent de l'intérêt pour l'action de l'ECDPM (Norvège, États-Unis, Japon, Corée, Indonésie, Inde, organismes bilatéraux d'exécution, CEA, Banque mondiale, Banque africaine de développement, Banque européenne d'investissement, etc.) ;
- Étudier des possibilités de financement auprès de fondations politiques et de développement ;
- intensifier et étayer les capacités et les efforts déployés au niveau du Centre pour mobiliser un financement par programme et par projet ;
- Aider les différents programmes du Centre à obtenir des contrats-cadres et des adjudications dans les principaux domaines de compétence thématiques de l'ECDPM.

3.3. Activités et réalisations

Partenariats avec des institutions du Sud

L'ECDPM va intensifier ses partenariats avec des organisations « du Sud » au travers de différents types d'initiatives :

- Une participation accrue de consultants associés aux divers programmes du Centre en veillant notamment à augmenter le nombre de consultants associés africains ;
- Une coopération avec des instituts partenaires dans le cadre d'initiatives conjointes ;
- Un soutien au groupe ACP en vue d'envisager et d'analyser les options possibles et des scénarios éventuels pour l'avenir de ce Groupe ainsi que pour l'Accord de Cotonou au-delà de 2020 ;
- Un appui à l'Union africaine et aux Communautés économiques régionales d'Afrique.

Le Centre continuera de s'associer à une série d'initiatives de longue date ou d'émergence plus récente émanant d'instituts de recherche et de centres de réflexion et d'action (*think-and-do-tanks*) africains.

Relations institutionnelles avec des partenaires européens et mondiaux

En sa qualité d'institut spécialisé en politiques œuvrant à l'interface entre les ACP et l'Europe, l'ECDPM continuera d'entretenir d'étroites relations avec des institutions de l'UE telles que la Commission européenne, le SEAE, le Parlement européen, les États membres de l'UE et les présidences successives de celle-ci.

Dans le droit fil de cette tradition, nous mettrons en 2016 nos compétences à la disposition des présidences des Pays-Bas et de Slovaquie sous la forme d'initiatives conjointes, de conseils, d'analyses indépendantes et de travail de facilitation. Dans le premier cas, nous collaborerons avec le réseau The Broker pour stimuler aux Pays-Bas le débat sur la coopération européenne au développement. L'ECDPM et The Broker envisagent une coopération plus intensive à moyen et long termes en vue de consolider l'intermédiation, la facilitation et l'élaboration de politiques éclairées en matière de développement aux Pays-Bas.

En dépit du climat d'incertitude entourant les budgets des bailleurs de fonds, nous nous efforcerons de maintenir le niveau général de notre financement institutionnel. Nous avons l'intention parallèlement de nous investir dans une diversification plus poussée de notre base de financement extérieur en recourant à de nouveaux types de financement de projets et de programmes auprès de nouveaux donateurs, y compris de nouvelles institutions et nouveaux acteurs mondiaux en dehors des ministères des affaires étrangères et du développement et des organismes d'aide. Il reste essentiel, au vu notamment de ce contexte d'incertitude et face aux nouveaux enjeux liés à l'agenda des ODD, que l'ECDPM demeure fidèle à ses principes d'indépendance et à ses orientations stratégiques, et qu'il évite dès lors d'être guidé de manière excessive par la demande et le marché. Son indépendance intellectuelle et financière constitue la meilleure garantie d'une crédibilité et d'un impact accrus.

Un financement institutionnel conjugué à une prestation de services

L'ECDPM reçoit un financement institutionnel pluriannuel de la part d'une dizaine d'États européens. Il s'agit d'un mode de financement assez unique, qui prend la forme d'une contribution pluriannuelle au budget général du Centre – les partenaires institutionnels adhérant au mandat et à la stratégie de ce dernier. Ce financement soutient l'ensemble des domaines thématiques ainsi que les rôles et méthodes spécifiques de l'ECDPM. Parallèlement, et pour une proportion limitée de ce financement institutionnel (de l'ordre de 10 %), l'ECDPM fournit des services spécifiques à chacun de ces partenaires.

Cette prestation de services peut notamment couvrir :

1. Une information actualisée concernant les évolutions pertinentes au niveau de l'UE et de la coopération internationale en rapport avec les différents thèmes visés par nos programmes.
2. Un appui et des conseils indépendants se concrétisant notamment par :
 - l'organisation de séminaires ou de réunions internes sur des sujets revêtant de l'intérêt pour les partenaires ;
 - des commentaires concernant des documents stratégiques de politique/de prise de position émanant de l'UE, de la CE et de partenaires institutionnels ;
 - des réunions d'information ad hoc dans les domaines de spécialisation et de compétence du partenaire concerné, dans la perspective notamment de réunions du Conseil de l'UE durant lesquelles des aspects clés sont examinés ;
 - un partage de connaissances concernant les points de vue d'autres États membres et de divers acteurs ACP/africains et mondiaux en rapport avec les domaines de compétence de l'ECDPM ;
 - des conseils informels sur des questions parlementaires et des points de correspondance ministérielle susceptibles de se poser occasionnellement en rapport avec les domaines de compétence de l'ECDPM et en référence plus particulièrement avec les pays couverts par le programme auquel participe le partenaire institutionnel.
3. L'invitation de représentants du partenaire institutionnel à des séminaires et autres activités de l'ECDPM.

