

PLAN DE TRAVAIL 2015-2016

FÉVRIER 2015



Le lien entre politique et pratique
dans la coopération internationale

ecdpm

Plan de travail 2015-2016 de l'ECDDPM

Février 2015

Table des matières

Sigles et acronymes	2
1. Introduction.....	4
Un contexte mondial en mutation	4
La stratégie 2012-2016 de l'ECDPM : un choix de thèmes pour un impact maximum	6
Plan de travail 2015-2016.....	9
S'investir dans un nombre restreint de programmes	10
2. Programmes.....	14
2.1. Renforcement de l'action extérieure de l'Europe (programme SEEA)	14
2.2. Approfondissement des réponses globales aux conflits, à la sécurité et à la résilience (programme SECURE).....	22
2.3. Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive (programme ET)	31
2.4. Dynamique du changement en Afrique: comprendre et valoriser la dynamique du changement (programme ACD)	40
2.5. Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire (programme FOOD)	46
3. Relations institutionnelles et développement des partenariats	52
3.1. Contexte	52
3.2. Objectifs	52
3.3. Activités et réalisations.....	52
3.4. Résultats et impacts escomptés	56
4. Gestion, compétences et soutien au niveau du Centre.....	57
4.1. Approches fondées sur l'économie politique et la gouvernance	57
4.2. Gestion des connaissances et communication	59
4.3. Gestion du Centre et défis institutionnels.....	61
4.4. Préparation à la transition	62
4.5. Évaluation des risques et nécessité d'adaptation	63

Sigles et acronymes

AAG	Architecture africaine de la gouvernance
ACBF	Fondation africaine pour le développement des capacités
ACCORD	African Centre for the Constructive Resolution of Disputes
ACET	African Centre for Economic Transformation.
ACP	Afrique, Caraïbes et Pacifique
AEP	Analyse d'économie politique
AFD	Agence française de développement
AfDB	Banque africaine de développement
ANE	Acteurs non étatiques
APCN	Agence de planification et de coordination du NEPAD
APD	Aide publique au développement
APE	Accords de partenariat économique
APEI	Programme accéléré d'intégration économique
APSA	Architecture de paix et de sécurité africaine
BEI	Banque européenne d'investissement
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud
CAD	Comité d'aide au développement
CADEG	Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance
CAE	Communauté d'Afrique de l'Est
CCPAU	Centre pour la participation citoyenne au sein de l'Union africaine
CE	Commission européenne
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CEEAC	Communauté économique des États de l'Afrique centrale
CENUA	Commission économique des Nations unies pour l'Afrique
CER	Communautés économiques régionales
CFP	Cadre financier pluriannuel
CIRC	Comité interrégional de coordination
CIRGL	Conférence internationale sur la région des grands lacs
COMESA	Marché commun d'Afrique orientale et australe
CPD	Cohérence des politiques au service du développement
CTA	Centre technique pour la coopération rurale et agricole ACP-UE
CUA	Commission de l'Union africaine
DBSA	Banque de développement d'Afrique australe
DeFiNe	Development Finance Network (réseau de l'OCDE)
DEVCO	Développement et coopération (DG de la CE)
DG	Direction générale (de la CE)
DIE	Deutsches Institut für Entwicklungspolitik / Institut allemand de développement
DPA	Département des affaires politiques (de la CUA)
EAFF	Eastern Africa Farmers Federation
EARN	Réseau de recherche Europe-Afrique
ECDPM	Centre européen de gestion des politiques de développement
ECHO	Aide humanitaire et protection civile (DG de la CE)
ENTR	Entreprises et industrie (DG de la CE)
FANRPAN	Réseau pour l'analyse des politiques en matière de ressources alimentaires et naturelles
FARA	Forum pour la recherche agricole en Afrique

FRIDE	Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior / Fondation pour les relations internationales et le dialogue extérieur
HR/VP	Haut Représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité/Vice-Président de la Commission européenne
IAG	Institut africain de la gouvernance
IEFD	Institutions européennes de financement du développement
IFD	Institution financière de développement
IGD	Institute for Global Dialogue
IIR	Institut des relations internationales
ISS	Institute for Security Studies
JAES	Stratégie conjointe Afrique-UE
LMRC	Centre régional Levy Mwanawasa pour la démocratie et la bonne gouvernance
MARKT	Marché intérieur et services (DG de la CE)
NEPAD	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
ODI	Overseas Development Institute
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
OSC	Organisations de la société civile
PAC	Politique agricole commune
PAG	Plateforme africaine de gouvernance
PDDAA	Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine
PE	Parlement européen
PEG	Économie politique et gouvernance
PEID	Petits États insulaires en développement
PPP	Partenariat public-privé
PRI	Pays à revenu intermédiaire
PROPAC	Plateforme régionale des organisations paysannes d'Afrique centrale Revenu national brut
RNB	
ROPPA	Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest
SADC	Communauté de développement de l'Afrique australe
SAIIA	Institut sud-africain des affaires internationales
SEAE	Service européen pour l'action extérieure
TMEA	TradeMark East Africa
UA	Union africaine
UE	Union européenne
YIPP	Young International Professional Programme (Programme international pour jeunes spécialistes)
ZLE	Zone de libre-échange

1. Introduction

Le Centre est entré dans la deuxième moitié de la période couverte par son actuel plan stratégique, qui a débuté en 2012. La révision à mi-parcours de la stratégie, effectuée en 2014, confirme que l'ECDPM est dans l'ensemble sur la bonne voie pour atteindre les objectifs fixés, même si des efforts mieux concertés s'imposent dans certains domaines. De manière générale, dès lors, l'ECDPM devrait, au cours des deux dernières années de la stratégie, consolider les acquis et renforcer les priorités et la pertinence de sa mission à l'heure où elle est appelée à relever de nouveaux défis. Le présent plan de travail assure donc la continuité de cette mission tout en proposant trois changements majeurs par rapport au plan précédent: (a) un effort permanent en vue d'accroître la présence de l'ECDPM en Afrique, (b) un ciblage affiné de l'importance réservée depuis deux ans à la gestion des connaissances et à la communication, et (c) un effort davantage concerté de regroupement des travaux respectivement menés autour des quatre thèmes de la stratégie. Ces changements sont décrits dans les pages qui vont suivre. Le Centre a pour intention globale de poursuivre son rôle d'intermédiaire indépendant reconnu de longue date, ainsi que d'agent du renforcement de la coopération et du resserrement des relations entre l'Europe, ses États membres et ses institutions, d'une part, et les pays et institutions d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), d'autre part. Le plan stratégique, dont la valeur s'est manifestée au travers des orientations qu'il a données à notre action durant les trois dernières années, se fonde sur une évaluation externe réalisée par une équipe d'experts d'Afrique et d'Europe – laquelle a conclu que l'ECDPM jouit désormais d'une réputation bien ancrée de centre d'excellence capable d'obtenir des résultats et des effets majeurs en termes de politique UE-ACP, de coopération et de capacités connexes.¹ Le Centre reste déterminé à bâtir sur cet acquis et élaborera en 2015 sa prochaine stratégie qui, couvrant la période 2017-2021, comportera comme par le passé un nouveau processus d'évaluation externe.

Un contexte mondial en mutation

Des changements fondamentaux sont en cours dans le paysage mondial du développement. L'Afrique a mieux résisté que la plupart des autres régions à la crise financière de 2008 mais, en dépit des progrès incontestablement réalisés, sa forte croissance économique ne s'est pas encore traduite par une amélioration suffisante de l'emploi, de la justice et de l'équité sur l'ensemble du continent. Par ailleurs, l'Europe, qui tente encore de se redresser après la tempête financière, n'est plus une source de dynamisme et de croissance à l'échelle mondiale. Des économies émergentes s'établissent comme acteurs planétaires, y compris sur la scène du développement, même si leurs taux récents de croissance, tout en restant impressionnants, n'atteignent plus les niveaux affichés il y a quelques années. Sur le plan politique, les promesses du « printemps arabe » ne se concrétisent pas comme certains l'avaient initialement espéré et des conflits sociaux non résolus se sont intensifiés dans plusieurs pays dans une vaste région allant du Sahel au Moyen-Orient.

L'échéance fixée pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement, à savoir 2015, approche à grands pas et il est clair qu'ils ne seront que partiellement accomplis. La pauvreté globale exprimée en termes de revenu a été réduite de moitié (OMD1), mais il s'agit d'un acquis en termes de volume surtout – en raison essentiellement des grandes avancées réalisées en Chine. Des pays en développement font preuve d'un leadership croissant en matière de processus de développement et l'efficacité de ceux-ci est désormais une attente largement partagée. Étant donné l'augmentation du nombre de pays acquérant le statut de pays à revenu moyen, les trois quarts de la population la plus pauvre du monde vivent désormais dans des pays à revenu moyen (PRM) tels que la Chine, l'Inde et le

¹ Voir *Trouver le juste milieu* : synthèse du rapport d'évaluation externe 2011 de l'ECDPM.

Nigéria. La persistance d'inégalités reste très préoccupante dans bon nombre de ces pays et cette problématique tend à prendre de l'ampleur dans les pays plus riches. Le débat post-2015 qui s'amorce à propos de ce qui devrait succéder aux OMD laisse entrevoir un consensus mondial accru quant à la nécessité pour le nouveau cadre du développement de relever une série de défis liés à la gouvernance, la sécurité, l'environnement et l'économie, et d'englober de nombreux biens publics mondiaux outre son objectif principal, à savoir l'éradication de la pauvreté. Il doit également inclure les contributions d'acteurs multiples parmi lesquels l'État, le secteur privé et les mouvements sociaux. Un changement politique et économique fondamental est de plus en plus largement reconnu comme nécessaire pour atteindre l'objectif d'un développement inclusif et durable. Tandis que des plateformes internationales telles que les Nations unies, le G8 et le G20 s'efforcent de s'adapter à ces nouveaux défis et à ces nouveaux acteurs, les États-Unis et l'Europe se trouvent entravés par leur instabilité politique et financière, leurs contraintes budgétaires et fiscales, et leur leadership mondial en perte de vitesse. L'impasse prolongée dans laquelle se trouvent les négociations sur un mécanisme mondial de financement climatique en est l'illustration, de même que l'inaptitude des bailleurs de fonds à respecter les engagements pris envers les pays en développement lors du sommet de Gleneagles. Entre-temps, le secteur privé accroît son rôle dans le développement mondial. L'investissement direct étranger est en hausse ; les coentreprises se multiplient ; et les dirigeants d'entreprises prennent des mesures pour assumer leur responsabilité sur la scène mondiale. Un nombre croissant et varié de donateurs publics et privés s'engagent dans l'aide au développement, ce qui tend souvent à fragmenter davantage les efforts déployés dans ce domaine.

Il se pourrait donc que le contexte dans lequel s'inscrivaient les politiques de développement à l'aube du millénaire – leadership des bailleurs de fonds, focalisation sur huit ODM et aide indispensable à la survie des pays bénéficiaires – connaisse des changements radicaux au cours des quelques prochaines années. Tandis que les puissances mondiales traditionnelles sont confrontées à l'austérité, de nouvelles puissances s'affirment en tant qu'acteurs du développement avec lesquels il faudra désormais compter. Il existe un vaste consensus quant à la nécessité d'un nouveau cadre post-2015 et il est de plus en plus largement admis que son agenda en matière de développement durable devrait être étendu. Des défis plus manifestes encore sont lancés à l'ordre établi: les pays BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud), par exemple, ont créé leur propre banque de développement et, plus modestement sans doute, le G7+ (groupe des pays auto-désignés comme « États faillis ») poursuivent activement la mise en œuvre d'un New Deal. Dans le même temps, de nombreuses questions relatives à la coopération internationale doivent encore être résolues pour qu'un accord de la dernière heure sur un nouveau cadre global de développement soit conclu au cours de l'année symbolique 2015. Ces questions portent notamment sur les aspects suivants :

- *Portée* : Comment élaborer au mieux un nouveau cadre pour le développement qui assure un développement inclusif et durable en intégrant à la fois la focalisation des OMD sur la pauvreté et les préoccupations plus larges des objectifs pour le développement durable? Les travaux menés dans le cadre des Nations unies conduisent à penser que nous devrions nous orienter vers un ensemble d'objectifs davantage différenciés ou proposer des objectifs d'application universelle, autrement dit visant également les pays de l'OCDE, mais un accord peut-il être trouvé sur les détails pratiques d'une telle approche ? Un agenda aussi large peut-il être réduit à une courte liste d'objectifs accrocheurs capables de mobiliser un effort mondial permanent? Comment inscrire la coopération et le financement du développement dans les efforts déployés au niveau mondial dans d'autres domaines d'action ?
- *Soutien politique* : Comment mobiliser efficacement l'action collective planétaire indispensable à la réalisation de cet ambitieux agenda ? La montée des tensions politiques mondiales au cours de

l'année écoulée et le ralentissement de la croissance globale n'offrent pas nécessairement un climat propice à des négociations mondiales complexes.

- *Approche* : Comment concevoir des partenariats de développement efficaces avec des pays caractérisés par une insuffisance de progrès et de résilience ? Comment répondre à la diversité des besoins dans des contextes nationaux très différents, y compris dans les pays en proie à des conflits ou s'efforçant de s'en remettre ? Comment optimiser les ressources financières ? Comment renforcer l'appropriation nationale et l'initiative locale, et intégrer davantage les actions des bailleurs de fonds dans les initiatives nationales et régionales émanant des pays en développement eux-mêmes ?
- *Ressources* : Comment financer au mieux cet agenda élargi – et onéreux – en matière de développement et le financer de telle sorte que toute contribution, quelle que soit sa source, soit effectivement reconnue et suivie ? De quelle manière l'émergence de nouveaux bailleurs de fonds influence-t-elle le paysage du financement, la nature des partenariats et les « modèles d'aide » ? Comment partager au mieux à l'échelle mondiale la responsabilité de ce nouvel agenda pour un développement durable ? Comment recentrer au mieux le modèle traditionnel de l'aide publique au développement (APD) de sorte que cette ressource limitée en période de récession économique ne serve pas simplement à « boucher des trous » mais qu'elle soit réellement dirigée là où elle est la plus nécessaire et où elle peut jouer un rôle optimal en tant que catalyseur potentiel de développement ?

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

Le Centre a aligné sa stratégie avec l'évolution du paysage mondial du développement. Il s'attache à déterminer l'orientation générale et les causes profondes de cette évolution, de même que les principales transitions appelées à sous-tendre la dynamique de la coopération internationale au cours des années à venir. Six transitions lui semblent particulièrement importantes et conservent toute leur pertinence pour le reste de la période stratégique 2012-2016² :

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

Notre stratégie 2012–2016 reconnaît que, même si l'éradication de la pauvreté reste l'objectif principal, des partenariats de développement efficaces vont être appelés à contribuer de manière décisive à ces six

² Voir la *Stratégie 2012–2016 de l'ECDPM*, p. 6.

transitions globales en sus des OMD. Répondre à cet appel exige de profonds changements au niveau des politiques, des pratiques et des institutions de la coopération au développement. Ces transitions vont en effet remettre fondamentalement en question l'avenir de la coopération entre l'Europe et le monde en développement. L'ECDPM répond à ce défi en proposant quatre « axes de focalisation thématiques » qui s'appuient sur son expérience de 25 ans en tant que fondation indépendante. Il s'agit de domaines dans lesquels le Centre estime pouvoir contribuer de manière décisive à l'amélioration des relations et de la coopération entre l'Union européenne (UE), ses États membres et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (principalement) au cours des cinq prochaines années. Les cinq programmes du Centre – à savoir les programmes SEEA, SECURE, ET, ACD et FOOD détaillés au deuxième chapitre – contribuent de manières diverses à ces quatre thèmes.

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

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

C'est dans cette perspective que le programme SEEA de l'ECDPM vise prioritairement à analyser et à influencer les dynamiques de la relation entre les acteurs officiels de l'UE et ses partenaires de développement, car elles déterminent la manière dont l'UE concilie ses valeurs et ses intérêts. Le programme SECURE couvre également ce thème en promouvant une approche européenne plus cohérente de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État – un défi majeur à la fois en termes de rehaussement du profil de l'UE en tant qu'acteur mondial et en termes de garantie d'une action extérieure européenne qui soit sensible au conflit et propice au développement, et qui concilie valeurs et intérêts. Le programme ET aborde ce thème en s'intéressant à la manière dont les politiques économiques et la diplomatie économique de l'UE, y compris à l'égard du commerce, des investissements, du secteur privé et des ressources naturelles, affectent les objectifs de développement durable et de gouvernance. Le programme ACD s'efforce de contribuer à une meilleure compréhension européenne des dynamiques en jeu en Afrique afin que l'UE soit en mesure de mener une action extérieure plus appropriée. Enfin, le programme FOOD alimente ce thème en s'intéressant plus particulièrement à la cohérence des politiques européennes non axées sur le développement avec les objectifs en matière de développement agricole et de sécurité alimentaire de l'Afrique.

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

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

La stratégie de l'UE elle-même en faveur d'une croissance inclusive et durable (Europe 2020) doit inspirer son action extérieure et appelle à un rôle élargi du Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et des délégations de l'UE au niveau de la diplomatie économique. Le programme SEEA englobe ce thème en suivant la mise en œuvre du Programme pour le changement, politique européenne de développement

axée sur la croissance inclusive. L'amélioration de la gouvernance économique, y compris une meilleure gestion des ressources naturelles, étant essentielle pour parvenir à une croissance inclusive et une justice sociale, l'action du programme SECURE en matière d'emploi des jeunes et de stabilité dans une perspective de réduction du risque d'actes de violence contribue à ce deuxième thème. Il s'agit d'un thème central dans le cas du programme ET, qui y consacre largement et directement ses travaux axés sur les processus de transformation économique inclusive et durable. Les efforts déployés par le programme ACD contribueront eux aussi à promouvoir une croissance inclusive en veillant à ce que différents acteurs soient préparés à faire entendre leur voix dans les grands débats autour de la question de la gouvernance (inclusion de la société civile dans le processus de dialogue régional sur le respect par les États des normes de gouvernance ou gouvernance locale des ressources naturelles à Madagascar, par exemple). L'action du programme FOOD prioritairement axée sur la transformation des économies rurales et la lutte contre la pauvreté au travers de son analyse/facilitation du dialogue sur le rôle/l'incidence de la gouvernance économique et de la croissance inclusive dans les secteurs africains de l'agriculture et de l'alimentation s'inscrit également dans ce thème.

