

Relations ACP-UE après 2020 : SE TOURNER VERS L'AVENIR OU PROLONGER LE PASSÉ ?

Par Jean Bossuyt

Avec le concours de Niels Keijzer, Alfonso Medinilla, Andrew Sherriff, Geert Laporte et Marc de Tollenaere

Septembre 2017



RÉSUMÉ

Le mois de septembre 2018 devrait marquer le coup d'envoi des négociations entre l'Union européenne et les États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) sur le mode d'organisation de leurs relations après la fin de l'Accord de partenariat de Cotonou (APC). L'UE est en train de préparer son mandat de négociation à partir de la communication conjointe du 22 novembre 2016 dans laquelle la DEVCO et le SEAE ont dévoilé leur option de prédilection pour l'avenir. Dès le départ, l'UE a insisté sur le fait qu'une simple reconduction de l'Accord de Cotonou - qui régit les relations ACP-UE depuis 2000 - ne suffirait pas à relever les multiples défis du monde actuel. L'examen de ce partenariat spécifique devrait par conséquent **tester** la capacité des institutions de l'UE et de ses États membres à demodifier leurs approches en matière d'action extérieure et de coopération au développement.

Cette note politique analyse **les perspectives et les conditions d'un tel changement**. Elle débute par une brève analyse des éléments contextuels qui expliquent pourquoi et comment le partenariat ACP-UE a progressivement perdu sa place dans l'action extérieure de l'UE et ce qu'il en découle pour la négociation d'un nouvel accord au-delà de 2020. Elle examine ensuite les principaux éléments constitutifs de l'option de prédilection (l'accord-cadre) proposée par l'UE. Elle évalue en quoi cette proposition permet effectivement de réaliser les ambitions affichées par l'UE, à savoir la mise en place d'un partenariat politique revigoré, en phase avec les défis mondiaux et régionaux, à la hauteur des intérêts de l'UE et porteur d'une aide plus efficace au développement.

Il ressort de cette confrontation avec la réalité des faits que **l'UE n'est pas disposée à franchir le Rubicon** dans ses relations de longue date avec l'Afrique, les Caraïbes et le Pacifique. Elle propose néanmoins des innovations indispensables telles que l'approfondissement de la régionalisation, la modification des processus de prise de décision, une mise en œuvre aux niveaux et avec les acteurs les plus pertinents, une portée élargie à des pays non ACP et l'adoption de nouveaux moyens de mise en œuvre.

Tous ces changements positifs restent cependant liés et soumis à la préservation d'un **cadre général ACP**, d'institutions et d'un ensemble de règles connexes, dont la pertinence, la légitimité, l'efficacité et la durabilité ont été sérieusement remises en cause **par la pratique** des dix dernières années. Le problème avec le scénario de prédilection sous sa forme actuelle, c'est qu'il cherche à faire du neuf avec du vieux plutôt que d'affronter les courants contraires **d'une modernisation du partenariat – en particulier avec l'Afrique – afin de l'aligner sur les réalités géopolitiques du XXIe siècle, sur les nouveaux agendas mondiaux et sur l'évolution de l'action extérieure de l'UE.**

Pour finir, cette note envisage **d'autres alternatives**, au regard du déplacement manifeste du centre de gravité vers les régions. Ces alternatives reconsidèrent le rôle et la configuration du cadre général ACP-UE, font le lien avec le débat sur les futurs instruments de financement de l'UE, examinent les systèmes de gouvernance pour une plus grande inclusivité et proposent de sortir le débat de son carcan en profitant notamment du prochain sommet Afrique-UE pour discuter ouvertement de l'avenir du partenariat.

Table des matières

Chapitre 1 : Mise en perspective des relations ACP-UE	3
Chapitre 2 : Principaux ressorts du scénario de prédilection de l'UE, « l'accord-cadre »	6
Chapitre 3 : Dans quelle mesure le cadre est-il une option réaliste et opérante ?	10
Chapitre 4 : Envisager d'autres alternatives	13