Les services fournis à chacun des partenaires institutionnels sont discutés et planifiés (dans la mesure du possible) au début de chaque année calendrier sur la base d'un aperçu général des services que l'ECDPM peut offrir. Étant donné la volonté du Centre d'avoir un maximum de pertinence, nous favorisons délibérément un usage flexible du volet « prestation de services ». Les partenaires institutionnels peuvent donc adresser leurs demandes de service de façon ponctuelle compte tenu de l'urgence d'agendas et de processus en rapide évolution. Couvrant l'ensemble des domaines d'action thématiques et programmatiques du Centre, cette prestation de services implique du personnel de tous les départements : sa coordination et sa gestion dont dès lors assurées par l'unité IR&PD.

3.4. Résultats et impacts escomptés

L'ECDPM ambitionne les résultats et impacts suivants grâce au renforcement de ses relations institutionnelles et de ses partenariats :

- Une reconnaissance accrue de l'ECDPM en tant que facilitateur non partisan du dialogue, de l'analyse et des échanges dans les principaux domaines de l'agenda post-2015 en Europe, en Afrique/dans les ACP et, de plus en plus, dans le monde entier ;
- Une plus grande sensibilisation au sein de l'UE et de ses institutions quant aux préoccupations, aux attentes et aux points de vue des partenaires africains/ACP et du Sud à l'égard des programmes stratégiques ;
- Une consolidation du financement institutionnel flexible permettant au Centre de rester une « table d'harmonie » indépendante et non partisane, un agent de facilitation et une source d'analyse et d'appui en termes de capacités ;
- Une meilleure information des décideurs et d'autres parties prenantes concernées par les relations UE-Afrique et l'agenda post-2015 ;
- Une capacité renforcée des partenaires institutionnels et stratégiques africains/du Sud de gérer et d'influencer les principaux programmes.

4. Programme international pour jeunes spécialistes

Le programme international pour jeunes spécialistes (ou programme YIPP) a été mis en place par le Centre en 2013 et six stagiaires YIPP ont déjà accompli avec fruit une période de travail de six à douze mois auprès de l'ECDPM. Le programme se poursuivra en 2016 avec quatre ou cinq stages.

Le programme YIPP vise à :

- renforcer les capacités de jeunes professionnels talentueux du Sud spécialisés dans le domaine de la politique et de la pratique en matière de coopération internationale, en les engageant à l'ECDPM pour un minimum de 6 mois ;
- créer et étendre le réseau des anciens de l'ECDPM ;
- favoriser une exposition de plus longue haleine aux activités de l'ECDPM à l'intention des membres du personnel d'instituts partenaires et d'organisations homologues en Afrique et au-delà ;
- encourager des activités conjointes avec des partenaires et instituts homologues ;
- accroître l'expérience et l'exposition des membres du personnel de l'ECDPM aux opinions et perceptions africaines en associant des participants au programme YIPP à leur travail quotidien ainsi qu'au travers de leur propre implication avec des organisations partenaires et des instituts homologues locaux.

L'approche de l'ECDPM en termes de partenariat s'efforce de promouvoir *le partage d'expériences* entre partenaires, le *renforcement des capacités* et *l'amélioration de la qualité et de l'impact du travail* des partenaires dans le cadre d'une relation de longue haleine. Le programme YIPP vise à contribuer à cette ambition de façon pragmatique et efficace avec un impact durable.

Les participants au programme YIPP sont engagés par l'ECDPM pour une période de six à douze mois et sont pleinement intégrés dans l'un des programmes du Centre, dans le cadre duquel ils travaillent aux côtés d'autres membres de l'équipe. Leur stage consiste donc essentiellement en une formation directe sur le tas ; ceci dit, des sessions de formation formelle sont également organisées et les stagiaires sont vivement encouragés à assister à des séminaires internes et externes en vue d'élargir leur expérience. Le recrutement de participants au programme YIPP s'effectue dans la mesure du possible par l'intermédiaire ou en association avec l'un des partenaires de l'ECDPM. Un maximum d'efforts sont déployés pour garder le contact avec les participants au programme à l'issue de leur stage et pour trouver d'autres moyens de les impliquer dans les travaux et débats en cours au sein de l'ECDPM.

5. Gestion, compétences et soutien au niveau du Centre

5.1. Unité d'appui à l'apprentissage et à la qualité

Contexte

À l'approche de son nouveau plan stratégique (2017-2021), le Centre veut améliorer encore la qualité de son travail et de son impact en consolidant ses processus internes en termes de culture d'apprentissage et de partage de connaissances. La nouvelle stratégie sera appelée à gérer un agenda de coopération internationale dont le degré de complexité et d'intégration va croissant, comme en témoignent les nouveaux ODD. Cet agenda élargi va obliger l'ECDDPM à couvrir des problématiques de plus en plus nombreuses et à assurer davantage d'interdépendance et d'intégration entre ses différents domaines de travail. Parallèlement, les bailleurs de fonds auront probablement des attentes plus grandes en termes de démonstration d'impact, de responsabilisation et de rapports. Il conviendrait, afin d'assurer l'impact de ce portefeuille d'activité davantage diversifié et complexe, de suivre attentivement les progrès et d'encourager un processus plus systématique et plus efficace d'apprentissage, de partage des connaissances et d'innovation dans l'ensemble du Centre. Dans le même temps, les acteurs du développement, y compris de nombreuses parties prenantes traditionnelles de l'ECDDPM, vont être en quête de nouveaux outils pour travailler dans le cadre de cet agenda plus complexe. Il faut dès lors s'attendre à ce que nos compétences dans divers domaines de la « gestion des politiques » soient de plus en plus demandées. La consolidation de notre savoir et de notre apprentissage servent dès lors une double finalité : (a) affiner nos propres capacités et aptitudes à exercer un impact, et (b) faire en sorte que le Centre soit mieux placé pour servir ses parties prenantes.