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

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

Le travail mené par le programme SEEA concernant l'analyse des rôles des délégations de l'UE et de leurs partenaires internationaux et nationaux en termes de compréhension et de réponse aux dynamiques sociétales en jeu dans le monde en développement contribue à ce troisième thème. Quand même les réponses de l'UE seraient davantage intégrées, elles n'auront d'effet optimal qu'à condition de pouvoir s'appuyer sur des réponses plus affirmées de la part des pays en développement eux-mêmes, tant au niveau institutionnel qu'au niveau de la société et des communautés: tel est précisément l'axe prioritaire du travail mené par le programme SECURE dans le cadre du g7+ et de l'Architecture africaine de paix et de sécurité (AAPS) en vue de promouvoir un discours mieux étayé sur une consolidation de la paix et un renforcement de l'État qui soit ancrés dans le contexte et les réalités locales. Du côté du programme ET, l'accent est mis sur la dynamique entreprises-société, y compris à l'échelon local, dans une perspective de poursuite et de financement d'une transformation économique et d'un développement inclusif et durable. L'action du programme ACD s'inscrit tout particulièrement dans ce troisième thème puisqu'elle se focalise sur l'appui aux réformes politiques et institutionnelles dans les pays en développement. Le programme FOOD contribue également à ce thème en encourageant la participation active des organisations agricoles, des entrepreneurs et de représentants de la société civile au développement de l'agriculture, à la sécurité alimentaire et au développement économique et social de façon plus générale [on songe notamment aux efforts déployés par le programme i) pour promouvoir la participation des organisations agricoles régionales à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes liés au PDDAA et ii) plus récemment, pour étudier le rôle des consommateurs dans les options et résultats en matière d'alimentation et de nutrition, étant donné l'importance de plus en plus largement reconnue de ce rôle dans l'ensemble des dynamiques sociétales du changement].

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

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

L'action extérieure de l'UE doit prendre en compte l'influence que ses propres politiques internes dans le domaine agricole peut avoir sur la sécurité alimentaire mondiale: le programme SEEA va donc collaborer avec le programme FOOD pour que sa connaissance approfondie de l'action extérieure de l'UE et de la cohérence des politiques au service du développement ait un impact au niveau de ce quatrième thème. Les liens entre la sécurité alimentaire considérée comme un bien public mondial, d'une part, et les conflits, la sécurité et la résilience, d'autre part, s'imposent également de façon évidente et ils seront couverts par les recherches menées par le programme SECURE en matière de résilience. L'action du programme ET porte sur le commerce et la dynamique de l'intégration régionale, y compris les corridors de développement, les pôles de croissance et l'expansion de chaînes de valeur régionales/mondiales importantes pour la sécurité alimentaire ; elle met fortement l'accent sur les liens et la coopération entre secteur public et secteur privé. Au travers de sa participation à la consolidation de la gouvernance du développement, le programme ACD aborde lui aussi indirectement certains biens publics mondiaux essentiels, y compris la sécurité alimentaire. Enfin, le travail mené par le programme FOOD relève tout particulièrement de ce thème.

Plan de travail pour 2015-2016

Les principaux atouts de l'ECDPM sont étroitement liés à la manière dont il travaille.³ En sa qualité d'intermédiaire honnête,⁴ le Centre adopte une approche axée sur les processus et prend un engagement de longue haleine auprès d'acteurs clés dans le cadre d'une sélection de programmes. Assurant une grande diversité de missions,⁵ il conjugue trois stratégies distinctes axées sur les capacités⁶ pour favoriser et améliorer la qualité de l'interaction entre l'UE et le monde en développement, pour faire progresser les programmes sélectionnés et pour combler l'écart entre politique et pratique. Le Centre offre un large éventail de services bien connus désormais de nombreux décideurs et praticiens UE-ACP :

- des analyses prospectives qui «cadrent» les grands enjeux ;
- un travail préparatoire avec les parties prenantes afin de définir des scénarios stratégiques viables ;
- l'élaboration d'approches et d'instruments destinés à jeter des passerelles entre la coopération au développement et d'autres domaines d'action (intérieure et extérieure) ;

³ Voir la *Stratégie 2012–2016 de l'ECDPM*, p. 10 et le *Rapport d'évaluation externe de l'ECDPM 2011*.

⁴ Enseignements tirés : nous préservons notre autonomie opérationnelle ; nous suivons une voie non partisane ; nous veillons à une participation ouverte à toutes les parties prenantes ; nous respectons la diversité et la créativité ; nous assurons une communication ouverte et la totale transparence des rôles.

⁵ Enseignements tirés : le Centre agit tour à tour en qualité de chercheur, d'intermédiaire du savoir, de facilitateur et de conseiller en matière de gestion des politiques et de changement institutionnel.

⁶ Enseignements tirés : nous combinons efficacement trois stratégies axées sur les capacités : (1) la facilitation du dialogue, de la mise en réseau et des initiatives conjointes ; (2) la production et l'intégration des connaissances et informations pertinentes ; et (3) des partenariats stratégiques fonctionnels et axés sur les résultats.

- des réflexions et études pratiques sur les modalités de mise en œuvre des nouveaux agendas stratégiques ;
- des cadres et méthodes adaptés au déploiement de dialogues inclusifs sur les politiques ;
- des services exhaustifs d'information et de gestion des connaissances à l'intention des décideurs et des praticiens d'Europe et du monde en développement ;
- des conseils aux partenaires du développement sur la gestion de l'innovation institutionnelle.

Notre mission engendre essentiellement quatre types de résultats :

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

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

Nous avons notamment l'intention, au cours de la période couverte par le plan de travail pour les deux prochaines années, de renforcer notre présence en Afrique. Plutôt que d'y ouvrir simplement une antenne, ce qui tendrait à nous limiter à un seul endroit, nous visons à ce que nos programmes réalisent cet objectif au moyen de cinq démarches interdépendantes: (i) consolider nos partenariats et réseaux existants et en créer de nouveaux au travers d'activités et d'initiatives communes; (ii) encourager les détachements (et les échanges) de personnel avec des partenaires pour que les effectifs du Centre passent davantage de temps en Afrique ; (iii) mener à bien notre nouveau programme international pour jeunes spécialistes (programme YIP) en vue de faire venir davantage d'Africains à l'ECDPM et de créer un réseau d'anciens stagiaires; (iv) intensifier notre présence en ligne dans des forums africains en participant aux débats qui concernent l'Afrique ; et (v) élargir notre programme de consultance en y associant davantage d'experts et de consultants africains.

S'investir dans un nombre restreint de programmes

La décision stratégique essentielle prise par le Centre pour chaque nouvelle période de planification porte sur le choix des programmes, lesquels détermineront ses grands axes de travail. Conservant une certaine flexibilité, les programmes sélectionnés se fondent sur une analyse approfondie et constamment actualisée des acteurs et partenariats concernés, des grands enjeux, de la capacité de parvenir à des résultats utiles, de la possibilité d'influencer la coopération et les relations entre l'Europe et les pays en développement (Afrique, Caraïbes et Pacifique surtout) et des risques inhérents éventuels. Nous nous concentrons à l'intérieur de chacun des programmes sur les voies les plus prometteuses tout en veillant à une approche suffisamment large pour maintenir la pertinence de notre action et notre ouverture à de nouvelles opportunités. L'expérience des premières années du Plan stratégique nous a conduits à décider de la fusion de deux de nos programmes (le troisième et le quatrième) en raison du chevauchement de leurs préoccupations, une gestion intégrée de celles-ci apparaissant dès lors plus efficace. Les cinq programmes suivants sont donc définis comme nos principaux axes de travail pour la prochaine période de deux ans (2015-2016) :

1. **Renforcement de l'action extérieure de l'Europe (programme SEEA).** Dûment informé du contexte mondial, africain et européen, et de l'UE en particulier, ce programme se concentre sur l'amélioration de la pertinence et de la cohérence globales de l'action extérieure de l'UE et sur l'efficacité de cette dernière dans la réalisation de ses objectifs en matière de développement. Il contribue à l'instauration de dialogues inclusifs et éclairés sur les politiques, à une intégration effective et responsable des dimensions du développement dans l'élaboration des politiques et l'action extérieure de l'UE, et à la participation des acteurs publics et privés concernés de l'UE et du monde en développement à la modernisation des politiques européennes de développement. Visant à réduire le « décalage de l'exécution », ce programme favorise le fonctionnement effectif de la nouvelle architecture de l'UE en matière d'action extérieure tout en contribuant à une plus grande cohérence de l'Union afin qu'elle s'exprime d'une seule et même voix dans ce domaine. Le programme veille tout particulièrement à collaborer avec des partenaires africains afin de les aider à mieux comprendre les processus et institutions de l'UE et à nouer ainsi plus aisément le dialogue avec elle.
2. **Approfondissement des réponses globales aux conflits, à la sécurité et à la résilience (programme SECURE).** Ce programme alimente des processus visant à rendre plus efficaces la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État. Axé sur des pays situés dans les régions ACP, et en Afrique plus particulièrement, ce programme veut aider une série de parties prenantes, parmi lesquelles l'UE, à promouvoir des approches cohérentes et efficaces à l'appui du passage du conflit à un développement durable sur la base des valeurs qui sous-tendent un processus efficace de consolidation de la paix et de renforcement de l'État. Le programme s'appuie sur les efforts et la dynamique de cadres et d'organisations continentaux et régionaux africains tels que l'Architecture africaine de paix et de sécurité, tout en les étayant ; il soutient également des initiatives émanant d'États fragiles, tel le g7+ pour le New Deal,⁷ en vue d'élaborer de nouveaux modes de coopération internationale répondant à leurs besoins. Le programme promeut des dialogues éclairés entre l'Afrique et l'UE sur les conflits, la sécurité, la résilience et l'action post-conflit; une participation effective des principaux acteurs publics et privés; une interaction renforcée et axée sur le développement entre l'État et la société en vue de favoriser la résilience des communautés locales; et une action extérieure de l'UE davantage intégrée qui jette des passerelles entre les approches des conflits, du redressement et du développement.
3. **Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive (programme ET).** Ce programme cherche à faciliter et à éclairer le processus de transformation et d'intégration économiques en cours dans les ACP en soutenant l'agenda du changement défini par les acteurs africains eux-mêmes sur la base de politiques économiques et commerciales inclusives et durables – un agenda qui bénéficie également du soutien officiel de l'Europe, des économies émergentes et des institutions internationales concernées. Misant sur la dynamique des secteurs privé et public (au niveau local, national, régional, continental et international), le programme réserve une attention particulière aux processus durables, équitables et transparents en faveur de l'industrialisation, de l'intégration régionale, de la gestion des ressources naturelles, de la mobilisation efficace de ressources nationales et de mécanismes de financement, du développement des entreprises et de l'amélioration des échanges commerciaux et des cadres réglementaires. Le programme adopte une approche qui, fondée sur l'économie politique, se

⁷ Le g7+ est un groupement volontaire de vingt pays qui sont ou ont été affectés par un conflit et sont en transition vers l'étape suivante de développement. Le g7+ est devenu le porte-parole le plus réputé sur les questions relatives aux États fragiles ; il influence aujourd'hui des processus stratégiques mondiaux tels que le débat post-2015 (www.g7plus.org).

focalise sur les moteurs du changement en termes de gouvernance économique et la transformation en vue d'un développement durable et inclusif.

4. **L'Afrique en mouvement : comprendre et valoriser la dynamique du changement (programme ACD – Dynamique du changement en Afrique).** Ce programme accompagne et soutient, en fonction des demandes, les acteurs et institutions d'Afrique. Il les aide à « tisser leur propre natte » et à regagner un espace politique pour la mise en œuvre de réformes sociopolitiques et institutionnelles de conception locale dans une perspective de gouvernance efficace du développement. Du côté européen, il contribue à améliorer les réponses de l'UE à l'évolution de la gouvernance et de la dynamique sociopolitique en Afrique. L'un des grands objectifs du programme à cet égard consiste à favoriser les dialogues sur les politiques et à faciliter une adéquation fructueuse entre les « demandes » des sociétés et « l'offre » de coopération de l'UE. Le programme s'intéresse également à l'influence des politiques nationales et internationales sur la résilience et l'adaptation institutionnelle de l'Afrique. Une meilleure formulation des demandes des parties prenantes africaines est l'un des volets essentiels du programme, de même qu'une meilleure compréhension des dynamiques sociétales qui sous-tendent le changement en Afrique et de l'incidence de l'action extérieure de l'UE. Cette démarche s'inscrit directement dans la recherche d'une plus grande cohérence des politiques au service du développement au niveau de l'action intérieure et extérieure de l'UE en matière de gouvernance. Le programme se concentre à la fois sur l'Afrique subsaharienne et sur l'Afrique du Nord.
5. **Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire (programme FOOD).** Ce programme vise à soutenir les organisations régionales ACP, en Afrique surtout, en vue d'en renforcer la contribution à la sécurité alimentaire. Il aide les partenaires au développement, et l'UE et ses États membres en particulier, à adopter des approches plus cohérentes et plus efficaces de stimulation des marchés agricoles dans une perspective de sécurité alimentaire. Dans cette même perspective, un dialogue plus inclusif et davantage éclairé pourrait s'avérer déterminant pour le renforcement de l'intégration régionale et l'instauration d'un climat favorable aux entreprises et aux investissements. Le programme cherche également à faire mieux prendre conscience de l'impact des politiques européennes, et de la politique agricole commune (PAC) surtout, sur la sécurité alimentaire dans les ACP. Il recherche des synergies en faveur de cette sécurité au travers d'un resserrement des liens entre acteurs, politiques et programmes du secteur commercial et du secteur agricole. Il s'intéresse à la conception et à la mise en œuvre des dimensions régionales du Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) et d'autres politiques et programmes agricoles. Le programme insiste également sur la cohérence des politiques au service du développement et la sécurité alimentaire en Europe et en Afrique, et envisage des moyens d'améliorer les partenariats public-privé pour faciliter les échanges commerciaux, le développement agricole et la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Certaines questions figurent dans les cinq programmes et font généralement l'objet d'une coordination par des groupes de travail internes ou d'autres mécanismes flexibles. Ainsi **les relations Afrique-UE et les relations ACP-UE** sont-elles abordées par tous les programmes, en particulier dans la perspective du sommet UE-Afrique 2014 et de l'échéance prochaine de l'Accord de Cotonou (2020). De même, la cohérence des politiques au service du développement est une préoccupation commune aux cinq programmes sans être l'apanage de l'un d'eux. Le Centre a également adopté une approche davantage résolue vis-à-vis de l'évaluation et de la prise en compte des processus fondés sur **l'économie politique** dans les contextes en mutation où il est appelé à fonctionner. **La gestion de connaissances et la communication** constituent elles aussi l'une des principales stratégies du Centre, à laquelle tous nos

programmes font appel pour renforcer les capacités des parties prenantes d'élaborer des politiques en améliorant l'accès et l'utilisation des informations pertinentes, en Afrique plus particulièrement.

La suite du présent plan de travail décrit ce que le Centre prévoit de réaliser par rapport à ces différents égards durant la période 2015-2016. Le chapitre 2 se penche de manière plus approfondie sur chacun des cinq programmes. Le chapitre 3 décrit les activités de l'équipe **Relations institutionnelles et développement des partenariats**, qui favorise des alliances stratégiques avec les principales parties prenantes et ceux qui les soutiennent : le groupe ACP, l'Union africaine (UA) et les organisations régionales africaines, et les réseaux d'institutions partenaires en Europe et dans les ACP. Le chapitre 4 présente les **services d'appui à l'ensemble du Centre**, tels que le renforcement des compétences du personnel en matière d'**analyse de la politique économique** et de gouvernance, **la gestion des connaissances et la communication**, et les réponses aux divers défis institutionnels que l'ECDPM doit relever pour continuer d'améliorer la qualité de ses prestations à l'heure où les politiques de développement s'inscrivent dans un paysage en profonde mutation.

2. Programmes

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

Contexte

L'évolution vers un monde multipolaire et globalisé ne cessera de mettre en question la capacité de l'Europe d'influencer le changement. Le traité de Lisbonne exprime l'ambition de l'UE de jouer **un rôle cohérent et efficace au plan mondial** en mobilisant l'ensemble de ses atouts potentiels. L'action extérieure de l'UE englobe la politique étrangère et de sécurité commune, d'autres politiques extérieures (voisinage, commerce et développement entre autres) ainsi que les dimensions externes des politiques internes. Les cinq années écoulées depuis l'entrée en vigueur du traité ont vu des changements considérables se produire sur la scène mondiale, conjugués à la crise de la dette souveraine européenne et à une récession économique persistante dans les États membres – autant de facteurs qui ont exercé une forte pression sur le projet d'intégration européenne ainsi que sur la place et l'Europe dans le monde à l'heure où des puissances émergentes et établies continuent d'offrir des alternatives à ses principaux partenaires au développement.

Le traité de Lisbonne définit les valeurs de l'Union comme « la paix, la sécurité, le développement durable de la planète, la solidarité et le respect mutuel entre les peuples, un commerce libre et équitable, l'élimination de la pauvreté et la protection des droits de l'homme ». Ces **valeurs** doivent être conciliées avec les propres **intérêts** économiques, de gouvernance et de sécurité de l'UE dans les pays en développement et sur la scène mondiale. Avec ses 28 États membres en plus de ses propres institutions, l'UE pèse d'un poids considérable dans les affaires mondiales. Collectivement, elle représente le premier bailleur de fonds et bloc commercial au monde, et dispose d'un immense réseau diplomatique. Mais elle n'agit pas toujours de manière cohérente et ne parle pas toujours d'une seule voix, ce qui entrave fortement sa capacité de respecter ses engagements et ses partenariats en matière de développement.

Les récentes élections parlementaires européennes et le processus de sélection auquel elles ont donné lieu en vue de la désignation d'un nouveau leadership pour l'UE constituent le contexte opérationnel immédiat du programme. La résurgence du populisme et la montée de l'euro-scepticisme font que les nouveaux dirigeants de l'Union sont l'objet d'une étroite surveillance et de pressions réclamant des réformes et la preuve que l'action européenne à l'étranger présente une réelle valeur ajoutée pour ses États membres. La mise en place de structures relativement nouvelles et une certaine maturation des ambitions du traité de Lisbonne n'empêchent pas certains États membres de conserver une influence déterminante sur l'action extérieure de l'UE. Le nouveau Haut Représentant de l'Union pour les affaires étrangères et la politique de sécurité/Vice-Président de la Commission dirige le Service européen pour l'action extérieure et d'autres commissaires en charge de l'action extérieure doivent maintenant obtenir des résultats.