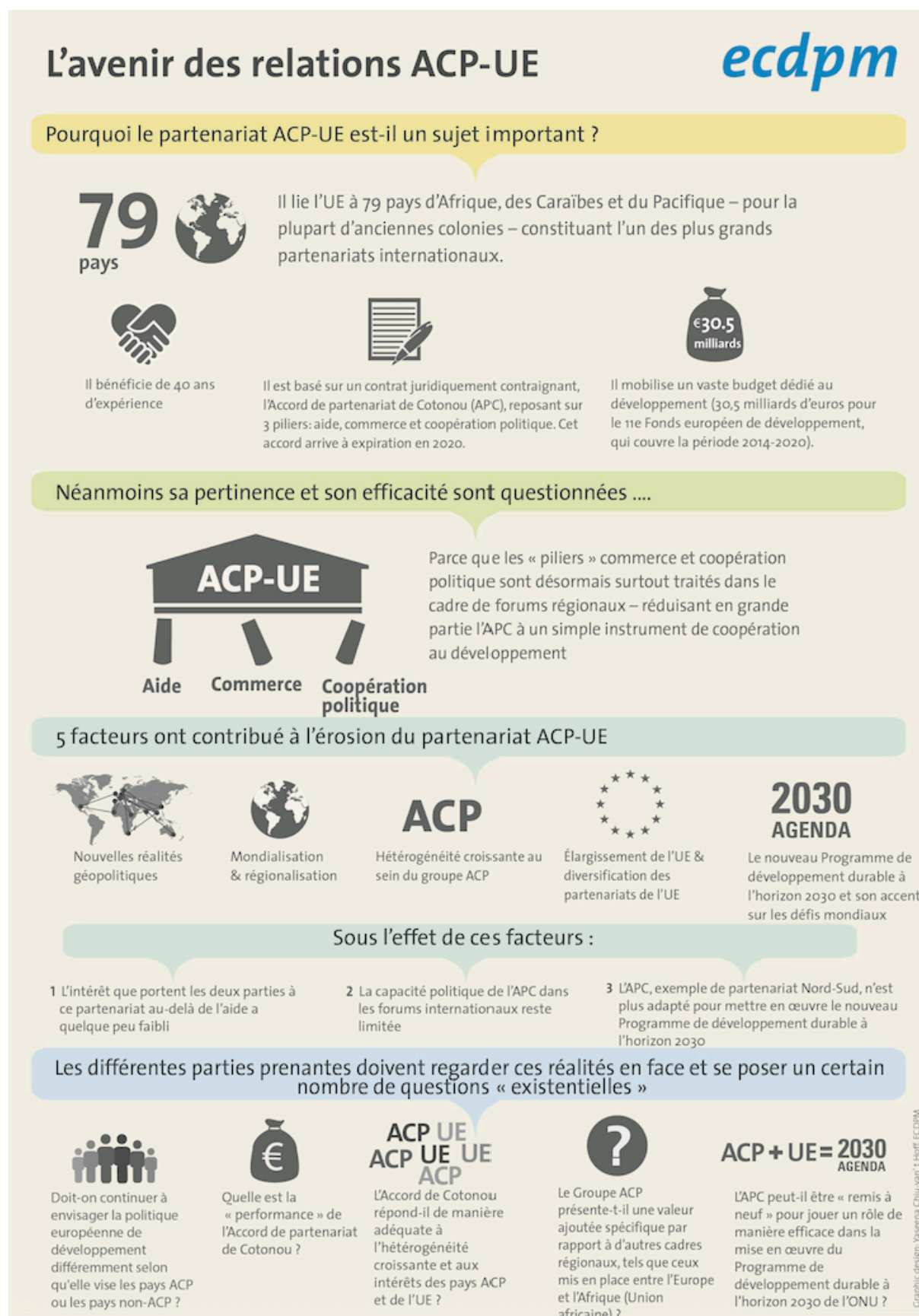
Liste des encadrés

Encadré 1 : Éléments attestant d'une dilution des relations ACP-UE	3
Encadré 2 : Enseignements tirés par la CE de la mise en œuvre de la coopération ACP-UE	4
Encadré 3 : Architecture institutionnelle du scénario de prédilection	9
Encadré 4 : Le groupe ACP choisit le statu quo	11
Encadré 5 : Raisons pour lesquelles un cadre général ACP-UE pourrait nuire à un partenariat authentique et efficace avec l'Afrique	15

Liste des figures

Figure 1	2
Figure 2	8

Figure 1



Chapitre 1 : Mise en perspective des relations ACP-UE

On ne saurait faire de choix politique avisé et réaliste pour l'avenir du partenariat sans tenir compte de son évolution au fil du temps, de son poids stratégique actuel et des principales leçons à en tirer.

Sous leur forme actuelle, les relations avec les ACP remontent à 1975, avec la signature de la première Convention de Lomé, elle-même provoquée par l'adhésion du Royaume-Uni à la CEE. Ce dispositif conclu par l'Europe avec ses anciennes colonies a été qualifié de « **modèle unique pour la coopération Nord-Sud** » au regard de son caractère juridiquement contraignant, de sa portée globale (incluant l'aide, le commerce et la coopération politique), de ses institutions communes, de son architecture de cogestion ainsi que de la création d'un fonds spécifique, le FED (Fonds de développement européen), garant de financements prévisibles. Ces éléments constituent « l'acquis » du modèle ACP-UE. Mais au milieu des années '90, le partenariat a commencé à s'essouffler et à décevoir les deux parties. En 2000, elles ont donc signé une nouvelle convention, l'Accord de partenariat de Cotonou (APC). Conclu pour une période de vingt ans, cet accord devait redynamiser les relations entre les ACP et l'UE en renforçant la coopération politique, en examinant les accords commerciaux et en ouvrant la coopération à d'autres acteurs.

Dix-sept ans plus tard, de nombreux éléments empiriques attestent et il est généralement admis (de tous bords) **que ce projet de revitalisation ne s'est pas concrétisé**. Au contraire, les fondements politiques et institutionnels des relations ACP-UE se sont fragilisés. Voici pourquoi (encadré 1) :

Encadré 1 : Éléments attestant d'une dilution des relations ACP-UE

- **Érosion de la structure à trois piliers du partenariat.** La majorité des questions politiques et commerciales sont désormais abordées en dehors du cadre ACP-UE. D'autres priorités fondamentales (comme la paix et la sécurité ou la migration) ne se traitent pas au niveau ACP-UE. Il s'ensuit que, *de facto*, l'APC a été réduit à l'état d'un outil de coopération au développement.
- **Écart entre la théorie et la pratique.** Il existe un écart important entre les dispositions louables de l'APC (concernant le respect des droits de l'homme et la démocratie, le dialogue politique, la participation des acteurs non étatiques, la migration, la cogestion, la cohérence des politiques au service du développement, etc.) et leur application dans les faits. Une récente évaluation indépendante du FED¹ a clairement montré que des éléments clés de « l'acquis » de Cotonou, tels que l'appropriation et la prévisibilité des financements, n'étaient plus de mise dès lors que les priorités politiques de l'UE avaient tendance à dicter l'allocation et la programmation des financements.²
- **Trop peu d'influence sur la scène mondiale.** En théorie, un bloc de 28 États membres de l'UE et de 79 pays ACP devrait peser sur les processus multilatéraux. En pratique cependant, peu de coalitions efficaces ont vu le jour tant il s'est avéré difficile de trouver un terrain d'entente entre un groupe d'états aussi large et hétérogène, d'un côté comme de l'autre.
- **La position stratégique marginale de la construction ACP-UE.** En vingt ans, le partenariat a perdu sa place emblématique au sein de l'action extérieure de l'UE. Aujourd'hui, la défense des intérêts

¹ Commission européenne. *Évaluation externe du 11^{ème} FED (2014- mi-2017)*. Rapport final. Juin 2017.

² Voyez également Herrero, A., Knoll, A., Gregersen, C., Kokolo, W. 2015. *Implementing the Agenda for Change: An independent analysis of the 11th EDF programming*. (Discussion Paper 180). Maastricht:

² Voyez également Herrero, A., Knoll, A., Gregersen, C., Kokolo, W. 2015. *Implementing the Agenda for Change: An independent analysis of the 11th EDF programming*. (Discussion Paper 180). Maastricht: ECDPM.

fondamentaux de l'UE passe essentiellement par des partenariats continentaux, régionaux et bilatéraux. De nombreuses décisions de haut niveau prises récemment par l'UE en matière de politique de développement, y compris celles ayant des répercussions financières importantes – comme la création du Fonds fiduciaire d'urgence pour l'Afrique et le Plan d'investissement extérieur – puisent largement dans les réserves du Fonds européen de développement, sans consulter les instances ACP et ACP-UE, contrairement à l'esprit et à la lettre de l'APC. Si, officiellement, les régions et pays ACP adhèrent aux principes « d'unité et de solidarité », ils se tournent de plus en plus vers le niveau régional pour y défendre leurs principaux intérêts politiques, commerciaux et autres. La marginalisation du partenariat se reflète également dans la méconnaissance et le peu d'intérêt pour « Cotonou » en dehors des cercles institutionnels directement concernés.

Il convient de noter que **la CE valide en grande partie ce diagnostic interpellant de l'état de santé des relations ACP-UE** (voyez l'encadré 2 ci-après). De l'avis général, une série de facteurs plus généraux expliqueraient aussi cette évolution de l'APC.³ On associe généralement l'érosion progressive du partenariat ACP-UE à l'évolution du contexte depuis 2000, notamment marquée par :

- de nouvelles réalités géopolitiques (par exemple, l'émergence d'un monde volatil et multipolaire dans lequel les États-Unis ont perdu de leur influence) ;
- la dynamique de mondialisation et de régionalisation, qui remet en cause la pertinence d'une entité géographique postcoloniale telle que les ACP ;
- les changements intervenus au sein des ACP (hétérogénéité croissante, approfondissement de la régionalisation, capacités d'action collective et d'appropriation limitées des États ACP,⁴ etc.) ;
- les changements intervenus au sein de l'UE (élargissement à 28 États membres,⁵ incidence de plus en plus forte des politiques internes de l'UE sur l'action extérieure, par ex.) ;
- l'arrivée du Programme de développement durable à l'horizon 2030, dont le caractère universel transcende la fracture traditionnelle entre le Nord et le Sud et qui entend recourir à différents moyens de mise en œuvre, comme le prévoit l'ODD 17) ;
- la baisse d'importance des flux d'APD (pour une représentation visuelle, voir la Figure 1).