Le plan de travail 2016 présente donc pour la première fois l'unité LQS (Learning & Quality Support), chargée, d'une part, de développer au niveau central diverses fonctions de soutien et de coordination à l'intention des programmes et, de l'autre, d'apporter une contribution à part entière à la stratégie en offrant l'expertise de l'ECDDPM à des parties prenantes extérieures dans des domaines spécifiques. La priorité primordiale de l'unité consistera à travailler avec les programmes pour les aider à intégrer, rationaliser et renforcer leurs processus de planification, d'examen de l'état d'avancement et de gestion des connaissances. La fonction « examen de l'état d'avancement » sera affinée grâce à la mise en place d'une chaîne plus systématique allant de la planification aux rapports et au réexamen en passant par le suivi. La fonction « gestion des connaissances » fera l'objet pour sa part d'une planification plus systématique et plus efficace répondant aux exigences stratégiques du Centre en veillant à une intégration plus poussée des compétences, afin d'améliorer la qualité de notre travail et de favoriser l'innovation.

Objectif de l'unité

Au plan interne, l'unité LQS ambitionne de soutenir deux cycles étroitement liés, qu'elle va gérer en concertation avec les programmes au travers du groupe de gestion des programmes :

1. *Le cycle de planification, de suivi, de réexamen et de rapport* : l'unité aura une fonction d'orientation déterminante dans la chaîne systématique comprenant la planification, le suivi de l'avancement par rapport aux plans et la stratégie, l'établissement de rapports (internes et externes), le réexamen et le contrôle de qualité. Elle coordonnera le projet et veillera, conjointement aux responsables de la stratégie et des finances, à ce qu'il soit exécuté avec rigueur ;

2. *Le cycle des connaissances* : la nouvelle unité s'assurera que l'infrastructure interne du Centre en termes de gestion des connaissances et d'informatique est adaptée aux tâches effectuées par les programmes, et s'attachera à soutenir de façon proactive les activités de l'ECDPM en lien avec le savoir, y compris le partage des connaissances, la formation, et l'apport d'expertise en matière d'analyse d'économie politique et de politique de développement surtout, afin de relever le niveau de qualité du travail et de contribuer au cycle interne des connaissances.

L'unité LQS assurera en outre un rôle convenu de coordination inter-programmes consistant notamment à diriger le groupe de gestion des programmes, à fournir une expertise dans une série de domaines clés, à entretenir la liaison avec l'ETTG ou à coordonner le travail en matière de CPD. Elle peut également et occasionnellement aborder certaines questions de politique ou mener des activités (publication annuelle du Challenges Paper, par exemple) considérées comme revêtant une valeur stratégique pour le Centre en général plutôt que pour un programme particulier.

En temps voulu au cours de la période couverte par la prochaine stratégie, après que des avancées sur la voie des objectifs internes auront été accomplies, l'unité espère également contribuer de façon plus directe à la stratégie en offrant à l'ECDPM une expertise externe dans différents domaines de la gestion des politiques : suivi et évaluation, théorie du changement, développement des capacités, facilitation et intermédiation, gestion des connaissances et analyse d'économie politique notamment.

Activités et réalisations

Les activités proposées ci-après seront prioritaires et développées en étroite concertation avec les programmes du Centre, afin de s'assurer qu'elles répondent dûment à leurs besoins et à la rationalisation de leurs processus tout en conférant une valeur ajoutée à la qualité générale du travail de l'ECDPM.

1) Planification et révision :

Gestion du processus global de planification et d'examen systématique des progrès accomplis – le Groupe de gestion des programmes constituant un forum inter-programmes dans les deux cas – depuis la planification stratégique, le plan de travail annuel et l'élaboration du budget jusqu'à la révision budgétaire et l'analyse des progrès par rapport à la stratégie du Centre et aux plans de travail annuels, en collaboration avec les responsables de cette stratégie et des finances :

- Coordonner les processus de planification stratégique et de planification annuelle du travail ;
- Aider à l'élaboration de la stratégie 2017-2021 et au développement d'une méthodologie globale et d'une approche de l'ECDPM en matière de théorie du changement ;
- Entamer l'application de cette méthodologie et de cette approche de la théorie du changement aux divers axes de travail, selon les modalités convenues lors du processus d'élaboration de la stratégie, en vue du démarrage du plan en 2017 ;
- Contribuer au développement d'un nouveau cadre de suivi pour 2017-2021 à l'appui d'un cycle de révision plus systématique ;
- Faciliter une analyse régulière des progrès effectuée par le groupe de gestion des programmes sur la base de données de suivi et de données tirées de rapports ;
- Encourager une culture interne du défi dans le but de promouvoir une réflexion permanente concernant les avancées vers la réalisation de la stratégie adoptée.