Outre la création du SEAE et de la DG DEVCO, le traité de Lisbonne a engendré des réformes qui ont quelque peu modifié les « règles du jeu » relatives à l'action extérieure et à la coopération au développement. Les « délégations de l'UE », qui représentent l'ensemble des institutions de l'UE et qui ont été dotées de compétences élargies, sont le visage de l'UE à l'étranger. Le Parlement européen jouit de pouvoirs accrus en termes d'élaboration et de validation de politiques ayant une incidence sur l'action extérieure de l'Union – dont il a tiré parti pour acquérir un rôle majeur et durable dans la programmation du financement de l'action extérieure par le nouveau budget de l'UE. En concertation avec la DG DEVCO et d'autres partenaires, le SEAE s'efforcera d'instaurer des stratégies européennes de plus en plus

« intégrées », autrement dit regroupant toute une série de problématiques dans le cadre d'une « approche globale ». Inspirée également par la politique globale de développement de l'UE, à savoir le « Programme pour le changement », une nouvelle génération de stratégies par pays et par région est en cours de programmation. Les politiques de développement des États membres connaissent elles aussi des évolutions et de nouveaux modes d'interaction avec la politique de l'Union.

Un long processus de changement organisationnel et institutionnel va se déployer en 2015. Les nouveaux commissaires européens s'attacheront, en concertation avec le Haut Représentant/Vice-Président, à élaborer et défendre leurs programmes dès leur entrée en fonction. La signature de deux accords internationaux majeurs (COP 15 et Agenda de développement durable post-2015) étant attendue en 2015, le nouveau Haut Représentant et Vice-Président aura un rôle important à jouer pour assurer la cohérence de la politique extérieure de l'UE face aux objectifs du développement durable, au changement climatique et au financement du développement – ce qui demandera à son tour d'améliorer la cohérence entre les politiques extérieures et la projection externe des politiques internes de l'Union. Les nouveaux dirigeants européens devront en outre « s'approprier » le bilan du SEAE entamé en juillet 2013. Les États membres seront appelés à envisager de profondes évolutions organisationnelles, institutionnelles et juridiques pouvant éventuellement se traduire par l'amendement de plusieurs décisions du Conseil et du règlement financier, voire même du traité sur l'Union européenne.

Le nouveau leadership de l'UE devra assurer les dernières étapes de la programmation des instruments de financement de l'action extérieure de l'UE tels que négociés dans le **cadre financier pluriannuel de l'UE (CFP)** et le **11^e Fonds européen de développement**, et gérer la phase de mise en œuvre. La pression persistante sur l'aide publique au développement de l'UE réclame la poursuite d'efforts visant au développement de sources alternatives de financement et à la conception de nouveaux partenariats et de nouvelles façons d'œuvrer en faveur d'un développement inclusif et durable en dehors de l'APD et d'une coopération au développement de type traditionnel. Cette démarche exige l'étude de nouvelles pistes d'action collective en réponse à des problèmes mondiaux ; une intensification de la programmation conjointe et de la coordination de l'action extérieure ; une différenciation plus rigoureuse du soutien aux pays en développement ; un rapprochement avec le secteur privé, les acteurs de la société civile et les autorités locales ; et le maintien d'une focalisation sur les résultats et sur l'optimisation des ressources financières.

Les expressions « démocratie profondément ancrée » et « développement inclusif et durable » gagnent du terrain en tant que nouveaux concepts destinés à cadrer l'action extérieure de l'UE dans les sphères de la politique et du développement. Le mandat politique de ses délégations offre à l'UE la possibilité de devenir un acteur de plus en plus efficace. La traduction de ces concepts en pratiques conduisant à des résultats concrets reste toutefois un défi, en particulier pour ce qui concerne la capacité de l'UE d'adopter des méthodes politiquement judicieuses lors de la poursuite d'objectifs politiques dans des pays tiers. Une importance égale doit être accordée aux **priorités fixées par l'UE** et à la **nature du dialogue de l'UE avec ses partenaires au développement** au niveau national, régional, continental et mondial. L'avenir des relations ACP-UE est au cœur d'un débat qui va s'amplifiant et qui connaîtra une impulsion supplémentaire à l'approche de l'arrivée à échéance de l'Accord de Cotonou en 2020. Si le sommet UE-Afrique de 2014 n'a pas réellement marqué un nouveau départ pour les relations parfois chancelantes entre l'UE et l'Afrique, la préparation de ce sommet et le changement de leadership au sein de la Commission de l'Union africaine (CUA) attestent d'une relation de travail de plus en plus professionnelle. Les retombées du « printemps arabe » et les incertitudes liées aux crises sévissant en Égypte, en Syrie, en Ukraine et au Sahel continuent de défier l'UE dans son propre voisinage.

À l'échelon mondial, une redéfinition des hypothèses qui sous-tendent le consensus sur le développement promu par les OMD et la déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide est actuellement à l'étude dans la perspective d'un cadre mondial post-2015 en matière de développement. Les grandes lignes de ce dernier étant tracées, l'attention se tourne désormais vers son financement et autres aspects de sa mise en œuvre en 2015 – mais le leadership en vue de trouver un accord sur un cadre ambitieux, y compris de la part de l'UE et de ses États membres, a été faible. Le pouvoir grandissant des acteurs émergents, et plus particulièrement des pays BRICS et d'autres nouvelles puissances intermédiaires, ainsi que la nécessité de se concentrer sur des biens publics mondiaux, sont autant d'éléments qui appellent des approches nouvelles et une action collective globale efficace. La dynamique mondiale et l'action extérieure de l'UE, y compris la politique et la pratique du développement, connaîtront donc un tournant majeur au cours des deux années couvertes par le présent plan de travail.

Objectif du programme

Ce programme porte sur l'avenir de l'action extérieure de l'UE dans une série de domaines en rapport avec les activités de l'ECDPM. Il a pour **objectif principal de contribuer au renforcement de l'action extérieure de l'UE** en mettant l'accent sur l'**amélioration générale de la cohérence et des prestations** dans la perspective des objectifs de développement.

Pour limiter l'étendue de ce vaste objectif, nous nous **concentrerons sur les débats et la formulation de stratégies en matière d'action extérieure de l'UE ayant un caractère général** en les rattachant aux enjeux de la concrétisation des stratégies adoptées, à la fois au niveau des services centraux et dans les pays partenaires. Nous veillerons à consolider notre base de connaissances sur la mise en œuvre des politiques de l'UE et sur les évolutions plus générales dans les pays et institutions concernés, en Afrique surtout, afin que le travail du Centre soit suffisamment étayé par ce qui se passe sur le terrain. Ce savoir n'est pas une fin en soi: il vise à contextualiser notre travail et à assurer des synergies avec d'autres programmes afin de garantir l'exploitation des résultats.

Le programme favorise le changement à cinq niveaux déterminants pour faire progresser l'action extérieure de l'UE :

- **les systèmes et processus institutionnels** pour la formulation, la programmation et la coordination des politiques impliquant les commissions du Parlement européen ainsi que les directions générales (DG) concernées au sein de la Commission européenne et le SEAE, au niveau de Bruxelles et des délégations de l'UE ;
- **les processus de portée européenne dans les États membres** impliquant les mêmes acteurs que ci-dessus ainsi que les représentations permanentes, les ministères et les agences dans les capitales, y compris les présidences de l'UE ;
- **l'interaction avec les politiques en matière de gouvernance mondiale**, impliquant les mêmes acteurs que ci-dessus et des enceintes internationales d'élaboration des politiques telles que l'OCDE et les Nations unies ;
- **l'intervention de l'UE dans la dynamique continentale, régionale et nationale, principalement en Afrique** impliquant les délégations de l'UE et les représentations des États membres à l'étranger, les institutions des ACP et de l'Union africaine, et la société civile ;
- **l'engagement politique des pays ACP et des institutions africaines** auprès des acteurs de l'UE et d'institutions à la fois africaines et internationales.

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

- notre **connaissance** du fonctionnement ou du non-fonctionnement des systèmes et processus d'action extérieure de l'UE ;
- notre vaste réseau (qui s'étend au-delà des acteurs de « l'aide ») au sein des diverses communautés concernées en Europe, de même qu'en Afrique et dans les ACP ;
- notre **expertise thématique et régionale** dans des domaines essentiels pour l'action extérieure de l'UE (à savoir le commerce, la gouvernance, le développement, les migrations et les conflits) et pour les ACP, et l'Afrique en particulier ;
- notre **méthodologie** de recherche, qui fait des décideurs et des praticiens nos principaux interlocuteurs, donne à l'ECDPM un sens aigu des défis liés à la concrétisation des stratégies adoptées et différencie son approche de celles davantage fondées sur des commentaires, sur une analyse académique ou sur un « plaidoyer » s'inscrivant dans un programme.

Activités et réalisations

Promouvoir la cohérence et la mise en œuvre de l'action extérieure de l'UE dans une perspective de développement est une entreprise particulièrement exigeante en termes d'information, d'analyse et de relations. Aussi le Centre a-t-il choisi de concentrer ses activités dans quatre domaines qui lui permettront de prendre part à des discussions politiques à haut niveau tout en relevant les défis liés à la concrétisation des stratégies adoptées. Nous rechercherons plus particulièrement les occasions d'effectuer un travail de facilitation et nous appliquerons des approches fondées sur l'économie politique dans les quatre domaines en question ; nous nous efforcerons également de renforcer notre présence en Afrique. Notre engagement durant les deux prochaines années devrait nous permettre d'obtenir des résultats dans les quatre domaines suivants :

- **Agenda mondial** – Suivi et implication dans la manière dont *l'évolution de l'agenda mondial du développement affecte et est affectée par l'action extérieure de l'UE*. Il s'agit notamment du suivi de l'agenda de Rio+20 et des OMD, et des négociations en cours sur un cadre de développement global unique pour l'après 2015. À l'heure où ces négociations s'accroissent, l'équipe du programme s'attachera à suivre et à participer au débat sur les conditions et principes essentiels de ce nouveau cadre, ainsi qu'à la constitution d'une alliance de l'UE dans le contexte des négociations. Elle évaluera les implications du nouveau cadre unique pour l'action extérieure de l'UE et ses politiques de coopération au développement, et en examinera les répercussions opérationnelles au sein de l'UE et sur les processus de mise en œuvre et de dialogue avec ses partenaires.
- **Politiques et pratiques thématiques**. L'équipe du programme suivra de près les processus spécifiques de réforme et de mise en œuvre de la politique européenne de développement afin de mieux comprendre comment les objectifs de cette dernière sont liés et influencés par l'action extérieure plus large de l'UE ainsi que par ses politiques internes (sécurité, conflits, migrations, changement climatique, énergie, voisinage et gouvernance économique notamment). L'équipe se concentrera plus spécialement sur le suivi et la mise en œuvre du « Programme pour le changement », y compris les propositions stratégiques thématiques/sectorielles connexes ainsi que les dimensions relevant de la concrétisation des politiques adoptées au niveau national, régional et continental. Une attention particulière sera réservée à la manière dont cette politique « débarque » en termes de mise en œuvre en Afrique. Si l'évolution de l'agenda politique est appelée à étayer constamment nos choix, la focalisation devrait néanmoins porter sur *la conception et la réalisation des propositions thématiques et des engagements politiques* dans la perspective des défis posés en termes de mise en œuvre tels que l'approfondissement de l'action commune de l'UE

(programmation conjointe entre autres) ; la promotion d'une gestion fondée sur les résultats ; un suivi des avancées s'inscrivant dans un contexte de différenciation ; l'implication du secteur privé et l'intégration des instruments du développement dans le nouvel agenda mondial (association notamment) ; et l'évaluation de l'efficacité de l'UE en termes de conduite du dialogue politique et stratégique.

- **Politiques stratégiques/géographiques.** L'équipe analysera les projets de l'UE visant à l'alignement des divers leviers de son action extérieure par le **développement de stratégies axées sur des régions et pays spécifiques**, que ce soit en matière de politique étrangère (en rapport notamment avec le dialogue politique, les droits de l'homme et le soutien à la démocratisation) ou en matière de développement (en rapport notamment avec le dialogue sur les politiques, l'appui budgétaire et d'autres modalités de l'aide). L'équipe s'attachera à suivre et à soutenir les partenaires africains, ACP et internationaux de l'Europe dans leurs efforts de participation à l'action extérieure de l'UE – notamment en ce qui concerne leur **cohérence avec les objectifs du développement** dans les **cadres régissant les relations ACP-UE, UE-Afrique et PEV (politique européenne de voisinage)-Sud**, ainsi que dans le cadre d'autres stratégies infrarégionales en Afrique (Corne de l'Afrique, Sahel et Golfe de Guinée par exemple) et de certains accords particuliers avec des hégémons régionaux (Afrique du Sud, Éthiopie et Nigéria notamment). L'équipe veillera à faciliter le dialogue dans la perspective de l'évolution de certaines de ces stratégies et de leur mise en œuvre; une attention particulière sera réservée au Sahel, appelé à former un axe géographique clé du programme.
- **Changement institutionnel et relations interinstitutionnelles.** L'action extérieure de l'UE est menée au travers d'un vaste réseau de parties prenantes principalement européennes auprès d'un groupe diversifié de partenaires (à l'échelle mondiale, régionale et nationale). Le suivi du bilan 2013 du SEAE et la transition institutionnelle et de leadership de 2014 ouvrent de larges perspectives en termes d'évaluation de la **dynamique organisationnelle et institutionnelle**, tant en Europe qu'en Afrique. L'équipe du programme va veiller à ce que le leadership en charge des relations extérieures de l'UE (Haut Représentant, SEAE, Commissaires, ministres des Affaires étrangères) ouvre des pistes en vue d'une action collective. Elle fera appel à cette fin à des **analyses d'économie politique** à différents niveaux et dans divers domaines de l'action extérieure de l'UE afin de mieux cerner **les moteurs et les freins d'un changement positif**. Le programme accordera une attention particulière à l'évolution des liens et arbitrages entre le développement et d'autres intérêts de la politique étrangère. L'équipe continuera de suivre les avancées et s'efforcera, dans la mesure du possible, de soutenir les approches qui, au sein du **SEAE, de la Commission européenne et du Parlement européen**, confèrent une priorité aux **résultats en termes de développement**. En ce qui concerne le **cadre financier pluriannuel** (budget de l'UE pour 2014-2020), nous nous concentrerons plus particulièrement sur la mise en œuvre du règlement, sur l'aptitude des instruments de financement à réaliser les objectifs européens en matière de développement et sur l'évolution du rôle des délégations de l'UE en Afrique. Une attention particulière sera également réservée à la mesure dans laquelle l'environnement institutionnel général de l'UE est propice à l'apprentissage et à l'utilisation efficace des connaissances existantes dans le cadre des processus d'élaboration et d'exécution des politiques.

L'équipe s'attachera de surcroît à apporter son expertise et son soutien aux problématiques globales liées aux mécanismes de promotion de la cohérence des politiques au service du développement (CPD). Le programme n'effectuera toutefois de travail thématique en rapport avec la CPD que dans les domaines où

il a une compétence spécifique (sécurité et migrations notamment), des aspects de la CPD tels que la sécurité alimentaire et les questions financières étant pris en charge par d'autres programmes.

Nous nous efforcerons de couvrir tous les domaines évoqués plus haut, mais l'approfondissement et le degré de notre engagement dépendront des ressources financières disponibles. En ce qui concerne la méthodologie, ce type d'engagement requiert l'application de l'éventail complet des stratégies de l'ECDPM en matière de capacités : (i) dialogue et facilitation ; (ii) recherche, gestion des connaissances et travail en réseau ; et (iii) développement des capacités au moyen de partenariats stratégiques.

- **Le dialogue et la facilitation** mettront en évidence les interactions entre parties prenantes européennes pour ce qui concerne les aspects de l'action extérieure de l'UE relatifs à la cohérence et aux prestations. Ils comporteront également des échanges entre acteurs de l'UE et parties prenantes des pays et institutions d'Afrique, des ACP et de l'UA en vue de resserrer ces relations. Des efforts spéciaux seront déployés pour informer les intervenants africains et ACP du fonctionnement de l'action extérieure de l'UE et de son impact probable à leur niveau. Nous nous tiendrons également prêts à répondre à toute demande de facilitation directe de dialogues informels sur ces questions (et d'autres).
- **La recherche et l'analyse** seront axées sur le lien entre politique et pratique dans le domaine de l'action extérieure de l'UE et de sa politique de développement. Nous tenterons de mieux comprendre comment cette action extérieure est perçue en Afrique en nous concentrant sur des travaux ciblés, y compris sur le terrain. Les demandes extérieures d'analyses stratégiques, d'évaluations, de compétences et d'appui en vue de l'élaboration de politiques et de conseils opérationnels seront également considérées comme relevant des objectifs du programme.
- **L'intermédiation en matière de connaissances et d'informations** s'appuiera sur la stratégie de communication de l'ECDPM. Cet engagement se concrétisera par des documents, études et notices du Centre ainsi que par des contributions au blog, et par l'utilisation du site Internet ainsi que des médias sociaux et d'autres outils innovateurs. Le programme participera à une gestion active des connaissances à l'intérieur même du Centre, mais ciblera et diffusera tout aussi activement les produits pertinents en matière d'information et de savoir – en premier lieu auprès de ses contacts stratégiques, mais aussi auprès d'un public plus large.
- **La mobilisation d'un réseau et de partenariats multiacteurs** avec des partenaires institutionnels et non institutionnels en Europe et en Afrique devrait s'appuyer sur des interactions avec l'Union africaine, les communautés économiques régionales (CER) et le Secrétariat ACP ainsi que sur une collaboration avec d'autres partenaires en Afrique (ISS et SAIIA entre autres). Le partenariat entre le Centre et la FRIDE, l'ODI et le DIE/GDI se poursuivra dans le cadre du *European Think Tank Group*. Nous nous intéresserons à des connaissances spécifiques et à des échanges de personnel avec ceux de nos partenaires qui le souhaitent.

