



RAPPORT ANNUEL 2014 AUEUEX
TERNALACTIOFNNOODSECURI
PROMOUVOIR LA NTHMIUSERES
GOVERNANCE ÉCONOMIQUEXRI
ET LE COMMERCE IVENLCONFLI
POUR UNE CROISSANCE EGRATI
INCLUSIVEONCSEUEERNALACT
NONFOOSSECURITYCONCLICT
SECURITYANDRESILIENCIE
NCEECONOMICRECURITYCON
FLICSECURITTANDRESILIE
NCELIENCEEONOMICSECUR
DEANDREGIONILANTEGRATI

ecdpm

Entre politique et pratique dans la coopération internationale

CONTENU

-
- 02 MESSAGE DU PRÉSIDENT DE NOTRE CONSEIL D'ADMINISTRATION**
 - 02 PRÉSENTATION DU NOUVEAU DIRECTEUR**
 - 03 MESSAGE DE NOTRE DIRECTEUR**
 - 04 NOS THÈMES**
 - 06 PROMOUVOIR LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET LE COMMERCE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE**
 - 08 NOS PARTENARIATS**
 - 10 PROGRAMME « RENFORCEMENT DE L'ACTION EXTÉRIEURE DE L'EUROPE »**
 - 14 PROGRAMME « CONFLITS, SÉCURITÉ ET RÉSILIENCE »**
 - 18 PROGRAMME « TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE ET COMMERCE »**
 - 22 PROGRAMME « DYNAMIQUE DU CHANGEMENT EN AFRIQUE »**
 - 26 PROGRAMME « SÉCURITÉ ALIMENTAIRE »**
 - 30 GESTION DU SAVOIR ET COMMUNICATION**
 - 31 FINANCES ET RESSOURCES HUMAINES**
 - 36 LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU PERSONNEL**

À propos de l'ECDPM

L'ECDPM (Centre européen de gestion des politiques de développement) exerce son activité dans le domaine de la coopération internationale et de la politique de développement en Europe et en Afrique, dans les Caraïbes et dans le Pacifique (ACP). Il a acquis au cours des vingt-huit dernières années une solide réputation en qualité de « centre de réflexion et d'action ».

Le Centre a pour mission d'étayer les politiques de développement et d'en assurer le fonctionnement de manière à ce que les pays en développement prospèrent. Il agit en ce sens (1) en proposant des analyses et des conseils constamment actualisés en matière de politique et de pratique, (2) en facilitant le dialogue dans le cadre de processus stratégiques complexes et (3) en collaborant avec un large éventail d'acteurs publics et privés dans le monde entier.

Les grandes particularités du Centre sont sa vaste expérience des relations Afrique-Europe et ACP-Europe, sa démarche non partisane et sa focalisation sur un nombre restreint de priorités stratégiques qu'il concrétise au travers de ses cinq programmes :

- Renforcement de l'action extérieure de l'Europe
- Conflits, sécurité et résilience
- Transformation économique et commerce
- Dynamique du changement en Afrique
- Sécurité alimentaire

Pour en savoir plus : ecdpm.org

Notre mode de travail

Le présent rapport annuel propose un aperçu du large éventail de processus stratégiques auxquels le Centre a participé en 2014 au travers de ses cinq programmes principaux. Chacun de ces programmes expose ci-après l'objet, les motifs et les modalités de son action qui, dans des contextes stratégiques complexes et en rapide mutation, applique des théories du changement adaptées aux processus dans lesquels il est spécifiquement engagé.

Il convient toutefois de ne pas envisager ces bilans par programme comme totalement distincts les uns des autres. Les programmes de l'ECDPM n'opèrent pas de manière isolée : ils se conjuguent pour aider le Centre à remplir sa mission et réaliser ses objectifs généraux. Quels sont dès lors les fils qui forment la trame de l'action globale du Centre ? Quels sont les grands liens logiques entre les différents programmes, projets et activités que l'ECDPM a soutenus en 2014 ? Quatre fils conducteurs communs se dégagent tout au long du rapport.

Premièrement, les divers programmes et initiatives de l'ECDPM s'inscrivent tous dans un ou plusieurs thèmes transversaux définis par le Centre. Ces « méta-objectifs » sont clairement décrits dans notre stratégie 2012-2016. Toutes les activités de l'ECDPM visent à exercer une influence positive sur quatre grands processus de changement : (1) la conciliation des valeurs et des intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'Union européenne (UE), (2) la promotion de la gouvernance économique et du commerce pour une croissance inclusive, (3) le soutien des dynamiques sociétales du changement dans les pays en développement, et (4) la prise en compte de la sécurité alimentaire en tant que bien public mondial. Ces quatre axes thématiques sont notre outil de navigation : ils aident les programmes à identifier les actions dans lesquelles il est impératif de s'engager, et à définir la stratégie qui permettra de les mener à bien.

Deuxièmement, nous remplissons systématiquement plusieurs rôles lorsque nous participons à des processus stratégiques. Notre domaine d'action est vaste mais, en tant

que « centre de réflexion et d'action », nous recherchons toujours la possibilité d'agir en qualité d'intermédiaire du savoir (en étayant les processus par l'apport d'informations pertinentes) et de facilitateur d'un dialogue multi-acteur (en jetant des passerelles entre groupes d'intérêts ou prises de position). Notre théorie du changement est fondée sur la conviction que la combinaison de ces différents rôles, qui peut varier selon le cas, est déterminante pour obtenir des résultats.

Troisièmement, la diversité de nos activités peut parfois sembler énorme. Mais, en définitive, ces activités visent toutes à fournir à nos partenaires, clients et utilisateurs une gamme limitée de services et biens publics. Les produits de l'ECDPM sont simples : ils consistent à donner aux décideurs et praticiens des informations et conseils dûment étayés et non partisans. Nous effectuons des recherches opérationnelles dans le but de faire évoluer les politiques et pratiques. Nous sommes aux côtés des acteurs en première ligne pour les aider à relever les défis liés à la mise en œuvre des politiques. Enfin, et ce point est au moins aussi important, nous cherchons systématiquement à anticiper l'étape suivante et à déterminer de quelle manière cadrer et aborder de nouveaux défis.

Quatrièmement, nous veillons à la cohérence de nos actions en fixant une série de résultats communs. En sa qualité d'institution du savoir participant à des processus stratégiques complexes, le Centre a défini cinq grands résultats qu'il s'attache à réaliser au travers de toutes ses actions. Il s'agit de cinq aspects sur lesquels un groupe de réflexion et d'action doit être en mesure d'agir : des processus de dialogue davantage inclusifs ; moins d'asymétrie entre les acteurs participants en termes d'information et de capacité ; un moindre décalage entre les politiques et leur application concrète ; une consolidation des partenariats ; et davantage de cohérence. Cet ensemble structuré d'objectifs partagés crée un sens de finalité commune et permet d'établir si nous sommes sur la bonne voie en termes d'obtention de résultats.

Message du président de notre conseil d'administration



P. I. Gomes

Président sortant du conseil d'administration de l'ECDPM

Secrétaire général du Groupe des États ACP ; ancien ambassadeur du Guyana auprès du Groupe des États ACP et de l'Union européenne

Le monde d'aujourd'hui s'oriente rapidement vers des agendas interdépendants et universels. Il requiert, de la part des pays en développement comme des pays développés, une action globale pour relever des défis communs tels que le changement climatique, la sécurité énergétique, le chômage des jeunes et les inégalités structurelles.

Tandis que l'Union européenne (UE) s'efforce de remédier aux effets de la crise économique de 2008, ses nouveaux dirigeants doivent faire face à d'autres événements tels que la crise de l'euro et les conflits survenus chez ses voisins à l'Est et au Sud. L'évolution des relations de pouvoir et la formation de nouvelles alliances semblent se traduire en outre par un recul de l'attrait économique, politique et commercial du « monde occidental ».

Les pays BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), qui sont désormais les principaux concurrents de l'UE et des États-Unis, proposent des formes alternatives de gouvernance mondiale, en ce compris la réforme du conseil de sécurité des Nations unies et des institutions financières internationales.

Cette évolution des équilibres de pouvoirs se montre également dans les relations entre l'UE et l'Afrique. Les interactions positives lors du sommet UE-Afrique tenu à Bruxelles en avril 2014 permettent néanmoins d'espérer que des relations « normalisées », davantage pragmatiques et commerciales, seront instaurées entre les deux continents au cours des années à venir sur la base de leurs intérêts mutuels, qui sont évidents.

L'UE intensifie par ailleurs ses efforts en vue d'accroître la cohérence de ses politiques et d'en supprimer le cloisonnement traditionnel. Ces efforts devraient porter leurs fruits puisque la

haute représentante de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité coordonne ses responsabilités avec celles de ses collègues commissaires respectivement en charge du commerce, du voisinage et de l'élargissement, de l'aide humanitaire et de la gestion des crises, et de la coopération internationale et du développement.

En ce qui concerne l'avenir du Groupe des États ACP, un vaste processus de réflexion a été engagé parmi et entre les six régions ACP de même qu'avec l'UE et d'autres acteurs mondiaux. Le groupe de travail des ambassadeurs ACP sur les perspectives futures des ACP a rédigé un rapport exhaustif présentant une vision ambitieuse pour l'avenir du Groupe après 2020. Le groupe d'éminentes personnalités (GEP-ACP) a lui aussi produit un rapport intermédiaire sur l'avenir du Groupe. Des accords de partenariat économique (APE) sont en voie de parachèvement dans plusieurs régions d'Afrique après un parcours de négociation long et difficile, et d'une grande complexité dans certains cas.

Où se situe l'ECDPM dans ce paysage en mutation ?

L'ECDPM a maintenu le cap dans ce contexte changeant. Il est parvenu à conserver la confiance de ses partenaires institutionnels, à la fois dans les États membres de l'UE et dans les ACP. Il a réussi en outre à affirmer son rôle de « maison de confiance » lors des processus stratégiques, et non des moindres, tels que les négociations sur les APE, le sommet UE-Afrique, le cadre de développement mondial post-2015 et l'avenir du partenariat ACP-UE. L'ECDPM a rempli cette mission en proposant des analyses pertinentes, en facilitant le dialogue informel et en diffusant des informations utiles et d'actualité.

Au-delà de ses mandants traditionnels d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, et d'Europe, le Centre a étendu sa portée géographique et son rayonnement en nouant des liens solides avec le Japon, la Corée du Sud, la Chine, le Canada, la Norvège, la Nouvelle-Zélande et toute une série d'institutions multilatérales et de fondations pour le développement.

L'heure n'est cependant pas à la complaisance. Valorisant ses acquis, le Centre va continuer de saisir les opportunités d'innovation, afin de conserver une longueur d'avance dans le monde d'aujourd'hui.

Changements institutionnels

Après de nombreuses années de bons et loyaux services, Paul Engel a démissionné en mars 2015 de son poste de directeur de l'ECDPM. Le conseil d'administration se réjouit néanmoins de ce que Paul continuera de travailler avec le Centre en qualité d'associé principal. Plusieurs membres du conseil d'administration fermement engagés envers le Centre ont démissionné en 2014 : Dieter Frisch, Aart de Geus et Glenys Kinnock.

J'ai également fait mes adieux début 2015. Je quitte le Centre avec une profonde gratitude pour le généreux soutien dont j'ai bénéficié de la part de l'ensemble du personnel, de mes collègues au sein du conseil d'administration et des partenaires de l'ECDPM. Je pars avec la conviction que le Centre a un bel avenir devant lui.

Je suis heureux que le nouveau directeur de l'ECDPM, Ewald Wermuth, et un conseil d'administration renouvelé soient en place pour guider le Centre vers une prochaine phase ambitieuse de son développement institutionnel.

Présentation du nouveau directeur : Ewald Wermuth

Ewald Wermuth a pris ses fonctions le 2 mars 2015 en tant que nouveau directeur de l'ECDPM. De nationalité néerlandaise, il était précédemment en charge des affaires publiques internationales auprès de l'IDH (The Sustainable Trade Initiative), basée à Utrecht (Pays-Bas). « Je suis absolument enchanté de rejoindre

l'ECDPM. Nous sommes à une étape décisive de la coopération internationale, et l'ECDPM est particulièrement bien placé pour éclairer les débats sur les politiques appelées à façonner l'avenir. Succéder à Paul Engel est une véritable gageure, mais je suis impatient de collaborer avec des collègues experts et des partenaires de l'ECDPM pour capitaliser sur le travail accompli par mon prédécesseur et trouver de nouvelles pistes pour aller de l'avant. »



Ewald Wermuth

Nouveau directeur de l'ECDPM en 2015

Message de notre directeur



Le moins que l'on puisse dire est que l'année 2014 a connu une nouvelle accélération de la transformation de l'ordre mondial – processus amorcé à la fin du siècle dernier lorsque le phénomène de la mondialisation et la croissance économique des régions et pays émergents ont commencé de modifier fondamentalement l'équilibre mondial de pouvoir.

Envisagée sous l'angle du développement, cette évolution se traduit par une profonde transformation des relations entre pays. Les relations traditionnelles Nord-Sud laissent progressivement la place à une interdépendance mutuelle grandissante, ce qui est de bon augure pour un agenda du développement international axé sur des intérêts communs et plaçant davantage la coopération sur un pied d'égalité.

On observe parallèlement que notre capacité de relever conjointement la succession actuelle de défis mondiaux majeurs est de plus en plus fragmentée – un constat dont les enjeux de la sécurité en Syrie, en Ukraine, à Gaza et dans plusieurs régions d'Afrique sont, hélas, la parfaite illustration. Il en découle que les négociations multi-acteurs sur la paix et la sécurité, le climat, la santé, le commerce, la finance et le développement sont de plus en plus complexes, tout comme la lutte contre les inégalités croissantes au niveau national, régional et mondial.

Le rôle des Nations unies et des institutions financières internationales, bastions traditionnels du pouvoir mondial, est lui aussi remis en question. Ainsi donc, à l'heure où nous cherchons à traduire la nouvelle configuration de la puissance internationale en un système adéquat de gouvernance globale, notre monde est aux prises avec énormément d'instabilité et d'incertitudes.

Étant donné la volatilité du contexte mondial actuel, il est incontestable que le processus de consultation en vue d'un nouvel agenda mondial du développement post-2015 a été extrêmement productif. Le 4 décembre 2014, le secrétaire général des Nations unies a présenté un rapport de synthèse du travail réalisé jusqu'à présent, intitulé *La dignité pour tous d'ici 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète*.

Un ensemble ambitieux d'objectifs de développement durable (ODD) ont été proposés dans le prolongement des objectifs du millénaire pour le développement (OMD), lesquels arriveront à échéance en 2015. Les ODD visent à une transformation susceptible de « déboucher sur

un développement durable vraiment universel ».¹ Ils visent donc à trouver des solutions pour tous les pays et tous les groupes de la population, et à intégrer pleinement la durabilité dans toutes les activités. Ils portent sur les inégalités sociales aussi bien que sur les facteurs et conséquences du changement climatique. Ils intègrent et promeuvent les droits de l'homme, et appellent le monde à ne plus considérer l'aide publique au développement (APD) comme la seule voie de mise en œuvre possible. Autrement dit, les ODD reconnaissent explicitement l'importance d'une action fondée sur un ensemble de stratégies de financement, d'une part, et d'une ouverture du partenariat mondial à un large éventail d'acteurs publics, non gouvernementaux et privés, d'autre part.

Même si certaines de ces ambitions n'apparaissent pas dans les documents finaux, il ne fait aucun doute que notre activité va s'inscrire après 2015 dans un climat fondamentalement différent en termes de gestion des politiques de développement. Qu'il me soit permis de donner ici quelques exemples des défis attendus.

Premièrement, aborder des problèmes universels dans tous les pays et pour toutes les populations exige des solutions conçues et élaborées en tenant compte de la spécificité et du contexte propre à chaque pays et à chaque groupe. Aucune solution unique ne peut convenir.

Deuxièmement, transformer les sociétés, les économies et les relations exige que chacun change sa façon de faire, ce qui requiert à son tour un leadership inspiré et l'engagement de mener une politique de changement – le changement en question ne concernant pas seulement les personnes pauvres et défavorisées, mais également le comportement de tous, en ce compris les gouvernements, les organisations internationales et les entreprises.

Troisièmement, la plupart des transformations demandées relèvent d'une série de politiques, et non pas d'une seule. La cohérence des politiques au service du développement (CPD) – ou la cohérence des politiques au service du développement durable (CPDD) – doit donc être un postulat non seulement en tant qu'intention des bailleurs de fonds mais également en tant que norme de base d'une coopération et d'un développement efficaces au plan international.

L'ECDPM se réjouit des possibilités offertes par le nouvel agenda du développement mondial de

Paul Engel
Directeur sortant

transformer les relations de l'Europe avec les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (les ACP). L'Afrique va adopter en 2015 un plan d'action de dix ans qui, intitulé « Agenda 2063 », s'inscrit dans le premier programme à long terme de l'Union africaine pour aller au-delà de la réduction de la pauvreté. Le Groupe des États ACP se prépare lui aussi à de profondes transformations à l'horizon 2020, année marquant l'échéance de l'Accord de partenariat de Cotonou conclu avec l'UE. En Europe, les nouveaux dirigeants de l'UE et les États membres s'attachent activement à remodeler leurs relations et coopération internationales en réponse à ce nouveau contexte mondial.

Nul ne s'étonnera dès lors que j'entrevoie une période passionnante pour des intermédiaires indépendants du changement en matière de politique et de pratique du développement tels que l'ECDPM.

Après quatorze années à la tête d'une équipe extraordinaire, j'ai démissionné de mes fonctions de directeur de l'ECDPM en mars 2015. J'ai eu le sentiment que le temps d'un changement était venu, à la fois pour le Centre et pour moi-même. Je suis heureux de confier l'ECDPM à Ewald Wermuth, dont la solide expérience des relations internationales et les compétences de gestion mèneront assurément le Centre vers de nouveaux sommets.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance au conseil d'administration et à la direction de m'offrir la possibilité de poursuivre mon activité au Centre pendant une année supplémentaire en qualité d'associé principal. J'espère ainsi continuer de contribuer à la nécessaire transformation de la politique et de la pratique du développement dans la perspective d'un monde plus juste et plus prospère.

¹ Nations unies. 2014. « La dignité pour tous d'ici 2030 : éliminer la pauvreté, transformer nos vies et protéger la planète ». Rapport de synthèse du Secrétaire général sur le programme de développement durable pour l'après-2015. New York : Nations unies.