2) Suivi et révision :

Soutien au cycle de suivi et de rapport, y compris la collecte centrale et l'agrégation des données, afin de faciliter le processus de révision interne et de favoriser une harmonisation des rapports à l'intention des

donateurs. Cette tâche couvre les rapports trimestriels quantitatifs, les rapports semestriels de résultats et les évaluations périodiques internes, ainsi que les rapports destinés, d'une part, aux bailleurs de fonds de l'ECDPM en coordination avec les unités communications et IR&PD (rapport annuel de l'ECDPM, rapports aux donateurs institutionnels et autres, évaluation externe) et, d'autre part, à la constitution d'une mémoire institutionnelle interne ainsi qu'à des fins de transparence. Nous nous attacherons donc, en collaboration avec les unités TIC et communications, à perfectionner le système de rapport IMAKE (Information Management and Knowledge Exchange) de façon à :

- améliorer la qualité des données contenues dans le système ;
- rendre le système de rapport plus convivial pour l'ensemble du personnel ;
- veiller à ce que le système puisse fournir des rapports et des données à diverses fins internes et externes ;
- œuvrer en vue d'une conformité à l'IATI – à un niveau minimum du moins ;
- mettre au point un « tableau de bord de suivi quantitatif ».

3) Gestion des connaissances :

L'équipe de l'unité LQS en charge de la gestion des connaissances se concentrera sur la gestion interne des connaissances, sur leur mise en commun et sur le partage de notre expertise dans ce domaine. L'outil IMAKE continue d'assurer au Centre une infrastructure de gestion des connaissances et l'un des grands objectifs consiste à veiller à ce qu'il remplisse dûment sa fonction du côté des programmes. Nous appuyant sur le travail déjà accompli, nous collaborerons étroitement avec d'autres unités (communications et TIC notamment) et continuerons de répondre aux besoins des programmes en termes de gestion des connaissances :

I. Gestion des connaissances en interne

- La plateforme IMAKE s'attachera plus particulièrement à soutenir la collaboration et le travail d'équipe, ainsi qu'à fournir un appui technique à **l'établissement de rapports** par les programmes et à la création d'une **nouvelle base de données de contacts** ;
- L'instauration d'un espace d'apprentissage interne et de changement : (i) en veillant à ce que **les séminaires organisés par le Centre et les rapports de mission (BTO)** alimentent davantage la réflexion interne ; (ii) en encourageant la **communication interne**, indispensable à l'heure où l'ECDPM grandit et où son personnel est réparti en de nombreuses équipes et sur plusieurs sites ; et (iii) en élaborant un **plan de sauvegarde du savoir**, afin de veiller à ce que nos connaissances de base soient conservées à l'intérieur du Centre indépendamment des mouvements du personnel.

ii. Partage des connaissances et apprentissage en dehors de l'ECDPM

L'équipe en charge de la gestion des connaissances s'associera aux programmes pour favoriser des interactions et la constitution d'une communauté parmi nos parties prenantes. Nous nous efforcerons :

- de soutenir des **communautés de pratique** au sein desquelles nous pouvons stimuler le dialogue et la réflexion, et nous positionner ;
- d'éclairer le dialogue et les plateformes de savoir dans nos domaines de compétence (Dutch Food & Business Knowledge Platform, par exemple) ;
- d'intensifier nos efforts pour **organiser le contenu** (collecter – structurer – partager) en provenance de sources extérieures.

iii. Partage de notre expertise en matière de gestion des connaissances avec les parties intéressées

Si la priorité du rôle de gestion des connaissances est un appui interne à l'apprentissage au sein de l'ECDPM, nous ne manquerons pas de faire profiter les parties prenantes extérieures intéressées de notre expertise croissante dans ce domaine. Cette démarche sera documentée en vue d'un retour d'information vers le Centre pour améliorer le fonctionnement de sa propre gestion des connaissances.

4) Consolidation des grands domaines de compétences pertinents pour tous les programmes

L'unité LQS s'efforcera d'aider les programmes à améliorer la qualité de leur travail en leur offrant un soutien dans les grands domaines pertinents pour l'ensemble du Centre. Elle comprend des membres de personnel spécialisés en analyse d'économie politique, en politique de développement, en suivi et évaluation, en théorie du changement, en gestion des connaissances et en développement des capacités. L'équipe peut également recourir à l'expertise détenue dans ces domaines par des consultants associés de l'ECDPM.

En ce qui concerne l'économie politique et la gouvernance (PEG), l'unité œuvrera à l'intérieur du Centre et avec des partenaires en vue de :

- i. développer un répertoire de résultats pertinents en termes de recherche, d'expériences et d'outils ;
- ii. veiller à une familiarisation avec les concepts fondamentaux, les résultats de recherche, les cadres analytiques et les outils relevant de l'économie politique et de la gouvernance ;
- iii. appliquer des approches fondées sur l'économie politique et la gouvernance à quelques processus stratégiques, dans le domaine de l'intégration et de la coopération régionales (UA, ACP), par exemple ;
- iv. travailler en réseau avec d'autres praticiens de l'économie politique, afin de faciliter le développement des connaissances et leur adoption par des parties prenantes, des partenaires stratégiques et des coalitions d'acteurs de premier plan.