Effets et impacts escomptés

Étant donné son but, le présent programme aura pour mission principale de surveiller et d'améliorer la cohérence et la mise en œuvre de l'action extérieure européenne dans le droit fil des objectifs de l'UE en matière de développement. Les efforts porteront plus particulièrement sur les cadres globaux régissant les stratégies de l'UE vis-à-vis du développement et de l'Afrique, et sur la manière dont ils sont modifiés ou

adaptés en fonction de l'évolution du contexte. Cet engagement contribuera à l'ensemble des quatre grands thèmes de la stratégie de l'ECDPM pour 2012-2016 (tableau 1).

Tableau 1 : Opérationnalisation des quatre grands thèmes de la stratégie de l'ECDPM

Thèmes de la stratégie	Contribution du programme
Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE	Le programme SEEA suit et contribue au travers de son analyse et de sa facilitation à la cohérence de l'action extérieure de l'UE
Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive	Le programme SEEA suit et accompagne la mise en œuvre des politiques de développement de l'UE et du « Programme pour le changement »
Répondre aux dynamiques sociétales dans le monde en développement	Le programme SEEA travaille avec les praticiens de l'action extérieure de l'UE et leurs partenaires en vue de mieux comprendre et prendre en compte les dynamiques sociétales dans le monde en développement
Faire de la sécurité alimentaire un enjeu mondial du développement	Le programme SEEA collabore avec le programme FOOD au suivi des liens entre les objectifs en matière de sécurité alimentaire et l'action extérieure de l'UE, et à l'intégration dans ce domaine des connaissances générales en matière de CPD.

Afin de concrétiser la stratégie du Centre dans ce sens, le programme s'efforcera de contribuer à l'obtention des résultats suivants :

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

S'il appartient en première ligne au programme SEEA de concrétiser ces résultats, l'équipe collaborera avec d'autres programmes de l'ECDPM pour réaliser bon nombre d'entre eux.

Tableau récapitulatif du programme SEEA

Programme SEEA: Renforcement de l'action extérieure européenne	
Problématique générale	Le renforcement de l'action extérieure européenne
Objectif du programme	Renforcer l'action extérieure de l'UE avec un accent plus particulier sur l'amélioration générale de la cohérence et des prestations
Acteurs principaux	Commissions du PE; DG DEVCO et SEAE ; présidences de l'UE ; représentations et ministères des affaires étrangères/du développement des États membres de l'UE ; institutions ACP ; institutions de l'UA ; représentations régionales et nationales ACP/africaines en Europe et en Afrique ; autres acteurs du développement/de l'action extérieure de l'UE basés à Bruxelles ; délégations de l'UE; agences opérationnelles travaillant avec l'Afrique, les ACP, les pays tiers.
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p><i>Dialogue et facilitation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Évènements (co-)organisés par l'ECDPM et appui à des évènements organisés par des tiers

	<p><i>Recherche, gestion des connaissances et travail en réseau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche sur la formulation et l'application des politiques de l'UE en matière d'action extérieure • Sessions d'information et directives opérationnelles à l'intention des parties prenantes concernant les questions et outils stratégiques • Documents de recherche et notices techniques sur les problématiques critiques (réalisés sur initiative propre ou commandités) • Directives opérationnelles concernant les questions de politique et le développement d'outils • Recours plus systématique aux nouveaux médias, aux médias sociaux et aux médias traditionnels de façon plus générale • Articles de fond sur le blog <i>Talking Points</i>, dans <i>GREAT insights</i> et sur le site de l'ECDPM
Partenariats	<p><i>Partenariats propres au programme</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>European Think Tanks Group</i> (ODI, GDI, FRIDE) • Rapport européen sur le développement (ODI, DIE, Université d'Athènes, réseau Southern Voice) • Groupes de réflexion axés sur l'action extérieure de l'UE en Afrique (ISS et SAIIA notamment) et dans les pays BRIC • Réseau de recherche Europe-Afrique (EARN) et ses membres <p><i>Partenariats institutionnels</i> Union africaine et Secrétariat ACP</p>
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Éventuel déséquilibre entre les thèmes causé par une focalisation prioritaire sur les domaines finançables • Difficulté de maintenir l'équilibre entre politique et pratique, analyse critique et facilitation • Limitation actuelle de l'objet et de la réputation du programme aux acteurs européens basés à Bruxelles surtout • Difficulté d'équilibrer une approche axée sur l'UE mais ancrée dans la réalité du « débarquement » de l'action publique européenne – en Afrique plus particulièrement • Diminution de l'intérêt, du soutien public ou de la priorité pour la coopération au développement et/ou l'action extérieure de l'UE entraînant une diminution de la pertinence et du financement • Difficulté de parvenir à des synergies ou à une complémentarité avec d'autres programmes
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • L'information, la facilitation et les conseils de l'ECDPM sont utilisés par des acteurs des deux continents pour promouvoir une action extérieure européenne à la fois efficace, cohérente et propice aux objectifs de développement • Les partenaires stratégiques africains sont mieux outillés pour faire valoir leurs intérêts en matière de développement auprès de l'UE grâce à une meilleure compréhension des processus de l'UE relevant de l'architecture institutionnelle post-Lisbonne • Les décideurs de l'UE considèrent de plus en plus, quel que soit le domaine d'action extérieure considéré, qu'il relève des bonnes pratiques de prendre en considération les effets de leurs décisions sur les pays en développement • Les acteurs ACP et UE mesurent les implications, en termes de développement, de la négociation ACP et de la mise en œuvre du nouveau cadre financier pluriannuel de l'UE et de ses instruments • Dans le cadre de son action extérieure, l'UE concilie mieux ses valeurs et ses intérêts avec la promotion de résultats en termes de développement
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Une action extérieure intégrée de l'UE qui fait progresser les objectifs de l'UE en matière de développement par une meilleure conciliation des valeurs et des intérêts

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

Contexte

Les conflits violents et l'insécurité touchent plus de 1,5 milliard d'êtres humains à l'échelle de la planète⁸ et constituent l'un des grands défis à relever au cours des prochaines années par les politiques étrangères et de développement au niveau mondial et de l'UE. Constat sans doute plus important encore, l'environnement stratégique se modifie – les conflits et les États fragiles se rapprochant des frontières mêmes de l'UE. En 2014, l'Ukraine, le Mali, la République centrafricaine, le Nigéria, la Syrie et la Libye sont autant de pays qui ont occupé les premières places des agendas internationaux pour cause de conflit, de fragilité ou de menace et/ou séquelles de conflit. Il apparaît clairement aussi que les conflits actuels deviennent plus difficiles à résoudre,⁹ ce qui accroît le coût de la transition vers le développement. Il est fréquent en outre que les violences resurgissent dans les pays dits « post-conflit »: le rapport 2011 de la Banque mondiale sur le développement dans le monde constate en effet que 90 % des nouveaux conflits survenus au 21^e siècle se déroulent dans des pays qui ont déjà connu une guerre civile.¹⁰

La mondialisation fait que des pays sont désormais affectés non seulement par des problématiques internes et des retombées régionales découlant notamment de liens ethniques et identitaires ou de graves problèmes de gouvernance, mais également par des facteurs de conflit se situant à l'échelle mondiale tels que la raréfaction des ressources, le commerce illicite, la criminalité transnationale et les effets du changement climatique.¹¹ Le chiffre des victimes n'est qu'une faible indication du coût réel. Et la conséquence la plus dévastatrice est sans doute la détérioration de la qualité de la gouvernance, qui se traduit par un transfert du pouvoir à ceux qui trouvent un intérêt dans une faible gouvernance et dans des institutions inefficaces ou corrompues.¹²

Plusieurs cadres ont été formulés ces dernières années, ou sont toujours en cours de formulation, en vue de lutter contre les conflits et la fragilité. En ce qui concerne l'UE, le traité de Lisbonne (2009), le « Programme pour le changement » (2011) et diverses communications confèrent un caractère prioritaire à la paix, la sécurité, la fragilité et la transition. L'Architecture africaine de paix et de sécurité, établie par l'UA en 2002, est considérée comme le cadre principal dans lequel inscrire la promotion de la paix et de la sécurité sur le continent africain. À l'échelon mondial, il existe des mécanismes internationaux axés sur le lien entre sécurité et développement comme le prévoit le New Deal conclu lors du dernier Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide tenu à Busan (2011). De plus, le débat sur le cadre du développement mondial post-2015, qui met en relation toute une série d'acteurs institutionnels appartenant à des administrations publiques et des organisations internationales avec la société civile, suscite certaines propositions visant à adopter une approche davantage intégrée de l'interdépendance entre paix, sécurité et développement.

⁸ Banque mondiale, 2011. *Rapport sur le développement dans le monde - Conflits, sécurité et développement*, Washington : International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

⁹ Human Security Report Project (HSRP), 2012. Human Security report. <http://hsrgroup.org/docs/Publications/HSR2012/2012HumanSecurityReport-FullText-LowRes.pdf>

¹⁰ Banque mondiale, 2011. *Rapport sur le développement dans le monde - Conflits, sécurité et développement*, Washington : International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.

¹¹ L'analyse globale la plus récente du GIEC montre clairement que le changement climatique va exacerber les causes de conflits violents. IPCC, 2014. *Climate Change 2014 : Impact, Adaptation and Vulnerability – Summary for Policy Makers* (Changements climatiques 2014: Conséquences, adaptation et vulnérabilité – Résumé à l'intention des décideurs), 5^e Rapport d'évaluation, phase 1, Lancement du rapport le 31 mars 2014.

¹² OCDE 2012. *Think global, act local : Confronting global factors that influence conflict and fragility*. Paris.

Les moyens de résoudre les conflits et d'instaurer une paix durable de l'extérieur sont limités. Le débat sur les politiques le reconnaît désormais et se concentre sur les moyens d'impulser des approches émanant d'initiatives nationales et destinées au renforcement de la résilience. Des institutions formelles et informelles nationales, des structures locales et des capacités endogènes ancrées dans un contexte régional stable sont envisagées comme autant de moyens importants de contrer les chocs externes et les conflits internes. Une meilleure gouvernance et une dynamique sociétale renforcée s'avèrent déterminantes pour surmonter les crises, lesquelles requièrent de veiller tout spécialement à l'instauration d'une stabilité et à une transition effective vers le développement. Il apparaît toutefois que la plupart des politiques officielles et modalités officielles de mise en œuvre ne s'attachent pas suffisamment à consolider les dynamiques sociétales et à nourrir ces processus d'initiative nationale, qui sont pourtant la condition sine qua non d'une réelle transition vers le développement. De nouvelles formes d'engagement de la part des acteurs internationaux et régionaux s'imposent donc. Il conviendrait de mettre en question, de reformuler ou d'appliquer différemment les cadres stratégiques, les arrangements institutionnels et les approches actuellement en place pour s'engager auprès de zones fragiles et conflictogènes en voie de résilience et de développement.

Objectif du programme

Le présent programme a pour objectif général de contribuer aux processus qui traduisent les politiques en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État en action plus efficace sur le terrain. L'accent est mis sur l'hémisphère Sud avec l'inclusion d'organisations du groupe ACP et du g7+¹³ (avec une attention particulière à l'Afrique) et sur une assistance aux partenaires du développement, et à l'UE notamment, en vue de promouvoir des approches cohérentes et efficaces à l'appui des processus de transition du conflit à la résilience et au développement. Ces approches contribueront à consolider des actions et des réponses opérationnelles davantage intégrées, propices au développement, sensibles aux conflits et politiquement mobilisées de la part des institutions et des États membres de l'UE – actions et réponses qui renforceront et s'aligneront, dans la mesure du possible, sur les cadres internationaux, de même que sur les cadres continentaux et régionaux africains, en matière de conflits, de sécurité et de résilience.

Le débat sur la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État intervient au sein de communautés liées aux politiques qui sont diverses, qui n'entretiennent pas toujours de liens entre elles et qui n'ont parfois qu'une connaissance fragmentaire des questions en jeu. Le programme a pour objectifs :

- de veiller à une connaissance plus approfondie des concepts, des processus opérationnels et des développements contextuels qui permettent de faire réussir la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État ;
- d'aider à mettre les différentes communautés concernées en relation et créer un langage commun entre cadres stratégiques connexes ;
- d'étudier, de comparer et d'analyser différents régimes institutionnels visant la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État ;
- de contribuer à l'application à grande échelle de processus ayant fait leurs preuves à des niveaux inférieurs ; et
- de faciliter la mise en œuvre de cadres et régimes d'action au moyen d'apports ciblés.

¹³ Le g7+ est un groupement volontaire de 20 pays qui sont ou ont été affectés par un conflit et sont en transition vers l'étape suivante de développement. Le g7+ est aujourd'hui la voix mondiale la plus réputée sur les questions relatives aux États fragiles. Il exerce désormais son influence sur des processus stratégiques mondiaux tels que le débat post-2015 (www.g7plus.org).

L'attention portera tout particulièrement sur les développements intervenant sur le terrain – à savoir la prévention endogène des conflits et les synergies des processus de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, y compris leurs déconnexions et leurs entraves, avec le soutien de l'Europe, des institutions panafricaines, des réseaux mondiaux et des économies émergentes. L'action menée dans la région des grands lacs avec le g7+ et, en collaboration avec le SEAE, dans le Sahel sera au cœur de notre engagement sur le terrain.

Notre valeur ajoutée réside dans une connaissance approfondie des différents cadres et régimes de l'UE, des institutions africaines et du g7+ en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État ainsi que dans notre expérience de l'examen du lien entre politique et pratique. Bien que nous nous intéressions prioritairement à l'Europe et l'Afrique, nous prenons également en compte les évolutions intervenant à l'échelle mondiale. Cette approche nous permet d'effectuer des recherches ciblées, d'alimenter le dialogue politique, de faciliter les processus stratégiques et d'être une passerelle entre différentes communautés liées aux politiques et différents domaines d'action. Nos études et nos compétences en matière de dialogue et de réseautage stratégique nous permettent d'impulser des synergies en vue d'un dialogue et d'une coopération à la fois sur le plan formel et informel, et d'approcher les divers réseaux et communautés concernés.

Notre expertise thématique couvre des domaines situés au cœur même de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État, y compris l'analyse des conflits et l'évaluation fondée sur l'économie politique ; l'alerte précoce et la médiation ; la gouvernance ; la société civile et la résilience sociétale ; le suivi et l'évaluation et les approches du développement des capacités dans des contextes de fragilité. Cette expertise se conjugue aux connaissances acquises grâce à notre exposition à des environnements fragiles et en proie à des conflits en Afrique subsaharienne et dans plusieurs pays d'Asie.

Activités et réalisations

Le débat sur la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État étant extrêmement vaste, le programme restreint son action à cinq domaines thématiques, qu'il aborde via trois points d'entrée (Europe ; Afrique ; monde).

Ces cinq priorités thématiques visent respectivement à : (i) impulser des approches plus globales des crises et des conflits externes ; (ii) comparer politique et pratique de l'UE en réponse aux crises et à la fragilité ; (iii) l'emploi des jeunes et la stabilité en Afrique ; (iv) l'intégration de l'UA et des CER en termes de paix, de sécurité et de résilience ; (v) accompagner le g7+ et son appui au débat mondial sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État. Le programme s'attachera en outre à suivre le débat international sur l'après-2015 en rapport avec la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État en y apportant certains éléments et en développant le concept de résilience.

Les processus stratégiques et les modalités institutionnelles en la matière sont examinés à l'intérieur de différentes communautés et régions, au sein des institutions de l'UE, parmi les États membres, avec des institutions africaines et à l'échelon mondial. Articulant notre action autour des cinq axes thématiques décrits plus haut, le programme vise à établir des liens entre ces processus stratégiques (parfois fragmentés et à partager aux trois niveaux (européen, africain et mondial) les connaissances et informations acquises. Son objectif est de saisir les enseignements du terrain et de les étendre à des discussions plus larges en vue d'améliorer la politique et la pratique au niveau des processus de transition à l'interface entre prévention des conflits, consolidation de la paix et renforcement de l'État.

- **Renforcer les capacités politiques et institutionnelles générales de l'UE afin qu'elle puisse agir efficacement sur la scène mondiale en faveur de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État.** Il s'agit du point d'entrée européen, qui concerne les « devoirs à domicile » que les institutions et les États membres de l'UE doivent effectuer pour renforcer leur capacité collective de mener une action extérieure davantage intégrée. Pour soutenir un changement dans ce sens, le programme se concentrera sur :
 - (i) *Des approches globales des crises et conflits externes.* La publication de la communication de l'UE sur l'approche globale en décembre 2013 et les conclusions de suivi du Conseil ont focalisé davantage le débat sur la manière dont les institutions européennes pourraient œuvrer plus efficacement entre elles ainsi qu'avec les États membres de l'UE pour résoudre la montée des crises et conflits internationaux. De nombreuses questions quant à la manière de mettre en relation les divers acteurs diplomatiques, du développement et de la sécurité concernés restent sans réponse, tout comme la mesure dans laquelle les directives émanant des services centraux se traduisent en action efficace sur le terrain. Nous travaillerons en étroite collaboration avec le programme du SEAE axé sur l'approche globale dans le Sahel.
 - (ii) *La comparaison entre politique et pratique de l'UE en réponse aux crises et à la fragilité.* Des questions subsistent sur le point de savoir dans quelle mesure les politiques en matière de relèvement rapide au lendemain des crises, de secours humanitaires et de consolidation de la paix et renforcement de l'État se traduisent en action efficace dans les secteurs déterminants pour l'instauration de la stabilité, le renforcement de la résilience et le soutien à la transition vers le développement. Le programme aborde ce volet dans le cadre d'un consortium international de recherche (CAERUS) qui vise à définir de meilleures réponses institutionnelles et opérationnelles en étudiant les réalités de la mise en œuvre sur le terrain dans quatre pays. Les recherches porteront principalement sur les secteurs de la santé et de l'éducation, et leurs conclusions alimenteront des événements spécialisés réunissant des décideurs et des experts appelés à traiter des situations post-conflit et post-catastrophe. Les travaux du consortium se dérouleront de 2013 à 2016.

L'équipe du programme s'attachera en outre à suivre et à participer aux discussions concernant la cohérence des politiques de l'UE et les modalités de l'engagement opérationnel de l'UE en matière de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, y compris l'alerte précoce, l'analyse des conflits, la médiation préventive, l'apport d'un soutien budgétaire dans des contextes fragiles au travers de « contrats relatifs à la construction de l'appareil de l'État » et l'analyse post-conflit.