Le conseil d'administration, la direction et le personnel remercient P.I. Gomes, président sortant du conseil d'administration, et Paul Engel, directeur sortant, de leurs années de service et d'engagement exceptionnels envers l'ECDPM.



NOS THÈMES

Le travail du Centre s'organise autour de quatre priorités thématiques. Il s'agit de domaines dans lesquels l'ECDPM estime pouvoir contribuer à l'amélioration des relations et de la coopération entre l'UE, ses États membres et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique.



PRIORITÉ THÉMATIQUE

1

Concilier valeurs et intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE

Ce thème se concentre sur les efforts déployés sans relâche par l'UE pour mener une action extérieure cohérente et assurer l'adéquation entre ses intérêts stratégiques et ses valeurs fondamentales. Nous nous intéressons plus particulièrement à la manière dont les objectifs de développement sont intégrés dans les divers aspects de l'action extérieure de l'UE.

Nous avons continué en 2014 d'alimenter les débats sur la cohérence des politiques au service du développement (CPD) et le processus de programmation commune de l'UE par lequel la Commission européenne, le Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et les États membres définissent ensemble une stratégie de réponse en faveur du développement des pays partenaires. Notre rôle a également été déterminant dans la stimulation d'une réflexion sur les politiques européennes en matière de sécurité alimentaire, de prévention des conflits et d'échanges commerciaux.

Nous avons participé activement aux préparatifs du sommet UE-Afrique de 2014. Nos contributions ont insisté sur la nécessité d'un partenariat à caractère davantage politique entre les deux continents – partenariat fondé sur des intérêts mutuels et des valeurs partagées. Nous avons tenu les décideurs africains et européens, de même que le grand public, informés grâce à une série de blogs, d'analyses indépendantes et d'évènements.

Dans la perspective de l'entrée en fonction de la nouvelle Commission européenne, nous avons rédigé avec les autres membres de l'European Think Tanks Group un important rapport qui a bénéficié d'un accueil très favorable de la part des institutions européennes. Il montre qu'il est dans l'intérêt de l'Europe de tenter de résoudre les problèmes mondiaux et que l'UE a tout à gagner d'une action davantage coordonnée.

Nous avons collaboré avec les délégations de l'UE en Afrique, car elles sont désormais des « acteurs en première ligne ». Nous sommes notamment attachés à favoriser leur engagement stratégique auprès de la société civile locale. C'est ainsi que nous avons facilité l'élaboration par l'UE de feuilles de route pour la mobilisation de la société civile en Afrique du Sud et à Madagascar.



PRIORITÉ THÉMATIQUE

2

Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive

Notre deuxième thème reconnaît la nécessité pour le développement d'aller au-delà d'une simple croissance économique pour parvenir à une transformation économique inclusive et durable. Notre ambition est d'approfondir notre connaissance des moteurs sociaux, économiques, institutionnels et politiques de cette transformation. Nous encourageons également un dialogue inclusif sur des politiques qui réunisse un large éventail de parties prenantes.

En 2014, nous nous sommes concentrés sur le développement du secteur privé et sur un soutien efficace du secteur public dans le but d'instaurer un climat plus propice aux entreprises et aux investissements. Nous nous sommes également intéressés à l'emploi, situé au cœur de la croissance économique et de la transformation structurelle. Les industries extractives et le financement du développement sont d'autres axes prioritaires qui s'inscrivent dans ce deuxième thème. L'ECDPM stimule la réflexion dans tous ces domaines au travers de dialogues, d'événements, d'études et de blogs.

La dynamique et les institutions régionales sont désormais reconnues comme de puissants outils de croissance inclusive et de transformation économique. C'est dans cet esprit que l'ECDPM a contribué à une meilleure compréhension des acteurs et facteurs qui impulsent ou entravent la coopération et l'intégration au niveau régional. Nous avons réalisé des études pour la Banque mondiale, le ministère britannique du développement international (DFID) et la Banque africaine de développement, et nous participons actuellement à une étude sur l'économie politique des principales institutions africaines.

Tout au long de l'année 2014, le Centre est resté une source clé d'informations indépendantes et publiques concernant les négociations sur les accords de partenariat économique (APE). Nos analyses ont étayé les négociations et facilité indirectement la conclusion de plusieurs APE.

Nous avons également insisté sur l'importance de marchés agricoles régionaux plus performants. Nous avons aidé le Marché commun d'Afrique orientale et austral (COMESA) à instaurer des plateformes de dialogue multi-acteurs qui, mobilisant des intérêts politiques et commerciaux, devraient permettre de lever certains obstacles au commerce intra-régional et de promouvoir des investissements tout au long des chaînes régionales de valeur.



3

PRIORITÉ THÉMATIQUE

Soutenir la dynamique sociétale de changement dans les pays en développement

Ce thème concerne les initiatives locales en faveur du changement et du développement. Il met fortement l'accent sur l'interface entre les organisations étatiques et non étatiques. Un alignement des efforts de développement sur les dynamiques sociétales locales étant indispensable pour favoriser l'appropriation et consolider le changement, ce troisième thème revêt une importance capitale pour une grande partie de notre action.

Le Centre a poursuivi sa collaboration avec l'Union africaine (UA), qu'il a plus particulièrement soutenue dans la mise en place d'une réelle architecture africaine de la gouvernance. Nous avons également apporté notre soutien au g7+, un groupe de pays auto-désignés comme États fragiles qui a établi, en concertation avec des acteurs du développement international, une nouvelle architecture de développement et de nouveaux modes d'action en vue de l'édification d'États pacifiques.

Au Sahel, nous nous sommes focalisés sur un soutien régional à l'envoyé spécial des Nations unies, à l'UE et à l'UA dans leur quête d'approches concrètes pour promouvoir des dynamiques sociétales constructives. Notre action dans le domaine du commerce et de la sécurité alimentaire a notamment porté sur un engagement proactif auprès de parties prenantes locales en Afrique, parmi lesquelles des communautés économiques régionales (CER), le secteur privé et des organisations régionales d'agriculteurs.

Au niveau de l'UE, nous avons continué de promouvoir une prise en compte accrue de la dimension locale des processus de développement, et du rôle essentiel des autorités locales. Nous avons travaillé avec la délégation de l'UE à Madagascar à l'étude d'approches plus durables du financement de la société civile locale et à l'apport d'un soutien au renforcement des capacités. Le Centre a également aidé l'UE à développer son système d'analyse du contexte, destiné à faire mieux comprendre l'évolution des dynamiques sociétales dans les pays d'Afrique.



4

PRIORITÉ THÉMATIQUE

Considérer la sécurité alimentaire comme un bien public mondial

Notre quatrième thème est axé sur l'insécurité alimentaire et les facteurs qui la sous-tendent. Il reconnaît les liens entre agriculture, commerce, développement du secteur privé et investissement, de même que l'impact de l'intégration régionale et des politiques internationales sur la capacité des pays en développement d'assurer leur sécurité alimentaire et nutritionnelle.

En 2014, nous avons soutenu le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) – tant au niveau continental que régional. Nous nous sommes plus particulièrement concentrés sur l'harmonisation des politiques internationales concernées, sur la levée des obstacles au commerce agricole intra-régional et sur la participation des organisations d'agriculteurs et du secteur privé aux débats sur les politiques.

Nous avons collaboré avec la Commission de l'UA et l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique) en étayant l'élaboration de la prochaine stratégie décennale du PDDAA. Nous avons également publié dans le cadre du PDDAA une évaluation indépendante du Fonds fiduciaire multi-donateurs (FFMD) d'un montant de 50 millions de dollars – laquelle évaluation a servi de base à l'étude préliminaire du second FFMD.

Nous avons également travaillé en étroite relation avec des communautés économiques régionales et des organisations régionales d'agriculteurs, ainsi qu'avec le secteur privé, pour promouvoir le commerce agricole au niveau des régions. Nous avons aidé par ailleurs des partenaires de développement à soutenir efficacement des initiatives africaines en matière de sécurité alimentaire. Notre contribution s'est notamment concrétisée par une participation à l'élaboration d'une méthodologie pour l'évaluation de l'incidence des politiques de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) non axées sur le développement par rapport à la sécurité alimentaire en Afrique. Nous avons pris activement part avec la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) à un projet pilote mené en Tanzanie pour examiner et affiner cette méthodologie.

Notre soutien actif à la mise en œuvre du PDDAA a permis de tirer de précieux enseignements sur la manière de gérer efficacement les questions de gouvernance régionale et internationale qui affectent la sécurité alimentaire.

FOCALISATION THÉMATIQUE : PROMOUVOIR LA GOUVERNANCE ÉCONOMIQUE ET LE COMMERCE POUR UNE CROISSANCE INCLUSIVE

Considérant que la gouvernance économique et le commerce sont déterminants pour une croissance inclusive et durable, l'ECDPM en a fait l'une de ses priorités thématiques pour la période 2012-2016.

Notre magazine *GREAT Insights* est désormais un média largement diffusé grâce auquel des acteurs publics et privés d'Europe, d'Afrique et d'ailleurs partagent leurs réflexions sur des sujets touchant à la transformation économique de l'Afrique. Ci-après quelques-unes de ces contributions.

Pour en savoir plus : ecdpm.org/great-insights

EXTRACTION MINIÈRE



Le secteur africain de l'extraction minière représente un peu plus de 10 % de la production mondiale. On dit aussi que plus de 80 % du portefeuille mondial de projets miniers se base sur quatre minéraux principaux – le fer, le cuivre, l'or et le nickel – qui sont tous présents en Afrique. Ce continent apparaît donc encore comme la prochaine frontière pour l'avenir des industries extractives.

Or, paradoxalement, beaucoup des pays africains les plus riches en ressources se situent au bas de l'échelle de l'indice du développement humain.

En dépit des multiples défis à relever, des perspectives de changement se confirment. Des évolutions dans le paysage géopolitique, de même qu'au plan régional et national, peuvent contribuer à impulser le secteur de l'exploitation minière en Afrique en vue d'une transformation économique inclusive.

Carlos Lopes

Sous-secrétaire général des Nations unies et secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique



RESSOURCES MINÉRALES



Les pays africains ont manqué de capacités suffisantes pour mettre efficacement en œuvre les politiques qui leur permettraient d'optimiser leurs ressources minérales dans une perspective de développement durable.

La Commission de l'Union africaine constitue une plateforme qui mobilise la volonté politique de trouver des solutions communes à ce type de défi. La Vision pour l'industrie minière en Afrique offre un cadre pour l'apport d'une assistance technique via l'AMDC [Centre africain pour le développement des ressources minérales] et d'autres partenaires selon une approche garantissant l'appropriation de ces interventions par les gouvernements africains.

S. E. Fatima Haram Acyl

Commissaire au commerce et à l'industrie
(Union africaine)



POLITIQUE INDUSTRIELLE



Les partenaires du développement devraient sortir du débat sur le point de savoir si une politique industrielle est nécessaire ou non en Afrique, et commencer à proposer des solutions pragmatiques visant à optimiser leur efficacité et leur gestion.

Cette démarche devrait initialement reconnaître qu'une politique industrielle efficace requiert des technocrates hautement compétents parallèlement à un véritable soutien politique et financier.

Li Yong

Directeur général de l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel



SECTEUR PRIVÉ



L'impact des entreprises sur les communautés au travers de la création d'emplois et les liens créés via la chaîne de valeur sont plus durables que le financement de services aux communautés par des bailleurs de fonds.

Les fonds alloués par les gouvernements et les donateurs devraient être affectés à l'amélioration de l'infrastructure routière et ferroviaire pour faciliter le commerce entre les pays et régions d'Afrique.

La valeur ajoutée de l'industrie manufacturière ne renforcera la compétitivité de l'Afrique qu'à condition que l'électricité soit fiable et peu coûteuse. Les fonds des donateurs pourraient servir de levier à la mobilisation de fonds du secteur privé dans le cadre de partenariats public-privé (PPP).



Maggie Kigozi

Présidente de la Fédération internationale des femmes d'affaires et professionnelles (Ouganda)

ENTREPRENEURIAT FÉMININ



La promotion de l'entrepreneuriat n'est pas une solution miracle pour parvenir à une croissance économique inclusive. Nous devons tempérer nos attentes et envisager des stratégies alternatives et féministes pour résoudre la question de l'inégalité entre hommes et femmes qui sous-tend le développement économique exclusif.



Saskia Vossenberg

Chercheuse et chargée de cours à la Maastricht School of Management (Pays-Bas)

FINANCEMENT



La question du risque est omniprésente dès qu'il s'agit d'investir en Afrique. La propension à l'investissement s'accentue sur ce continent mais le soutien de cette dynamique impose des mesures pour atténuer les nombreux aspects du risque, qu'il soit réel ou perçu.



Werner Hoyer

Président de la Banque européenne d'investissement

NOS PARTENARIATS

Les relations institutionnelles et les partenariats de l'ECDPM sont la pierre angulaire de son action. Le Centre a mis en place au fil des années un vaste réseau de partenaires regroupant des acteurs publics et privés situés en Europe, dans les pays ACP et au-delà.

Tout au long de 2014, le Centre a consolidé ses partenariats et étendu son réseau. Six actions clés peuvent être mises à son actif pour l'année écoulée :

- Nous avons facilité les discussions sur l'avenir du partenariat ACP-UE.
- Nous avons participé activement à la préparation du sommet UE-Afrique.
- Nous avons intensifié notre coopération avec des partenaires d'Afrique.
- Nous avons consolidé nos relations avec nos partenaires institutionnels européens.
- Nous avons étendu nos réseaux mondiaux.
- Nous avons collaboré davantage avec des acteurs opérant en dehors du secteur du développement.

Nous avons facilité les discussions sur l'avenir du partenariat ACP-UE

L'ECDPM a contribué aux processus de réflexion en cours sur l'avenir des relations ACP-UE après 2020, date d'échéance de l'Accord de partenariat de Cotonou. Nous avons joué un rôle de « table d'harmonie » indépendante proposant des analyses de fond et formulant des questions critiques qui ont contribué à l'ouverture d'un débat fondamental. C'est dans ce rôle que le Centre s'est fait un plaisir de prononcer une allocution à l'occasion de la Journée ACP 2014.

L'ECDPM a également pris part à plusieurs processus de réflexion interne au sein d'institutions et d'États membres de l'UE. Nous avons aidé le groupe des petits États insulaires en développement vulnérables et plusieurs pays ACP d'Afrique à défendre leur cause tant auprès de l'UE qu'au niveau mondial.

« Je vous félicite de votre excellent exposé à l'occasion de la Journée ACP 2014. De toute évidence, le débat a été particulièrement provocateur, lucide, original et mémorable. Nous sommes convaincus que toutes les personnes présentes en ont tiré une meilleure connaissance du sujet et un intérêt accru à son égard. »

HAUT FONCTIONNAIRE ACP

En fin d'année, l'ECDPM a entamé une analyse aussi ambitieuse qu'approfondie du partenariat de l'UE avec le Groupe ACP et du partenariat ACP-UE – le but étant d'examiner ce qu'il y a derrière le discours politique, les plans d'action et les institutions formelles en s'intéressant prioritairement aux intérêts et aux motivations

des principales parties prenantes. Les conclusions de cette étude nous permettront de mieux intégrer la dimension critique de la « faisabilité » dans les scénarios et options de réforme qui se dessinent pour l'avenir.

Nous avons participé activement à la préparation du sommet UE-Afrique

Le soutien de l'ECDPM a été demandé par des intervenants officiels et non officiels clés, tant européens qu'africains, dans le cadre du processus préparatoire et de suivi du sommet UE-Afrique tenu à Bruxelles en avril 2014. Notre apport s'est concrétisé par la réalisation d'analyses approfondies des politiques et de blogs ; par une facilitation du dialogue informel ; et par la transmission d'un flux permanent d'information à la fois vers la participants européens et les participants africains. Cette tâche s'est accompagnée d'une intense activité de sensibilisation et a mobilisé une très large attention de la part d'importants médias européens, africains et mondiaux.

Nous avons intensifié notre coopération avec des partenaires d'Afrique

Le Centre a resserré ses liens avec diverses institutions partenaires et consolidé son réseau de consultants associés en Afrique. Nous nous rendons régulièrement auprès de la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CNUA) et de la Commission de l'UA à Addis-Abeba. Nous avons organisé de multiples événements en collaboration avec cette dernière. Le Centre a accueilli en outre dans ses bureaux de Maastricht et Bruxelles un nombre croissant de délégations officielles et non officielles en provenance de toute une série de pays et de régions d'Afrique.

Nous avons consolidé nos relations avec nos partenaires institutionnels européens

L'ECDPM a travaillé en étroite collaboration avec divers départements du ministère néerlandais des affaires étrangères respectivement en charge du développement économique durable, du développement social, de l'Afrique subsaharienne et de l'Europe. Nous leur avons fourni des conseils ; nous avons animé pour eux des réunions informelles ; nous avons fait des présentations ; et nous avons réalisé des études. Nous avons également poursuivi le dialogue avec la représentation permanente des Pays-Bas à Bruxelles ainsi qu'avec diverses



En haut : Geert Laporte, directeur adjoint, lors de la Journée ACP, 6 juin 2014, Bruxelles.

En bas : Geert Laporte au REDI (Reshaping Development Institute) à Séoul.

missions néerlandaises à l'étranger. Nous avons apporté notre soutien sous les mêmes formes à nos neuf autres partenaires institutionnels en Autriche, en Belgique, en Finlande, en Irlande, au Luxembourg, au Portugal, au Royaume-Uni, en Suède et en Suisse. Nos partenaires institutionnels revêtent une importance décisive pour l'ECDPM car ils lui permettent de conserver son indépendance et sa pertinence en tant que centre de réflexion et d'action pragmatique et axé sur les politiques. L'ECDPM a travaillé en collaboration particulièrement étroite avec la présidence italienne de l'UE sur la responsabilisation du secteur privé et sur les questions de migration et de développement dans le cadre de l'agenda post-2015.

Nous avons étendu nos réseaux mondiaux

Nous avons collaboré avec un nombre croissant d'acteurs mondiaux dans le domaine du développement et des relations internationales. Notre équipe s'est rendue à Kobe, Tokyo et Séoul pour y exposer la politique et pratique de développement de l'UE et une analyse comparative des approches européenne, japonaise et coréenne du développement en

Afrique. À Séoul, nous avons également animé une conférence consacrée au partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, organisée par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), l'OCDE et le gouvernement coréen.

Ces initiatives ont été l'occasion privilégiée d'instaurer de nouveaux réseaux mondiaux en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Nous sommes restés régulièrement en contact

avec nos partenaires au Canada, en Norvège, aux États-Unis, en Chine, en Inde, au Brésil, en Nouvelle-Zélande et en Australie.