L'unité aidera également les programmes à entreprendre, dans ces différents domaines de compétence au niveau de l'ensemble du Centre, des projets, des études ou des évaluations bénéficiant d'un financement externe. Alternativement, il assurera lui-même la gestion de projets de ce type s'ils correspondent à la stratégie du Centre sans s'inscrire exactement dans un programme particulier.

Résultats et impacts escomptés

Le résultat principal escompté est l'intensification de la culture d'apprentissage et d'innovation au sein de l'ECDPM, le relèvement qualitatif du travail réalisé au niveau de ses programmes et l'amélioration de sa réputation en tant que centre d'excellence. Le but de la nouvelle unité est de contribuer à progresser dans cette voie en définissant dans un premier temps ses propres priorités et processus durant une année (2016) pour être prête lors de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie (2017-2021). Elle s'efforcera ensuite de maintenir et de consolider au niveau de l'ensemble du Centre un environnement porteur dans lequel les équipes des différents programmes peuvent à la fois élaborer et suivre individuellement leur travail, leurs activités et leurs avancées, et suivre et analyser collectivement les progrès globalement accomplis sur la voie des objectifs stratégiques de l'ECDPM.

5.2. Communication et diffusion des connaissances

La communication stratégique est l'un des principaux modes d'action utilisés par l'ECDPM pour atteindre ses objectifs et renforcer la capacité des parties prenantes en matière d'élaboration des politiques en leur permettant d'accéder et d'utiliser les informations pertinentes, en Afrique plus particulièrement. L'unité « communications » continuera d'étayer les objectifs de la stratégie du Centre visant à influencer et éclairer certaines politiques mondiales clés en vue de résultats positifs en termes de développement. Nous avons l'intention d'agir dans ce sens en poursuivant nos rôles principaux, à savoir : i) assurer la crédibilité du Centre et sa réputation faisant autorité ; ii) soutenir les efforts déployés par les différents programmes pour réaliser leurs objectifs en matière de processus stratégiques ; et iii) appliquer, en étroite collaboration avec nos collègues de l'unité LQS (appui à l'apprentissage et à la qualité) en charge de la gestion des connaissances, une série de méthodes et d'outils dans une perspective d'engagement auprès d'audiences cibles importantes au niveau des processus stratégiques.

Nous poursuivrons la mise en œuvre de la Stratégie de communication du Centre et veillerons à renforcer de manière plus ciblée, plus efficace et plus opportune la concrétisation, le partage et la diffusion des connaissances auprès des parties prenantes, de nos partenaires et de nouveaux publics en Europe, en Afrique et au-delà. Pour atteindre leur but, les activités de communication resteront totalement intégrées aux programmes et partenariats du Centre, qu'elles soutiendront en faisant une priorité du renforcement des capacités en matière d'élaboration des politiques. Les programmes veilleront pour leur part à adapter les processus de travail en vue de répondre aux nouvelles exigences de diffusion efficace de notre action. L'équipe s'attachera en 2016 à améliorer la communication, la divulgation et la visibilité de l'ECDPM en vue d'atteindre les buts suivants :

- Afin de soutenir la levée de fonds du Centre et d'atteindre nos publics cibles, nous actualiserons notre profil institutionnel et veillerons à améliorer encore la diffusion extérieure des messages clés ;
- Recourant aux outils de communication existants, nous étendrons notre divulgation par l'utilisation stratégique d'une combinaison sur mesure de médias tels que la communication numérique, les médias traditionnels, les médias sociaux, le multimédia, l'infographie et des mailings ciblés en version imprimée. Associée à une analyse d'audience et à des techniques de ciblage avancées, cette démarche nous permettra de mieux servir notre public cible actuel et potentiel, y compris tant les décideurs que les praticiens, en faisant appel aux moyens de communication qui ont leur préférence ;
- Nous continuerons d'apporter notre appui à la production de publications, y compris celles qui concernent le Centre lui-même (rapport annuel, par exemple) ;
- L'exploitation ciblée de nos voies et outils de communication devrait contribuer à une présence plus importante de l'ECDPM dans les réseaux de ses partenaires européens et africains, et nous permettre, en étroite collaboration avec nos collègues en charge de la gestion des connaissances au sein de l'unité LQS, d'intensifier l'interactivité en ligne en nous appuyant sur nos méthodes éprouvées en matière de dialogue et sur des approches pragmatiques de l'intermédiation en veillant plus particulièrement à incorporer des points de vue africains et une perspective de mise en œuvre dans notre démarche. Nous serons ainsi également en mesure de consolider et de renforcer nos partenariats, et d'accroître notre impact ;
- Nous poursuivrons le développement et la maintenance d'un site Internet plus convivial, y compris en français, afin d'attirer un plus grand nombre de visiteurs et de faciliter la communication ;
- Un contenu de qualité et porteur de valeur ajoutée concernant nos activités reste le fondement de toute stratégie de communication. La production de ce contenu fera l'objet de décisions de la part des responsables des programmes et de la direction du Centre ;

- L'unité communications collaborera étroitement avec les collègues en charge de la gestion des connaissances au sein de l'unité LQS en vue de partager notre expertise en la matière avec des parties intéressées par un renforcement de leur capacité d'acquisition du savoir.