- **Soutenir les institutions et processus africains en matière de gestion de conflits, de sécurité et de résilience.** Ce deuxième point d'entrée concerne les initiatives africaines à l'appui des réponses régionales et à l'échelle du continent pour ce qui concerne le passage du conflit et de la fragilité à la résilience et au développement.
 - (i) *Emploi des jeunes et stabilité.* Le chômage des jeunes est de plus en plus largement considéré comme un facteur important de conflit et d'instabilité. La conférence internationale sur la région des grands lacs (CIRGL) a initié parmi ses pays membres un débat visant à la formulation de politiques nationales et régionales en faveur de l'emploi des jeunes. En collaboration avec le **Centre régional Levy Mwanawasa pour la démocratie et la bonne gouvernance (LMRC), groupe de réflexion de la CIRGL**, l'ECDDPM se concentrera sur le rôle du LMRC dans la mise en place des conditions permettant de concrétiser cet engagement politique sur le terrain. La collaboration renforcera le développement institutionnel et les capacités stratégiques au niveau

du LMRC, initiera des travaux de recherche conjoints et facilitera le dialogue et l'apprentissage dans une perspective d'exécution du plan d'action de la CIRGL à cet égard.

- (ii) *L'intégration de l'UA et des CER en termes de paix, de sécurité et de résilience.* L'UA et les CER sont des acteurs essentiels à l'appui des processus de paix, de sécurité et de transition post-conflit en Afrique. Divers partenaires internationaux, parmi lesquels l'UE, collaborent avec elles dans un contexte d'instabilité interne croissante dans plusieurs pays d'Afrique et d'interrogations quant aux pistes visant à y remédier. Il existe une volonté croissante de déterminer les conditions qui permettraient à l'UA et aux CER de parvenir à des réponses plus efficaces ; d'établir de quelle manière elles ont réussi – ou ont été découragées – à résoudre des conflits et des crises ; et selon quelles modalités des partenaires internationaux pourraient leur venir en aide. L'équipe du programme s'associera à cette fin à des collègues de l'ECDPM spécialisés en analyse d'économie politique (AEP) et prévoit d'inscrire les résultats de ce travail dans son engagement plus large auprès des institutions africaines.

Le programme complètera cette mission en contribuant à des activités destinées à consolider l'architecture de paix et de sécurité africaine (APSA) par le dialogue, le partage des enseignements et l'établissement de liens avec les processus stratégiques axés sur la corrélation sécurité-développement qui se déroulent au niveau européen et/ou mondial. Nous nous attacherons dans ce contexte à intensifier notre présence en Afrique au travers d'une collaboration avec des organisations et réseaux africains.

- ***Contribuer aux initiatives et débats mondiaux relatifs à la paix, aux conflits, à la sécurité et à la résilience ayant une incidence sur les relations UE-Afrique.*** Les débats mondiaux actuellement consacrés aux processus de transition et à l'interdépendance entre paix, sécurité et développement exigent un accompagnement proactif pour anticiper le débat interne prévu sous peu au niveau de l'UE et sa concrétisation. Ce troisième point d'entrée portera sur :
 - (i) *le g7+ et son appui au débat mondial sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État.* Le débat mondial sur le lien entre sécurité et développement a mis en lumière un certain nombre de principes qui ont été intégrés par le New Deal, et élaboré par le Dialogue international sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État. Le programme soutient le g7+ et ses travaux au moyen de conseils, d'une facilitation de l'apprentissage entre pairs, d'une évaluation des expériences du New Deal dans une série de pays et d'un appui aux réunions du g7+. Les expériences ainsi acquises étayent les travaux menés sur l'Europe et l'Afrique, et renforcent le dialogue et l'apprentissage concernant les processus favorisant des réponses nationales plus efficaces au lien entre sécurité et développement.

Outre ce travail thématique, l'équipe du programme prend part au débat sur l'après-2015 et va entreprendre des études sur la résilience sociétale en vue d'étayer notre vision conceptuelle de la manière dont les politiques peuvent mieux tenir compte des communautés et de leur capacité de rester résiliente face à l'adversité en développant leurs propres marchés, services communautaires et structures de gouvernance.

Une collaboration avec d'autres programmes de l'ECDPM a été instituée – avec les programmes SEEA et ET en particulier – et va s'intensifier pour optimiser les synergies. Les thèmes exposés ci-dessus sont également étroitement corrélés aux programmes ACD et FOOD. Nous veillons à resserrer nos liens de collaboration avec les collègues en charge d'analyses d'économie politique dans le cadre de notre action dans le domaine de l'APSA.

Les stratégies de l'ECDPM en matière de capacités seront appliquées tout au long du déroulement du programme : (i) dialogue et facilitation ; (ii) recherche, gestion des connaissances et travail en réseau ; et (iii) développement des capacités au travers d'une collaboration et de partenariats. **Le dialogue et la facilitation** seront menés dans le cadre des activités énoncées dans nos trois domaines de travail, et notamment dans le contexte de notre activité avec le g7+ ou concernant l'approche globale. **La recherche** s'effectuera dans le cadre du projet CAERUS ainsi que sur la résilience. **La gestion des connaissances, la communication et le travail en réseau** feront partie intégrante des activités énumérées plus haut et se concrétiseront par des études et notices de l'ECDPM, des contributions au blog et au site Internet du Centre, et l'utilisation des médias sociaux. Des publications dans des études ou autres documents extérieurs, dans le cadre d'évaluations ou d'analyses par exemple, sont également prévues lorsqu'elles s'inscrivent dans le droit fil du programme.

Nos **partenariats** avec le LMRC en ce qui concerne la jeunesse et l'emploi, ainsi qu'avec le g7+, sont une manifestation de la troisième stratégie de l'ECDPM en matière de renforcement des capacités. Les partenariats et la collaboration avec les partenaires existants seront maintenus et approfondis, et de nouveaux partenariats seront envisagés :

- l'UA et les communautés économiques régionales avec un accent plus particulier sur l'APSA ;
- la poursuite et l'approfondissement des contacts existants avec *L'Observatoire de Afrique*, l'EARN, l'APCN (Agence de planification et de coordination du NEPAD), l'ISS (Institute for Security Studies, Afrique du Sud), ACCORD (Afrique du Sud), l'IAG (Institut africain de la gouvernance, Dakar) et d'autres groupes de réflexion et organisations de la société civile (OSC) d'Afrique et d'Europe ;
- la création, dans la perspective du renforcement de notre présence en Afrique, de nouveaux partenariats stratégiques et de nouvelles formes de collaboration dans le droit fil des ambitions de chacun des trois domaines de travail du présent programme.

Effets et impacts escomptés

Étant donné son objectif général, le programme s'attachera principalement à examiner et améliorer les cadres déjà en place qui visent à rendre la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État plus efficaces sur le terrain. Cette tâche consiste notamment à améliorer les cadres en question au niveau de leurs interdépendances et de leur fragmentation. Le résultat attendu du présent programme est une compréhension et une capacité accrues des acteurs institutionnels et des organisations non gouvernementales d'Afrique et d'Europe de promouvoir des politiques et des mesures abordant de façon plus globale le lien entre sécurité et développement tout en reconnaissant que les changements doivent être ancrés dans leurs contextes respectifs et guidés par une appropriation et un leadership locaux. L'action du programme contribuera aux quatre thèmes de la stratégie de l'ECDPM pour 2012-2016 (tableau 1).

Tableau 1: Opérationnalisation des quatre grands thèmes de stratégie de l'ECDPM

Thèmes de la stratégie	Contribution du programme
Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE	L'action extérieure de l'UE concilie mieux les valeurs et les intérêts dans ses réponses aux conflits et à la fragilité, à la sécurité, à la résilience et au développement.
Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive	Les discussions de l'UE sur le commerce et la gouvernance économique tiennent compte de son action en matière de fragilité et de résilience en vue de mieux ancrer les questions de croissance inclusive et durable dans une perspective de fragilité et de transition.
Répondre aux dynamiques sociétales dans le monde en développement	L'action extérieure de l'UE et les institutions africaines sont mieux outillées pour prendre en compte les dynamiques sociétales lorsqu'elles interviennent en phase de transition entre une situation de conflit et de fragilité et une situation de résilience et de développement.
Faire de la sécurité alimentaire un enjeu mondial du développement	Les réponses africaines et de l'action extérieure de l'UE font de la sécurité alimentaire un élément essentiel de la gestion des conflits et de la fragilité, de la sécurité et de la résilience.

Nos activités contribueront à la réalisation de six résultats spécifiques :

- les décideurs au sein des institutions de l'UE et de ses États membres envisagent davantage leurs décisions et leurs actions au travers du prisme de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État, et reconnaissent la nécessité d'une approche collective des questions de conflit et de résilience ;
- les acteurs stratégiques au sein des institutions européennes et africaines concernées par les problématiques de la paix, de la sécurité et de la résilience valorisent de plus en plus largement les avantages d'une action de l'UE à l'appui des processus africains qui étayent la paix et la sécurité, la reconstruction post-conflit et le développement ;
- les institutions partenaires africaines, de même que des acteurs africains non étatiques, sont mieux informés et préparés à intégrer des approches fondées sur la consolidation de la paix et du renforcement de l'État dans leurs propres réponses aux interdépendances entre sécurité et développement ;
- les acteurs stratégiques, en Afrique comme en Europe, utilisent l'information, la facilitation et les conseils de l'ECDPM pour promouvoir des approches à la fois sensibles aux conflits et sensibles à la résilience lorsqu'ils sont appelés à gérer des situations requérant une stabilisation, un redressement et une reconstruction des structures étatiques ;
- les acteurs stratégiques et les praticiens d'Europe et d'Afrique savent mieux comment réduire le « décalage de l'exécution des politiques » en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État en s'appuyant sur des éléments factuels qui étayent les approches stratégiques et leurs effets concrets ;
- l'action extérieure de l'UE concilie mieux ses valeurs et ses intérêts en matière de sécurité et de fragilité, ce qui donne lieu à des résultats propices au développement tout en tenant compte des discussions et initiatives mondiales pour la promotion des politiques et des pratiques en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État.

Tableau récapitulatif du programme SECURE

Programme SECURE : Conflits, sécurité et résilience	
Problématique générale	Prévention des conflits, consolidation de la paix et renforcement de l'État, y compris les interdépendances à prendre en compte pour passer du conflit et de la fragilité à la résilience et au développement.
Objectif du programme	Le programme a pour objectif général de contribuer aux processus qui rendent la prévention des conflits, la consolidation de la paix et le renforcement de l'État plus efficaces sur le terrain. L'accent est mis sur l'hémisphère Sud, avec l'inclusion d'organisations du groupe ACP et du g7+ (avec une attention particulière à l'Afrique) et une assistance aux partenaires du développement, et à l'UE notamment, en vue de promouvoir des approches cohérentes et efficaces à l'appui des processus de transition du conflit à la résilience et au développement.
Acteurs principaux	Les décideurs et praticiens concernés par les conflits, la sécurité humaine et la résilience dans le cadre du SEAE, des délégations de l'Union européenne, de la DG DEVCO, de l'Instrument de politique étrangère et d'ECHO ; les représentations permanentes des États membres auprès de l'UE ; les unités concernées au sein des ministères des affaires étrangères et du développement ; les bailleurs de fonds institutionnels et les présidences de l'UE ; l'Union africaine et les Communautés économiques régionales; les acteurs non étatiques européens et africains; le g7+ et son secrétariat.
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p><i>Dialogue et facilitation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Évènements axés sur le dialogue (co-)organisés par l'ECDPM et appui à des évènements organisés par des tiers <p><i>Recherche, gestion des connaissances et travail en réseau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recherche sur les politiques et pratiques en rapport avec l'interdépendance conflit-sécurité-développement • Sessions d'information, conseils et directives opérationnelles à l'intention des parties prenantes concernant des aspects et outils stratégiques • Documents de réflexion et d'information et contributions à des blogs sur des questions clés (réalisés sur initiative propre ou commandités) • Rapports et études (d'évaluation) commandités par des tiers • Articles de fond sur le blog <i>Talking Points</i>, dans <i>GREAT insights</i> et sur le site de l'ECDPM • Recours plus systématique aux médias sociaux • Fourniture à la demande d'assistance à d'importantes organisations africaines et mondiales (g7+ notamment) <p>De manière plus spécifique, le programme entreprendra des activités dans les principaux domaines thématiques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • approches globales des crises et conflits externes (activités visant à mieux comprendre et appuyer le débat stratégique actuel - en collaboration avec le programme SEEA) • comparaison entre politique et pratique de l'UE en réponse aux crises et à la fragilité (focalisation sur la recherche et le dialogue stratégique dans le cadre du projet CAERUS) • emploi des jeunes et stabilité (études conjointes, facilitation du dialogue et apprentissage avec le LMRC) • intégration de l'UA et des REC en termes de paix, de sécurité et de résilience (recherches ; AEP avec d'autres programmes) • g7+ et son soutien au débat mondial sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État (conseils, facilitation, apprentissage entre pairs, analyse d'expérience du New Deal)
Partenariats	Union africaine (y compris sa Commission et les CER) et Secrétariat ACP ; EARN ; ISS (Pretoria) ; ACCORD (Durban) ; IGA (Dakar) ; g7+ ; LMRC ; groupes de réflexion et OSC d'Afrique et d'Europe
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Accès limité au financement extérieur, d'où un éventuel déséquilibre causé par une focalisation sur les domaines les plus finançables • Manque d'accès aux principaux processus • Synergie insuffisante avec d'autres programmes de l'ECDPM; manque possible de cohérence
Résultats	
Effets escomptés	<p>Une compréhension et une capacité accrues des acteurs institutionnels et des organisations non gouvernementales d'Afrique et d'Europe de promouvoir des politiques et des mesures abordant de façon plus globale le lien entre sécurité et développement tout en reconnaissant que les changements doivent être ancrés dans leurs contextes respectifs et guidés par une appropriation et un leadership locaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les décideurs de l'UE envisagent davantage leurs décisions et leurs actions au travers du prisme de la consolidation de la paix et du renforcement de l'État, et reconnaissent la nécessité d'une approche plus globale de la consolidation de la paix et du renforcement de

	<p>l'État ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • les acteurs stratégiques au sein des institutions européennes et africaines concernées par les problématiques de la paix, de la sécurité et de la résilience valorisent de plus en plus largement les avantages d'une action de l'UE à l'appui des processus africains en cours ; • les partenaires et acteurs africains sont mieux informés et intègrent dans leurs propres réponses des approches fondées sur la consolidation de la paix et le renforcement de l'État ; • les acteurs stratégiques, en Afrique comme en Europe, utilisent l'information, la facilitation et les conseils de l'ECDPM pour promouvoir des approches à la fois sensibles aux conflits et sensibles à la résilience ; • disposant d'éléments factuels, les acteurs stratégiques et les praticiens savent mieux comment réduire le « décalage de l'exécution des politiques » en matière de reconstruction post-conflit et de développement ; • l'action extérieure de l'UE concilie mieux ses valeurs et ses intérêts en matière de sécurité et de fragilité avec des résultats propices au développement.
Impact	Les politiques et partenariats européens et africains contribuent plus efficacement à la résolution des conflits et à l'instauration d'une sécurité humaine et d'une résilience

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

Contexte

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

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

Les efforts déployés par l'Afrique pour édifier un continent plus solide et plus résilient sont également influencés par des acteurs internationaux. L'Europe est depuis de longues années le principal partenaire de l'Afrique en matière de commerce, d'investissement et d'aide. Les nouvelles opportunités offertes par la rapide mutation du paysage économique de l'Afrique conduisent toutefois d'autres partenaires à resserrer leurs liens avec elle. Sans doute l'Europe est-elle appelée à rester le partenaire stratégique clé de l'Afrique, mais il lui faudra adapter les modalités de ce partenariat aux réalités de l'agenda et des ambitions de l'Afrique elle-même – ce qui exige de comprendre et de réserver davantage de place aux initiatives et processus de changement émanant de ce continent.

Objectifs du programme

Le programme a pour **objectif général** de faciliter et d'éclairer un processus de changement en Afrique, dans les Caraïbes et dans le Pacifique qui favorise, grâce à des politiques commerciales et économiques adéquates, une transformation économique et un agenda d'intégration tels que définis par les acteurs nationaux eux-mêmes. Une attention particulière sera accordée à la création de synergies avec les agents internationaux de la gouvernance mondiale – l'Europe et d'autres partenaires de l'Afrique ainsi que les institutions internationales concernées – en vue d'atteindre les objectifs définis par les pays et régions en développement, au niveau panafricain et régional notamment, et entérinés par la communauté internationale. Le cadre stratégique pertinent comprend le Consensus sur le développement pour une croissance partagée adopté par le sommet du G20 à Séoul, les partenariats de Mexique et de Busan, l'agenda post-2015 et le « Programme pour le changement de l'UE » avec prise en compte des accords

conclus dans d'autres enceintes internationales, tel le système commercial multilatéral de l'Organisation mondiale du commerce et le paquet de Bali.

Dans son rôle d'intermédiaire du savoir et de facilitateur non partisan, le Centre est particulièrement bien placé pour impulser de nouvelles synergies en vue d'un dialogue informel et d'une coopération sur les questions de transformation économique, d'intégration et de commerce. Nous agissons dans ce sens en abordant les questions de transformation économique et de gouvernance selon une approche fondée sur l'économie politique, y compris pour ce qui concerne la création de relations État-entreprises axées sur le développement, les dimensions du leadership et la formation de coalitions, susceptibles d'influencer les dynamiques de réforme, de même que les institutions formelles et informelles et les mesures d'incitation en jeu.

Activités et réalisations

Les activités du programme seront centrées sur les relations triangulaires entre les pays en développement, leurs pays partenaires et le secteur privé dans la perspective d'une transformation économique inclusive et durable. Elles s'articuleront autour des six thématiques sous-jacentes développées ci-après. Bien que des activités spécifiques puissent être entreprises dans le cadre de chacun de ces thèmes, elles seront de facto imbriquées, non seulement entre elles mais également avec les autres programmes de l'ECDPM (SEEA, SECURE, ACD et FOOD) dans le droit fil de notre approche stratégique visant à optimiser les synergies et à assurer la cohérence de notre action.