Nous avons collaboré davantage avec des acteurs opérant en dehors du secteur du développement

Outre les agences et des réseaux de développement, nous avons travaillé avec un large éventail d'acteurs dont les missions et activités ont une incidence grandissante sur le développement. Il s'agit notamment

d'institutions et d'organisations exerçant leur action dans des domaines tels que les affaires économiques et étrangères, le commerce, la défense, l'exploitation minière et les ressources naturelles, l'environnement et le changement climatique. Nous avons également mobilisé davantage l'attention du secteur privé et d'institutions financières, y compris la Banque européenne d'investissement et la Banque mondiale.



NOS PRINCIPAUX PARTENAIRES EN 2014

Oxfam International ODI

Konrad Adenauer Stiftung Fondation pour la recherche économique et sociale

NPCA

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)

SACAU (Confédération des syndicats agricoles d'Afrique australe)

FRIDE

Instituto Marqués de Valle Flôr

APRODEV

BANQUE MONDIALE

Commission européenne

Friedrich Ebert Stiftung

DIE

OCDE

Centre régional Levy Mwanawasa pour la démocratie, la bonne gouvernance, les droits de l'homme et l'éducation citoyenne

Association européenne des instituts de recherche et de formation en matière de développement (EADI)

INSTITUT AFRICAIN DE LA GOUVERNANCE CENTRE AFRICAIN POUR LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES MINÉRALES

COMESA Réseau de recherche Europe-Afrique (EARN) ISS

(Marché commun d'Afrique orientale et australe) Réseau pour l'analyse des politiques en matière

Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CENUA) de ressources alimentaires et naturelles (FANRPAN)

Institut des relations internationales (Université des Indes occidentales) Centre technique pour la coopération rurale et agricole ACP-UE (CTA)

COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE Secrétariat du g7+

FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL

CEDEAO (Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest)

CUTS International FEAFF (Fédération des agriculteurs d'Afrique orientale) Institut nordique d'Afrique (NAI) Graduate School of Development Policy and Practice (Université du Cap)

SADC AFRICAN DEVELOPMENT BANK

(Communauté de développement de l'Afrique austral) Centre de développement de l'OCDE

ROPPA (Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest)

JICA SECRÉTARIAT ACP KOICA

Centre pour la participation citoyenne au sein de l'Union africaine (CCP-AU)

Service européen pour l'action extérieure (SEAE)

Knowledge Platform on Security & Rule of Law

SAIIA

Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), Bureau régional pour l'Afrique

European Think Tanks Group

Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)

Pour une liste complète des partenaires : ecdpm.org/partnerships



Si le partenariat ACP-UE est appelé à se poursuivre, il sera de nature différente et dépassera le partenariat Nord-Sud. La coopération doit se fonder sur un agenda universel et des intérêts communs. Mais elle doit surtout se fonder sur des ambitions réalisables et现实的 de part et d'autre.



Geert Laporte

Directeur adjoint de l'ECDPM

RENFORCEMENT DE L'ACTION EXTÉRIEURE EUROPÉENNE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT

En tant que premier bloc commercial du monde et principal contributeur de l'aide au développement, l'Union européenne pèse d'un poids considérable dans la coopération mondiale. Sur fond de crise financière, de conflits multiples dans le voisinage de l'Europe, de mutation du paysage de la coopération internationale et d'évolution des relations entre les puissances mondiales, l'UE cherche néanmoins à mieux concilier ses idéaux en matière de développement et ses intérêts économiques, politiques et sécuritaires. Elle n'agit pas toujours de façon cohérente et ne s'exprime pas toujours d'une seule et même voix – ce qui entrave fortement sa capacité de concrétiser ses engagements et ses partenariats en faveur du développement.

Le défi à relever par le nouveau leadership de l'UE est une Union plus efficace, plus cohérente et plus visible qui réalise ses objectifs de développement. L'annonce par les nouveaux dirigeants de l'UE de leur volonté d'améliorer la cohérence des politiques et de supprimer le cloisonnement traditionnel entre les différents domaines d'action est assurément un signe positif. Mais il faut maintenant veiller à ce que cet engagement se traduise en action et à ce que les relations de l'UE avec ses pays partenaires reflètent la nouvelle dynamique mondiale. Les récentes évolutions intervenues au niveau des partenariats de l'UE avec l'Afrique et le Groupe des États ACP conduisent à penser qu'un nouveau type de relations – fondé sur des intérêts communs – pourrait voir le jour.

Le programme « Renforcement de l'action extérieure de l'Europe » de l'ECDPM vise à améliorer la pertinence et la cohérence de l'action extérieure de l'UE, notamment dans la perspective d'une coopération efficace au développement. En 2014, nous avons œuvré dans trois domaines :

- Nous avons contribué aux débats sur le nouvel agenda mondial du développement.
- Nous avons participé au renforcement de la politique et de la pratique de l'UE en matière de développement.
- Nous avons étayé et clarifié les politiques et la pratique de l'UE relatives aux régions ACP.

Nous avons contribué aux débats sur le nouvel agenda mondial du développement

L'ECDPM a suivi de près et alimenté les débats autour de l'agenda mondial du développement post-2015. Nous avons aidé des acteurs d'Europe, d'Afrique et d'ailleurs à s'orienter dans les discussions, et nous avons conseillé des intervenants directs dans le processus. Nous avons rédigé toute une série de publications et de blogs, et facilité des dialogues informels concernant les objectifs de développement durable (ODD) proposés et la position de l'UE sur l'agenda mondial du développement post-2015. Nous nous sommes également intéressés à des domaines thématiques tels que la cohérence des politiques au service du développement durable et les migrations.

En ce qui concerne les migrations, nous avons travaillé en étroite collaboration avec la présidence italienne de l'UE. En vue d'une réunion informelle des ministres de l'Union en

charge de la coopération au développement, nous avons préparé un document de référence qui souligne la dimension « développement » des migrations et son importance dans le débat post-2015. Il est assez inhabituel qu'une contribution à ce niveau émane d'un organisme non officiel.

Nous avons participé au renforcement de la politique et de la pratique de l'UE en matière de développement

Nous avons continué de fournir des analyses et conseils indépendants sur divers aspects de la politique et de la pratique de développement de l'Union européenne. Cette dernière a chargé l'ECDPM et l'ODI (Overseas Development Institute) d'évaluer l'assimilation des évaluations stratégiques effectuées par EuropeAid. Cette direction générale produit en effet dix à douze évaluations de ce type par an, mais des questions se posent quant à la mesure dans laquelle la coopération européenne au développement fait un usage efficace de ce savoir. Nous avons analysé les problèmes en cause et étudié des solutions pour que les conclusions de ces évaluations soient appliquées plus efficacement à l'avenir.

Dans la perspective de l'entrée en fonction de la nouvelle Commission européenne, nous avons rédigé avec les autres membres de l'European Think Tanks Group (FRIDE, ODI et DIE) un important rapport qui s'adresse aux nouveaux dirigeants de l'UE en réclamant une autre vision du rôle mondial de l'Union, et en particulier une nouvelle approche du développement international. Le rapport a été très favorablement accueilli par le

Parlement européen, le Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et la Commission européenne, et bénéficié d'une large couverture médiatique. Nous avons dès lors été invités à faciliter des réunions d'experts au Wilton Park et à Stockholm. Nous sommes également les auteurs de plusieurs blogs proposant une réflexion sur le nouveau leadership de l'UE.

L'ECDPM a fourni de nombreux apports au débat sur la cohérence des politiques de l'UE au service du développement (CPD). Il s'agit là de l'un de nos grands domaines de compétence. Un plan d'action en matière de CPD récemment adopté par le Danemark s'appuie incontestablement sur les travaux que nous avons menés pour ce pays. D'autres pays européens – Suisse, Belgique, Portugal et Finlande – ainsi que la Commission européenne continuent de demander des conseils au Centre en vue d'un renforcement de leurs capacités en matière de CPD. Enfin, nous sommes restés actifs dans les enceintes de l'OCDE axées sur la promotion des priorités liées à la CPD.

Nous avons continué d'alimenter le processus de programmation commune de l'UE par lequel la Commission européenne, le SEAE et les États membres définissent ensemble une stratégie de réponse en faveur du développement des pays partenaires. Nous avons été invités à faciliter une réunion organisée en Suède avec des États membres de l'UE, la Commission européenne et le SEAE afin de déterminer la meilleure façon de faire progresser la programmation commune. Par notre recherche sur le terrain, nous avons acquis une connaissance plus approfondie du processus de programmation du Fonds européen de

développement (FED) et de l'Instrument de coopération au développement (ICD).

« Votre analyse indépendante du processus de programmation commune et votre avis indépendant ont été utiles à la fois pour la préparation de la réunion et durant l'atelier proprement dit. Cet apport a permis en outre à la Suède de participer sur pied d'égalité avec les autres États membres présents, la Commission européenne et le SEAE. »
HELENA LAGERLÖF, DIRECTRICE ADJOINTE DU DÉPARTEMENT DE COORDINATION DE LA POLITIQUE DE DÉVELOPPEMENT DE L'UE, MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, SUÈDE

Enfin, nous avons exploré de nouvelles pistes de travail cette année. Nous avons copublié, dans le cadre de l'Action préparatoire « La culture dans les relations extérieures de l'UE », quatorze rapports par pays concernant les relations culturelles de l'Europe avec ses voisins. Ces rapports ont été approuvés par le SEAE. Nous avons produit par ailleurs plusieurs analyses concernant l'action extérieure de l'UE face au changement climatique ; fait progresser les travaux consacrés à l'économie politique des statistiques ; et contribué aux évaluations des institutions européennes en Géorgie et dans les Territoires palestiniens occupés.

Nous avons étayé et clarifié les politiques et la pratique de l'UE relatives aux régions ACP

Dans le cadre des préparatifs du sommet UE-Afrique d'avril, nous avons réalisé une analyse de la stratégie conjointe Afrique-UE (JAES) à l'intention du Parlement européen. Cette analyse a également été très favorablement accueillie par le Parlement panafricain. L'ECDPM a informé les décideurs d'Afrique et d'Europe des points critiques pour le Sommet via des blogs et des publications. Ces informations ont été relayées par plusieurs médias, ce qui a considérablement élargi notre audience et notre rayonnement. L'ensemble

de ces contributions a fait en sorte que les discussions autour du Sommet ont été mieux établies.

Nos activités ont permis de faire mieux comprendre l'action extérieure de l'UE en Afrique. Nous appuyant sur une solide base de connaissances du Centre dans ce domaine, nous avons produit un guide multimédia extrêmement complet sur la manière dont l'UE prend des décisions qui affectent l'Afrique dans un contexte de relations interdépendantes et en évolution permanente entre les deux continents. Les utilisateurs de part et d'autre ont accueilli le guide comme une précieuse synthèse de cette question.

Nous avons continué de travailler dans la région du Sahel en cherchant notamment à soutenir, en concertation avec nos partenaires de l'ISS (Institute for Security Studies) et de l'IAG (Institut africain de la gouvernance), les initiatives régionales de coordination. Nous avons collaboré avec les services de l'envoyé spécial des Nations unies, du haut représentant de l'UA, du représentant spécial de l'UE et des gouvernements de la région du Sahel. Nous avons été invités à participer à une cartographie comparative des stratégies pour le Sahel et dans cette région, ainsi qu'à faciliter la réflexion et la coordination lors de réunions à haut niveau au Sahel et à Bruxelles. Notre action dans ce domaine a été très appréciée et a donné lieu à un nombre croissant de demandes de coopération.

Nous avons produit plusieurs documents consacrés à l'analyse du travail des délégations de l'UE en Afrique – les points majeurs étant notamment les défis qu'elles ont à relever et leur approche de la paix et de la sécurité, dans la région du Sahel en particulier. En Afrique du Sud, nous avons aidé la délégation de l'UE à concrétiser l'engagement de collaborer avec la société civile. Notre analyse et notre soutien ont contribué en l'occurrence à l'adoption par la délégation d'une approche plus nuancée et politiquement plus éclairée.



En haut : Anna Knoll, chargée de mission, à la quatrième édition de la conférence « Call to Europe » consacrée aux politiques d'asile, 5 novembre 2014, Bruxelles.



En haut : Damien Helly (au milieu, à droite), responsable de programme adjoint, au sommet entre le Parlement panafricain et le Parlement européen, 31 mars 2014-1er avril 2014, Bruxelles.

Enfin, nous avons continué d'alimenter le processus de réflexion en cours sur les relations ACP-UE au-delà de 2020. Le programme a réalisé un tour d'horizon de toute une série de ressources récentes de l'ECDPM concernant ces relations. Les décideurs et praticiens de pays ACP comme de l'UE considèrent ce guide comme une précieuse contribution aux débats actuels.



Il faut que la nouvelle Commission européenne perçoive la manière dont ses politiques sont vécues sur le terrain de l'action extérieure de l'UE. Une connaissance et une expérience du fonctionnement des délégations de l'UE et de leur potentiel en termes de renforcement de la pratique du développement s'avèrent indispensables.



Andrew Sherriff

Responsable du programme « Renforcement de l'action extérieure de l'Europe »

Faire jouer tous les atouts de l'ECDPM en faveur de la politique de développement de l'UE



Paul Engel
Directeur sortant



La scène européenne du développement s'est profondément transformée au cours des vingt dernières années – dans un sens positif, à mon avis. La cohérence, le dialogue et la coopération y jouent désormais un rôle déterminant en étant au cœur de la politique européenne de développement.

Aucune organisation ni institution ne peut engendrer seule le changement car ce processus est le fruit d'efforts conjointement déployés par de nombreux acteurs différents ainsi que le résultat de multiples facteurs. C'est la raison pour laquelle la facilitation du dialogue et de la coopération, de même que l'analyse de la politique et de la pratique, revêtent autant d'importance. Or, ce sont précisément les principaux atouts de l'ECDPM.

La promotion de la cohérence des politiques au service du développement (CPD) constitue à mon avis un domaine dans lequel nous sommes particulièrement qualifiés – ayant soutenu depuis vingt ans les efforts menés par l'Europe en faveur de cette cohérence. Il est souvent apparu au

cours de cette période que les résultats de la politique européenne en faveur du développement se trouvaient limités par les effets de politiques menées dans d'autres domaines tels que le commerce et les investissements. La CPD occupe désormais une place importante dans la politique globale de l'UE. Nous ne touchons pas encore au but, mais il est très encourageant de constater que des progrès majeurs ont été accomplis.

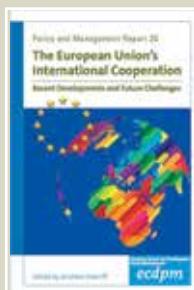
Nos travaux de recherche et nos analyses indépendantes ont contribué à une plus grande sensibilisation et une meilleure connaissance de la CPD. Nous avons organisé et facilité de nombreuses réunions et sessions de formation à l'intention et avec des décideurs à l'échelon de l'UE et dans divers pays européens. Nous expérimentons actuellement en Tanzanie, en collaboration avec nos partenaires, une méthode de recherche destinée à mesurer l'impact des efforts internationaux en matière de CPD. Nous nous concentrerons sur le développement des instruments dont l'UE a besoin pour faire franchir une nouvelle étape à la CPD.

Un autre exemple de l'atout que représente la combinaison de la coopération et de l'analyse est l'impact de la note rédigée en concertation avec l'ODI (UK), le DIE (Allemagne) et la FRIDE (Espagne) et publiée avant l'entrée en fonction de la nouvelle Commission européenne. Cette note explique minutieusement pourquoi l'Europe doit adopter une vision plus globale si elle veut effectivement régler ses problèmes et pourquoi l'UE doit, à cette fin, travailler de concert. Aucune direction générale de l'UE ne peut relever à elle seule les défis que représente le développement mondial aujourd'hui.

La note a été très largement diffusée et lue au sein des institutions de l'UE. Son message a eu d'autant plus d'impact qu'il émanait de quatre groupes de réflexion travaillant ensemble et que, relayées par les médias, ses conclusions ont suscité des commentaires d'horizons très divers.



RÉALISATIONS CLÉS



Notre ouvrage *La coopération internationale de l'Union européenne* se penche sur les diverses facettes de la politique et de la pratique de l'UE en matière de développement au cours de ces dernières années. Nous allons au-delà de l'analyse pour proposer des pistes réalistes en vue de combler le fossé entre politique et pratique.

ecdpm.org/pmr20



À l'occasion de l'entrée en fonction de la nouvelle Commission européenne, nous avons publié avec les autres membres de l'European Think Tanks Group (FRIDE, ODI et DIE) un important rapport qui a été largement consulté au sein des institutions européennes et bénéficié d'une large couverture médiatique.

ecdpm.org/ettg-2014



Nous avons préparé à l'intention du Parlement européen une analyse de la stratégie conjointe Afrique-UE (JAES), qui a été favorablement accueillie par le Parlement panafricain également.

ecdpm.org/ar2014/jaes-analysis



Nous avons produit plusieurs documents d'analyse du travail des délégations de l'UE avec un accent sur les défis qu'elles sont appelées à relever et leur approche des questions de paix et de sécurité – dans la région du Sahel en particulier.

ecdpm.org/ar14/eud



Nous avons publié un guide multimédia extrêmement complet sur la manière dont l'UE prend des décisions qui affectent l'Afrique. Il ressort des commentaires de parties prenantes des deux continents que ce guide est une précieuse synthèse de l'action extérieure de l'UE vis-à-vis de l'Afrique.

ecdpm.org/eu-decisions-africa-guide



Nous avons contribué à toute une série de publications et de blogs proposant une réflexion sur les dynamiques régionales du Sahel et le rôle de l'Europe dans cette région. Cette activité a été extrêmement utile à de nombreuses parties prenantes et a donné lieu à un nombre croissant de demandes de coopération.

ecdpm.org/sahel



Notre publication *L'avenir des relations ACP-UE après 2020* fait un tour d'horizon des analyses récemment effectuées par l'ECDPM concernant ces relations. Elle a été accueillie par les décideurs et les praticiens de pays ACP et de l'UE comme une précieuse contribution aux débats actuels.

ecdpm.org/acp-eu-2020

PROMOTION D'APPROCHES EFFICACES DE LA PRÉVENTION DES CONFLITS, DE LA CONSOLIDATION DE LA PAIX ET DU RENFORCEMENT DE L'ÉTAT

L'année 2014 a été marquée en Afrique par un fossé grandissant entre les nantis et les démunis, conséquence de la poursuite d'une croissance économique qui s'inscrit, dans de nombreux pays du continent, dans un contexte de faible gouvernance et d'exclusion sociale et institutionnelle. Les conflits internes et les guerres civiles se sont intensifiés en Afrique ces dernières années et ce continent fait écho, à cet égard, à l'évolution observée au Moyen-Orient, région où le nombre de conflits non étatiques et de victimes connaît l'augmentation la plus rapide.