Mieux comprendre notre impact

En étroite collaboration avec l'unité LQS et le département informatique, nous nous attacherons à améliorer le suivi et l'évaluation de nos activités de communication. L'unité communications va procéder à la collecte, à l'appréciation et à l'analyse de données quantitatives et qualitatives concernant notre divulgation et l'usage du contenu que nous offrons, afin de déterminer nos réalisations et notre impact, et de susciter un retour de commentaires constructifs en vue d'améliorer notre communication.

5.3. Gestion du Centre et défis institutionnels

Comme l'indiquait déjà son plan de travail 2015-2016, l'ECDPM continue de relever un certain nombre de défis organisationnels pour préserver son identité, son autonomie et son impact en tant que fondation indépendante :

Assurer un financement adéquat

Dans le droit fil de sa stratégie de financement, l'ECDPM va renforcer sa capacité de levée de fonds et diversifier ses sources de financement en 2016. Le Centre va consolider et resserrer ses relations de financement avec ses partenaires institutionnels européens de longue date, entre autres, en renforçant davantage son orientation vers les services. La priorité ira au renouvellement de notre accord de financement pluriannuel avec le gouvernement néerlandais. Le Centre continuera par ailleurs d'examiner les possibilités de coopération avec des fondations pour le développement. Enfin, nous veillerons à renforcer nos capacités en termes de soumission d'offres et de mobilisation de financement pour des programmes et projets s'inscrivant dans les principaux domaines de compétence du Centre. Nous nous attacherons à cette fin à recenser systématiquement les possibilités de financement, à former des alliances avec des partenaires potentiels et à améliorer notre capacité de concevoir et de rédiger des programmes finançables et d'obtenir et d'exécuter des adjudications internationales.

Améliorer les compétences de la direction du Centre

Nous nous efforçons d'investir sans relâche dans le relèvement de la qualité de notre leadership. Nous allons accroître également notre capacité de fixer des priorités et d'agir en période d'incertitude. Une proposition en matière de gestion des risques a été élaborée et présentée au conseil d'administration pour discussion et approbation; elle doit maintenant être étendue aux risques programmatiques et externes, et être davantage intégrée à nos systèmes d'information sur la gestion, afin de surveiller les risques et, le cas échéant, de prendre des mesures. La stratégie actuelle du Centre lui permet de mieux focaliser ses activités tout en restant flexible. Tous nos programmes visent à exercer leur activité de façon novatrice et souple, mais nous n'en continuerons pas moins de veiller à ce qu'une partie du budget du Centre reste disponible pour des programmes et projets innovants. Nous maintiendrons notre nouvelle structure de gestion, laquelle permet au Centre de décentraliser sa gestion quotidienne. Cette structure a été affinée en 2014 et 2015 pour consolider cette gestion dans le souci d'en améliorer la qualité et les résultats. Dans la perspective de la nouvelle stratégie, nous procéderons en 2016 à l'évaluation de cette nouvelle structure interne de gouvernance, de la qualité de notre leadership et de la nouvelle unité LQS.

Élargir l'éventail des compétences du Centre

À l'heure où se diversifient les défis que nous sommes appelés à relever, nous nous attacherons à diversifier également notre personnel, à la fois en termes de compétences et en termes d'origine géographique, et à toucher des réseaux plus vastes de savoir et d'expertise. C'est ainsi notamment que nous continuerons de recruter de jeunes spécialistes dans le cadre de notre programme YIPP, qui permet à l'ECDPM d'engager des collaborateurs en début de carrière venant de pays en développement, et d'Afrique principalement. Le Centre va également étendre et diversifier son système de consultants associés. Nous nous efforcerons d'ouvrir un espace à de nouvelles contributions et réflexions tout en veillant à conserver les compétences essentielles des membres plus anciens de notre personnel en leur permettant d'opter pour un emploi à temps partiel dans le cadre d'un régime mis en place à leur intention : le Senior Fellows Scheme.

Assurer la compétence et l'efficacité du personnel et des conditions d'emploi adéquates

L'ECDPM a pris plusieurs mesures pour accroître les compétences de son personnel et sa capacité d'offrir effectivement les aptitudes dont le Centre a besoin. Il prévoit une consolidation et un prolongement de ces initiatives :

- par une approche de la gestion fondée sur les compétences, laquelle fait l'objet d'une révision et d'une actualisation sur la base de quatre années d'expérience de ce système de gestion des ressources humaines ;
- par la poursuite d'une intensification des programmes de formation et de planification de carrière du personnel avec une attention particulière à des ateliers organisés en interne pour permettre l'apprentissage de compétences spécifiques auprès de collègues plus expérimentés ;
- par la création de « pôles de connaissances » destinés à soutenir le personnel dans le développement quotidien de ses compétences essentielles ; et
- par le réexamen et la mise à jour des conditions d'emploi secondaires, y compris le congé de récupération.