1. Secteur privé et développement

De nombreux facteurs conduisent à un resserrement des liens entre le secteur privé et les décideurs en matière de développement. Les pays en développement reconnaissent de longue date le rôle majeur du secteur privé, mais il devient de plus en plus urgent d'impulser un programme de transformation qui, mené par des acteurs nationaux et fondé sur des initiatives et investissements privés, contribue à la création d'emplois productifs et à l'intégration durable dans des chaînes de valeur nationales, régionales et mondiales. Il s'agit d'une priorité à l'agenda des gouvernements, mais de plus en plus souvent aussi à celui des communautés économiques régionales, y compris pour ce qui concerne les corridors régionaux et les investissements qui y sont associés. La réalisation de cet objectif requiert la mise en place d'un environnement stratégique porteur ainsi que d'initiatives et dialogues publics-privés aux niveaux national et régional pour faciliter le processus.

Les préoccupations du commerce international relatives à la sécurisation des chaînes d'approvisionnement, la concurrence avec des entreprises subventionnées des pays BRIC, le risque en termes de réputation vis-à-vis des consommateurs occidentaux, l'expansion des marchés de consommation dans les pays en développement et le désir de « bien faire » sont autant d'éléments qui militent en faveur d'un intérêt croissant pour une approche envisageant certains objectifs de développement au travers des entreprises – que ce soit au moyen de modèles « base de la pyramide » qui abordent le développement au travers de leur activité principale ou au moyen d'initiatives relevant de la « responsabilité sociale des entreprises », de codes de conduite internationaux ou de partenariats multiacteurs avec des OSC, des entreprises locales, des administrations locales et autres dans les pays en développement.

Enfin, des pressions croissantes s'exercent sur les bailleurs de fonds pour qu'ils s'associent au secteur privé dans le double but de mobiliser davantage de financement dans un climat de stagnation, voire de diminution, des ressources allouées à l'aide, ainsi que le savoir-faire et les innovations que détient ce secteur. Cette orientation ressort clairement des politiques et déclarations, et elle est notamment confirmée

par le fait que des gouvernements de plus en plus nombreux créent un lien entre le développement et les ministères en charge du commerce et/ou de la politique étrangère (Pays-Bas, Royaume-Uni, Irlande, Australie et Canada entre autres).

Ces divers éléments soulèvent des questions importantes quant aux *processus* et à la *dynamique de l'économie politique* qui accompagnent l'engagement envers le secteur privé et de la part de celui-ci ; quant aux *incidences* positives et négatives éventuelles sur un agenda de croissance équilibré ; quant aux leçons à tirer des *partenariats* existants ; quant aux efforts régionaux dans ce domaine ; et quant aux enseignements pour les *instruments des bailleurs de fonds*.

Cet axe de travail portera donc sur les aspects suivants :

- *la facilitation du dialogue et d'initiatives portant sur l'amélioration du climat pour les entreprises*, en particulier dans les pays et régions (CAE et APEI) d'Afrique orientale et australe, avec une attention particulière aux ressources naturelles (extractives et agricoles), à la valeur ajoutée et aux chaînes de valeur, aux liens sectoriels, aux services et à la dynamique de l'intégration et du commerce ;
- *le commerce international et le développement de l'Afrique* avec des activités axées sur les approches du développement et sur l'impact du commerce international (partenaires traditionnels et partenaires émergents) sur le développement durable, y compris sur l'industrialisation, les chaînes de valeur et le commerce en Afrique, au niveau national mais également régional, y compris les couloirs de croissance ;
- *le dialogue informel des donateurs et la plateforme de connaissances*, instaurés à l'initiative de l'ECDPM pour donner suite à une demande des bailleurs de fonds de poursuivre l'échange informel de connaissances concernant les défis et les enseignements de leur engagement actuel auprès du secteur privé en faveur du développement ;
- *des exemples de partenariat* impliquant une recherche et une facilitation du dialogue autour du processus de mise en œuvre de partenariats multi-acteurs dans les pays en développement avec implication d'entreprises, d'OSC internationales et nationales et d'administrations publiques ;
- *les formes d'engagement et de soutien au secteur privé* (au-delà de l'aide) actuellement utilisées par les gouvernements pour l'établissement de liens entre leur politique commerciale et leur politique de développement, y compris le recours à des instruments de gestion des risques et à des fonds spécialisés (à l'intention des PME, par exemple) au sein des États membres de l'UE, de même qu'à des financements privés.

Les activités relatives au secteur agricole seront menées en coopération avec le programme FOOD de l'ECDPM.

2. Ressources extractives et transformation fondée sur les ressources

Utilisées comme leviers pour d'autres secteurs de production, les industries extractives des pays en développement peuvent être un puissant moteur de transformation économique. Or ce potentiel reste souvent inexploité. Des pressions croissantes, exercées notamment par une population jeune et une classe moyenne en expansion, ont conduit à la mobilisation d'efforts visant à débloquer ce potentiel de développement dans de nombreux pays et régions riches en ressources. La démarche est particulièrement importante en Afrique à l'heure où la découverte de nouveaux gisements de minerais, de pétrole et de gaz suscite des attentes de plus en plus grandes et ouvre des possibilités majeures de convertir des opportunités en résultats concrets et inclusifs en termes de développement.

Dans une **perspective africaine**, les objectifs sont clairs : la condition sine qua non d'un paysage économique en mutation conduisant à un développement inclusif est une meilleure intégration des industries extractives dans les activités socioéconomiques nationales et régionales – au travers notamment d'une industrialisation fondée sur les ressources, d'exportations à plus forte valeur ajoutée, de l'établissement de liens à l'intérieur même du secteur extractif et en dehors de celui-ci, et d'une amélioration de la gestion et de l'utilisation des ressources financières qu'il génère. Ceci étant dit, la concrétisation de ces opportunités ne manquera pas de s'accompagner d'un certain nombre de défis politiques, économiques, institutionnels et de gouvernance qu'il conviendra de relever.

En ce qui concerne la **communauté du développement**, l'accroissement des sources endogènes de recettes entraînera inévitablement une réduction majeure du soutien financier (aide) apporté à de nombreux pays africains. Cette évolution est appelée à façonner de nouveaux types de relations se caractérisant par une dynamique différente du modèle traditionnel entre bailleurs et bénéficiaires de fonds. L'engagement auprès d'autres parties prenantes, telles que de nouveaux pays partenaires ou le secteur privé, devrait également s'intensifier, ce qui pourrait se traduire par de nouvelles formes de relations économiques et de pouvoir entre les pays riches en ressources et ces acteurs.

Dans le droit fil de ces dynamiques, le programme se concentrera sur des recherches pratiques et sur la facilitation du dialogue dans les domaines clés suivants :

- (i) *la transformation fondée sur les ressources*, s'appuyant notamment sur (a) des politiques et stratégies industrielles réalisables dans des contextes spécifiques ; (b) des liens à l'intérieur et en dehors du secteur extractif avec un accent particulier sur l'interdépendance entre ce secteur et l'agriculture ; (c) les chaînes de valeur régionales et mondiales lorsque les pays et/ou régions peuvent jouer un rôle ; (d) des échanges commerciaux à plus grande valeur ajoutée ; et (e) l'utilisation de corridors de ressources pour un meilleur développement spatial. Il s'agira également d'accompagner des initiatives africaines et de recenser des études de cas consacrées à la dynamique de l'économie politique (à l'échelon régional en particulier) et à certains éclairages en matière de gouvernance ;
- (ii) *les questions de gouvernance* avec une attention particulière (i) à la transparence financière, en s'inspirant d'initiatives telles que la récente directive « transparence » de l'UE, de la loi Dodd Frank, des recommandations du G8 ou de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) ; et (ii) au rôle que peut jouer la société civile pour impulser le changement au niveau national ;
- (iii) les intérêts économiques des pays partenaires et la manière dont ils sous-tendent et influencent leur agenda de développement, l'accent étant mis sur la CPD.

3. Politique commerciale

La politique commerciale est un outil précieux pour impulser la transformation économique dans les ACP. L'Europe a elle aussi beaucoup prôné la politique commerciale en tant qu'instrument de croissance inclusive et durable capable de stimuler la relance économique et de créer de l'emploi dans ses propres États membres comme dans les pays en développement.

L'impulsion au commerce intra-africain, et plus particulièrement aux échanges intra- et interrégionaux, est au cœur même des stratégies de développement de l'Afrique, systématiquement conçues de manière à permettre aux entreprises de participer davantage aux chaînes de valeur régionales et internationales et à créer des marchés régionaux performants. L'accès plus aisé et l'ouverture aux marchés internationaux s'avèrent également déterminants pour le développement à long terme de l'Afrique.

Une phase importante des négociations sur les accords de partenariat économique (APE) entre l'Europe et l'Afrique s'est achevée avant « l'échéance » d'octobre 2014, les groupements CEDEAO et SADC ayant conclu avec succès leurs accords avec l'UE en préservant leur cohérence régionale. Très rapidement ensuite, à savoir le 16 octobre, la CAE a paraphé son propre APE. Les négociations sur les services, les investissements et autres aspects liés au commerce devraient se poursuivre, mais la priorité ira au processus formel de signature et de ratification de l'accord, ainsi qu'à sa mise en œuvre. D'autres pays africains pourraient eux aussi s'orienter vers la conclusion d'un APE. Parallèlement, la dynamique commerciale de l'Europe elle-même avec ses principaux partenaires (à savoir les États-Unis mais également certains pays d'Asie) auront probablement des répercussions sur l'Afrique.

Dans ce contexte, l'ECDPM, s'appuyant sur son expertise de longue date en la matière, continuera de s'impliquer dans les questions relatives au commerce et aux investissements en raison du potentiel qu'elles offrent en termes de réduction de la pauvreté, de promotion d'un travail décent et, de façon plus générale, d'appui à l'agenda de la transformation économique. Le programme axera ses activités sur les aspects suivants :

- (i) suite à la conclusion de plusieurs négociations sur les APE, l'ECDPM continuera de soutenir les décideurs africains (y compris les groupements régionaux et l'UA) et de faciliter le dialogue sur des aspects tels que la mise en œuvre, le suivi, les relations commerciales futures entre l'UE et l'Afrique et l'incidence que peuvent avoir les méga-accords commerciaux entre l'UE et ses partenaires majeurs sur ces relations ;
- (ii) *la politique commerciale intra-régionale* avec un accent particulier sur les accords commerciaux tripartites COMESA-CAE-SADC, et un resserrement de la coopération avec l'Afrique centrale dans le cadre d'un nouveau partenariat conclu avec la CEEAC et principalement axé sur la politique commerciale et l'agriculture ;
- (iii) *le commerce interrégional* : nous appuyant sur l'initiative tripartite visant à impulser le commerce intra-africain dans le cadre de la zone continentale de libre-échange définie par l'UA, nous apporterons notre appui aux décideurs africains (et à l'Union africaine en particulier) en vue d'établir des scénarios possibles pour la concrétisation de leur agenda, tant en ce qui concerne les questions commerciales que les questions connexes ;
- (iv) l'optimisation des *liens commerciaux avec des tiers* et leur adaptation en vue de les inscrire dans des stratégies nationales et régionales de développement seront deux éléments importants de notre activité relative au commerce. Face à l'érosion des préférences et à l'émergence de nouveaux schémas commerciaux, le programme accordera une attention particulière aux relations commerciales de l'Afrique avec les grandes économies de l'OCDE, au-delà de l'UE, ainsi qu'avec ses nouveaux partenaires commerciaux (émergents).

4. Intégration régionale

Au-delà de la politique commerciale, l'intégration régionale demeure un objectif primordial de la transformation économique africaine/ACP que l'Europe s'est engagée à soutenir. Le processus implique une consolidation institutionnelle permettant de garantir la concrétisation des engagements, mais également une intégration physique grâce à une facilitation accrue des échanges et à une amélioration des infrastructures (corridors notamment), une meilleure coordination des politiques entre cadres d'action présentant certains chevauchements, et une mise en commun des ressources financières et humaines.

L'appui à l'intégration régionale est un aspect essentiel de notre action. Nous continuerons de soutenir les dynamiques de l'intégration économique régionale en Afrique car nous sommes conscients du potentiel qu'elles offrent en termes d'impulsion au commerce intra-africain et de renforcement des structures de production économique. Nous poursuivrons notre action auprès des CER et veillerons à promouvoir une approche multi-acteurs.

La gouvernance des processus d'intégration est un facteur déterminant pour le potentiel de croissance durable et équilibrée au départ d'initiatives régionales. Le présent programme s'attachera donc à faire mieux comprendre les dynamiques qui sous-tendent l'intégration régionale en Afrique, et notamment les intérêts politiques et économiques en jeu au niveau national et la manière dont ils s'articulent au niveau régional.

Le programme abordera ces différents aspects en concentrant ses activités sur :

- (i) une analyse systématique de la dynamique de l'économie politique qui sous-tend l'intégration régionale en Afrique, au niveau de l'UA et des 5 CER (COMESA, CAE, CEDEAO, IGAD, SADC), en vue de mieux comprendre les dynamiques en jeu dans les processus d'intégration régionale et de faciliter le rôle des CER dans ce contexte. Cette analyse sera réalisée en coopération avec d'autres programmes de l'ECDPM ;
- (ii) *la facilitation de l'intégration économique* par des initiatives relevant de l'« Aide au commerce » avec un accent plus marqué sur le secteur privé et les chaînes de valeur mondiales. Nous soutiendrons les stratégies nationales et régionales de conception locale qui visent à intégrer et accroître la production dans l'économie mondiale en allant au-delà des initiatives traditionnellement pilotées par les bailleurs de fonds. Une attention particulière sera réservée à la facilitation des échanges et aux approches fondées sur les corridors. Une partie de ces activités sera menée conjointement avec le programme FOOD, dans le contexte du PDDAA, ainsi qu'en collaboration éventuelle avec des partenaires africains dans la perspective d'une industrialisation fondée sur les ressources primaires ;
- (iii) *l'apport d'un soutien spécifique aux CER* concernant les politiques commerciales et d'intégration régionale et leur mise en œuvre, auprès de la CEEAC en particulier, sur la base d'un accord de partenariat.

5. Financement du développement

Les objectifs de développement requièrent des moyens financiers pour concrétiser tout agenda axé sur la transformation. L'identification et la mobilisation de ressources financières nationales et internationales figurent par conséquent en bonne place à l'agenda des pays en développement et de la communauté internationale, y compris dans le cadre post-2015 et l'Agenda 2063 de l'UA. Parmi les possibilités innovantes de financement, les sources privées apparaissent de plus en plus comme offrant un potentiel considérable (et relativement inexploité).

C'est dans ce contexte que le programme a l'intention d'examiner le potentiel offert par des sources et mécanismes de financement innovants en Afrique et pour l'Afrique, et les moyens de renforcer parallèlement les capacités des parties prenantes africaines de générer à tous niveaux et de façon durable, substantielle et responsable des recettes plus importantes à l'appui de leur agenda de transformation. Ces questions seront traitées en étroite coopération avec d'autres programmes de l'ECDPM, et avec les programmes SEEA et ACD en particulier.

6. L'Afrique et ses partenaires

Des agents internationaux jouent un rôle important dans la transformation économique des pays et régions en développement. L'Europe est un partenaire privilégié et prédominant de longue date des ACP, et de l'Afrique en particulier – mais de nouveaux acteurs tels que la Chine, l'Inde et le Brésil acquièrent aujourd'hui une importance croissante grâce à la formalisation de leurs relations bilatérales et à l'accroissement de leur aide financière à l'Afrique. De son côté, l'Afrique procède à un rééquilibrage de ses relations de partenariat dans le monde en cherchant à les fonder davantage sur des intérêts communs en dépassant le rapport « donateur-bénéficiaire ». La démarche est particulièrement pertinente à l'heure où la crise économique restreint les budgets des donateurs et où la part de l'APD se réduit par suite de l'augmentation des ressources financières provenant du « boom » des produits de base ou par suite d'apports massifs d'investissements étrangers directs.

Prolongeant nos activités concernant les acteurs émergents et en étroite collaboration avec les programmes SEEA, ACD et FOOD, nous examinerons selon une approche transversale la réorientation du partenariat économique entre l'Europe et l'Afrique, ses répercussions politiques et les implications de l'émergence de partenariats africains avec de nouveaux acteurs sur la relation de l'Afrique avec l'Europe, ainsi que la dynamique et les implications des partenariats conclus par l'Afrique avec la Chine et d'autres partenaires émergents en réservant une attention particulière à la transformation économique et la gouvernance.

Effets et impacts escomptés

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

- **Effet** : des études et un dialogue informel dûment éclairés alimentant efficacement les processus formels d'élaboration des politiques et des réformes au niveau local, national, régional, continental et international, et plus particulièrement au sein de l'UE, de l'UA, des ACP et de certaines CER, de même qu'au sein du G20.
- **Impact** : une participation mieux étayée des acteurs nationaux et internationaux du changement à l'amélioration et à la réforme de la gouvernance et la transformation économiques dans les pays ACP/africains et l'UE.
- **Effet** : une meilleure compréhension des incitations qui s'offrent aux agents du changement¹⁴ de promouvoir la transformation économique grâce à l'amélioration de la gouvernance économique dans les ACP et en Afrique.
- **Impact** : une croissance équilibrée et inclusive, et un développement durable.
- **Effet** : des négociateurs mieux informés en mesure de conclure des accords commerciaux conformes aux objectifs nationaux et régionaux de développement.
- **Impact** : une meilleure intégration des pays africains sur les marchés régionaux et internationaux conduisant à terme à la création d'emplois et à une croissance inclusive.
- **Effet** : une meilleure connaissance des moteurs, ainsi que des freins et entraves, d'une véritable intégration régionale, et une meilleure maîtrise de la manière dont les acteurs internes et externes peuvent favoriser ce processus.
- **Impact** : des agendas plus réalistes en matière d'intégration régionale et de commerce, qui soient un bon compromis entre ambitions et pressions extérieures, d'une part, et réalités politiques et économiques, de l'autre.

¹⁴ Les « agents du changement » désignent ici les élites nationales, les institutions officielles et les classes moyennes de la région ACP, d'Afrique, d'Europe et des économies émergentes, ainsi que la communauté internationale

Le programme vise à contribuer aux quatre thèmes de la stratégie de l'ECDPM pour 2012-2016.