Seules des approches efficaces de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État peuvent réussir à inverser ces tendances. Il faut soutenir une transition durable entre situation de conflit et de crise et situation de résilience et de développement. Il est plus important encore de veiller à ce que ce soutien soit lié à des avancées en matière de gouvernance et d'inclusivité – avant, pendant et après un conflit. Un tel objectif requiert des approches nouvelles par lesquelles les institutions et les sociétés d'Afrique, d'Europe et du reste du monde agissent ensemble de manière intégrée et exhaustive.

Le programme « Conflits, sécurité et résilience » de l'ECDPM éclaire et alimente des processus destinés à accroître l'efficacité de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État. Nos trois grands axes de travail ont été les suivants en 2014 :

- Nous avons encouragé des approches européennes plus globales en réponse aux crises et à la fragilité.
- Nous avons soutenu des processus de consolidation de la paix à l'échelon continental et régional en Afrique.
- Nous avons étayé des initiatives stratégiques mondiales en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de résilience.

Nous avons encouragé des approches européennes plus globales en réponse aux crises et à la fragilité

L'UE a défini en 2013 son « approche globale » en réponse aux crises et conflits extérieurs. Nous avons continué d'éclairer, au travers de documents et de blogs, les débats en cours sur la mise en œuvre de ce cadre. Nous avons également publié une analyse des corrélations entre les approches globales de l'UE et celles de ses États membres.

Notre contribution au rapport 2014 de l'European Think Tanks Group insiste sur la nécessité d'un puissant leadership politique de la part de la nouvelle Commission européenne et des États membres de l'UE pour que les engagements à l'égard de l'approche globale de l'Union se traduisent en actions concrètes. Le rapport, publié avant l'entrée en fonction de la

nouvelle Commission, a été très favorablement accueilli par le Parlement européen, le Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et la Commission européenne, et bénéficié d'une large couverture médiatique. Nous avons dès lors été invités à faciliter des réunions d'experts au Wilton Park et à Stockholm.

Nous avons contribué aux débats publics et stratégiques concernant la réponse de l'UE à la crise de l'Ebola. Nos blogs ont insisté sur le fait que les problèmes non résolus au niveau des arrangements institutionnels de l'UE ont compliqué encore la gestion de cette crise – et d'autres – par l'Europe. Ces blogs ont été lus par des députés européens qui les ont utilisés pour étayer leurs discussions politiques concernant cette épidémie en vue de la réunion du Conseil européen d'octobre 2014. Des décisions ont été prises lors de cette réunion sur la manière de répondre plus efficacement à cette crise. Le Conseil a désigné en décembre un coordinateur de l'Union européenne pour la lutte contre le virus Ebola.

« Nous avons utilisé votre article intitulé « Why the EU's Ebola response doesn't add up » lors du débat tenu hier au Parlement européen concernant l'épidémie du virus Ebola. »

MEMBRE DU PARLEMENT EUROPÉEN

Nous avons soutenu des processus de consolidation de la paix à l'échelon continental et régional en Afrique

L'Union africaine joue un rôle déterminant dans le maintien de la paix sur le continent

au travers de son Architecture de paix et de sécurité africaine (APSA). Nous avons procédé, en collaboration avec l'Agence allemande pour la coopération internationale (GIZ), à une étude de l'efficacité de ladite Architecture. Cette analyse a permis à l'Allemagne de revoir son soutien dans ce contexte tout en fournissant à l'Union africaine de précieuses informations quant à la manière dont elle peut évaluer l'efficacité de l'APSA.

En concertation avec le programme « Dynamique du changement en Afrique » de l'ECDPM, nous avons prôné le resserrement des liens entre l'APSA et l'Architecture africaine de la gouvernance (AAG). Le numéro de décembre de notre magazine *GREAT Insights* a été consacré au thème de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État. Il présentait des contributions de haut niveau émanant du SEAE, de l'Union africaine et du Secrétariat du g7+, un groupe de pays auto-désignés comme États fragiles. Un article de Khabele Matlosa, chef du département des affaires politiques de la Commission de l'UA, a été immédiatement relayé par la communauté concernée par la politique de paix et de sécurité à Addis-Abeba. En fin d'année, nous avons jeté les bases d'une étude sur la manière dont l'UA pourrait resserrer les liens entre gouvernance et paix et sécurité.

Nous avons entamé en collaboration avec theIDLgroup et les autres programmes de l'ECDPM, pour le compte de l'ambassade de Suède à Nairobi, une analyse des moteurs et des freins de la coopération et de l'intégration régionales en Afrique. Nous nous concentrons

sur les aspects liés à la gouvernance, à la paix et à la sécurité. L'objectif du projet est de fournir aux partenaires de développement, à l'Union africaine et aux communautés économiques régionales les éléments qui leur permettront de participer efficacement aux processus de coopération et d'intégration au niveau des régions africaines.

Nous avons entrepris d'étudier en Zambie, en collaboration avec le Centre régional Levy Mwanawasa pour la démocratie, la bonne gouvernance, les droits de l'homme et l'éducation citoyenne, le thème de la jeunesse et de l'emploi dans des contextes fragiles. Nous avons poursuivi par ailleurs nos activités dans la région du Sahel. Nous avons notamment examiné, en concertation avec des collègues de l'ECDPM en charge du programme « Renforcement de l'action extérieure de l'Europe », la mesure dans laquelle les acteurs de l'UE appliquent une approche globale dans cette région. Le nombre croissant de demandes de coopération dans ce domaine montre clairement à quel point nos contributions sont appréciées.

Nous avons étayé des initiatives stratégiques mondiales en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de résilience

Le New Deal est une initiative du g7+ et d'acteurs internationaux du développement en faveur d'une nouvelle architecture de développement et de nouvelles modalités de travail en vue de l'instauration d'États pacifiques. L'ECDPM conseille le g7+ depuis deux ans pour la mise en œuvre du New Deal. En 2014, nous avons fourni des conseils éclairés sur des sujets tels que le suivi des avancées dans les États fragiles, l'évaluation de la fragilité, l'agenda mondial du développement post-2015, l'opérationnalisation du soutien entre pairs et la participation du secteur privé.



Nous avons animé plusieurs ateliers et pris la parole lors de diverses conférences en Afrique et en Europe en vue de sensibiliser les acteurs stratégiques et les décideurs aux principes et méthodes du New Deal. Nous avons notamment sensibilisé davantage les acteurs africains impliqués dans la consolidation de la paix aux similitudes entre le New Deal et la politique de reconstruction post-conflit et de développement (RPCD) de l'Union africaine. Grâce à notre participation à l'évaluation stratégique de l'UE concernant sa coopération avec le Timor-Leste, en sus de nos réunions régulières avec des représentants de tous les pays du g7+, nous avons acquis une connaissance du fonctionnement précis du New Deal sur le terrain.

En haut : Participants à la quatrième réunion mondiale du Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État, 17-19 juin 2014, Freetown (Sierra Leone).

En bas : Volker Hauck, responsable de programme, à un atelier sur l'approche globale de l'UE organisé par la Knowledge Platform on Security & Rule of Law, 12 décembre 2014, La Haye.

Enfin, nous avons alimenté la réflexion sur toute une série de thèmes touchant la paix et le renforcement de l'État via des plateformes en ligne très largement consultées telles que le Fragile States Resource Centre, EurActiv, The Broker Online, Devex et la Knowledge Platform on Security & Rule of Law.

Face aux récents événements survenus en Afrique, en Ukraine, au Moyen-Orient et dans le voisinage de l'Europe, il faut que l'UE admette que la seule gestion des crises s'avère insuffisante et onéreuse, voire même préjudiciable à ses propres intérêts fondamentaux à long terme. Elle doit impérativement se recentrer sur l'art de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État.



Volker Hauck
Responsable du programme
« Conflits, sécurité et résilience »

Mettre les pays fragiles aux commandes



Frauke de Weijer
Chargée de mission senior

L'idée qui sous-tend l'assimilation locale n'est pas neuve puisque l'on trouve cette théorie dans chaque document de politique et chaque processus stratégique. Il est rare pourtant qu'elle fonctionne en pratique.

Il en va différemment du g7+, groupe de vingt pays en situation d'après-conflit, qui a initié à mon avis l'une des tentatives les plus prometteuses en faveur de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État : une tentative qui émane des pays eux-mêmes. Les États fragiles sont ici réellement aux commandes.

Le groupe, qui comprend des pays tels que la Sierra Leone et la République démocratique du Congo, a conjointement élaboré le New Deal pour l'engagement dans les États fragiles – nouvelle architecture de l'aide à l'intention des 1,5 milliard de personnes les plus pauvres et les plus vulnérables au monde. Le New Deal a pour principaux objectifs de mettre fin aux conflits et d'établir des États et des sociétés pacifiques.

Le défi du g7+ consiste à sortir ses membres de leur situation de fragilité – un défi colossal au vu notamment de la nature relativement informelle du groupe et de ses ressources financières et humaines limitées. Sera-t-il à la hauteur de la mission qu'il s'est fixée ?

La mise en œuvre du New Deal s'est d'ores et déjà concrétisée par une meilleure coordination du soutien des bailleurs de fonds, ainsi que par une assistance mutuelle plus intense et plus directe entre les pays membres grâce à la mise en commun de leurs expériences et compétences.

Parce qu'il participe activement aux débats sur l'agenda du développement post-2015, le g7+ est désormais une entité visible sur la scène mondiale. Il est le porte-parole des États fragiles, ce que je considère comme une immense réussite à son actif.

L'ECDPM a été invité à soutenir largement les efforts ainsi déployés. Venir en aide à une entité telle que le

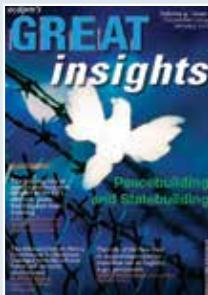
g7+ requiert une nouvelle méthode de travail, fondée sur l'accompagnement d'un processus. Nous aurions pu aisément tomber dans le piège consistant à reprendre les choses en mains en affirmant savoir comment procéder au mieux. Ce type d'approche appartient au passé. Nous fournissons des éléments sur demande ; nous posons des questions ; et nous stimulons l'autoréflexion. Nous répondons aux besoins pressants et nous nous retirons lorsque nécessaire.

J'espère que le g7+ continuera d'évoluer au-delà de 2015 vers une entité institutionnelle stratégique de plus en plus solide et capable d'aider effectivement d'autres pays à sortir de la fragilité. Ce groupe peut mobiliser l'attention et des ressources face aux difficultés auxquelles les États fragiles sont confrontés – non pas par faiblesse et par dépendance, mais par esprit de force et de solidarité.



Pour en savoir plus : ecdpm.org/programmes/conflict-security-resilience
 Pour l'ensemble des réalisations : ecdpm.org/ar14/conflict-security-resilience

RÉALISATIONS CLÉS



Un numéro spécial de notre magazine *GREAT Insights* sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État contenait des contributions de haut niveau émanant du SEAE, de l'Union africaine et du Secrétariat du g7+.

ecdpm.org/great-4-1



Nous avons publié, en collaboration avec le programme « Renforcement de l'action extérieure de l'Europe », une étude sur la manière dont les délégations de l'UE abordent les questions de paix et de sécurité dans la région du Sahel.

ecdpm.org/bn70



Nous avons étayé, au travers de documents et de blogs, les débats en cours sur l'approche globale de l'UE avec un accent plus particulier sur les défis liés à sa mise en œuvre. Nous avons également publié une analyse des corrélations entre les approches globales de l'UE et celles de ses États membres.

ecdpm.org/ar14/comprehensive-approach

The Broker is a knowledge platform that connects worlds of knowledge. It features news, analysis, and research on various topics related to development, politics, and society. The article 'Breaking heads over questions of change' discusses the challenges of making policy changes in fragile states.



Nous avons rédigé le chapitre du rapport *Pourquoi les problèmes de l'Europe demandent des solutions mondiales et les problèmes mondiaux ont besoin d'action européenne* de l'European Think Tanks Group consacré à la réponse de l'UE aux conflits violents et à l'insécurité. Le rapport, publié avant l'entrée en fonction de la nouvelle Commission, a été très favorablement accueilli par les institutions de l'UE et bénéficié d'une large couverture médiatique.

ecdpm.org/ettg-2014

Nous avons alimenté la réflexion sur toute une série de thèmes touchant la paix et le renforcement de l'État via des plateformes en ligne très largement consultées telles que le Fragile States Resource Centre, EurActiv, The Broker Online, Devex et la Knowledge Platform on Security & Rule of Law.

ecdpm.org/ar14/conflict-external-articles

PROMOTION DE LA TRANSFORMATION ÉCONOMIQUE ET DE LA GOUVERNANCE EN FAVEUR D'UN DÉVELOPPEMENT INCLUSIF

L'accélération de la croissance économique et des changements sociétaux sur le continent africain a engendré une nouvelle vision de la transformation économique. Il est acquis désormais que la croissance économique ne suffit pas en soi, mais qu'elle doit s'accompagner d'un accès à des infrastructures fiables et d'une transformation vers un climat propice aux entreprises et un secteur privé dynamique. Elle doit favoriser la diversification pour mettre fin à une dépendance excessive à l'égard des ressources naturelles, et encourager la participation à des marchés régionaux performants et l'intégration dans des chaînes de valeur régionales et mondiales. L'Union africaine s'est engagée vis-à-vis d'une telle vision à long terme de la transformation économique en l'intégrant dans sa stratégie « Agenda 2063 » et dans sa prise de position sur l'agenda mondial du développement post-2015. L'objectif d'un développement inclusif et durable est poursuivi plus activement non seulement au niveau continental, mais également aux niveaux régional et national.

Les initiatives globales en matière de développement sont autant d'occasions pour soutenir la nouvelle impulsion de l'Afrique en faveur d'une transformation économique équitable et durable. La tâche n'en est pas moins complexe car, outre des mesures économiques adéquates, une véritable transformation économique réclame une connaissance approfondie des facteurs économiques, institutionnels, politiques, sociaux et environnementaux qui entraînent le changement.

Le programme « Transformation économique et commerce » de l'ECDPM facilite et promeut des processus de changement en Afrique. Nous favorisons en matière de transformation et d'intégration économiques des agendas qui sont définis par les acteurs nationaux eux-mêmes et qui s'accompagnent de mesures industrielles, sociales, commerciales et économiques porteuses. En 2014, notre activité s'est articulée autour des cinq grands axes suivants :

- Nous avons stimulé le développement du secteur privé et la progression de l'emploi.
- Nous avons encouragé une industrialisation fondée sur les ressources naturelles.
- Nous avons apporté de nouveaux éclairages sur le financement du développement.
- Nous avons contribué à concrétiser les dynamiques de l'intégration régionale.
- Nous avons promu le commerce international.

« L'analyse de l'ECDPM est déterminante pour ancrer la notion assez ardue de la transformation structurelle dans le débat sur le développement. »

HENRI-BERNARD SOLIGNAC-LECOMTE, CHEF DE L'UNITÉ AFRIQUE, EUROPE ET MOYEN-ORIENT DU CENTRE DE DÉVELOPPEMENT DE L'OCDE

Nous avons stimulé le développement du secteur privé et la progression de l'emploi

Nous avons intensifié notre action en matière de développement du secteur privé. Nous avons informé au moyen de blogs et de publications un large éventail de parties prenantes en Europe et en Afrique à propos du rôle du secteur privé dans le développement. Nous avons également

poursuivi l'organisation de dialogues informels entre bailleurs de fonds, lesquels ont bénéficié ainsi d'une meilleure information et d'échanges davantage ouverts sur les moyens de soutenir le secteur privé dans une perspective de développement.

Notre activité dans ce domaine a permis à plusieurs organismes donateurs européens de façonnner leurs propres stratégies et d'en définir les modalités les plus adéquates. Elle a également aidé la Commission européenne à préciser son approche de la promotion du secteur privé, formulée dans une communication officielle en 2014. Nous avons collaboré avec plusieurs États membres de l'UE et d'autres parties prenantes à la fixation de priorités stratégiques et de mise en œuvre des politiques en faveur du développement du secteur privé. En association avec la présidence italienne de l'UE, nous avons animé une réunion et plusieurs discussions qui ont abouti à l'adoption des conclusions du Conseil de décembre sur le développement du secteur privé.

Nous nous sommes également concentrés sur la progression de l'emploi car la transformation économique exige de bien comprendre les facteurs propices à la création d'emplois et la dynamique sous-jacente. Nous avons entrepris avec l'ODI la réalisation de trois études financées par la Fondation Bill & Melinda Gates portant respectivement sur la quantité, l'accès et la qualité de l'emploi. Nos études de cas concernant l'Ouganda et le Sri Lanka, de même qu'une analyse plus large des liens entre l'emploi et la transformation économique, ont été sources d'éclairages nouveaux.

Nous avons encouragé une industrialisation fondée sur les ressources naturelles

Tout au long de l'année, nous avons alimenté des débats africains et internationaux sur l'industrialisation de l'Afrique sur la base de ses ressources. Nous avons partagé nos éléments d'information concernant des approches nationales spécifiques du processus d'industrialisation avec l'OCDE, la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CNUA), l'Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI) et le Centre africain pour le développement des ressources minérales (AMDC), entre autres. Nous avons également participé à la conférence « Africa Down Under » organisée en Australie sur le thème de l'exploitation minière en Afrique.

Nous avons analysé le soutien apporté par les pays du G20 à la Vision minière pour l'Afrique, et un document sera publié à ce sujet en 2015. Le Centre international pour le commerce et le développement durable (ICTSD) et le Forum économique mondial nous ont invités à produire la documentation de base concernant la politique industrielle à l'intention de l'« Initiative E15 », groupe de réflexion axé sur la consolidation du système de commerce mondial.

Enfin, nous avons contribué à la publication des Perspectives économiques en Afrique 2014 et plus précisément à l'article consacré aux chaînes de valeur mondiales et à l'industrialisation ; nous avons également publié une étude sur la transparence du commerce des produits de base dans le secteur extractif. À Madagascar, nous avons aidé la délégation de l'UE dans le cadre de son soutien à la société civile pour une gestion plus efficace des ressources naturelles.