Veiller à des gains d'efficience

L'ECDPM est parvenu à améliorer son efficience interne au fil des années. La direction du Centre s'attachera plus spécialement, au titre de cet objectif permanent, à réduire les frais généraux tout en procédant à certains investissements pour moderniser les infrastructures, tant dans les bureaux de Bruxelles que de Maastricht.

Préparation à la transition

L'ECDPM continuera de connaître durant l'année couverte par le présent plan de travail une phase de transition vers une nouvelle période stratégique post-2016. À l'heure d'écrire ces lignes, plusieurs étapes de cette transition ont déjà été franchies. Une évaluation interne de la mise en œuvre de l'actuelle stratégie a été réalisée, et un nouveau directeur a été nommé et pris ses fonctions.

La phase de transition comporte les défis institutionnels supplémentaires suivants :

1. Le conseil d'administration de l'ECDPM a confié à une équipe externe la réalisation d'une évaluation indépendante et professionnelle de la performance du Centre durant la dernière période stratégique. L'équipe présentera son rapport en janvier 2016 ;
2. Un processus inclusif et multiacteurs a été initié en vue de la préparation de la nouvelle stratégie de l'ECDPM pour la période 2017-2021 ; il se déroule partiellement en parallèle de l'évaluation externe,

afin de tirer immédiatement profit des éléments mis en lumière par celle-ci et de faire en sorte que la nouvelle stratégie soit formulée et approuvée début 2016 ;

3. La nouvelle stratégie sera ensuite discutée avec le gouvernement néerlandais en vue du renouvellement de son engagement pluriannuel de financement du Centre pour la période 2017-2021.

Évaluation des risques et nécessité d'adaptation

La portée et l'objectif de la stratégie de l'EDPM et du présent plan de travail sont ambitieux. Le succès de la stratégie du Centre va dépendre :

- de la manière dont les futurs plans de travail seront formulés, gérés et mis en œuvre ;
- de la création réussie de synergies avec des processus formels (de l'UE, des ACP, africains et internationaux) poursuivant des objectifs analogues ;
- de la mesure dans laquelle le Centre parvient à tirer une valeur ajoutée supplémentaire de sa focalisation sur des domaines thématiques clés.

Il existe parallèlement plusieurs types de risques :

- Une concurrence croissante pour des ressources de développement de plus en plus réduites ;
- Une perte d'importance du secteur du développement : résolu à maintenir son impact, le Centre va élargir la base de ses mandants exerçant leur activité dans le domaine des relations internationales et des biens publics mondiaux ;
- Une moindre impulsion et un moindre engagement à l'égard des programmes clés de la part des décideurs et autres parties prenantes concernées : s'il veut optimiser ses réalisations et son impact, il faudra que le Centre soit en contact permanent avec les décideurs et autres agents du changement, et qu'il envisage un désengagement, s'il y a lieu ;
- Une focalisation insuffisante et des activités trop dispersées : pour atténuer ce risque et accroître l'impact, le Centre veillera à l'établissement de priorités et à une sélectivité tout au long de la mise en œuvre de la stratégie et des plans de travail ;
- Une synergie et une cohérence insuffisantes entre les différents axes de travail de l'ECDDPM : la direction et le conseil d'administration du Centre veilleront de près et en permanence au maintien d'une réelle cohérence ;
- Une capacité insuffisante ou un manque de fonds pour mener l'activité à bien : une campagne de levée de fonds sera menée en vue de compléter le financement et les subventions institutionnelles. Pour préserver l'intégrité financière du Centre, la taille et la portée des activités seront ajustées pour tenir compte du financement réellement disponible.

L'approche fondée sur l'économie politique constituera un atout majeur pour l'évaluation permanente des risques. Faire en sorte que le Centre et les parties prenantes comprennent mieux les raisons pour lesquelles certaines réformes au niveau des politiques et certaines transformations au niveau de la gouvernance – aussi souhaitables soient-elles – ne se concrétisent pas, est une première étape indispensable sur la voie de la facilitation des changements visés. Il s'agit donc d'une démarche déterminante pour étayer les futures options des agents nationaux et internationaux du changement. À ce titre, tout échec de l'une ou l'autre de nos activités ne parvenant pas à obtenir les résultats ou les effets escomptés deviendra une occasion d'apprendre comment gérer à l'avenir nos propres actions, de même que celles entreprises par des parties prenantes nationales et internationales.

6. Gestion financière

2016 est à la fois la dernière année de la stratégie actuelle du Centre et une année de transition préparant la nouvelle stratégie 2017-2021. À l'image de la continuité du présent plan de travail 2016 par rapport à 2015, le budget du Centre ne prévoit qu'une légère augmentation (2,6 %) pour atteindre un montant total de 6 965 000 euros en 2016.

L'ECDPM applique un système intégré de comptabilité, ce qui signifie que l'ensemble des dépenses et des financements est alloué aux programmes et autres volets opérationnels axés sur l'obtention des réalisations et résultats prévus par le plan de travail. Cette planification intégrée permet une gestion basée sur les résultats ainsi qu'un renforcement de la capacité de la direction et du conseil d'administration de diriger efficacement le Centre.