Tableau 1 : Opérationnalisation des quatre grands thèmes de la stratégie de l'ECDPM

Thèmes de la stratégie	Contribution du programme
Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE	Les parties prenantes européennes concilient mieux les valeurs et intérêts en vue de résultats propices au développement grâce à des actions cohérentes en matière économique, de gouvernance, de commerce et de développement, et de politique étrangère.
Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive	Appui aux acteurs africains en vue d'une gestion efficace de leur transformation économique conduisant à une croissance durable et partagée, y compris avec le soutien de leurs partenaires. Les décideurs ACP et européens conviennent d'une politique commerciale qui soit conforme aux objectifs nationaux et régionaux de développement et propice à une croissance inclusive.
Répondre aux dynamiques sociétales dans le monde en développement	Une meilleure compréhension des incitations qui s'offrent aux agents du changement de promouvoir la transformation économique et l'amélioration de la gouvernance économique dans les ACP en général et en Afrique plus particulièrement. Une meilleure connaissance de l'économie politique de la transformation économique en Afrique, dans le cadre des processus d'intégration régionale surtout, de façon à ce que la réponse de l'UE en soutienne la dynamique positive.
Faire de la sécurité alimentaire un enjeu mondial du développement	Les acteurs et politiques économiques veillent à mieux promouvoir la sécurité alimentaire au niveau national et régional, au moyen notamment de liens sectoriels, de valeur ajoutée et d'intégration dans les chaînes de valeur régionales et mondiales.

Tableau récapitulatif du programme ET

Programme ET : Transformation économique, gouvernance, intégration et commerce pour une croissance inclusive	
Problématique générale	Le développement exige davantage qu'une croissance économique : il requiert une transformation économique profonde, un environnement économique qui soit propice au développement du secteur privé, des cadres institutionnels adéquats en termes de structure et de gouvernance, tant au plan national qu'international, avec une priorité explicite aux objectifs axés sur l'amélioration de l'équité sociale, la lutte contre la pauvreté et le développement durable.
Objectif du programme	Faciliter et éclairer un processus de transformation économique grâce à une meilleure gouvernance économique dans les ACP/en Afrique et en Europe, ainsi que parmi les puissances émergentes et les acteurs internationaux, de manière à réaliser au niveau du commerce, de l'intégration et de l'économie des changements s'inscrivant dans les objectifs de développement et de transformation équilibrée entérinés par les pays ACP/africains et soutenus par l'UE et la communauté internationale, compte tenu de la dynamique de l'économie politique.
Acteurs principaux	<ul style="list-style-type: none"> • Institutions et fonctionnaires des ACP • UA et institutions africaines (AfDB et CENUA, entre autres) • Union européenne (DG DEVCO, ENTR, TRADE et MARKT plus SEAE, Parlement européen et BEI), fonctionnaires des États membres de l'UE appartenant notamment aux ministères des affaires étrangères, du commerce et de l'industrie, de l'exploitation minière, des affaires économiques et des finances • Communautés économiques régionales ; SADC, COMESA, CAE, CEDEAO, CEEAC • Acteurs du secteur privé en Europe (industries extractives et Business Europe par exemple) et en Afrique (organisations du secteur privé participant à l'APEI ; chambres africaines des mines et du commerce) • Organisations internationales (Centre de développement de l'OCDE, réseau DeFiNe, banque mondiale, EDFI) • Groupes de réflexion africains (en particulier SAIIA, ACET, IGD, ACBF et TMEA) • Organisations de la société civile et experts indépendants

Plan d'action	
Activités et réalisations	<p>Recherche, dialogue et facilitation en rapport avec la participation du secteur privé au développement, les industries extractives, le financement du développement, le commerce et l'intégration régionale, afin de stimuler la formation de coalitions d'agents nationaux et internationaux du changement, y compris en ce qui concerne les APE, parmi les parties prenantes du secteur extractif, les plateformes de facilitation de l'activité des entreprises avec les pays de l'APEI et en Europe, et la promotion du dialogue avec des partenaires engagés en Afrique (Chine, Inde et Brésil en particulier)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Recherche, gestion des connaissances et travail en réseau</i> concernant la dynamique politique, économique et de gouvernance qui sous-tend l'agenda en matière de transformation économique, de commerce et d'intégration régionale selon une approche fondée sur l'économie politique • Publication du mensuel <i>GREAT Insights</i> consacré à des questions de gouvernance, d'intégration régionale, d'économie, d'agriculture et de commerce
Partenariats	Partenariat et coopération avec les ACP, la CUA, les CER et autres institutions régionales pertinentes (CIRC, APEI, associations d'entreprises, IFD, groupes de réflexion africains et européens, et OSC, par exemple)
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamique insuffisante en faveur des réformes et faible engagement des décideurs et parties prenantes concernées • Financement insuffisant et manque de synergies entre les activités
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Études et dialogue informel dûment éclairés alimentant efficacement les processus formels d'élaboration des politiques et des réformes aux niveaux local, national, régional, continental et international, et plus particulièrement au sein de l'UE, de l'UA, des ACP et des CER, de même qu'au sein du G20 • Une meilleure compréhension des incitations qui s'offrent aux agents du changement de mieux promouvoir la transformation économique, l'intégration, le commerce et la gouvernance dans les ACP et en Afrique • La mise en place de plateformes axées sur la participation du secteur privé au développement en vue d'encourager un engagement constructif de la part des principales parties prenantes, dans le secteur extractif notamment, et de générer une connaissance et une compréhension plus poussées des aspects clés de la gestion des ressources extractives, ainsi que des dialogues public-privé en faveur de la transformation économique et du commerce
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Une participation éclairée des acteurs nationaux et internationaux du changement contribuant à l'amélioration de la transformation économique et de la gouvernance dans les pays en développement ainsi que dans l'UE • Une croissance plus équilibrée et mieux partagée et un développement durable s'accompagnant d'une création d'emplois et d'une plus grande équité, grâce à une transformation économique mobilisant la dynamique du secteur privé, les ressources naturelles, les liens sectoriels, l'intégration dans des chaînes de valeur et des marchés régionaux et mondiaux, au moyen d'échanges commerciaux principalement • Une mobilisation et une gestion plus efficaces, transparentes et équitables des ressources financières • Un partenariat plus équilibré et efficace entre l'Afrique et ses partenaires

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

Contexte

La gouvernance pour le développement demeure une dimension importante des progrès en Afrique. Les événements de ces trois dernières années, que ce soit en Afrique du Nord ou en Afrique subsaharienne, sont autant de rappels de la nécessité de poursuivre la consolidation des réformes en matière de gouvernance. Sans doute est-il plus important que jamais que l'Afrique parvienne à une croissance économique sans précédent et que le continent instaure des processus de gouvernance garantissant que cette croissance ait des répercussions tangibles sur la vie des populations.

En réponse à ces besoins, plusieurs initiatives sont en cours en Afrique en vue de renforcer la gouvernance au service du développement. La CUA devrait lancer l'Agenda 2063, un cadre de développement qui fait précisément de cette gouvernance l'un de ses axes essentiels. Au niveau « méso », des efforts sont déployés pour généraliser les initiatives en matière de gouvernance et pour les mettre en corrélation en vue d'en accroître l'impact. Il conviendra notamment d'ancrer les initiatives continentales dans les politiques et structures de gouvernance nationales. L'action visant à améliorer le respect des normes de bonne gouvernance et à les mettre en corrélation avec d'autres défis à relever par l'Afrique, parmi lesquels la paix et la sécurité tout particulièrement, est un exemple de domaine dans lequel les efforts se concentrent actuellement pour promouvoir la gouvernance au service du développement.

Ces efforts n'ont cependant guère été aisés à faire aboutir – leur réussite ou leur échec étant étroitement associé(e) à des facteurs tels que la capacité des institutions de faciliter leur opérationnalisation dans un contexte hautement politique et la capacité d'intégrer un large éventail de voix et d'acteurs (non étatiques notamment).

Ces efforts se déploient en outre au moment précis où les partenaires internationaux, parmi lesquels l'UE, envisagent eux aussi de réformer la manière dont ils soutiennent la gouvernance au service du développement et les acteurs concernés. L'approche adoptée par l'UE reconnaît la nécessité de soutenir des initiatives menées par l'Afrique, mais également celle d'élargir la portée de ce soutien en vue de faire participer davantage d'acteurs, y compris des acteurs non institutionnels, comme l'a confirmé le sommet UE-Afrique tenu à Bruxelles en avril 2014. Il convient donc que les acteurs extérieurs, et notamment l'UE, continuent de mettre à profit leurs expériences pour abandonner progressivement les approches traditionnelles « descendantes », s'efforcer de comprendre les dynamiques du changement, valoriser leurs acquis et étayer les dynamiques locales positives. Un soutien de ce type contribuerait à renforcer l'appropriation des agendas du développement, ce qui contribuerait à son tour à la réalisation d'un objectif clé de l'UE, à savoir la promotion d'un développement durable.

En réponse à ces défis et conscients de la valeur ajoutée de l'ECDPM, nous avons identifié trois points d'entrée pour notre engagement :

- l'importance de la facilitation et d'une intermédiation dans le domaine du savoir à l'intention des principaux acteurs chargés de la mise en œuvre d'un processus stratégique clé ;
- la nécessité de mieux comprendre les dynamiques du changement et leur pertinence pour la mise en œuvre des politiques en effectuant un travail de terrain avec les principaux acteurs et en inscrivant celui-ci dans les débats plus larges en matière de gouvernance ; et
- le resserrement des liens entre l'aide extérieure à la gouvernance et les actions de conception africaine destinées à relever les défis en matière de gouvernance.

Objectif du programme

Le programme a pour objectif général d'aider l'Afrique à « tisser sa propre natte » en matière de gouvernance – les questions essentielles étant de savoir **comment soutenir au mieux les dynamiques en pleine évolution de l'Afrique, en matière de gouvernance plus particulièrement, et améliorer la corrélation entre elles et l'action des bailleurs de fonds.**

De nombreuses organisations africaines spécialisées s'intéressent de près à la gouvernance au service du développement sous ses différentes formes. Elles produisent des rapports dûment étayés sur l'état de la gouvernance, ainsi que des analyses de divers processus en la matière. La réalisation d'analyses supplémentaires n'est donc pas la priorité. Aussi nous attacherons-nous davantage à capitaliser sur les analyses existantes pour faciliter la réflexion et contribuer à des avancées dans la mise en place de processus résilients qui répondent aux objectifs de gouvernance. Cette action sera menée conjointement avec des partenaires africains (institutionnels et non institutionnels) selon une approche veillant à promouvoir l'appropriation.

Notre valeur ajoutée résidant dans l'établissement de liens entre ces processus et la coopération de l'UE avec l'Afrique, nous continuerons de promouvoir et de faciliter le dialogue sur les principaux axes du soutien de l'UE à divers aspects de la gouvernance.

En tant qu'acteur non africain, l'ECDPM est conscient de la nécessité de préciser clairement sa valeur ajoutée dans les processus menés par des Africains. Il existe un large éventail d'organisations africaines suffisamment actives et capables d'aider les institutions africaines à différents niveaux. C'est la raison pour laquelle le Centre veille à poursuivre son action dans le droit fil de son **engagement sélectif** dans des processus ayant donné lieu à une **demande** de la part des institutions partenaires et susceptibles de favoriser un **dialogue équilibré** et renforcé entre l'Europe et l'Afrique. En ajoutant une dimension sociopolitique à notre analyse, nous visons en outre à améliorer les connaissances au sein de l'UE et à permettre ainsi de mieux comprendre les dynamiques en jeu.

L'action déployée par le programme s'inscrit dans plusieurs thèmes de la stratégie de l'ECDPM pour 2012-2016, comme le résume le tableau présenté plus loin.

Activités et réalisations

Le programme vise à prolonger en 2015 les acquis obtenus au cours des années précédentes et à affiner son engagement dans les processus clés. Il concentrera et approfondira son action dans les domaines suivants :

1. Consolidation de notre soutien aux principaux processus africains en matière de gouvernance et à leur mise en œuvre

Plusieurs étapes ont été franchies en 2013 et 2014 au niveau de l'Architecture africaine de la gouvernance (AAG), y compris l'opérationnalisation des commissions politiques et techniques chargées d'assurer l'exécution du programme de travail de la Plateforme africaine de gouvernance (PAG) et le démarrage d'un dialogue structuré avec le département « Paix et sécurité » de l'UA en vue d'un resserrement des liens entre l'AAG et l'Architecture de paix et de sécurité africaine (APSA). L'entrée en vigueur de la Charte africaine de la démocratie, des élections et de la gouvernance (CADEG) a habilité la CUA à remplir un rôle de coordination dans le but d'assurer davantage de conformité aux normes de bonne gouvernance au

niveau national en instaurant notamment un cadre de suivi de la mise en œuvre des principes de la CADEG au niveau de chaque pays.

Le programme ACD a contribué ces dernières années à plusieurs avancées dans le développement du cadre AAG en apportant son soutien technique au département des affaires politiques (DPA) de la CUA, à la fois de façon directe et en collaboration avec des partenaires.

Nous poursuivrons dans cette voie en soutenant les efforts déployés par le DPA pour rendre la PAG totalement opérationnelle et assurer l'exécution de son programme de travail. Notre soutien se concentrera sur trois éléments essentiels, à savoir (i) le parachèvement de l'opérationnalisation de la PAG concernant notamment la participation du « 2^e cercle d'acteurs »; (ii) le dialogue sur les interdépendances entre l'AAG et l'APSA ; et (iii) l'opérationnalisation du cadre de suivi de la CADEG.

Cette action sera menée en concertation avec les partenaires africains concernés au travers d'une communication de notes techniques, d'une mise en commun des connaissances, d'une participation aux principales réunions et d'échanges de personnel. Le programme ACD s'efforcera également, selon les fonds disponibles, de contribuer à l'approfondissement de la connaissance du rôle des organisations régionales en matière de gouvernance. Ces organisations sont en effet non seulement des intervenants majeurs dans l'architecture de gouvernance, mais également des acteurs clés pour le resserrement des liens avec l'APSA.

Le programme maintiendra par ailleurs son soutien aux partenaires africains dans leur réflexion sur la mise en relation des programmes et cadres (Agenda 2063 entre autres) avec les efforts de mobilisation des ressources, afin d'assurer la durabilité de la vision africaine de l'intégration régionale. S'associant à des partenaires sur le terrain, à la fois institutionnels et non institutionnels (CCPAU notamment), le programme s'appuiera sur les travaux déjà accomplis par l'ECDPM et en Afrique pour étayer les efforts indispensables à la mise en place d'un cadre de financement viable. Notre action se concrétisera essentiellement par une intermédiation en matière de savoir.

2. Valorisation de nos acquis à l'appui des dynamiques locales

Nous avons poursuivi en 2014 notre action destinée à soutenir la dynamique du changement en Afrique du Nord et à mieux connaître les processus locaux de changement dans d'autres parties du continent. Ces engagements nous ont permis d'élaborer de nouveaux axes de travail, lesquels ont été adoptés par d'autres programmes du Centre, et par le programme SEEA notamment. Une série d'observations tirées de ces engagements continueront d'étayer les actions du programme ACD, en concertation avec d'autres programmes (ET entre autres), dans ces domaines tout au long de 2015.

Capitalisant sur l'expérience acquise, nous concentrerons notre engagement sur le rôle que jouent les acteurs non étatiques à l'échelon local dans la dynamique du changement. À Madagascar, en association avec le programme ET, nous nous appuierons sur les travaux réalisés au cours des deux dernières années dans des pays de ce type (étude de la dynamique qui sous-tend l'engagement de la société civile et améliore l'engagement de l'UE auprès de ces acteurs au plan local) en vue de chercher à mieux comprendre la dynamique de la gouvernance pour ce qui concerne notamment la gouvernance des ressources naturelles à l'échelon local et le rôle de la société civile. Après une étude de la manière dont la société civile locale se finance, et une mission d'orientation axée sur le rôle des acteurs locaux dans la gestion des ressources naturelles, nous nous attacherons dans un premier temps à approfondir notre analyse du rôle des acteurs locaux dans l'élaboration de la « politique » qui entoure la gestion des

ressources naturelles à l'échelon local; puis, dans un deuxième temps, à évaluer les répercussions de l'engagement de l'UE auprès de ces acteurs. En Afrique du Nord, l'accent sera mis sur le rôle des acteurs non étatiques locaux dans l'élaboration de la mise en œuvre des grandes priorités, tel l'emploi en Tunisie.

3. Approfondissement de notre connaissance du contexte des relations UE-Afrique et mise en relation des connaissances acquises et des actions de facilitation

Durant l'année 2014, le programme a été le chef de file de la facilitation de plusieurs réunions organisées dans la perspective du sommet EU-Afrique d'avril 2014, œuvrant plus particulièrement auprès de partenaires africains.¹⁵ Ce processus a permis de mettre en lumière un certain nombre de lacunes soulignant la nécessité 1) d'établir des liens plus étroits au niveau de ce qui existe et 2) d'approfondir les connaissances sur certains aspects essentiels. Le programme ACD a dès lors l'intention de combler ces lacunes en 2015 en contribuant à une meilleure corrélation entre les actions visant à resserrer les liens entre les différents processus en cours en Afrique, dans le domaine de la gouvernance entre autres, avec les actions de l'UE destinées à les soutenir, et en mobilisant les réseaux africains liés aux programmes pour obtenir les informations complémentaires nécessaires.

Nous nous efforcerons donc en 2015 de relancer le dialogue UE-Afrique sur la gouvernance dans le cadre de la Feuille de route adoptée lors du sommet UE-Afrique de 2014, afin de contribuer au resserrement des liens entre les dynamiques de terrain et les actions de l'UE à l'appui de la gouvernance. Nous capitaliserons ici sur notre connaissance des dynamiques en cours, y compris en rapport avec notre engagement concernant le fonctionnement de l'AAG et notre travail de terrain avec des acteurs non étatiques, décrit plus haut. Cette action se concrétisera par une facilitation et un dialogue avec les parties prenantes concernées.

Le programme ACD s'attachera par ailleurs à mobiliser ses réseaux sur l'ensemble du continent pour stimuler le débat sur l'avenir des relations UE-Afrique. Nous tenterons notamment de générer davantage de réflexions sur l'évolution de la position de l'Afrique sur la scène internationale, sur le rôle d'une série de pays africains émergents de taille moyenne pour ce qui concerne leurs partenariats internationaux, et sur la manière dont l'Afrique formule ses positions communes dans les enceintes internationales. Cette approche est importante en vue non seulement de garantir la prise en compte des réalités de terrain lors de la mise en œuvre des cadres de partenariat (domaines prioritaires de la feuille de route de la Stratégie conjointe Afrique-UE (JAES), par exemple), mais également d'orienter les futurs engagements et ajustements de ces cadres.