Nous avons apporté de nouveaux éclairages sur le financement du développement

Nous avons alimenté les débats actuels concernant le financement du développement, en particulier dans la perspective du cadre mondial post-2015 en matière de développement. Nous avons contribué au Rapport européen 2015 sur le développement intitulé *Associer le financement et les politiques pour mettre en œuvre un programme de développement post-2015 porteur de changement*, et nous avons rédigé un document destiné au Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable (ICESDF). Nous avons également produit un rapport pour l'Agence française de développement sur les défis du financement des infrastructures régionales en Afrique.

Nous avons contribué à concrétiser les dynamiques de l'intégration régionale

Les dynamiques continentales et régionales sont des composantes majeures du programme africain de transformation. Nous nous sommes donc focalisés sur les facteurs et intervenants qui impulsent et façonnent ces dynamiques, en concertation avec un large éventail d'acteurs institutionnels régionaux et internationaux. Plusieurs de nos analyses et blogs ont fourni de nouveaux éléments concernant les chaînes de valeur régionales et le secteur privé, et des initiatives infrarégionales telles que le Programme accéléré d'intégration économique (APEI). Nous avons par ailleurs fourni des informations sur le développement et les couloirs de transport, et sur le développement spatial – ce dernier étant une approche holistique du développement dans une zone déterminée avec prise en compte des spécificités géographiques, économiques, politiques et sociales locales.

Notre vaste expertise dans ce domaine nous a valu d'être invités à effectuer de nombreuses études de politique économique dans le cadre de l'intégration régionale à l'intention notamment de la Banque mondiale, du DFID et de la Banque africaine de développement (cette dernière étude ayant été incorporée au Rapport 2014 sur le développement en Afrique).

Nous avons entamé en collaboration avec theIDLgroup et les autres programmes de l'ECDPM, pour le compte de l'ambassade de Suède à Nairobi, une analyse des moteurs et des freins en matière de coopération et d'intégration régionales en Afrique. L'objectif du projet est de fournir aux partenaires du développement, à l'Union africaine et aux communautés économiques régionales les éléments d'information qui leur permettront de participer efficacement aux processus de coopération et d'intégration au niveau des régions africaines.

Nous avons promu le commerce international

Les négociations prolongées sur les accords de partenariat économique (APE) ont détérioré les relations entre l'UE et plusieurs régions ACP depuis un certain temps. L'ECDPM a joué un rôle déterminant dans l'apport d'information et la facilitation du processus afin d'obtenir des résultats axés sur le développement. Nous avons fourni une analyse technique et mobilisé l'attention sur les enjeux politiques, économiques et développementaux pour toutes les parties. L'ECDPM a également expliqué les résultats des APE conclus en 2014 entre l'UE et la Communauté d'Afrique de l'Est (CAE), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC).

À gauche : San Bilal, responsable de programme, à l'EU Studies Fair à propos des relations UE-Afrique, 7 février 2014, Bruxelles.

À droite : Participants, parmi lesquels Kathleen van Hove, chargée de mission senior, à la première réunion du comité consultatif UE-CARIFORUM, 13-14 novembre 2014, Bruxelles.

Nous avons contribué en qualité de membre à la première réunion du comité consultatif UE-CARIFORUM sur la mise en œuvre de l'APE. Nous avons également soutenu les groupements APE d'Afrique orientale et australie dans leur processus de mise en œuvre en leur communiquant des informations actualisées sur les APE récemment conclus et sur les relations commerciales de l'UE avec les grandes économies. Nous avons diffusé par ailleurs des données clés concernant le processus et les résultats des négociations sur les APE via des médias publics et sociaux, des études, des articles et des réunions informelles. Ces différentes démarches ont contribué à éclairer les négociations et facilité indirectement la conclusion de plusieurs APE.

Nous avons alimenté les grands débats sur l'agenda commercial international à l'aide de documents, de blogs et de conférences. Nous avons couvert des thèmes tels que l'avenir de la politique commerciale de l'UE, le commerce intra-africain, et les méga-accords commerciaux. La Commission de l'UA a demandé notre analyse des implications de ces derniers pour l'Afrique en vue de la neuvième conférence réunissant les ministres du commerce de l'Union africaine en décembre 2014.

« Les relations Afrique-Europe sont arrivées à un tournant et une approche des liens économiques entre les deux continents caractérisée par davantage de pragmatisme et de maturité est en vue. Comment l'Afrique peut-elle tirer le meilleur parti des dynamiques nationales et internationales pour réussir sa transformation ? Et comment l'UE peut-elle soutenir au mieux cet effort tout en promouvant ses propres valeurs et intérêts ? Tels sont les défis qui motivent nos initiatives. »



San Bilal
Responsable du programme
« Transformation économique et commerce »

L'ECDPM et les accords de partenariat économique

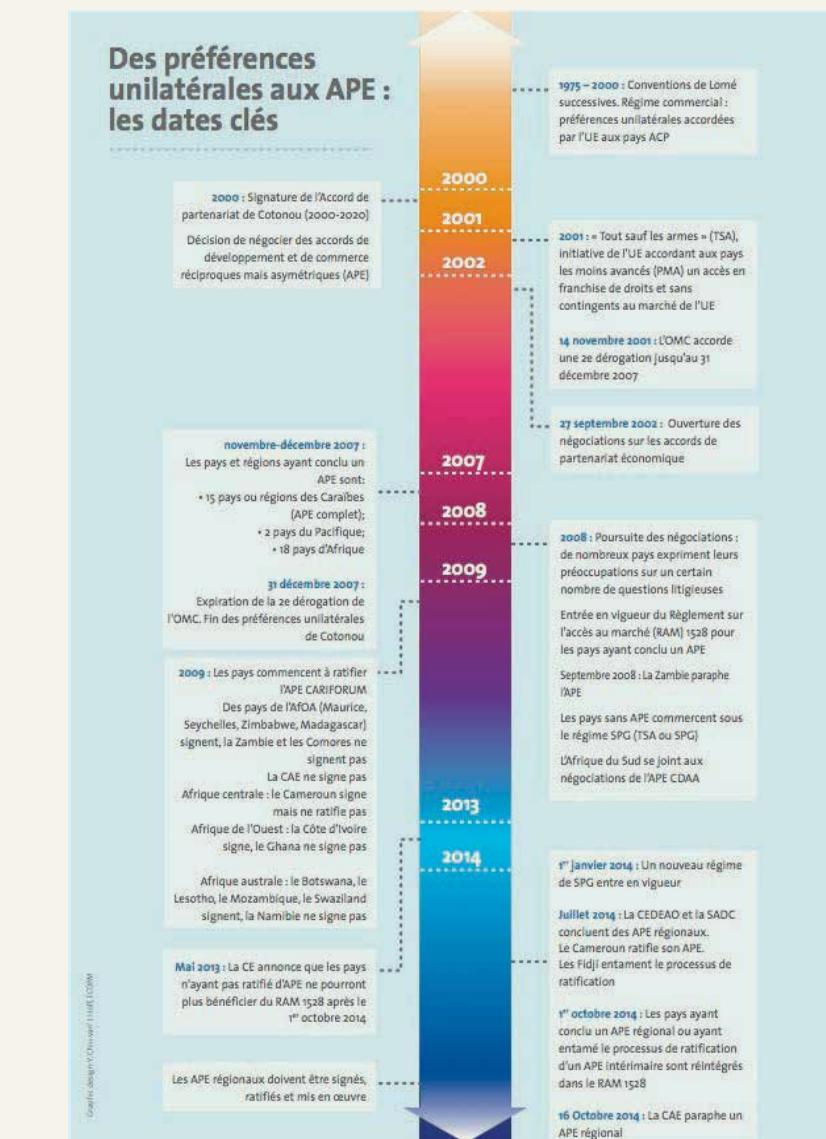


Pamela O'Hanlon Diaz
Rédactrice du magazine
GREAT Insights de l'ECDPM

L'ECDPM est incontestablement devenu le « guichet unique » auquel s'adresser pour en savoir plus à propos des accords de partenariats économiques (APE) – accords commerciaux axés sur le développement conclus entre l'UE et les régions ACP. Nous nous sommes intéressés de près à ces accords depuis le début il y a plus de dix ans.

Cette année a marqué une étape importante puisqu'il s'agissait de la date limite fixée pour la signature des APE. L'ECDPM a participé à de nombreux débats stratégiques et publics sur les enjeux pour les différentes parties et sur l'état d'avancement des accords.

En octobre 2014, nous avons consacré aux APE un numéro complet de notre magazine *GREAT Insights*, publié à point nommé puisqu'il est paru le lendemain de la signature de deux accords. Notre ambition était de nous assurer que nous disposions de toutes les informations, y compris une foire aux questions, concernant l'historique des APE en remontant jusqu'en 2000. Ce récapitulatif de la manière dont le processus s'est amorcé et de son avancement s'est avéré utile même pour de hauts fonctionnaires de la Commission européenne largement au fait des accords commerciaux.



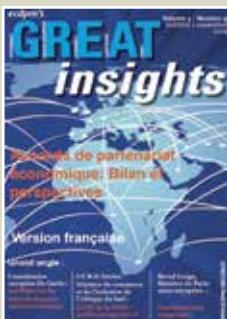
Ce numéro consacré aux APE a touché un lectorat record en 2014 et nous avons été heureux d'entendre les échos de nos lecteurs et partenaires quant à son utilité. Le commissaire européen en charge du commerce, Karel De Gucht, a rédigé son article pour ce numéro juste avant de quitter ses fonctions. Son empreinte sur les APE s'inscrit parallèlement au propre parcours de l'ECDPM à leur égard. Nous sommes également parvenus à obtenir une contribution majeure de la part du ministre sud-africain du commerce et de l'industrie, Rob Davies.

Notre flexibilité a été, à mes yeux, notre atout majeur : les pourparlers se poursuivaient et nous ne savions pas qui allait signer. Mais nous avons réussi à inclure toutes les informations importantes jusqu'à la toute dernière minute.

Je pense que notre approche non partisane a été, elle aussi, déterminante. Nous couvrons un très large éventail de points de vue, même controversés, de telle sorte que les personnes ne se sentent pas menacées lorsque nous leur demandons un entretien. C'est un bel encouragement de constater que les interlocuteurs tiennent à nous rencontrer et acceptent immédiatement un entretien.

Nous espérons organiser en 2015 une réunion sur les APE portant sur ce qui se passe aujourd'hui, sur ce qu'il reste à faire et sur les pays qui ont été affectés. La signature des APE marque en réalité le début d'un processus, et non la fin. Et l'ECDPM peut continuer d'y jouer un rôle.

RÉALISATIONS CLÉS



Nous avons indirectement facilité, grâce à des réunions formelles et informelles, le processus de négociation et la conclusion de plusieurs APE. Nous avons également publié une analyse comparative des APE de la CEDEAO et de la SADC. Nous avons initié une « foire aux questions » et consacré un numéro du magazine *GREAT Insights* de l'ECDPM aux accords commerciaux.

ecdpm.org/ar14/epa



Nous avons analysé pour la Commission de l'UA les implications des méga-accords pour l'Afrique. Cette analyse a servi de document de référence pour la neuvième conférence réunissant les ministres du commerce de l'Union africaine à Addis-Abeba en décembre 2014.

ecdpm.org/bn73



Nous avons lancé plusieurs publications et blogs sur le rôle du secteur privé dans le développement. Nous avons poursuivi l'organisation de dialogue informels entre bailleurs de fonds, afin qu'ils aient des discussions mieux étayées et plus ouvertes quant aux moyens de soutenir le secteur privé dans une perspective de développement.

ecdpm.org/ar14/psd



Nous avons consacré plusieurs numéros du magazine *GREAT Insights* de l'ECDPM au thème de la transformation économique. Ils ont respectivement abordé les APE, les chaînes de valeur et l'industrialisation, le secteur extractif, le financement du développement, le développement du secteur privé, l'emploi et les économies émergentes.

ecdpm.org/great-insights



Nous avons contribué au Rapport européen 2015 sur le développement consacré au financement du développement, et rédigé un document destiné au Comité intergouvernemental d'experts sur le financement du développement durable (ICESDF). Nous avons également produit un rapport pour l'Agence française de développement sur les défis du financement des infrastructures régionales en Afrique.

ecdpm.org/ar14/financing

SOUTIEN À LA DYNAMIQUE DU CHANGEMENT EN AFRIQUE

Les soulèvements populaires au Burkina Faso ont poussé à la démission l'un des présidents africains en fonction depuis le plus longtemps, Blaise Compaoré. Si cet évènement a rappelé une fois encore à quel point la responsabilisation et le renouvellement sont des aspirations importantes pour la jeunesse africaine, il a également mis à l'épreuve des organismes régionaux et continentaux qui n'étaient pas parvenus à réagir suffisamment vite aux soulèvements populaires en Afrique du Nord. Pour remédier à cette situation, plusieurs consultations ont été organisées avec des acteurs étatiques et non étatiques des domaines de la gouvernance et de la paix et la sécurité. Pour la première fois dans l'histoire de l'Union africaine, le communiqué de son conseil de paix et de sécurité (CPS) s'est exprimé le 4 novembre 2014 en faveur « du droit des peuples à se soulever pacifiquement contre des systèmes politiques oppressifs ».

Cette évolution du rôle des organismes régionaux réclame un débat de fond concernant leur mode de fonctionnement, étant donné qu'ils continuent de dépendre de financements émanant de partenaires internationaux, et de l'UE en particulier. L'implication d'autres acteurs, et du secteur privé entre autres, revêt une importance croissante pour la mobilisation de ressources complémentaires. Cette problématique ressort clairement des nouveaux documents de politique et des nouvelles stratégies de l'UA, et notamment de son « Agenda 2063 » et de sa prise de position sur l'agenda mondial du développement post-2015. Elle est également intégrée aux cadres de coopération de l'Afrique, y compris avec l'UE.

Le programme « Dynamique du changement en Afrique » de l'ECDPM soutient des processus stratégiques spécifiques en vue de mettre en relation les différentes dynamiques et acteurs en Afrique ; de soutenir l'opérationnalisation des programmes de gouvernance ; et de contribuer à une aide plus éclairée de l'UE à des processus africains. Notre activité s'est articulée en 2014 autour de trois piliers interdépendants :

- Nous avons soutenu des processus stratégiques africains en matière de gouvernance et de financement.
- Nous avons créé des liens entre la société civile locale et l'action de l'UE.
- Nous avons facilité le dialogue sur le partenariat UE-Afrique, et sur les questions de gouvernance en particulier.

Nous avons soutenu des processus stratégiques africains en matière de gouvernance et de financement

Nous avons soutenu les efforts déployés par nos partenaires africains pour affirmer le rôle des organismes régionaux dans les domaines de la gouvernance et du financement. Nous avons impulsé des débats entre acteurs africains et partenaires internationaux sur la nécessité d'un resserrement des liens entre gouvernance et paix et sécurité. Nous avons notamment agi en ce sens grâce à nos échanges réguliers avec l'Union africaine et à des études indépendantes. Nous avons également veillé, en concertation avec le programme « Conflits, sécurité et résilience », à mobiliser l'attention des États membres de l'UE quant aux possibilités de corrélations plus étroites entre gouvernance et paix et sécurité, notamment au moyen d'un numéro spécial de notre magazine *GREAT Insights* consacré au thème de la consolidation

de la paix et du renforcement de l'État. Nous avons en outre jeté les bases de deux études sur la manière dont les organismes régionaux africains peuvent resserrer les liens entre gouvernance et paix et sécurité ; leur publication est prévue en 2015.

Nous avons pris part à des discussions sur la mise au point d'un mécanisme de suivi permettant d'évaluer la concrétisation par les pays africains de leurs engagements en matière de gouvernance. Nous avons réalisé, en vue de soutenir une réelle opérationnalisation des cadres africains de gouvernance (Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance par exemple), une cartographie de la consultation des acteurs non étatiques par les institutions africaines – un exercice qui offre à l'Union africaine une base utile pour l'approfondissement de sa réflexion sur la mobilisation d'acteurs non étatiques dans une perspective d'inclusion plus systématique de voix différentes, en particulier pour ce qui concerne les questions de gouvernance.

Nous nous sommes associés à des partenaires tels que le Centre pour la participation citoyenne au sein de l'Union africaine (CCP-AU) pour alimenter le débat sur les sources alternatives de financement des programmes régionaux en Afrique. Nous avons, au travers de divers blogs, supports visuels, interviews et publications, pris un certain recul et recentré les discussions autour du financement en soulevant la question sous-jacente des incitations. L'approche sous cet angle a distingué notre apport des autres contributions au débat. Notre document sur le financement alternatif de l'agenda de développement de l'Afrique a été bien accueilli par les acteurs participant de près

à ce processus, et largement évoqué lors du neuvième forum pour le développement de l'Afrique organisé par la CNUA. Il a inspiré de nombreux articles de presse, y compris sur le site d'actualités AllAfrica.

Nous avons créé des liens entre la société civile locale et l'action de l'UE

Nous avons maintenu notre appui aux efforts déployés par la délégation de l'UE à Madagascar pour mieux ancrer son soutien dans la société civile locale. Nous avons opté ici pour une approche non normative et profondément enracinée dans des recherches participatives prenant les réalités locales comme point de départ. Nous avons entamé, en collaboration avec des organisations de la société civile (OSC) et le programme DINIKA de l'UE, l'opérationnalisation d'un mécanisme durable de financement d'activités de la société civile, et d'une approche communautaire et axée sur la demande en matière de renforcement des capacités. Cette méthode s'est avérée particulièrement importante pour soutenir le fonctionnement durable d'OSC déterminantes pour impulser de bas en haut l'avancement des processus de gouvernance.

Nos points de vue ont également renseigné l'appui de l'Union européenne aux acteurs locaux de façon plus générale. Nous avons aidé l'UE et ses délégations à mieux comprendre la société civile locale et à concevoir un soutien stratégique davantage adapté au contexte. À Madagascar, nous avons facilité le processus d'élaboration d'une nouvelle stratégie décentralisée pour la délégation de l'UE et les ambassades des États membres dans le pays. Notre action a permis de mettre en place une stratégie commune ancrée dans une analyse approfondie des dynamiques



politiques et de la société civile locales – une stratégie non seulement plus pertinente, mais également plus réaliste.

Nous avons produit, en collaboration avec l'équipe « Transformation économique et commerce », plusieurs notes d'orientation informant la délégation de l'UE et les OSC de Madagascar sur des thèmes tels que l'extraction des ressources naturelles. Ces notes visaient à consolider la fixation d'un agenda et d'un plaidoyer communs.