Recettes

En ce qui concerne les recettes, nous avons déjà évoqué plus haut l'environnement de financement plus difficile dans lequel le Centre est appelé à exercer son activité. Nos efforts en matière de mobilisation de fonds porteront essentiellement sur le moyen voire le long terme, étant donné que le financement pour 2016 est déjà largement assuré. L'une des grandes priorités consiste à maintenir et à consolider une structure de financement permettant au Centre de rester fidèle à son mandat. C'est également dans ce but que nous nous attacherons à surveiller de près l'équilibre entre financement non restrictif et financement assorti d'une affectation spécifique.

Dépenses

Du côté des dépenses, nous prévoyons qu'une série de coûts – liés au personnel et aux technologies de l'information notamment – seront en hausse par rapport à 2015 en dépit de la quasi-stabilité du niveau des effectifs (61,2 ETP en 2016 contre 59,6 ETP en octobre 2015). Nous ambitionnons une légère réduction des frais opérationnels (événements, déplacements, publications, etc.). La réalisation de cet objectif dépend cependant aussi de l'ampleur et des modalités de notre financement, étant donné que les nouveaux contrats conclus au cours de l'année pourraient donner lieu à des dépenses opérationnelles impossibles à prévoir aujourd'hui. Nous maintenons une petite ligne budgétaire « innovation » à consacrer éventuellement à de nouveaux projets et activités n'entrant pas dans le cadre des programmes.

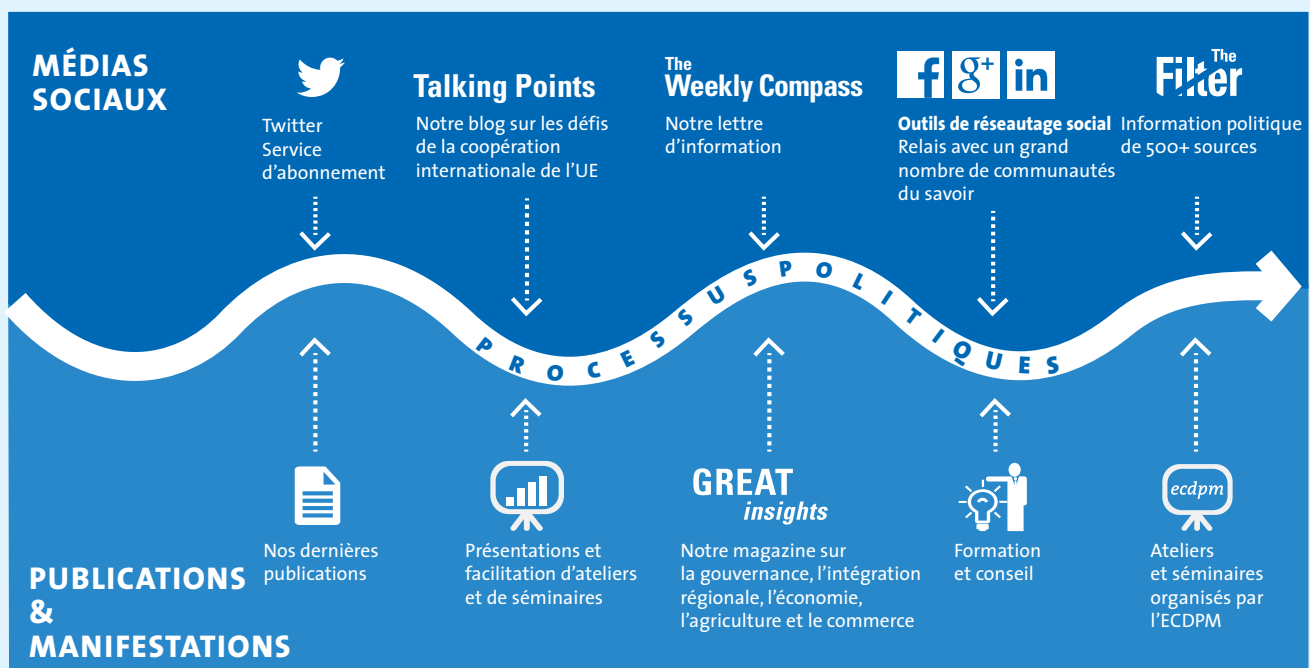
En ce qui concerne les coûts indirects, des objectifs ont été définis en termes d'économies et de gains d'efficacité, y compris un meilleur alignement sur la (nouvelle) convention collective de travail applicable aux fonctionnaires néerlandais.

Le Centre s'efforce depuis quelques années de rationaliser son organisation et d'en accroître l'efficacité. Alors que le niveau des effectifs a augmenté de près d'un tiers entre 2012 et 2016, les coûts d'infrastructure enregistrent une hausse de 1,3 % seulement. L'ECDPM veut continuer de réaliser des gains d'efficacité tout en veillant à rester flexible pour s'adapter à des situations imprévues.

Notre approche de gestion des connaissances et de communication

La gestion des connaissances et la communication sont des stratégies de base de l'ECDPM en vue d'améliorer les processus politiques et d'obtenir des résultats de développement positifs.

Les liens entre le savoir et les politiques ne sont pas linéaires et uniques. Nous opérons de manière stratégique, engageant les parties prenantes africaines et européennes au moment voulu par le biais de plusieurs chaînes de communication, afin d'établir des relations et de renforcer les capacités pour la formulation de politiques efficaces.



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

European Centre for
Development Policy
Management

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