Encadré 2 : Enseignements tirés par la CE de la mise en œuvre de la coopération ACP-UE

À défaut d'une évaluation complète et indépendante des performances de l'APC, la CE a procédé à une auto-évaluation du partenariat avec les pays ACP afin d'en tirer quelques enseignements, qu'elle a publiés en novembre 2016 dans une Communication conjointe intitulée « *Un partenariat renouvelé avec les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique* ». Ce document décrit les progrès accomplis dans plusieurs domaines essentiels (la réduction de la pauvreté, la paix et la sécurité, etc.). Il relève aussi quelques tendances inquiétantes (la montée des gouvernements autoritaires, par exemple) et les principaux défis de mise en œuvre, en lien avec le dialogue politique, les droits de l'homme, la démocratie, la bonne gouvernance et la primauté du droit, la migration et la participation d'autres acteurs que les gouvernements centraux.

L'UE reconnaît aussi que la coopération entre l'UE et ses partenaires ACP dans les enceintes multilatérales

³ Pour une analyse plus détaillée, voyez Bossuyt, J, Niels Keijzer, Alfonso Medinilla et Marc De Tollenaere. 2016. *The Future of ACP-EU relations: A political economy analysis*. ECDPM, Policy Management Report 21, p. 2-5.

⁴ Cette capacité d'action collective pâtit également de la réticence de certains États membres ACP à verser leur contribution à l'organisation.

⁵ L'élargissement de l'UE a logiquement débouché sur une approche moins unifiée des tractations avec les ACP. Outre les États membres qui ont dès l'origine défendu l'idée d'une seule et même politique de développement globale de l'UE (les Pays-Bas, par ex.), bon nombre de « nouveaux » États membres n'ont aucune affinité avec l'héritage postcolonial de l'Europe et ne voient donc pas de raison de prolonger un accord de partenariat avec un groupe exclusif de pays dont la composition ne tient qu'à de facteurs historiques.

« n'a pratiquement pas été utilisée » et que l'actuel système d'institutions communes « s'est avéré utile pour l'échange d'expériences, mais il est aujourd'hui dépassé étant donné qu'il est trop lourd et trop contraignant ». ⁶

Quelles sont les **implications pratiques** de cette brève analyse du contexte et de l'évaluation connexe du poids stratégique des relations ACP-UE en 2017 ? **Trois points essentiels se dégagent**, qui pourraient s'avérer pertinents pour les décideurs politiques et autres parties prenantes concernées par le renouvellement du partenariat :

Prendre garde aux leçons du passé concernant les conditions de reconstruire un nouveau partenariat politique. Les faiblesses structurelles dont les relations ACP-UE ont souffert dans le passé ne feront que s'accroître dans les années à venir, car ce sont des formes de coopération basées sur l'intérêt qui occupent le centre du terrain. On ne peut par conséquent surmonter l'actuel manque d'attrait du partenariat ACP-UE en se contentant de définir de nouvelles grandes ambitions politiques (unir nos forces dans les forums multilatéraux, relever les défis mondiaux, etc.). Il faut en outre être deux pour valser ; or, pour l'instant, on ignore sur quel air les États ACP veulent danser.

Bâtir autour d'intérêts, de processus et d'acteurs réels. Certes, il convient de préserver les éléments de l'acquis qui ont bien fonctionné, mais on pourrait facilement s'enliser dans des négociations juridiques et procédurales avec une toute petite communauté d'acteurs institutionnels (c.-à-d. les structures ACP établies à Bruxelles et les structures conjointes ACP-UE). L'enjeu consiste ici à s'assurer que le renouvellement du partenariat coïncide le plus possible avec la réalité du terrain (en termes de dynamique des politiques mondiales, régionales et étrangères) et le vécu des acteurs étatiques et non étatiques qui sont parties prenantes de ces processus à différents niveaux.

Aligner les instruments de financement de l'UE sur les stratégies. Le partenariat ACP-UE peut être marginalisé en termes politiques et institutionnels, mais il conserve la mainmise sur la majeure partie des ressources de développement de l'UE, par le biais du FED. Cela lui confère un pouvoir considérable, bien au-delà de son poids actuel, celui d'attirer et de répondre à toutes sortes d'intérêts (particuliers)⁷ et de conserver un avantage concurrentiel par rapport à d'autres cadres politiques tels que la Stratégie commune Afrique-UE (SCAU). Si l'UE est sérieuse lorsqu'elle parle de se doter d'une action extérieure plus cohérente et d'accorder la priorité aux dynamiques régionales, ou même de cibler les plus pauvres, elle doit choisir avec circonspection les domaines où elle investit.

⁶ Commission européenne, *La Haute Représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité*. 2016. Communication conjointe « *Un partenariat renouvelé avec les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique* ». Strasbourg, le 22.11.2016. JOIN (2016) 52 final, p. 26.

⁷ À titre d'exemple, des organisations multilatérales et des acteurs de la société civile essaient d'accéder à des financements à partir des ressources allouées à la coopération intra-ACP.

Chapitre 2 : Principaux ressorts du scénario de prédilection de l'UE autour d'un « accord-cadre »

Partant de cet état des lieux des relations entre les ACP et l'UE, ce chapitre analyse les diverses propositions avancées par l'UE pour façonner l'avenir des relations ACP-UE. La DEVCO et le SEAE sont partisans d'un « scénario-cadre », la meilleure façon, selon eux, de parvenir au consensus nécessaire entre les institutions de l'UE et les États membres. Pour effectuer cette analyse, nous nous sommes principalement référés à la Communication conjointe de l'UE du 22 novembre 2016 (qui justifie et trace les grandes lignes de cette option de prédilection), aux débats publics qui s'en sont suivis, aux discours officiels,⁸ à des entretiens, etc.

La Commission européenne et la Haute Représentante / le SEAE partent du principe que « les relations que l'UE entretient de longue date avec les pays ACP offrent un socle à partir duquel un partenariat politique renouvelé peut être construit »,⁹ lequel prendrait la forme d'un seul et unique accord juridiquement contraignant avec les pays partenaires concernés, autour de quelques grands axes (pour une représentation visuelle, voyez la Figure 2) :