Nous avons facilité le dialogue sur le partenariat UE-Afrique, et sur les questions de gouvernance en particulier

L'ECDPM s'est énormément investi dans les préparatifs du sommet UE-Afrique qui a eu lieu en avril 2014 : nous avons facilité les travaux préparatoires de la délégation du Parlement panafricain en vue du pré-sommet avec le Parlement européen ; grâce à notre coopération avec la Commission de l'UA, nous avons également aidé les représentants des États membres africains à se préparer à Addis-Abeba ; et nous avons co-organisé une session spéciale des « Vendredis de la Commission » de l'UA, et publié conjointement avec la Commission de l'UA un bulletin d'information en la matière.

Outre les décideurs d'Afrique et d'Europe, nous avons informé, via des blogs et des publications, un public plus large sur certains aspects

critiques liés au sommet et ces informations ont été relayées par plusieurs médias. L'ensemble de cette action a permis des débats plus éclairés. Une fois le sommet clôturé, nous avons continué à alimenter et à animer activement les discussions concernant la mise en œuvre des décisions qui y ont été prises, en matière de gouvernance plus particulièrement.

« Je tiens à vous remercier sincèrement de l'excellente collaboration lors de l'organisation de la session spéciale des Vendredis de la Commission. Le séminaire a été très apprécié de tous les participants et je suis heureux de vous informer aussi que plusieurs messages clés ont été relayés au sommet. »

RENÉ KOUASSI, DIRECTEUR DES AFFAIRES ÉCONOMIQUES DE LA COMMISSION DE L'UNION AFRICAINE

Nous avons continué de capitaliser sur nos connaissances et notre collaboration permanente avec des acteurs africains pour ce qui concerne l'opérationnalisation de l'Architecture africaine de la gouvernance (AAG) – une priorité du volet « gouvernance » de la feuille de route Afrique-UE 2014-2017. Nous avons aidé, en concertation avec l'Institut africain de la gouvernance (IAG), des partenaires africains à formuler leur vision quant à la manière d'optimiser l'impact de cet appui. Nous avons également attiré l'attention, au sein de l'UE, sur la progression et l'incidence potentielle

À gauche : Faten Aggad-Clerx, responsable de programme, à la première réunion technique sur les priorités en matière de gouvernance de la feuille de route Afrique-UE 2014-2020, 21-22 novembre 2014, Pretoria.

À droite : Geert Laporte, directeur adjoint, membre du panel lors de la session spéciale des « Vendredis de la Commission » de l'UA consacrée à l'avenir des relations Afrique-UE, 28 février 2014, Addis-Abeba.

de la dynamique africaine actuelle. Notre action a eu pour point d'orgue une réunion qui, co-organisée par l'ECDPM et l'IAG et financée par le bureau régional du PNUD pour l'Afrique, a rassemblé des acteurs africains clés du domaine de la gouvernance. Les participants à cette réunion ont défini les grandes priorités sur lesquelles les partenaires africains souhaitent se concentrer lors de la mise en œuvre de la feuille de route Afrique-UE.

Enfin, nous avons analysé le processus de formulation de positions communes en Afrique et ses implications pour le partenariat UE-Afrique. La coopération sur des thématiques mondiales telles que le changement climatique, l'efficacité de l'aide et le cadre post-2015 a été dégagée en tant que priorité majeure pour la période 2014-2017.



Si des progrès importants ont été réalisés en matière de gouvernance au cours des dix dernières années, les pays africains doivent néanmoins s'efforcer de réduire encore le décalage entre engagements et pratique. Face à une voix populaire qui se fait de plus en plus largement entendre sur le continent, et à la persistance de défis en matière de paix et de sécurité, les États ne peuvent ignorer plus longtemps cette dimension du développement.



Faten Aggad-Clerx

Responsable du programme
« Dynamique du changement en Afrique »

Soutenir la société civile qu'en tant qu'acteur de gouvernance



Jean Bossuyt
Responsable de la stratégie

L'ECDPM s'intéresse activement aux questions de société civile depuis le début des années 1990 – époque à laquelle une nouvelle vague de démocratie et de décentralisation a déferlé sur le monde en développement tandis que des programmes d'ajustement structurel tentaient de limiter le rôle de l'État dans le développement.

Ces facteurs conjugués ont créé un espace dans lequel différents acteurs locaux – société civile, entités privées et nouvelles autorités locales – ont pu réclamer de tenir leur place. Les bailleurs de fonds, y compris l'UE, se sont peu à peu intéressés eux aussi à la manière de libérer le potentiel de ces nouveaux acteurs en termes de développement. Nous avons estimé alors qu'un facilitateur neutre tel que l'ECDPM pourrait utilement contribuer à déterminer comment intégrer la société civile dans le développement.

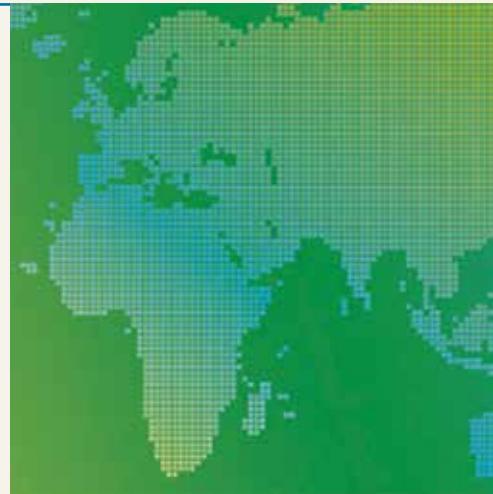
Un processus d'intégration de ce type se heurtait à l'époque à toute une série d'obstacles. De nombreux gouvernements centraux se montraient réticents à réservé une véritable place à la société civile. L'UE manquait de connaissances, de politiques et de capacités en la matière. La société civile s'inscrivait dans un contexte dominé par des ONG (européennes) de développement

et son rôle se limitait souvent à l'exécution de projets au niveau local.

Aujourd'hui, vingt ans plus tard, la situation se présente de façon assez différente. Nous avons assisté à une prolifération d'organisations de la société civile participant au développement ou à la défense des droits de l'homme à tous les niveaux (mondial, régional, national et local). La famille des organisations concernées s'est également étendue bien au-delà des ONG traditionnelles pour englober un large éventail d'acteurs de la société civile, y compris des acteurs du monde économique. Nombreux sont les cadres internationaux, les constitutions et les traités de coopération qui reconnaissent désormais les divers rôles assumés par la société civile, notamment en qualité de gardiens du respect de leurs dispositions et en qualité de partenaires pour la fourniture de biens et de services. L'UE elle-même a fait un apprentissage positif dans ses interactions avec la société civile – un processus auquel l'ECDPM a apporté un soutien dynamique à la fois dans les cercles politiques et sur le terrain.

La bataille en vue de l'intégration effective de la société civile dans le développement est cependant loin d'être gagnée. L'UE en est consciente et a fixé un nouveau cadre stratégique à cette fin dans sa communication de 2012 intitulée *Les racines de la démocratie et du développement durable : l'engagement de l'Europe avec la société civile dans le domaine des relations extérieures*. Elle y invite les délégations de l'UE et les États membres à adopter une approche davantage politique et de plus longue haleine pour leur action auprès de la société civile, qui se concrétisera sous la forme de feuilles de route européennes établies par pays et focalisées sur le rôle de la société civile en tant qu'acteur de gouvernance.

Il s'agit en pratique d'étayer les efforts déployés par la société civile dans plusieurs domaines clés : une participation aux principaux processus nationaux ; un engagement constructif auprès de l'État (à la fois à l'échelon central et local) en matière de prestation de services publics ; un dialogue et une collaboration avec



le secteur privé ; et une exigence de transparence et de responsabilité. La communication invite également l'UE à promouvoir un environnement propice pour la société civile – à l'heure où de nombreux pays partenaires réduisent l'espace dans lequel des voix dissidentes peuvent s'exprimer.

Il convient de rester réaliste quant au pouvoir transformateur de la société civile. Nombreuses sont en effet les organisations locales confrontées à d'immenses difficultés en termes de légitimité, de capacité, de fonctionnement et de financement. Un apport intelligent de fonds de la part des donateurs peut s'avérer un précieux atout et l'UE peut jouer un rôle à cette fin. Cette situation explique également le maintien de l'engagement de l'ECDPM dans ce domaine.

En 2014, nous avons animé auprès des délégations de l'UE des séminaires consacrés aux modalités de mise en œuvre de ce nouvel agenda. Nous avons été invités à Madagascar et en Afrique du Sud pour aider à l'élaboration des feuilles de route pour la société civile. Nous avons étudié des pistes pour l'apport d'une aide intelligente au développement des capacités et d'un financement durable en faveur de la société civile. Et nous avons continué d'examiner de quelle manière la société civile peut collaborer avec d'autres acteurs – les autorités locales et le secteur privé en particulier – en vue d'obtenir de meilleurs résultats en termes de développement et de gouvernance.



RÉALISATIONS CLÉS



Dans la perspective du sommet UE-Afrique, nous avons co-organisé une session spéciale des « Vendredis de la Commission » de l'UA consacrée à l'avenir des relations Afrique-UE, et publié conjointement avec la Commission de l'UA un bulletin d'information en la matière.
ecdpm.org/ar14/auc-ecdpm



Nous avons rédigé un document sur les possibilités et les difficultés de trouver des formes alternatives de financement de l'agenda de développement de l'Afrique. Ce texte a reçu un accueil favorable de la part des nombreux intervenants dans le débat et a été largement évoqué lors du neuvième forum pour le développement de l'Afrique organisé par la CENUA.
ecdpm.org/ar14/agenda-2063



Nous avons été coauteurs d'un document destiné à l'Institut sud-africain des affaires internationales (SAIJA) et consacré à deux grands défis à relever par l'Architecture africaine de la gouvernance au cours des années à venir – et les solutions éventuelles. Ce document a suscité des débats constructifs parmi des acteurs africains et des partenaires internationaux.
ecdpm.org/publications/aga-challenges-solutions



Nous avons produit une publication et réalisé un guide multimédia extrêmement complet sur la manière dont les dirigeants africains ont adopté leurs positions communes sur le changement climatique, l'efficacité de l'aide et le cadre post-2015. Nous en avons également analysé les implications pour les relations Afrique-UE.
ecdpm.org/publications/africa-speak-one-voice



Nous avons organisé avec la Commission de l'UA et l'IAG la première réunion technique concernant les priorités en matière de gouvernance de la feuille de route Afrique-UE 2014-2020. Cette réunion a été pour les participants européens et africains l'occasion d'examiner l'évolution et l'avancement du dialogue sur la gouvernance et de traduire ensemble la feuille de route en programme de travail.
ecdpm.org/ar14/africa-eu-roadmap

CONSOLIDATION DES MARCHÉS RÉGIONAUX ET LOCAUX POUR LE DÉVELOPPEMENT AGRICOLE ET LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Si la sécurité alimentaire s'est améliorée dans le monde au cours des vingt dernières années, les progrès ont été inégaux selon les régions et c'est en Afrique qu'ils ont été les plus lents. En dépit d'un potentiel considérable, l'Afrique subsaharienne affiche l'occurrence la plus élevée de sous-nutrition puisqu'un habitant sur quatre environ y est encore sous-alimenté.² Face à cette situation, la sécurité alimentaire et nutritionnelle occupe désormais une place importante à l'agenda de développement de l'Afrique. Ainsi 2014 a-t-elle été déclarée « année de l'agriculture et de la sécurité alimentaire » par l'Union africaine et « année internationale de l'agriculture familiale » par les Nations unies.

L'intégration régionale peut avoir un rôle déterminant dans l'amélioration de la sécurité alimentaire en Afrique. Elle pourrait permettre au continent de répondre plus largement à sa propre demande de denrées alimentaires, laquelle devrait augmenter rapidement au cours des prochaines décennies. Conscientes de cette possibilité, plusieurs communautés économiques régionales d'Afrique se sont efforcées d'intensifier la coopération régionale dans le but de consolider les marchés agricoles régionaux et de promouvoir l'ajout de valeur dans les chaînes de valeur régionales de l'agriculture. Elles se heurtent néanmoins à plusieurs difficultés. Il faut en effet que les processus régionaux soient davantage inclusifs et que des liens plus étroits soient noués entre l'agriculture et d'autres domaines d'action, parmi lesquels le commerce et l'alimentation en particulier. Enfin, il convient que les interventions des partenaires de développement soient plus fermes et plus cohérentes.

Le programme « Sécurité alimentaire » de l'ECDPM soutient des organisations et processus continentaux et régionaux en vue de la formulation et de la mise en œuvre de politiques et de plans d'investissement efficaces dans le secteur agricole. Nous aidons également les partenaires de développement à fournir un appui efficace à la sécurité alimentaire et à la transformation durable des marchés agricoles. En 2014, notre activité s'est articulée autour des quatre grands axes suivants :

- Nous avons soutenu des processus continentaux africains en matière de sécurité alimentaire.
- Nous avons soutenu des processus régionaux africains en matière de sécurité alimentaire.
- Nous avons contribué aux débats sur le rôle du secteur privé dans l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition.
- Nous avons agi en vue du renforcement de la cohérence des politiques au service de la sécurité alimentaire.

Nous avons soutenu des processus continentaux africains en matière de sécurité alimentaire

L'Union africaine a instauré en 2003 son Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) en tant que cadre pour le renforcement de la sécurité alimentaire grâce à un développement agricole durable aux niveaux continental, régional et national. Le PDDAA a fêté ses dix années d'existence en 2014 et de nombreuses discussions ont été organisées tout au long de l'année en vue d'en façonner la prochaine décennie. L'ECDPM a travaillé en étroite collaboration avec la Commission de l'UA et

l'Agence de planification et de coordination du NEPAD pour éclairer le processus de renouvellement de ce programme.

Dans la perspective du principal événement PDDAA de l'année – la dixième réunion de la Plateforme de partenariat du PDDAA à Durban – nous avons aidé à préparer les travaux destinés à une meilleure mise en corrélation entre ce programme et les processus régionaux en matière de commerce et d'infrastructure. Des éléments repris de nos documents de référence ainsi que des débats que nous avons animés transparaissent dans les résultats du sommet de l'Union africaine tenu à Malabo en juin. Les chefs d'État africains ont pris à cette occasion des engagements ambitieux, l'un des objectifs étant de tripler les échanges agricoles intra-africains à l'horizon 2025. Nous avons organisé en marge de la conférence annuelle du ReSAKKS (Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances à l'appui du processus de mise en œuvre du PDDAA) tenue à Addis-Abeba, une rencontre de suivi du sommet de Malabo consacrée à rechercher des pistes pragmatiques pour réussir le triplement du commerce agricole intra-africain et promouvoir le développement inclusif de chaînes de valeur régionales.

Nous avons régulièrement alimenté les délibérations au sein du groupe de travail « partenaires de développement » (Development Partners' Task Team) du PDDAA. Nous avons publié en outre, en collaboration avec la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) et le Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale, une évaluation indépendante du Fonds fiduciaire multi-donateurs (FFMD) de 50 millions de dollars

via lequel le PDDAA achemine son soutien à des institutions continentales et régionales. Certains éléments de notre évaluation figurent très clairement dans l'étude préliminaire du second FFMD.

« Votre évaluation du FFMD est arrivée à un moment crucial : ses conclusions et recommandations ont apporté de précieux éclairages et étayé les discussions entre partenaires de développement ainsi qu'entre les partenaires de développement et les institutions africaines principales du PDDAA. » MARCO SERENA, CONSEILLER POUR L'AGRICULTURE ET LE COMMERCE DE DENRÉES, DÉPARTEMENT RÉGIONAL AFRIQUE DU MINISTÈRE BRITANNIQUE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (DFID)

Nous avons soutenu des processus régionaux africains en matière de sécurité alimentaire

Nous avons poursuivi notre étroite collaboration avec diverses communautés économiques régionales, et plus particulièrement avec le Marché commun d'Afrique orientale et austral (COMESA), la Communauté économique des États de l'Afrique centrale (CEEAC) et la Communauté de développement de l'Afrique australe (SADC). Nous avons soutenu leurs efforts visant à concevoir et appliquer une approche plus globale de la planification régionale et de l'harmonisation des politiques par l'élaboration d'accords régionaux et de plans d'investissement dans le cadre du PDDAA. Ainsi l'adoption par le COMESA de son accord régional PDDAA s'est-elle appuyée sur nos recherches.



Nous avons publié un document sur les synergies potentielles entre le secteur de l'eau, de l'agriculture et du commerce pour la mise en œuvre de la politique agricole régionale de la SADC. Il a été largement salué comme innovateur dans la mesure où il porte sur une problématique cruciale. Les débats sur ce thème restent cependant peu nombreux en raison de sa sensibilité politique dans la région.

Nous avons collaboré avec des organisations régionales d'agriculteurs en Afrique orientale, centrale, australe et occidentale. Nos apports les ont aidées à renforcer leurs capacités liées aux politiques. C'est ainsi par exemple que nous avons aidé certaines de ces organisations à resserrer le dialogue avec des partenaires de développement et à promouvoir la participation des agriculteurs aux politiques et programmes régionaux du PDDAA.

Enfin, nous avons facilité l'implication et la coordination des partenaires de développement dans les processus régionaux du PDDAA. Nous avons notamment entrepris une étude sur les efforts de coordination et d'harmonisation des partenaires de développement en faveur de la mise en œuvre de la politique agricole régionale en Afrique de l'Ouest – laquelle étude a été utilisée pour le premier rapport bisannuel de la Commission européenne sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle, intitulé *Concrétisation des engagements stratégiques de l'UE en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle*.

Nous avons contribué aux débats sur le rôle du secteur privé dans l'agriculture, la sécurité alimentaire et la nutrition

Nous avons alimenté des réflexions sur la manière d'utiliser les initiatives régionales du PDDAA pour promouvoir le développement inclusif du secteur

privé et le commerce intrarégional. Nous avons appuyé le lancement par le COMESA d'un processus de conception de plateformes de dialogue multiacteurs. Ces plateformes visent à mobiliser des intérêts politiques et commerciaux dans le but de lever les entraves aux échanges intrarégionaux et de promouvoir des investissements tout au long des chaînes de valeur régionales. Cette démarche devrait conduire à terme à des marchés agricoles régionaux plus performants.

Du côté de l'UE, nous avons apporté notre assistance à la présidence italienne de l'Union lors de la préparation des conclusions du Conseil européen sur le rôle du secteur privé dans le développement. Nos contributions se sont notamment concrétisées par la facilitation d'une réunion informelle du groupe de travail « coopération au développement » du Conseil. Nous avons par ailleurs été invités par des États membres particuliers de l'UE à étayer leur propre soutien au développement du secteur privé et à la sécurité alimentaire. Le ministère irlandais des affaires étrangères et du commerce, par exemple, nous a demandé d'animer un atelier sur la marche à suivre pour son fonds innovateur en faveur du développement agroalimentaire en Afrique.