- **Un cadre qui s'appliquerait à l'UE et à tous les pays ACP** et qui définirait les valeurs communes, les principes, les éléments essentiels et les intérêts sous-jacents de la coopération entre les parties. Ce cadre définirait aussi des axes de coopération sur la scène mondiale entre les pays ACP et l'UE, qui serait poursuivis au travers de mécanismes de coordination spécifiques.
- **Trois partenariats régionaux distincts** avec les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, sous la forme de **protocoles** à l'accord-cadre. Ces partenariats « exploiteraient et intégreraient » les stratégies préexistantes et fixeraient **des priorités et des actions** spécifiques pour chacune des trois régions. Le partenariat avec l'Afrique, par exemple, s'appuierait sur la SCAU et s'appliquerait à l'ensemble du continent. Sa mise en œuvre serait néanmoins soumise aux dispositions juridiques de l'accord-cadre dans le cas des pays subsahariens membres des ACP.
- **Une extension au-delà des pays ACP** serait envisageable en permettant, « s'il y a lieu », d'étendre le périmètre géographique aux pays non ACP (tout en assurant la cohérence avec les cadres politiques existants). Le texte fait nommément référence aux pays non-ACP d'Afrique du Nord, aux États non-ACP du groupe des pays moins avancés (PMA) et au groupe des petits États insulaires en développement (PEID). Le fait de les intégrer dans des processus de politique sélective devrait renforcer la cohérence des politiques et augmenter le capital diplomatique du partenariat.
- **Une architecture institutionnelle flexible et à plusieurs niveaux**, témoin de la nature politique du partenariat, devrait permettre « de prendre des mesures au niveau le plus approprié et dans le cadre adéquat », dans le respect « des principes de subsidiarité et de complémentarité et en accord avec la différenciation et la régionalisation ». ¹⁰ L'encadré 3 revient plus en détail sur le système de gouvernance à plusieurs niveaux tel qu'il est envisagé (sur la base des informations disponibles à ce stade).
- **De nouveaux moyens de mise en œuvre**, impliquant d'importants changements dans la pratique actuelle, notamment le passage à des approches efficaces réunissant des parties

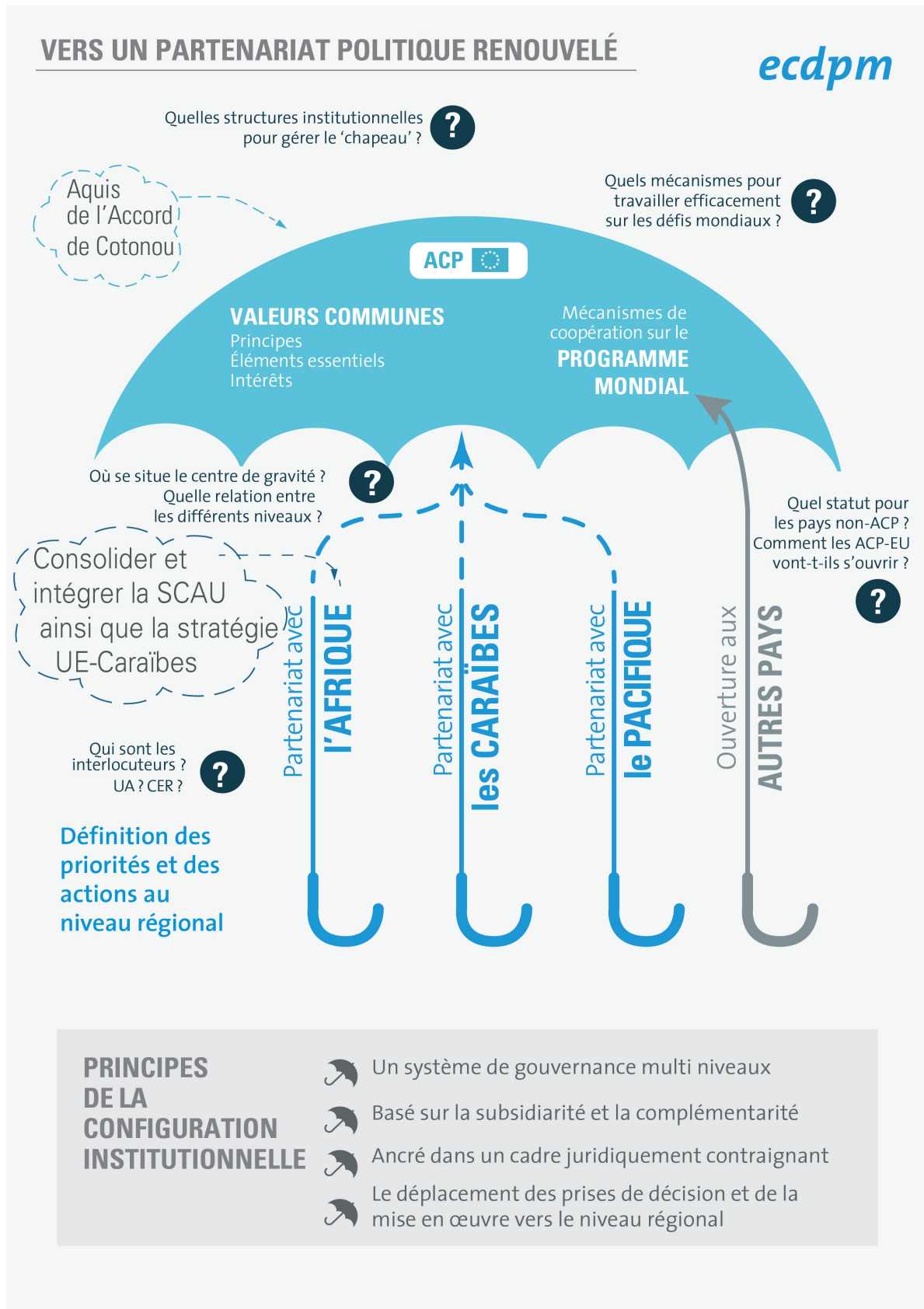
⁸ Voyez, par exemple, le récent discours prononcé par le Commissaire Mimica lors d'une réunion avec les Ministres du Cariforum: "The Renewal of the ACP-EU Partnership beyond 2020 – Exchange of views", Cancun, 22/06/17.

⁹ Communication conjointe sur un partenariat renouvelé avec les ACP, p. 3.

¹⁰ Communication conjointe sur un partenariat renouvelé avec les ACP, p. 2.

prenantes multiples, la diversification des méthodes de mise en œuvre en fonction du type de partenariat et l'application du programme d'action d'Addis-Abeba (s'agissant de la mobilisation des ressources nationales, par exemple, ou de systèmes fiscaux équitables, transparents et efficaces).

Figure 2



Encadré 3 : Architecture institutionnelle du scénario de prédilection

Les propositions initiales décrivent une configuration institutionnelle qui devrait plus ou moins ressembler à ceci :

- 1. Les institutions communes ACP-UE sont maintenues.** De fait, le texte proposé pour le cadre prévoit explicitement d'élargir la coopération avec le Groupe ACP aux problématiques mondiales dans les forums internationaux. En pratique, cela obligera peut-être à organiser des sommets ad hoc ainsi que des conseils ministériels ACP-UE afin d'arrêter des positions communes. Le principe de « l'extension » géographique évoqué précédemment s'applique ici en invitant des parties prenantes non ACP aux réunions susceptibles de les intéresser (en qualité d'observateurs).
- 2. Des mécanismes régionaux pour piloter les divers partenariats régionaux dans le cadre global des ACP.** L'application du principe de subsidiarité suppose que la majeure partie du dialogue et des prises de décision continue de s'exercer au niveau régional. Dans le cas de l'Afrique, il faudra nécessairement associer les structures de la SCAU (JAES) qui couvrent l'ensemble du continent (c.-à-d. le sommet UE-Afrique et la réunion annuelle entre les Commissaires de la CE et de la CUA) et tenir des réunions ministérielles « régionales » du Conseil ACP-UE pour aborder les questions propres au partenariat UE-Afrique. On ignore cependant quelle sera la place dévolue aux Communautés économiques régionales (CER) dans ce schéma, puisqu'elles n'ont officiellement ni rôle ni place au sein des structures institutionnelles ACP-UE. Pour le partenariat avec les Caraïbes, les mécanismes existants seront reconduits, mais en lien plus étroit avec les processus UE-CELAC (dont font partie les Caraïbes). Pour le Pacifique, des réunions régionalisées du Conseil ministériel ACP-UE devraient assurer le pilotage politique requis.

Nécessité de « transférer une grande partie du processus de décision et d'exécution vers les niveaux régionaux ».¹¹ Bien que ce soit explicitement prévu dans la Communication conjointe de l'UE, on ignore jusqu'à présent ce que cela implique effectivement. Il existe des propositions concrètes pour délimiter la répartition des tâches entre les structures cadres et régionales. Mais à ce stade, bien malin qui peut dire où se situera le centre de gravité entre les deux niveaux de gouvernance, en termes de pouvoir, d'acteurs impliqués, de méthodes de prise de décision et de contrôle des ressources.

En abordant les choses sous l'angle d'une analyse de l'économie politique, on peut comprendre pourquoi l'UE envisage précisément ce scénario, qui est le gage d'une certaine continuité, en cette période volatile que traversent l'Europe et le reste du monde. Les partisans de cette option font valoir que l'UE peut ainsi préserver un capital politique important, fruit de relations de longue date avec 79 pays, au moment même où l'Europe a besoin d'alliés pour promouvoir ses agendas mondiaux et défendre ses intérêts. Elle évite les discussions sur des sujets sensibles avec les institutions officielles des ACP, qui ont exprimé le désir de rester unis. En approfondissant les partenariats régionaux, l'UE cherche à adapter le nouvel accord à la dynamique de régionalisation en vogue et au besoin d'approches plus différenciées. La continuité peut être assurée en gérant les ressources de la coopération au développement par le biais de canaux, de règles et de procédures éprouvés. Ce scénario répond aux besoins de ceux qui souhaitent préserver un accord juridiquement contraignant sous la forme d'un traité avec l'ensemble des pays ACP. Plusieurs États membres craignent que l'UE ne soit « grande perdante » si elle ne pouvait plus faire appel aux articles 8-9 (dialogue politique) et 96-97 (consultations, sanctions) de l'APC pour défendre les valeurs fondamentales. Enfin, ce scénario justifie la continuité du FED aligné et de son mode de financement (en dehors du budget européen).

¹¹ Ibid., p. 3.

Chapitre 3 : Dans quelle mesure l'accord-cadre est-il une option réaliste et opérante ?

Bien que l'on puisse comprendre les raisons qui sous-tendent ce scénario, il reste à voir **si la solution passant par un accord-cadre permettra effectivement d'atteindre les objectifs fondamentaux avancés par l'UE en ce qui concerne l'avenir des relations ACP-UE**, à savoir la mise en place d'un partenariat politique revigoré, en phase avec les défis mondiaux et régionaux, à la hauteur des intérêts de l'UE et porteur d'une aide plus efficace à la gouvernance et au développement.

1. Promouvoir un partenariat politique mutuellement avantageux

Tout le scénario de l'accord-cadre repose sur un postulat de base, à savoir qu'**il est possible de muer le partenariat ACP-UE en un instrument efficace et multi-acteurs au service de la coopération politique**. Ce postulat, conjugué à la préservation de l'acquis, est le principal argument invoqué pour justifier le maintien d'un accord-cadre général. Mais, comme nous l'avons dit précédemment (Chapitre 1, page 3), les conditions de base d'un tel saut qualitatif sont loin d'être réunies. Pour l'heure, les relations ACP-UE se limitent essentiellement à un partenariat asymétrique entre États, basé sur des flux d'aide traditionnels. Il n'y a pas d'antécédents attestant d'un véritable regroupement des forces ACP-UE autour de questions politiques dans les forums internationaux. La coopération politique, autrefois du ressort de l'APC, se déploie aujourd'hui aux niveaux régional, sous-régional et bilatéral ou dans d'autres instances.

Par ailleurs, divers éléments probants laissent à penser que **l'existence d'un cadre juridiquement contraignant pour promouvoir les valeurs partagées ne constitue pas en soi un atout politique majeur dont l'impact est garanti**. Si l'évaluation de l'APC réalisée par l'UE parle de réussites, elle relève aussi la faiblesse de leur nombre et de leur portée. Les institutions ACP n'ont généralement pas pris les devants pour promouvoir cet agenda, ce qui porte à croire qu'au fond, les valeurs n'étaient pas si partagées que cela. Au cours des dernières années, **la situation s'est détériorée** dans de nombreux pays ACP, comme en témoignent les tensions autour de divers amendements constitutionnels visant à supprimer les limites au nombre de mandats présidentiels, la réduction de l'espace accordé à la société civile dans un nombre croissant de pays, les restrictions imposées à la liberté d'expression et d'association et aux droits des LGBTI, sans parler du soutien vacillant apporté à la CPI.

Enfin, se pose la question de savoir **si le Groupe ACP est disposé à aller dans le sens d'un partenariat politique moderne avec l'UE**. Les premiers échos du mandat de négociation discuté par les ACP ne sont guère prometteurs. Comme par le passé, le Groupe semble préférer une approche réactive et conservatrice, y compris sur le plan de la gouvernance et des changements institutionnels (voyez l'encadré 4).

Encadré 4 : Le groupe ACP choisit le statu quo

En tant que groupe, les ACP ont pris plusieurs initiatives afin de réfléchir à leur propre devenir et à celui de leurs relations avec l'Europe.¹² Ils ont manifesté l'intention de muer leur groupe en un acteur mondial, bel et bien présent et influent sur la scène internationale contemporaine. Mais on sait combien les **déclarations politiques sont ambitieuses par nature** – esquissant de nouvelles grandes ambitions sans forcément envisager leur faisabilité.

L'Aide-mémoire¹³ publié en mars 2017 sur l'avenir des relations ACP-UE nous aide sans doute à mieux comprendre le dessous des cartes. Alors que cette courte note parle d'une « relation radicalement transformée » (§2), le reste du texte décrit (de façon inattendue) **une approche conservatrice de fait, équivalant à un scénario de statu quo**. C'est en tant qu'entité unifiée et transrégionale que le Groupe propose de négocier un successeur à l'APC, en mettant les structures ACP à la manœuvre. Ce futur accord doit être considéré comme un « engagement juridique unique » (§8) et déboucher sur « un accord juridiquement contraignant » (§10). Le texte évoque la nécessité de préciser les modalités des relations structurées avec les groupements régionaux et continentaux (§7), mais en même temps, le Groupe se propose de maintenir sa propre structure géographique avec six régions¹⁴ (§9). Sur le plan du contenu, les propositions reprennent des sentiers battus, comme le mécanisme dédié au financement du développement (FED) et préconisent même un retour aux régimes commerciaux préférentiels (§12). Rien qui témoigne donc d'une attitude volontariste des ACP pour forger leur propre vision de l'avenir, leur articulation avec les dynamiques continentale et régionales ou leur valeur ajoutée potentielle. On peut également **se demander dans quelle mesure un tel agenda des ACP constitue une base crédible pour un partenariat politique plus mature**.