Nous avons agi en vue du renforcement de la cohérence des politiques au service de la sécurité alimentaire

L'ECDPM s'efforce de veiller à ce que les politiques des partenaires de développement dans des domaines tels que les échanges commerciaux et les investissements n'entravent pas les avancées en matière de sécurité alimentaire et de développement agricole en Afrique. Nous avons contribué l'année dernière à la mise au point de la première méthodologie pour l'évaluation de l'incidence des politiques de l'OCDE non axées sur le développement sur la sécurité alimentaire en

À gauche : Francesco Rampa (à droite), responsable de programme, et Steve Muchiri, directeur général de l'EAFF (Fédération des agriculteurs d'Afrique orientale).

Au milieu : Francesco Rampa lors de la rencontre organisée en marge de la conférence annuelle du ReSAKSS (Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances à l'appui du processus de mise en œuvre du PDDAA), 8-10 octobre 2014, Addis-Abeba.

À droite : Participants, parmi lesquels Fabien Tondel, chargé de mission, à une réunion consultative sur le plan régional d'investissement agricole du COMESA-PDDAA et les plateformes public-privé pour le développement de chaînes de valeur régionales, 27-28 novembre 2014, Kigali.

Afrique. Nous avons participé activement, de même que l'ESRF, à un exercice pilote organisé en Tanzanie pour tester et affiner la méthode. Un exercice de ce type est également prévu au Burkina Faso dans le courant 2015. Ces expérimentations apporteront la preuve que les décideurs doivent engager un débat constructif sur la cohérence des politiques au service du développement (CPD). Elles sensibiliseront en outre les acteurs locaux au concept de la CPD et leur permettront ainsi de participer plus activement aux discussions y relatives.

Enfin, nous avons publié une analyse des discussions en cours en Suisse à propos d'une série de domaines d'action susceptibles d'avoir un impact majeur sur la sécurité alimentaire mondiale. Cette analyse s'est avérée utile et instructive pour l'orientation des politiques helvétiques.

Il faut impérativement aller au-delà des idées reçues pour donner une véritable impulsion à la sécurité alimentaire en Afrique. Au lieu de se concentrer sur une monoculture industrialisée à grande échelle – principalement destinée à l'exportation en dehors du continent – les politiques et les investissements devraient soutenir les petits exploitants agricoles, des systèmes d'alimentation de qualité et les marchés régionaux.



Francesco Rampa
Responsable du programme
« Sécurité alimentaire »

Pour des marchés agricoles plus performants en Afrique de l'Est



Fabien Tondel
Chargé de mission

L'ECDPM a entamé son activité dans le domaine de la sécurité alimentaire il y a trois ans à peine, mais le Centre est d'ores et déjà reconnu comme un contributeur majeur aux débats sur les processus régionaux en matière de politique agricole et commerciale.

Notre action auprès du Marché commun d'Afrique orientale et australie (COMESA) offre un bon exemple à cet égard. Nous avons commencé à soutenir le Secrétariat du COMESA il y a deux ans en vue d'améliorer la performance des marchés agricoles régionaux tout en veillant à renforcer la sécurité alimentaire au travers du Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA).

En 2014, le COMESA nous a demandé de concevoir avec lui les programmes prioritaires de son plan d'investissement agricole régional. Il s'agit de programmes destinés à mettre les petits exploitants agricoles en contact avec les marchés et à supprimer les obstacles au développement de chaînes de valeur régionales.

D'importantes entraves au commerce agricole subsistent au sein du COMESA en dépit de l'instauration d'une zone de libre-échange. En travaillant avec

differents partenaires dans la région, nous avons constaté que les agriculteurs n'avaient pas un accès adéquat aux systèmes existants d'information sur les marchés et que le secteur privé ne disposait pas de capacités suffisantes. Il apparaissait en outre que l'intégration des marchés régionaux ne figurait pas parmi les priorités des gouvernements nationaux.

Les produits laitiers, par exemple, représentent une industrie très importante en Afrique orientale, mais le commerce transfrontalier en reste très limité. Nous avons aidé le COMESA à mettre en place une plateforme de chaînes de valeur régionales destinée à mobiliser les intérêts politiques et commerciaux en réunissant le secteur public et le secteur privé, y compris des représentants de petits exploitants agricoles et de partenaires de développement.

Les participants est-africains au PDDAA sont conscients du rôle qu'une telle plateforme peut jouer et de la nécessité de mettre le secteur privé au même titre que le secteur public aux commandes de ce type de mécanisme. Nous avons donc collaboré de façon particulièrement étroite avec des représentants du secteur privé en leur montrant tout l'intérêt que l'intégration régionale peut avoir pour eux. Il s'agit en effet d'un processus susceptible d'engendrer des avantages considérables et d'être bien plus qu'une série de protocoles formels qui resteront lettres mortes.

Nous avons également collaboré étroitement avec la Fédération des

agriculteurs d'Afrique orientale (EAFF), laquelle ne participait pas activement au départ au PDDAA du COMESA même si les agriculteurs étaient supposés être parmi les principaux bénéficiaires de ce programme. Alors qu'elle était restée en marge de ce processus, l'EAFF est désormais, grâce notamment à notre appui, l'un des principaux intervenants dans les débats. Ce faisant, la Fédération a beaucoup gagné en visibilité et en influence – ce qui constitue à mes yeux un accomplissement important.

Enfin, nous avons travaillé avec les bailleurs de fonds impliqués dans le développement agricole et la sécurité alimentaire en Afrique orientale. Ils perçoivent généralement l'importance de l'intégration régionale, mais ils n'alignent pas systématiquement leur aide au développement avec les processus stratégiques régionaux et nationaux.

Cette initiative est un moyen par excellence d'établir des liens entre les différentes activités de l'ECDPM : l'aide aux communautés économiques régionales, l'appui aux partenaires de développement et l'implication concrète des organisations régionales d'agriculteurs dans les processus qui façonnent les stratégies régionales et nationales de développement agricole. Notre contribution est possible et positivement perçue parce que nos interlocuteurs se rendent compte que l'ECDPM n'est pas là pour défendre les positions d'un groupe particulier de parties prenantes, mais pour œuvrer à l'avancement de processus bénéfiques pour tous.



RÉALISATIONS CLÉS



Nous avons contribué à la dixième réunion de la Plateforme de partenariat du PDDAA et à la préparation du sommet des chefs d'État de l'UA à Malabo. Au titre de suivi de ce Sommet, nous avons organisé en marge de la conférence annuelle du ReSAKKS (Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances à l'appui du processus de mise en œuvre du PDDAA) qui s'est tenue à Addis-Abeba, une rencontre sur le thème *En réponse à Malabo : comment tripler le commerce agricole intra-africain et promouvoir le développement inclusif des chaînes de valeur régionales.*

ecdpm.org/ar14/10-caadp

Nous avons joué un rôle primordial dans le lancement par le COMESA d'un processus de conception de plateformes multiacteurs de dialogue et d'investissement en vue du développement de chaînes de valeur régionales.

ecdpm.org/ar14/comesa-value-chains



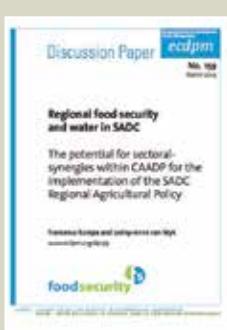
En collaboration avec la Fondation pour la recherche économique et sociale (ESRF) et le Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale, nous avons publié les conclusions de notre évaluation conjointe du fonds fiduciaire multi-donateurs (FFMD) du PDDAA. Les résultats de cette analyse figurent très clairement dans l'étude préliminaire de la seconde phase du fonds.

ecdpm.org/ar14/caadp-mdtf



Nous avons examiné en Tanzanie une méthodologie à l'élaboration de laquelle nous avons participé, et qui est destinée à évaluer l'incidence de politiques des États membres de l'OCDE sur la sécurité alimentaire en Afrique. Nous avons également publié une analyse des débats en cours en Suisse dans divers domaines d'action susceptibles d'avoir un impact majeur sur la sécurité alimentaire mondiale.

ecdpm.org/ar14/pcd-food-security



Notre document consacré aux synergies entre les secteurs de l'eau, de l'agriculture et du commerce pour la mise en œuvre de la politique agricole régionale de la SADC a été largement salué comme innovateur en raison de la problématique cruciale qu'il aborde.

ecdpm.org/ar14/water-sadc



Nous avons produit une série de matériels multimédias en vue d'informer les décideurs et les parties prenantes en Europe et en Afrique, et d'élargir notre audience.

ecdpm.org/ar14/food-multimedia

GESTION DU SAVOIR ET COMMUNICATION

L'équipe de l'ECDPM en charge de la gestion du savoir et de la communication travaille en étroite concertation avec les programmes en vue d'appuyer le rôle du Centre en tant qu'intermédiaire stratégique du savoir pour un dialogue éclairé sur les politiques.

L'équipe « Gestion du savoir et communication » a concentré son activité en 2014 autour de trois grands axes de travail :

- Nous avons intensifié notre communication externe.
- Nous avons amélioré notre efficience et notre apprentissage internes.
- Nous avons étendu nos réseaux de pairs.

Nous avons intensifié notre communication externe

Nous avons entretenu des contacts avec des parties prenantes clés pour soutenir et promouvoir l'activité de l'ECDPM de façon ciblée, opportune et efficace. Cette année, nous avons intensifié notre présence numérique au travers des médias sociaux et plus particulièrement au travers du lancement de notre nouveau site Web. Ce dernier rend l'action du Centre plus accessible et plus attrayante. Nos nouveaux « dossiers », qui rassemblent les connaissances de l'ECDPM sur des thèmes spécifiques, ont été consultés et fortement appréciés par de très nombreux visiteurs du site.

Nous avons recouru de façon plus systématique à l'infographie et à des éléments visuels affinés pour mettre en évidence les grandes conclusions de nos études et orienter le lecteur dans le labyrinthe souvent complexe que constituent les questions de politique. Nous avons également fait davantage appel à des matériels multimédias en tant que moyen alternatif d'éclairer les processus stratégiques. Et nous avons déployé des efforts considérables en termes de collaboration avec des journalistes et d'élargissement de notre rayonnement médiatique, ce qui nous a valu une couverture importante dans les médias.

Enfin, nous avons perfectionné encore nos outils de communication et assuré des formations à notre personnel, ce qui a conduit à une utilisation plus intensive et plus efficace de nos moyens de communication par l'ensemble de nos collègues.

Nous avons amélioré notre efficience et notre apprentissage internes

Nous avons, en étroite collaboration avec le personnel d'autres départements, consolidé nos plateformes internes d'information, de gestion du savoir et de communication – grâce en particulier au projet technologique IMAKE (Information Management and Knowledge Exchange) initié en 2012. Les nouvelles plateformes ont permis au Centre de rationaliser ses processus organisationnels et d'assurer une bonne gestion de l'information et du savoir.

Nous avons adopté en 2012 et 2013 des systèmes basés sur Google pour le stockage et la gestion des documents, lesquels nous ont permis de résoudre le problème posé de longue date par le stockage et la récupération d'informations par nos équipes en raison de leur très grande mobilité. Nous avons beaucoup investi cette année dans la formation et le soutien de notre personnel. Et nous avons inauguré un nouveau système interne de rapports et de déplacements.

Le Centre réagit de manière positive au processus de changement que nous avons initié. Aujourd'hui en effet, un an après le démarrage du projet, 40 % de l'ensemble des documents sur notre réseau sont des documents Google. Les avantages acquis dans un délai aussi court font que le nom IMAKE est désormais synonyme

au sein du Centre de vision stratégique dans le domaine numérique et de gestion réussie du changement.

Parallèlement au projet IMAKE, l'ECDPM a poursuivi le renforcement de son programme interne d'apprentissage par des échanges entre pairs à l'intérieur même du Centre ainsi qu'avec des collègues en Europe, en Afrique et au-delà.

Nous avons étendu nos réseaux de pairs

Nous avons consolidé tout au long de l'année nos réseaux de pairs dans le domaine de la gestion du savoir et de la communication. Ils nous permettent de rester à la pointe des développements dans ce domaine en rapide mutation, et de relever conjointement les défis et promouvoir l'innovation dans le secteur de la coopération internationale au développement.

Nous avons activement contribué aux forums de discussion WonkComms et « On Think Tanks », destinés l'un et l'autre aux communicateurs de groupes de réflexion. Nous avons également rejoint l'EACD (European Association of Communication Directors) et assisté au programme de formation à la communication stratégique organisé par l'ACDC (Africa Center for Development Communication). Nous avons eu le statut d'observateur officiel du réseau DevCom (réseau informel des communicateurs de l'OCDE-CAD) et participé à un réseau qui élabore un programme de formation à la gestion des connaissances sous la direction du Centre technique pour la coopération rurale et agricole ACP-UE (CTA). Enfin, nous avons continué d'assumer notre fonction de rédacteur en chef du Knowledge Management for Development Journal.

Notre communication en 2014

Citations dans les médias



107 reprises
26 pays

Entre autres dans AllAfrica, Al Jazeera, The Guardian, Devex, EurActiv et European Voice.

Nombre de blogs



92

Talking Points blog
visité 35,717 fois



58

Africa-EU blog
visité 16,658 fois

Publications



ecdpm
55
publications



9,622
abonnés
E-bulletin
(Weekly Compass)



4,383
abonnés
Magazine mensuel
(GREAT Insights)

Médias sociaux



2,856
Twitter
suiveurs



Consulté par
10,428
personnes



3,800
nombre de fois
que nos podcasts
ont été écoutés



13,441
nombre de fois
que nos vidéos
ont été regardés

Visiteurs de notre site Web



138,435

FINANCES ET RESSOURCES HUMAINES

La demande de nos services a connu une forte hausse en 2014, et nos sources de revenus ont légèrement augmenté – ce qui a permis au Centre, grâce également à son contrôle rigoureux des coûts, de clôturer l'année avec un léger excédent financier. S'il montre à quel point les parties prenantes apprécient notre travail, ce résultat positif illustre également la responsabilité et le défi à assumer en permanence par le Centre, à savoir maintenir le respect des normes élevées qu'il s'est fixées.

Le Centre a revu son budget à l'issue du réexamen financier à mi-parcours effectué en juin et il était parvenu en fin d'année à ce que les dépenses ne dépassent pas les limites budgétaires établies. Le financement institutionnel des programmes et projets a atteint l'objectif fixé pour l'année, et nous avons clôturé l'exercice comptable avec un très modeste excédent de 5 000 euros.

Nous avons augmenté nos effectifs pour répondre à la demande croissante de nos services. En 2014, notre personnel représentait 59,4 ETP (équivalents temps plein) contre 50,9 ETP en 2013. Les coûts salariaux totaux ont été conformes au budget révisé. Les frais de fonctionnement ont été inférieurs aux prévisions budgétaires ; les coûts liés aux experts extérieurs et consultants associés ont notamment diminué par rapport à 2013. Les coûts du Centre liés aux infrastructures et aux locaux, les frais généraux et les dépenses administratives, les investissements et les coûts informatiques, de même que les amortissements et autres coûts, ont globalement respecté le budget avec une hausse limitée (6 %) par rapport à 2013.

Nous sommes parvenus à accroître encore l'efficience de notre coordination interne, de notre gestion de l'information et de notre communication externe, grâce essentiellement aux outils développés dans le cadre du projet IMAKE.

Évaluation de la performance

Nous avons effectué, au cours de l'année écoulée, un examen à mi-parcours de notre stratégie 2012-2016, à savoir une évaluation de notre performance par rapport aux objectifs fixés en 2012. Nous avons plus particulièrement analysé les résultats de notre nouvelle stratégie

de communication – à laquelle nous avons consacré des investissements importants au cours des deux dernières années.

L'évaluation a conclu que le Centre est en bonne voie. Tous les programmes ont réalisé les objectifs fixés par la nouvelle stratégie – ce qui constitue assurément une bonne nouvelle, surtout si l'on songe que plusieurs nouveaux programmes sont partis de zéro il y a trois ans. Nous avons également constaté que les investissements consentis en innovations technologiques et en communication commencent à être payants : ils nous permettent d'agir efficacement sur la scène de la coopération internationale, domaine dans lequel l'intensité des connaissances ne cesse de s'accroître.

L'évaluation a parallèlement mis en lumière la nécessité d'efforts supplémentaires pour recenser les réalisations et les répercussions de notre action. Nous réservons une attention particulière à cet aspect durant les dernières années de la stratégie. L'évaluation a confirmé en outre la nécessité d'augmenter nos effectifs.

Ressources humaines

Les membres de notre personnel ont participé à un large éventail de programmes de formation en vue d'améliorer leurs compétences et leur efficacité. Ces programmes ont notamment porté sur les TIC, les langues, la gestion du temps, la gestion des ressources humaines, la communication et les premiers secours. Ils ont pris part en outre à une formation destinée à élargir leurs connaissances thématiques dans des domaines tels que la diplomatie et le changement climatique.

Notre faible taux d'absence pour maladie atteste de la motivation et du dévouement de

notre personnel. Il a diminué pour la troisième année consécutive pour être de 1 % à peine en 2014. Le taux d'absence pour maladie dans le secteur des services publics et de l'éducation s'établit, aux Pays-Bas, à 5 %.

Nos effectifs ont considérablement augmenté depuis 2013, et l'ECDPM a désormais atteint une taille qui ne permet plus une représentation informelle du personnel. Un comité d'entreprise a donc été institué en 2014. Il représente le personnel sur une série de questions touchant notamment la politique du personnel et les conditions de travail. La direction a favorablement accueilli le comité d'entreprise, qui constitue à ses yeux un puissant vecteur de mobilisation de l'énergie collective du personnel du Centre.

Nous avons entrepris à l'issue de notre examen à mi-parcours l'élaboration d'une approche davantage explicite et stratégique de la dotation en personnel et de la planification de carrière.

Responsabilité et transparence

L'ECDPM s'efforce de se conformer aux normes les plus rigoureuses en termes de responsabilité et de transparence. Deux fois par an, notre auditeur analyse non seulement nos finances, mais également nos procédures et nos mécanismes de contrôle interne. Il a conclu cette année que notre environnement de contrôle, le suivi des contrôles et nos activités de contrôle sont performants, et que l'organisation utilise des instruments de gestion modernes. Il a ajouté, comme les années précédentes, que nos états financiers donnent une image fidèle de la situation financière du Centre.