2. S'atteler aux problématiques mondiales

Le bilan de l'actuel cadre ACP-UE sur le plan des accords mondiaux est tout aussi interpellant.

Dans ce domaine, l'UE ne peut invoquer qu'une seule réussite : la contribution des ACP aux négociations de la COP 21, présentée comme une bonne pratique et la preuve que les ACP peuvent peser et se profiler sur la scène mondiale. Divers éléments attestent toutefois du fait que cette collaboration fructueuse a progressivement pris forme au niveau bilatéral – sans implication directe des structures ACP et ACP-UE. Tous les travaux de préparation et d'élaboration d'un plan réaliste pour la COP 21 ont été, en pratique, le fruit de coalitions informelles entre acteurs des diverses régions. Le Groupe ACP s'est contenté d'apporter un soutien politique au cours des dernières phases de la COP 21.

Certains craignent, par conséquent, que **cette fonction assignée au futur accord-cadre ne reste qu'une coquille pratiquement vide**. La conclusion d'accords mondiaux exige de la cohésion, de la légitimité, de la proximité et de la subsidiarité – principaux ingrédients du véritable capital politique. L'actuel cadre ACP-UE n'en possède aucun. Au contraire, la composition de plus en plus hétérogène des deux blocs entrave toute action collective significative sur les problématiques mondiales. Dans la pratique, les deux parties se tournent vers d'autres enceintes pour promouvoir ces problématiques ou défendre leurs intérêts essentiels par rapport à celles-ci (les cadres régionaux, sous-régionaux ou thématiques, par exemple). Le programme de l'UE sur la migration est un parfait exemple de l'approche « à la carte » suivie par l'UE pour choisir les canaux et assemblées qui conviennent le

¹² Mobilisation « d'éminentes personnalités » des ACP et organisation d'un sommet ACP, entre autres.

¹³ Groupe ACP. *Aide-mémoire : principes de base pour les relations ACP-UE après 2020*. ACP/28/007/17. Bruxelles, 13 mars 2017.

¹⁴ L'Afrique de l'Ouest, l'Afrique centrale, l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe, les Caraïbes et le Pacifique.

mieux à son action extérieure et à l'obtention de résultats. La récente communication sur le partenariat Afrique-UE¹⁵ montre clairement où se situeront les futurs attraits et actions politiques pour aborder la question des biens publics mondiaux.

L'UE organise l'élargissement de son propre agenda de sécurité et de politique étrangère au niveau continental, régional, transfrontalier, bilatéral ou via des réseaux de gouvernance mondiaux. La stratégie globale pour la politique étrangère et de sécurité de l'Union européenne (EUGS) adoptée en juin 2016 renforce ce paradigme. Son articulation autour de formes de coopération avec d'autres parties prenantes (régionales) intéressées, en fonction des intérêts et dans un esprit de « pragmatisme de principe » paraît difficilement conciliable avec un cadre centralisé ACP-UE, chapeautant un groupe hétérogène d'acteurs aux intérêts disparates. L'affectation croissante des ressources du FED à des intérêts de l'UE confirme le caractère superflu de l'APC dans le domaine de la politique étrangère.

3. Fournir un appui efficace au développement

Ce troisième objectif – d'utiliser une convention partenariale du type APC comme cadre de financement de la coopération au développement – a toute une historique. Les éléments de preuve disponibles indiquent que les ressources du FED ont été affectées à des priorités de développement pertinentes et sont à l'origine de nombreux produits et résultats. Une évaluation agrégée de leur véritable impact s'avère toutefois plus compliquée étant donné que les éléments probants sont dispersés et rarement liés à la performance de l'APC.

Ce pilier de l'APC mobilise encore beaucoup d'acteurs institutionnels et non étatiques qui tiennent à ce que le FED reste un bas de laine réservé uniquement aux pays ACP. Ces acteurs partagent peut-être le diagnostic d'érosion des relations ACP-UE et l'impact limité de ce cadre de coopération sur les problématiques mondiales. En revanche, tous s'accordent à défendre les allocations de l'APD en ces temps instables, où se multiplient les « inconnues connues » (les effets du BREXIT, par exemple) et où se profile à l'horizon un nouveau et sans doute très complexe débat sur le nouveau cadre financier pluriannuel (CFP) de l'Union. Toutes légitimes que ces préoccupations puissent être, le renouvellement du partenariat ACP-UE devrait également consacrer beaucoup de temps à repenser **les éléments de base de la mise en œuvre du volet coopération au développement**. Bien des éléments de l'acquis de l'APC constituent en soi des principes louables, mais qui ont montré leurs limites (le principe de la cogestion par exemple) et empêché un développement durable dans les faits.

¹⁵ Commission européenne – *La Haute Représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité*. 2017. Communication conjointe. *Un nouvel élan pour le partenariat Afrique-UE*. Bruxelles, le 04/05/2017, JOIN (2017), 17 final.

Chapitre 4 : Envisager d'autres alternatives

Dans l'Europe d'aujourd'hui, marquée par de nombreuses incertitudes, « l'expérimentation » n'aiguise guère les appétits. Cela dit, un futur accord pourrait éventuellement durer jusqu'en 2040 ; **l'enjeu est donc de taille** et cette occasion de changement ne se présentera pas deux fois. Que faut-il retenir de notre analyse pour l'avenir du débat ? Qu'il faut purement et simplement abandonner l'idée d'un accord-cadre, l'option de prédilection autour de laquelle la CE tente de dégager un consensus avec les États membres ? Ou qu'il est possible d'affiner ce scénario de manière à le rendre plus cohérent à la fois avec les priorités de l'UE en matière d'action extérieure après 2020, en particulier en Afrique, et avec les dynamiques décelées en Afrique, dans les Caraïbes et dans le Pacifique ?

Avant d'envisager d'autres alternatives, il convient de souligner que **le besoin de renouvellement ne s'applique pas qu'aux relations ACP-UE**. Toutes sortes d'autres partenariats stratégiques - aux niveaux de l'UE, mondial ou bilatéral - rencontrent les mêmes défis. Les organismes continentaux et régionaux africains, par exemple, doivent eux aussi faire face à des problèmes de légitimité, de gouvernance, de réalisation et de capacité. Dans le monde actuel, concevoir des cadres de coopération multilatérale efficaces, pertinents et efficaces tient de la gageure, et rares sont les modèles existants qui fonctionnent.

Dans ce document, nous sommes partis du postulat qu'il **n'est pas possible d'amorcer un débat judicieux** sur l'avenir du partenariat ACP-UE **sans tenir compte de l'histoire** de cette relation et de son évolution au fil du temps. L'accord de Cotonou (2000) a créé de nouvelles attentes, dont celle d'une modernisation des relations ACP-UE, or celle-ci n'a jamais vu le jour (voyez le chapitre 1). Il paraît donc illogique de s'orienter vers ce qui serait, de fait, un Cotonou bis, avec les mêmes acteurs, le même format (de négociation), les mêmes structures, le même ordre du jour, pour finalement faire du pareil au même et reproduire les lacunes qui ont miné la coopération dans le passé.

Nous avons ensuite examiné la proposition de la DEVCO et du SEAE, qui a le **mérite de proposer un « cadre » pour structurer ce débat complexe et sensible** – en y associant de multiples acteurs aux perspectives, programmes et intérêts concurrents. Il incombe en outre à la CE de formuler des propositions autour desquelles elle peut raisonnablement espérer dégager un consensus à l'échelon européen. Une mission délicate, qui l'oblige inévitablement à trouver des solutions de compromis.¹⁶

Le scénario de l'accord-cadre constitue dès lors un **« compromis » au travers duquel l'UE cherche avant tout à concilier deux objectifs stratégiques fondamentaux et légitimes** :

- la préservation d'un cadre global ACP-UE (pour éviter le coût d'abandon de l'actuel partenariat avec le groupe ACP et pour sauvegarder l'acquis de l'APC) ;
- l'approfondissement de la régionalisation (pour aligner l'action extérieure de l'UE sur la vraie dynamique de terrain et ainsi améliorer sa cohérence et son efficacité globales). Dans la poursuite de ce deuxième objectif, **il convient de porter au crédit de la DEVCO / du SEAE le fait d'avoir proposé certaines innovations indispensables** (en termes d'approfondissement

¹⁶ Le débat interne de l'UE sur le renouveau des relations ACP-UE a été relativement ardu jusqu'ici, témoin des divergences de vue qui existent entre les États membres sur cette question, mais aussi du manque de confiance dans le style de pilotage de la DEVCO. Cela n'a pas facilité l'ouverture et la prise en compte des éléments probants dans le débat sur les réformes nécessaires.

de la régionalisation, de portée, de décentralisation des prises de décision, de partenariats avec de multiples acteurs, etc.), bien que parfois de manière assez sommaire.¹⁷

Le principal problème avec le scénario de l'accord-cadre, tel qu'il est présenté, c'est qu'il n'opère pas de choix politique clair et cohérent quant à la façon d'équilibrer ces deux objectifs. Il s'ensuit **une proposition de réforme ambiguë et mi-figue, mi-raisin**, qui d'un côté, tente effectivement de moderniser l'action extérieure de l'UE avec les A, C et P, d'approfondir les relations politiques régionales et de poursuivre l'intérêt mutuel, mais qui dans le même temps appuie sur la pédale de frein en se repliant sur un cadre ACP-UE postcolonial, basé sur un périmètre géographique et des structures institutionnelles périmés pour organiser cette dynamique de régionalisation. Dans l'ensemble, **le scénario de l'accord-cadre, tel qu'il est conçu et suivi aujourd'hui vise davantage à préserver la construction ACP-UE qu'à promouvoir une véritable régionalisation.**

Faute de changement, ce scénario pourrait avoir pour résultat net :

1. de faire passer la « logique géographique » du groupe ACP avant la « nouvelle géographie » des relations internationales de l'UE, une logique qui n'existe que dans l'Union européenne (ou en relation avec celle-ci) et pas au-delà ;
2. d'assigner au cadre global ACP-UE des mandats et des rôles irréalistes compte tenu des antécédents et des tendances géopolitiques actuelles (c'est-à-dire l'objectif avoué de rajeunir le partenariat politique ou de promouvoir des agendas globaux)¹⁸ ;
3. de soumettre la régionalisation du partenariat à la préservation d'un cadre général ACP, d'institutions et d'un ensemble de règles connexes, dont la pertinence, la légitimité, l'efficacité et la durabilité ont été sérieusement remises en cause par la pratique des dix dernières années. Cela pourrait entraver la consolidation de partenariats régionaux efficaces (comme l'illustre le cas de l'Afrique dans l'encadré 5 ci-après) ;
4. de vouloir « élargir la portée géographique » à d'autres parties intéressées sur une base artificielle ; en effet, on imagine mal ce qui pourrait inciter l'Afrique du Nord, les PEID non ACP et les PMA à prendre part, en qualité d'observateurs, à un système aussi complexe que celui des ACP-UE ;
5. de renforcer la primauté d'un cadre de coopération internationale étatique et fortement centralisé, contraire aux exigences d'une gouvernance à plusieurs niveaux et avec de multiples acteurs telle qu'on l'imagine dans un système moderne de coopération internationale.

¹⁷ Par rapport aux répercussions institutionnelles et financières de ces innovations, par exemple, et de ce qu'elles impliquent pour les structures en place.

¹⁸ Ce qui porte à croire que l'UE devra continuer de financer partiellement les ACP et les structures ACP-UE au lieu d'envisager un partenariat plus symétrique.

Encadré 5 : Raisons pour lesquelles un accord-cadre ACP-UE pourrait nuire à un partenariat authentique et efficace avec l'Afrique

Le scénario actuel risque de dresser plusieurs obstacles à l'établissement d'un partenariat africain à part entière :

- 1. Le centre de gravité est flou :** le scénario du cadre prévoit une certaine décentralisation de la mise en œuvre et des prises de décision vers les régions, mais ne dit pas clairement où se situera l'épicentre du nouveau système et qui sera véritablement aux commandes. Les deux niveaux (c'est-à-dire l'accord-cadre et les partenariats régionaux) sont censés coexister, avec des mandats qui souvent se chevauchent (notamment sur les grands défis mondiaux comme le changement climatique, les migrations, etc.). Cette situation pourrait engendrer toutes sortes de tensions, de conflits institutionnels, voire des coûts de transaction supplémentaires. Sauf à ce que les règles et les procédures de l'actuel APC ne soient radicalement modifiées, les acteurs régionaux africains risquent d'être mis de facto sur la touche de la future gouvernance de ce scénario.¹⁹
- 2. Les relations entre l'UE et l'Afrique demeurent fragmentées :** alors que le partenariat avec l'Afrique serait basé sur la SCAU et servirait de document de référence pour l'ensemble du continent, les principaux éléments de prise de décision et de mise en œuvre seraient répartis entre les pays subsahariens (qui devraient se plier au cadre juridique du nouveau partenariat ACP-UE) et l'Afrique du Nord (qui n'aurait qu'un simple rôle d'observateur dans ce cadre).
- 3. L'appropriation de l'acquis par les acteurs africains reste limitée.** On peut, certes, comprendre que l'UE tienne à adopter un seul cadre juridiquement contraignant pour les trois partenariats régionaux, mais les éléments dont nous disposons nous portent à croire que le sens donné par l'UE à l'acquis de l'APC diffère de ce que beaucoup de pays africains souhaitent préserver dans le partenariat ACP-UE. Les dispositions relatives au dialogue politique et à la conditionnalité sont de plus en plus contestées par les milieux africains et ce, d'autant plus qu'elles n'ont pas fait leurs preuves sur le terrain. Il est vrai qu'une renégociation des principes de coopération politique avec l'Afrique ne serait pas une sinécure, mais il est tout aussi vrai que l'idée de « s'en tenir à l'APC » constitue un pari risqué au regard du niveau actuel de l'appropriation africaine et des oppositions aux révisions de l'APC qui ont émaillé l'histoire. Même au sein d'un accord-cadre ACP-UE, on ne serait pas à l'abri d'un débat controversé sur les droits et les valeurs fondamentales, ni même d'une situation d'impasse qui hypothéquerait une ratification en douceur.