Pour en savoir plus: ecdpm.org/ar14/auditor-report et ecdpm.org/funding

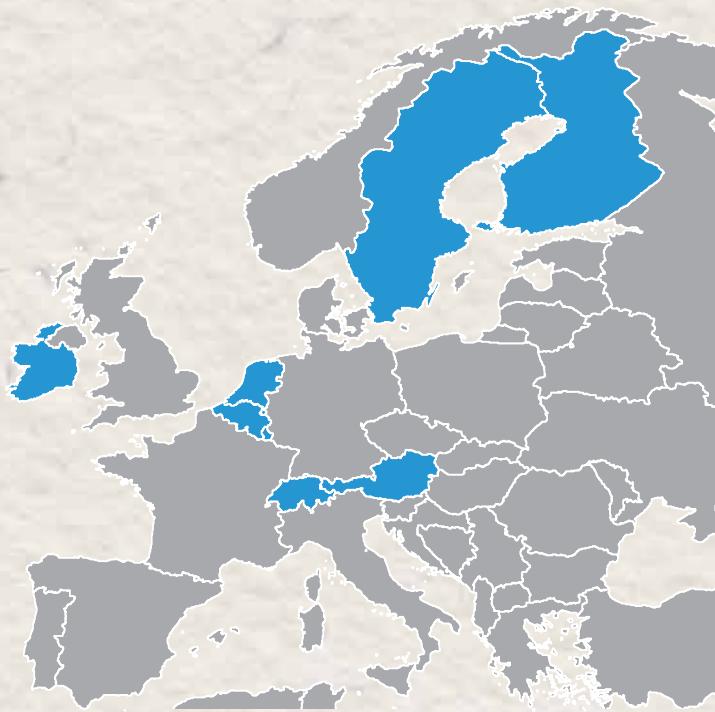
L'ECDPM REMPTE POUR LA DEUXIÈME FOIS LA « MÉDAILLE D'OR » DE LA TRANSPARENCE FINANCIÈRE

Transparify, une initiative procédant à un classement mondial de la transparence financière des groupes de réflexion (think tanks) a décerné une médaille d'or à l'ECDPM pour la deuxième année consécutive. Seules huit autres organisations de l'UE ont reçu cette note maximale.

« Les groupes de réflexion peuvent jouer un rôle constructif en réalisant des analyses indépendantes et approfondies destinées à informer les politiciens, les médias et le grand public », a déclaré Hans Gutbrod, Directeur général de Transparify. « En tant qu'acteurs clés de la vie politique démocratique, ils ont une responsabilité quant à la transparence de leur activité. »

Pour en savoir plus : transparify.org

Financement institutionnel



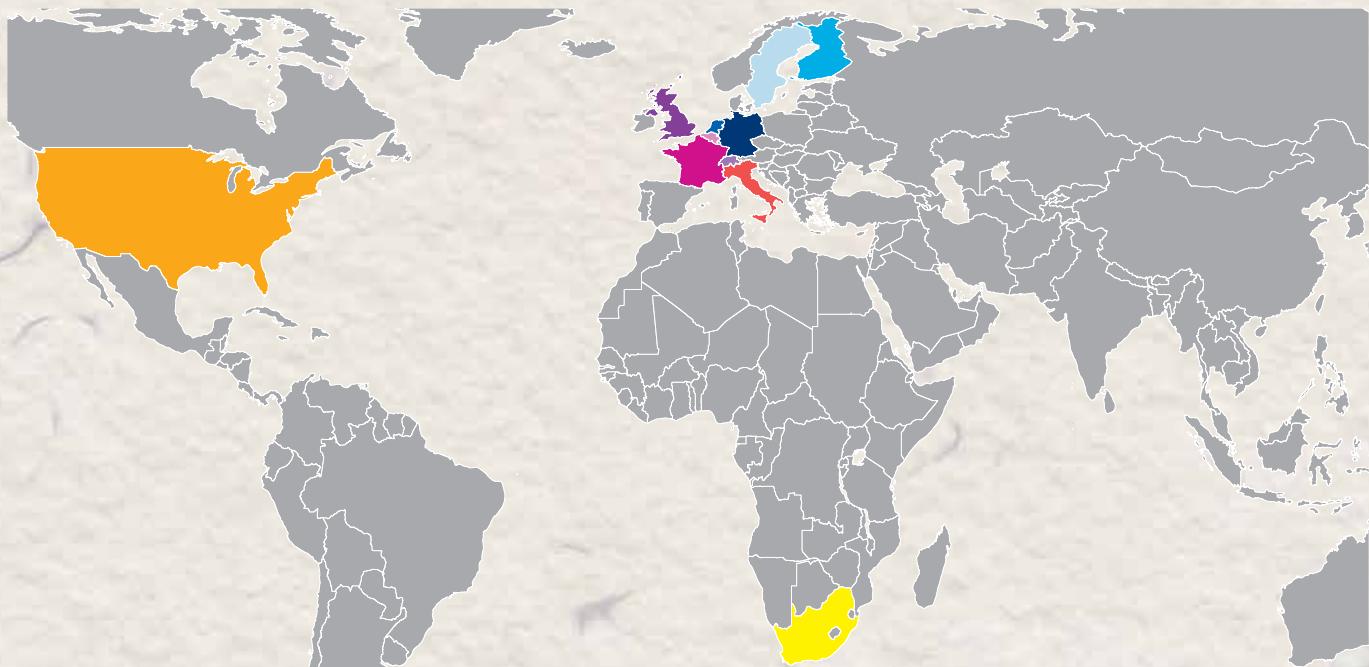
- Ministère néerlandais des affaires étrangères – Direction générale de la coopération au développement,
Pays-Bas 2 860 000 €
- Ministère belge des affaires étrangères, du commerce extérieur et de la coopération au développement – Direction générale « Coopération au développement »,
Belgique 419 537 €
- Ministère suédois des affaires étrangères/Agence suédoise pour la coopération au développement international (SIDA),
Suède 300 899 €
- Coopération suisse au développement, **Suisse 235 619 €**
- Ministère finlandais des affaires étrangères,
Finlande 225 000 €
- Irish Aid, **Irlande 184 635 €**
- Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes – Direction « Coopération au développement et action humanitaire »,
Luxembourg 140 228 €
- Agence autrichienne de développement, **Autriche 82 645 €**

Financement de programmes



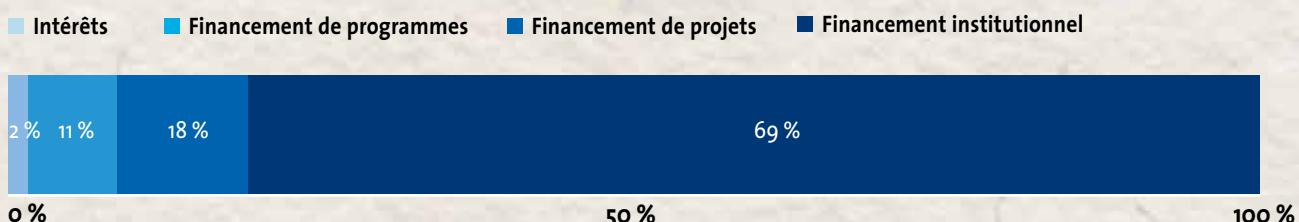
- Ministère néerlandais des affaires étrangères – Direction générale de la coopération au développement,
Pays-Bas 258 213 €
- Ministère britannique du développement international (DFID – code 204500-101, PO 40082120),
Royaume-Uni 219 338 €
- Coopération suisse au développement, **Suisse 58 307 €**
- Instituto Camões da Cooperação e da Lingua,
Portugal 47 631 €
- Ministère finlandais des affaires étrangères,
Finlande 42 022 €
- Ministère suédois des affaires étrangères/Agence suédoise pour la coopération au développement international (SIDA),
Suède 38 184 €
- Irish Aid, **Irlande 30 194 €**
- Ministère belge des affaires étrangères, du commerce extérieur et de la coopération au développement – Direction générale « Coopération au développement »,
Belgique 20 677 €
- Agence autrichienne de développement, **Autriche 8 091 €**
- Ministère luxembourgeois des affaires étrangères et européennes – Direction « Coopération au développement et action humanitaire »,
Luxembourg 7 136 €

Financement de projets



- Commission européenne – Overseas Development Institute (ODI), **Belgique 134 793 €**
- Commission européenne – Particip GmbH, **Belgique 111 958 €**
- Aide à la décision économique (ADE), **Belgique 90 592 €**
- Commission européenne – Université catholique de Louvain, CAERUS, **Belgique 86 004 €**
- Commission européenne – Délégation Madagascar, **Belgique 83 800 €**
- European Commission – Réseau de chercheurs pour le développement (DRN), **Belgique 68 221 €**
- Parlement européen, **Belgique 19 366 €**
- IBF International Consulting, **Belgique 18 540 €**
- Commission européenne – Délégation Afrique du Sud, **Belgique 17 500 €**
- Ministère finlandais des affaires étrangères, **Finlande 50 000 €**
- Agence française de développement (AFD), **France 17 158 €**
- Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), **France 7 260 €**
- Association Groupe ESSEC, **France 2 595 €**
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), **Allemagne 75 455 €**
- Fondation Goethe, **Allemagne 18 600 €**
- Ministère italien des affaires étrangères, **Italie 22 305 €**
- Dialogue Facility, **Afrique du Sud €2,780**
- Institut sud-africain des affaires internationales (SAIIA), **Afrique du Sud 1 098 €**
- Ministère suédois des affaires étrangères/ Agence suédoise pour la coopération au développement international (SIDA), **Suède 200 333 €**
- PeaceNexus, **Suisse 16 169 €**
- Centre international pour le commerce et le développement durable (ICTSD), **Suisse 3 150 €**
- Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA), **Pays-Bas 4 638 €**
- Institut européen d'administration publique (IEAP), **Pays-Bas 2 099 €**
- Knowledge Platform Security & Rule of Law, **Pays-Bas 1 407 €**
- Overseas Development Institute (ODI), **Royaume-Uni 57 016 €**
- Ministère britannique du développement international (DFID – PO 40075338), **Royaume-Uni 25 886 €**
- Landell Mills, **Royaume-Uni 11 488 €**
- Saana Consulting, **Royaume-Uni 7 877 €**
- Banque mondiale, **États-Unis 30 091 €**
- Sources de financement diverses < 1 000 €, **4 141 €**

Comment nous sommes financés



Bilan consolidé après affectation des résultats 2014, au 31 décembre 2014

En milliers d'euros

		31-12-2014	31-12-2013
ACTIF			
I	Actif fixe		
1.1	Obligations	2 524	2 560
1.2	Participation aux fonds EDCS	12	12
1.3	Participation a OneWorld Europe B.V.	0	0
	Total actif fixe	2 536	2 572
II	Actif fixe corporel	2 831	2 939
III	Valeurs réalisables à court terme		
3.1	Avances et acomptes	53	50
3.2	Sommes à recevoir	30	44
3.3	Débiteurs	1 175	1 517
3.4	Impôts	65	74
3.5	Caisse	2 671	20 530
	Total des valeurs réalisables à court terme	3 993	22 216
TOTAL ACTIF		9 360	27 727
PASSIF			
IV	Dettes à long terme		
4.1	Engagements envers le gouvernement néerlandais	0	18 378
	Total dettes à long terme	0	18 378
V	Dettes à court terme		
5.1	Créanciers	122	164
5.2	Impôts	301	282
5.3	Autres dettes à court terme	859	869
	Total dettes à court terme	1 283	1 314
VI	Provisions	119	82
TOTAL PASSIF		1 402	19 774
FONDS PROPRES			
Chiffre d'affaires			
	Résultat net de l'exercice	3 212	3 178
Allocation logement du ministère des affaires économiques des Pays-Bas			
		2 269	2 269
Du portefeuille d'obligations			
	Plus-value réalisée au portefeuille d'obligations	2 477	2 506
	Réserve de réévaluation des obligations	0	0
TOTAL FONDS PROPRES		7 958	7 953

Compte d'exploitation consolidé

En milliers d'euros

		Réalisation 2014	Budget 2014	Réalisation 2013
RECETTES				
I	Financement			
1.1	Fonds propres	98	685	652
1.2	Financements institutionnels	4 449	3 662	3 668
1.3	Financement de programmes et de projets	1 922	2 331	2 076
	Total financement	6 469	6 678	6 396
II	Résultat des obligations			
2.1	Vente d'obligations	0	p.m.	767-
2.2	Variation de la valeur boursière des obligations	36-	p.m.	1 656
	Total recettes des obligations	36-	p.m.	889
TOTAL DES RECETTES		6 433	6 678	7 285
DÉPENSES				
III	Dépenses de programmes et activités	800	1 300	1 276
IV	Autres dépenses			
4.1	Salaires et autres frais de personnels	4 687	4 462	4 329
4.2	Dépenses immobilières	238	221	212
4.3	Frais généraux et administratifs	292	276	288
4.4	Investissements	8	4	11
4.5	Services d'information	259	150	169
4.6	Dépréciation	126	135	173
4.7	Divers	17	30	34
	Total autres dépenses	5 627	5 278	5 216
TOTAL DÉPENSES		6 427	6 578	6 491
IMPRÉVUS		0	100	0
RÉSULTAT TOTAL		5	0	794
<i>Résultats des obligations</i>				
- Différence revenu des intérêts réalisés et intérêts budgétisés				
		7	p.m.	63-
- Résultats des ventes et obligations				
		36-	p.m.	889
	Total	29-	p.m.	826
Total résultats du Centre hors obligations		34	0	32-

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DU PERSONNEL

L'ECDPM est riche de la multitude de ses composantes



Roland Lemmens
Responsable des finances

L'ECDPM est formé d'un vaste ensemble de personnes créatives du monde entier, parmi lesquelles le nombre de jeunes va croissant, surtout depuis cinq ans. Cette évolution s'accompagne d'un nouveau souffle, de nouvelles idées, de nouvelles approches et, dans une certaine mesure, d'une nouvelle culture.

Notre méthode de travail flexible et informelle s'est affirmée et je suis convaincu qu'elle a contribué à faire avancer notre

organisation en rendant notre collaboration interne plus efficace.

Cette culture organisationnelle a également, je pense, un effet positif sur la qualité de notre travail. Elle nous permet de nous adapter plus rapidement que bien d'autres structures à des environnements en mutation. Cette capacité d'adaptation se reflète dans nos nombreux partenariats, qui sont des rouages majeurs de notre organisation.

Notre conseil d'administration en 2014

P. I. Gomes

Secrétaire général du Groupe des États ACP ; ancien ambassadeur du Guyana auprès du Groupe des États ACP et de l'Union européenne

P. H. Katjavivi

Chef du parti SWAPO à l'Assemblée nationale de la République de Namibie

J. T. A. M. Jeurissen

Ancien directeur des investissements au Fonds de pension PMT, Pays-Bas

N. Bema Kumi

Fondatrice et directrice de l'Institute of Diplomatic Practice and Development Policies, Ghana

R. Makond

Directeur du Conseil économique (JEC), Maurice

A. J. de Geus*

Président-directeur général de la Fondation Bertelsmann, Allemagne

L. Wohlgemuth

Professeur invité, École d'études mondiales de l'Université de Göteborg, Suède

M. de Jesus Veiga Miranda

Secrétaire d'État aux affaires étrangères, Cap-Vert

A. Olukoshi

Directeur de l'Institut africain de développement économique et de planification, Sénégal

G. Kinnock*

Membre de la Chambre des Lords du Parlement du Royaume-Uni

Conseiller auprès du conseil d'administration

D. Frisch*

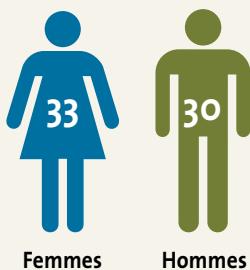
Ancien directeur général du développement à la Commission européenne

Pour en savoir plus : ecdpm.org/board

*Ces membres du conseil ont démissionné en 2014.

Nos effectifs en 2014

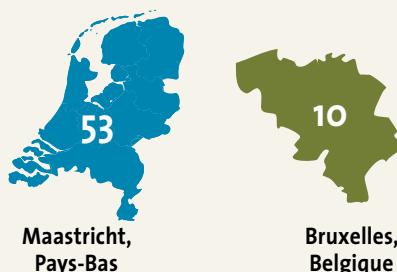
63 membres du personnel



Femmes

Hommes

Basés à



Maastricht,
Pays-Bas

Bruxelles,
Belgique

26 juniors, dont



Stagiaires



Jeunes spécialistes
(Young International Professionals)

Nous offrons des opportunités à de jeunes spécialistes d'Europe, d'Afrique et d'ailleurs.

Notre réseau



Un vaste réseau de consultants spécialisés



Consultants associés

Nationalités



algérienne, allemande, américaine, australienne, autrichienne, belge, béninoise, britannique, burundaise, camerounaise, canadienne, croate, danoise, espagnole, éthiopienne, française, irlandaise, italienne, kenyane, marocaine, mauricienne, mauritanienne, néerlandaise, portugaise, sud-africaine, suédoise et suisse.

Pour en savoir plus : ecdpm.org/people



Colophon

Conception, coordination et édition
Nina Thijssen, ECDPM

Assistance éditoriale
Michelle Luijben, Marks Editing & Translation

Direction artistique, design et coordination de la production
Yaseena Chiu-van 't Hoff, ECDPM

Page de couverture
Yaseena Chiu-van 't Hoff, ECDPM

Mise en page
Yasmine Medjadji, VM Design

Photographies

Photo couverture Shutterstock
P2, P3, Pg, Pt1, Pt2, Pt5, Pt9, Pt23 Portraits par Maurice Bastings, Maurice Bastings Photography
P4 & 5 Thinkstock
Pt1 (en haut) Horst Wagner
Pt9 (à gauche) EU Studies Fair 2014, European Voice
Pt9 (à droite) Comité économique et social européen

Traduction française
Anne Bigwood, Languagency

Révision
Jacques van Laar, ECDPM

Impression
Andi Druk

Nous adressons nos remerciements à tous les autres membres du personnel de l'ECDPM qui ont contribué au présent rapport annuel.

ecdpm

**European Centre
for Development
Policy Management**

Onze Lieve Vrouweplein 21
NL-6211 HE Maastricht
The Netherlands *Pays-Bas*

T: +31 (0)43 350 29 00
F: +31 (0)43 350 29 02
E: info@ecdpm.org

Brussels Office
Rue Archimède 5
B-1000 Brussels
Belgium *Belgique*

T: +32 (0)2 237 43 10
F: +32 (0)2 237 43 19

www.ecdpm.org