S'il est une leçon à tirer des actuelles négociations entre l'UE et le Royaume-Uni sur le BREXIT, c'est que des objectifs politiques peuvent être fondamentalement incompatibles ou, pour dire les choses clairement, que vous ne pouvez pas « avoir le beurre et l'argent du beurre ». Il semblerait que cette leçon s'applique également à la position adoptée par l'UE en ce qui concerne l'avenir des relations ACP-UE dans la mesure où **le maintien de l'architecture (postcoloniale) complète du cadre ACP-UE est incompatible avec la modernisation de l'action extérieure de l'UE** si l'on doit tenir compte des réalités géopolitiques actuelles, des nouveaux agendas mondiaux de l'UE et des formes de coopération modernes, basées sur l'intérêt.

Si l'UE tient à ce scénario et à maintenir le cadre ACP-UE, elle devrait donc créer les conditions d'une véritable régionalisation, ce qui suppose un **recalibrage complet de la proposition mise sur la**

¹⁹ On pourrait prévoir des clauses spécifiques permettant à l'UA et aux organes régionaux d'accéder au partenariat ACP-UE renouvelé. Mais rien ne dit que la culture de gestion des ACP, fortement centralisée et dominée par les États, ne continuera pas à dominer le jeu.

table. La solution consiste à **déplacer clairement le centre de gravité du futur partenariat vers les régions**, puis à déterminer le rôle subsidiaire et complémentaire que pourrait remplir un partenariat ACP-UE. Il est évident que **cette responsabilité n'incombe pas uniquement à l'UE**. En l'absence d'une **demande claire et volontariste** des partenaires continentaux et régionaux ainsi que des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, il sera difficile d'introduire ce changement.

Sur un plan prospectif, cette inversion de la proposition actuelle implique les changements suivants :

1. Déplacer ce débat fondamental vers le niveau régional - avant que les choses ne soient négociées et bétonnées à des niveaux centralisés (tant du côté de l'UE que des pays ACP). Il faut pour cela confier les rênes aux principaux acteurs régionaux, afin qu'ils définissent eux-mêmes la marche à suivre pour établir des partenariats régionaux solides et mutuellement avantageux avec l'Afrique, les Caraïbes et le Pacifique. En agissant de la sorte, on reconnaîtrait les réalités et les besoins fondamentalement différents de ces différentes régions. La régionalisation du débat va rendre le processus plus complexe (en termes de dialogue, d'acteurs impliqués, etc.), mais c'est une condition préalable à une véritable appropriation des futurs partenariats.
2. Déterminer le type de structure institutionnelle le plus à même de gérer ces partenariats régionaux, en s'appuyant sur des dynamiques réelles, des intérêts, des institutions et des acteurs pertinents. Dans le cas de l'Afrique, cela veut dire non seulement l'UA, mais aussi les acteurs régionaux et sous-régionaux pertinents (CER). Pour éviter les approches fortement centralisées (qui prévalent actuellement dans le système ACP-UE), d'autres acteurs (la société civile, les autorités locales, le secteur privé) devraient impérativement être associés à la gouvernance du partenariat.
3. Pour chaque partenariat régional, voir comment organiser « l'extension géographique » de manière à l'étendre à d'autres parties intéressées (l'Afrique subsaharienne et l'Afrique du Nord, les Caraïbes et le CELAC, par exemple) et les véritables incitations à mettre en place pour ce faire.
4. Réexaminer les effets d'un tel processus de régionalisation sur les futurs instruments de financement extérieur de l'UE (le FED en particulier) dans le cadre de la négociation du prochain cadre financier pluriannuel 2020-2027. Cela renforcerait la cohérence entre le contrôle démocratique sur les cadres stratégiques de l'UE et les instruments de financement.
5. Avec chacune des régions, voir quel rôle subsidiaire et complémentaire pourrait être assigné à l'accord-cadre ACP-UE, et ainsi doter cette structure d'un véritable mandat ascendant, issu avant tout des différentes régions (ce qui pourraient renforcer à la fois l'appropriation du groupe ACP et sa future base de financement).
6. Avec les régions, déterminer le type de « règles communes » que suivraient les trois partenariats, si possible sous la forme d'un accord mutuel et juridiquement contraignant. Ceci impliquera peut-être l'abandon d'un « accord cadre » conçu comme un « chapeau » (lequel suppose un contrôle et une relation hiérarchique) au profit d'une « base commune » ou un « socle » pour les trois partenariats régionaux (laquelle convient mieux à des régions chefs de file).

Un an à peine avant l'entame des négociations, le débat sur l'avenir des relations ACP-UE reste remarquablement unilatéral. Seul un petit nombre de parties prenantes ont abattu leurs cartes, essentiellement en faveur d'un scénario conservateur. Il n'en reste pas moins que **de nombreux acteurs clés, dont l'Union africaine, les acteurs régionaux et la majorité des États membres, doivent encore entrer en lice.**

Jusqu'à présent, les discussions se sont braquées sur ce que l'UE ou le Groupe ACP auraient à perdre en sortant des sentiers battus de l'APC, et négligé ce qu'ils auraient à gagner en prenant les partenariats régionaux comme point de départ. Les institutions, les États membres et les autres parties prenantes devraient impérativement rouvrir cet espace. Il faut un certain courage pour accepter un processus plus incertain, s'agissant notamment des conditions du partenariat et du paquet financier du FED. Mais la démarche peut s'avérer payante, en donnant naissance à des partenariats régionaux plus solides et plus modernes, en particulier avec l'Afrique. Les mois qui viennent offriront diverses occasions d'engager la discussion avec les partenaires régionaux concernés. Le prochain **sommet Afrique-UE 2017** constituera un moment-clé pour ouvrir ce débat.

À propos de l'ECDPM

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

Depuis 1986, les membres de nos équipes fournissent des études et des analyses, des conseils et un appui concret aux décideurs et aux praticiens en Europe et en Afrique, afin de mettre des politiques efficaces au service d'un développement mondial inclusif et durable.

Nos principaux domaines d'intervention comprennent :

- L'action extérieure de l'Europe
- Les institutions africaines
- La sécurité et la résilience
- La migration
- Les systèmes alimentaires durables
- Les finances, le commerce et l'investissement
- L'intégration régionale
- Le secteur privé

Depuis presque 30 ans, le Centre a travaillé en étroite collaboration avec des partenaires institutionnels et d'autres parties prenantes sur un large éventail de thématiques ACP-UE, y compris le commerce, la coopération au développement, et le dialogue politique.

Le Centre a produit des analyses approfondies en matière d'un grand nombre d'aspects du partenariat ACP-UE et il s'est positionné comme une plateforme ouverte au dialogue sur le prochain renouvellement du partenariat.

La présente publication a bénéficié de l'appui des pays apportant un soutien structurel à l'ECDPM : les Pays-Bas, la Belgique, la Finlande, le Danemark, l'Irlande, le Luxembourg, la Suède, l'Autriche et la Suisse. Cette publication bénéficie également de l'appui financier du Département pour le développement international (DFID), Royaume-Uni.

The logo for ECDPM, featuring the lowercase letters 'ecdpm' in a white, sans-serif font on a blue rectangular background.

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

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