Nos activités combineront plusieurs stratégies en matière de capacités : partenariats, facilitation, soutien technique direct, recherche et intermédiation du savoir.

Un rôle central pour les partenariats

Le programme continuera de s'appuyer, lors de l'exécution de son plan de travail, sur ses liens de partenariat avec des acteurs africains de premier plan, et en particulier :

¹⁵ Y compris la CUA, les ambassadeurs africains basés à Addis-Abeba et le Parlement panafricain.

- des partenaires stratégiques, parmi lesquels l'Institut africain de la gouvernance
- des partenaires institutionnels, y compris le département des affaires politiques de la CUA et l'APCN
- des groupes de réflexion et des organisations de la société civile d'Afrique tels que l'ISS (Institute for Security Studies), l'IGD (Institute for Global Dialogue), le SAIIA (Institut sud-africain des affaires internationales), et le CCPAU (Centre pour la participation citoyenne au sein de l'Union africaine)
- des réseaux pertinents tels que l'EARN (Réseau de recherche Europe-Afrique)

Effets et impacts escomptés

Nous visons à ce que notre action permette d'obtenir les résultats suivants:

- un soutien à l'opérationnalisation d'initiatives de conception africaine en matière de gouvernance (AAG en particulier) ;
- une plus grande aptitude des partenaires africains à dialoguer avec l'UE, en ce qui concerne l'appui à la gouvernance notamment ;
- l'appui de l'UE à la gouvernance en Afrique est dûment étayé et tient compte des initiatives prises par des partenaires africains ;
- le contexte général des relations UE-Afrique est mieux compris.

Tableau 1 : Opérationnalisation des quatre grands thèmes de la stratégie de l'ECDPM

Thèmes de la stratégie	Contribution du programme
Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE	Le programme ACD œuvre avec le programme SEEA à étayer les débats au sein de l'UE concernant la dynamique du changement en Afrique, afin de favoriser une plus grande cohérence de l'action extérieure de l'Union
Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive	Le programme ACD contribue à promouvoir une croissance inclusive en veillant à ce que les différents acteurs soient aptes à faire entendre leur voix dans les grands débats sur la question de la gouvernance
Répondre aux dynamiques sociétales dans le monde en développement	Le programme ACD soutient les principaux acteurs africains au niveau de leurs processus stratégiques dans le domaine de la gouvernance
Faire de la sécurité alimentaire un enjeu mondial du développement	Le programme ACD contribue à lever certaines entraves pour assurer la sécurité alimentaire (mauvaise gouvernance politique, interdépendance gouvernance-conflit, etc.)

Tableau récapitulatif du programme ACD

Programme ACD : L'Afrique en mouvement: comprendre et valoriser la dynamique du changement	
Problématique générale	Comment aider au mieux l'Afrique à « tisser sa propre natte »? De nombreux changements, à la fois sociaux et institutionnels, sont en cours sur ce continent et la grande question est savoir de quelle manière optimiser le soutien des donateurs à ces processus pour promouvoir l'émergence d'institutions résilientes et de processus pertinents en vue d'une gouvernance au service du développement, et pour garantir un soutien des donateurs qui soit plus inclusif et mieux étayé
Objectif du programme	<ul style="list-style-type: none"> Aider les acteurs africains à élaborer leurs propres agendas de réforme Mettre en corrélation les réponses de l'UE et les dynamiques nouvelles de l'Afrique
Acteurs principaux	Acteurs institutionnels africains (Commission de l'UA, Banque africaine de développement, États membres de l'UA, CER, Parlement panafricain et APCN), acteurs non institutionnels (IAG, CCPAU, ISS, EARN, SAIIA) et acteurs de l'UE (Commission européenne, États membres de l'UE, SEAE et PE)
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p><i>Dialogue et facilitation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Organisation ou animation à la demande d'événements pour le compte d'acteurs extérieurs <p><i>Recherche, gestion des connaissances et travail en réseau</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Fourniture à la demande de notes techniques à l'intention de parties prenantes africaines Études consacrées à l'évolution des dynamiques sociales en Afrique Sessions formelles et informelles d'information pour les parties prenantes Rapports et études commandités par des tiers Commentaires succincts à l'aide des outils de communication de l'ECDPM et des médias pertinents
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> Acteurs institutionnels africains tels que la Commission de l'UA (département des affaires politiques, département des affaires économiques et bureau du vice-président notamment), le secrétariat du Mécanisme africain d'évaluation par les pairs, l'APCN, les REC et l'AfDB Groupes de réflexion africains tels que l'IAG (Institut africain de la gouvernance), l'ISS (Institute for Security Studies), l'IGD et le SAIIA
Risques	<ul style="list-style-type: none"> Dépendance à l'égard d'approches axées sur la demande, ce qui implique une limitation éventuelle de nos interventions si la demande est elle-même limitée Un engagement dans de nouvelles régions (Afrique du Nord) où les acteurs ne connaissent pas l'ECDPM peut engendrer une lenteur du processus d'établissement de l'axe de travail
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> Des acteurs africains résilients et aptes à développer leurs propres agendas et à mieux exprimer et formuler leurs exigences vis-à-vis de partenaires internationaux tels que l'UE Une meilleure compréhension en Europe des dynamiques sociétales qui sous-tendent le changement en Afrique et, par conséquent, leur meilleure prise en compte dans l'action extérieure et les politiques de l'UE
Impact	L'Afrique « tisse sa propre natte » en matière de développement en édifiant des institutions politiques et des sociétés davantage résilientes

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

Contexte

La sécurité alimentaire repose sur une mise en relation des producteurs avec les marchés locaux et régionaux. Tant la croissance durable et inclusive et la stabilité politique qu'une coopération internationale efficace sont compromises dans un monde où l'insécurité alimentaire touche plus d'un milliard de personnes. La montée rapide des prix des matières premières alimentaires à la fin des années 2000, qui a connu son paroxysme avec la flambée de ces prix en 2008, a fait augmenter la volatilité des cours des denrées alimentaires sur les marchés internationaux tandis que, partout dans le monde, la gestion non durable des ressources environnementales indispensables à la production agricole accroissait la vulnérabilité des populations pauvres des pays en développement en général, et des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique en particulier – autant d'éléments qui font que la problématique de la sécurité alimentaire a acquis un caractère d'urgence pour les gouvernements et les partenaires au développement.

Un développement agricole durable est indispensable à cette sécurité alimentaire, surtout lorsqu'une grande majorité de la population dépend d'exploitations agricoles de petite taille. Bon nombre de pays ACP sont des importateurs nets de produits agricoles. Leurs rares exportations agricoles tendent à être dominées par les produits de base générateurs de cash et par une dépendance à l'égard d'un accès préférentiel à quelques marchés de pays développés. Des défis majeurs subsistent également en termes de gestion de l'eau et des sols, laquelle s'avère déterminante pour le développement agricole et la sécurité alimentaire.

Les échanges commerciaux permettent aux agriculteurs de valoriser le potentiel économique de leurs produits et de faire ainsi de l'activité agricole une force motrice en termes de génération de revenu et de croissance favorable aux pauvres. Dans de nombreux cas cependant, les marchés et institutions locales n'ont toujours pas l'envergure suffisante pour engendrer cette nécessaire transformation du secteur agricole. Les marchés situés à l'intérieur des frontières nationales sont souvent isolés et trop restreints, tant en termes d'intrants qu'en termes de clientèle (demande), pour justifier des investissements. La création de synergies entre intégration régionale et développement des marchés agricoles offre dès lors un potentiel considérable.

Tant la *cohérence* que la coordination des politiques et programmes commerciaux et agricoles tendent à poser problème dans les diverses régions ACP. La communication entre le secteur de l'agriculture et celui du commerce est souvent peu développée, tandis que l'existence de cadres stratégiques parallèles, voire concurrents, entrave les synergies nécessaires. Une amélioration de la cohérence, de la coordination et de la complémentarité s'impose au niveau des initiatives en faveur de l'intégration régionale, du commerce et de l'agriculture, de même qu'au niveau des bailleurs de fonds et des soutiens extérieurs. L'objectif est de créer à terme des cadres qui favorisent le développement des marchés agricoles et stimulent l'investissement public et privé. Il s'avère également impératif de renforcer la capacité des institutions régionales d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies agricoles au niveau de régions.

Plusieurs initiatives majeures sont en cours en vue de promouvoir le développement agricole et la sécurité alimentaire, et de stimuler le commerce régional au sein des régions ACP. Une impulsion croissance est donnée au Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA), qui a entamé sa onzième année de fonctionnement, et à la mise en place de corridors commerciaux en Afrique, de même qu'à la Stratégie pour l'agriculture et la sécurité alimentaire dans les Caraïbes et au Cadre d'action sur la sécurité alimentaire dans le Pacifique.

L'ECDPM a institué en 2012 un nouveau programme portant sur les marchés régionaux et locaux en faveur du développement agricole et de la sécurité alimentaire, plus spécifiquement axé sur les initiatives régionales en Afrique subsaharienne. Ce programme aborde certaines des grandes transitions identifiées par la stratégie 2012-2016 de l'ECDPM, parmi lesquelles la nécessité de trouver de meilleures réponses en termes de biens publics mondiaux tels que la sécurité alimentaire, ainsi que la promotion d'une économie « verte », de la croissance inclusive et de la résilience, et de l'adaptabilité accrues sur le plan sociétal.

Objectif du programme

L'objectif général du programme est le renforcement de la capacité des acteurs publics et privés d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) de gérer et de contribuer aux processus stratégiques régionaux pour l'agriculture et la sécurité alimentaire, et d'aider les partenaires au développement, et l'UE en particulier, à adopter des approches cohérentes et capables de favoriser des marchés agricoles prospères et d'accroître ainsi la sécurité alimentaire. Le programme vise plus particulièrement à la mise en place de marchés et systèmes alimentaires régionaux efficaces, inclusifs et capables d'améliorer les conditions de sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne.

Les compétences et les connaissances en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire ne manquent pas. Ce sont plutôt *le large dialogue politique, la facilitation des processus et les passerelles entre les différents domaines et niveaux concernés* (continental, régional et national) qui font encore défaut. Or ce sont précisément les aspects sur lesquels l'ECDPM peut offrir une grande expertise, des méthodes éprouvées et une expérience pratique. Le programme utilise cette expertise et ces approches pour étayer la planification et la mise en œuvre du PDDAA ainsi que des politiques et investissements connexes à l'échelon régional. Il fait appel à différents volets de compétence de l'ECDPM portant sur le commerce, la transformation économique, l'intégration régionale, la gouvernance et le développement économique local ; sur les institutions et les acteurs non étatiques d'Afrique ; et sur les aspects touchant à la cohérence au sein de l'UE en rapport avec l'agriculture et la sécurité alimentaire.

La valeur ajoutée de l'ECDPM réside tout particulièrement dans :

- (i) le renforcement des institutions régionales africaines et autres parties prenantes régionales par la promotion de processus stratégiques régionaux davantage cohérents, fondés sur des éléments factuels et inclusifs en matière d'agriculture et de sécurité alimentaire ;
- (ii) le resserrement de la coordination entre l'élaboration des politiques agricoles et les processus stratégiques adoptés dans d'autres secteurs tels que l'intégration économique régionale (commerce et infrastructure), l'industrie et les ressources naturelles ; et la promotion d'un environnement propice au développement du secteur privé par l'amélioration du dialogue entre les gouvernements nationaux, les institutions régionales et le secteur privé ;
- (iii) la prise en compte des diverses dimensions politiques et de gouvernance que revêt la sécurité alimentaire: gouvernance économique (y compris la gestion des ressources naturelles, des sols, de l'eau et de l'énergie, et les tensions entre les petits exploitants et les grandes entreprises agroalimentaires); participation des organisations de parties prenantes et des consommateurs (aux processus stratégiques en matière d'alimentation et de nutrition) ; et cohérence des politiques de l'UE ;

- (iv) le renforcement de la capacité des acteurs ACP et de l'OCDE d'évaluer la cohérence des politiques non liées au développement en vigueur dans les pays/régions de l'OCDE, et dans l'UE en particulier, avec les objectifs de développement, et d'intégrer les objectifs mondiaux de développement dans tous les domaines d'action.

Activités et réalisations

Le programme s'attachera à effectuer des recherches axées sur les politiques, à faciliter le dialogue et à créer des partenariats avec des institutions ACP/africaines. S'appuyant sur des initiatives existantes en faveur de l'intégration régionale, ces activités seront menées en collaboration avec des partenaires aux différents niveaux concernés par le développement de marchés agricoles régionaux. Les bénéficiaires ultimes de marchés régionaux plus robustes sont les exploitants et consommateurs locaux. Afin de garantir leur inclusion dans les marchés agricoles, notre action veillera également à l'efficacité des initiatives régionales en termes d'intégration des marchés locaux dans les marchés nationaux et régionaux. Une attention particulière sera accordée à la problématique du genre, étant donné le rôle majeur des femmes dans le secteur agricole.

Durant ses premières étapes, le programme a fait ses preuves en obtenant rapidement des résultats auprès de ses principaux partenaires avant d'étendre ses activités à de nouvelles régions et à de nouveaux partenariats. En 2015-2016, nous poursuivrons le travail analytique et de facilitation focalisé sur une région spécifique en nous appuyant sur les priorités des processus régionaux relevant du PDDAA et sur les besoins de soutien de la part d'institutions régionales et d'autres partenaires régionaux. Notre travail se concentre sur la facilitation des échanges commerciaux et le développement de chaînes de valeur régionales axées sur le secteur agricole, et sur le développement du secteur privé à l'appui de la sécurité alimentaire et nutritionnelle ; en Afrique occidentale et centrale, les travaux en cours visent à évaluer les barrières non tarifaires au commerce agricole et soutiennent des initiatives destinées à lever ces obstacles au développement d'un marché régional ; en Afrique orientale et australe, le programme contribue à l'instauration de plateformes sectorielles de dialogue en vue de mobiliser les intérêts politiques et commerciaux en faveur d'une levée des entraves aux échanges commerciaux et investissements intra régionaux le long des chaînes régionales de valeur ; en Afrique australe, l'ECDPM soutient la formulation d'interventions à l'échelon régional visant à améliorer la situation nutritionnelle. Nous continuons de soutenir dans toutes ces régions la participation des exploitants agricoles aux processus régionaux d'élaboration de la politique agricole au moyen d'études ciblées et d'un travail de facilitation en collaboration avec des organisations régionales d'agriculteurs. Le programme poursuit également l'évaluation du rôle des économies émergentes dans le développement agricole de l'Afrique et crée des liens entre des institutions africaines, la communauté traditionnelle des bailleurs de fonds et ces économies émergentes.

Tout en maintenant notre appui au Groupe de travail des partenaires de développement du PDDAA (y compris des réunions informelles entre bailleurs de fonds partageant la même vision), nous contribuons au bon fonctionnement de l'Axe de travail continental du PDDAA sur le commerce régional et les infrastructures qui, créé en 2012, rassemble des acteurs africains et des partenaires au développement sous le leadership de la CUA et de l'APCN. Nous contribuons à ce volet d'action au travers d'un partage des connaissances concernant l'intégration régionale et l'aide au commerce ainsi que les diverses dimensions de la sécurité alimentaire liées à la gouvernance, et nous participons à une réflexion critique sur le PDDAA et des pistes éventuelles pour l'avenir en tenant compte des dimensions relevant de l'économie politique.

Nous poursuivons nos travaux en matière de CPD en effectuant des études de cas dans une série de pays africains, auxquelles nous appliquons la méthodologie développée en concertation avec l'OCDE pour évaluer l'impact des mesures adoptées par les États membres de l'OCDE sur la sécurité alimentaire d'un pays en développement spécifique – ce type d'étude étant particulièrement utile en tant qu'instrument d'amélioration de la cohérence des politiques de l'UE au service du développement.

Nous nous efforcerons en outre, en association avec des partenaires clés, de mobiliser un soutien extérieur en faveur de l'utilisation largement indépendante de notre méthodologie par des partenaires du Sud aux capacités renforcées, de sorte qu'ils puissent s'impliquer effectivement dans les problématiques du développement commercial et agricole, promouvoir la sécurité alimentaire et assurer la viabilité de l'approche à long terme.

L'équipe du programme entreprendra des recherches, la diffusion des connaissances (publications, études et contributions à des blogs) et un travail en réseau. Elle continuera d'utiliser d'autres outils de communication de l'ECDPM tels que *GREAT Insights*, revue mensuelle que le Centre consacre aux débats stratégiques entre l'UE et le monde en développement et l'Afrique sur le commerce, l'agriculture, la gouvernance et l'économie de façon plus générale, de même que le *Weekly Compass*, le site Web du Centre et les médias sociaux.

Le programme travaillera en collaboration avec les partenaires pertinents suivants :

- des gouvernements africains et leurs organisations continentales, régionales et infrarégionales ;
- des partenaires extérieurs et des organisations internationales soutenant les objectifs et processus du PDDAA, et en particulier des bailleurs de fonds européens et des agences multilatérales ;
- des acteurs non étatiques, et des organisations régionales d'agriculteurs en particulier, avec pour priorité le renforcement de leur aptitude à faire des politiques et programmes commerciaux et agricoles un processus véritablement pluripartite.

Le succès de nos activités dépend de la capacité de nos partenaires du Sud de piloter le processus. Aussi continuerons-nous de recenser et de travailler avec les agents du changement dans les domaines du développement agricole et de la sécurité alimentaire (au sein de ces organisations et entre elles). Des problèmes de capacités pourraient se poser au niveau de ces acteurs et compromettre ainsi la réalisation des résultats escomptés. Il est très fréquent en effet que les organisations soient insuffisamment développées au niveau régional. C'est la raison pour laquelle le présent programme axera prioritairement son approche sur une prise de conscience des contraintes liées aux capacités et sur des stratégies destinées à y remédier. Nous nous appuierons sur des AEP concrètes pour déterminer les stratégies les mieux adaptées au soutien de ces «moteurs du changement». Enfin, le développement agricole et la sécurité alimentaire constituent un vaste domaine à l'intérieur duquel nous avons, en tant que Centre de petite envergure doté d'une approche spécifique, un créneau bien précis (défini plus haut). Il conviendra donc que l'ECDPM fasse clairement connaître son rôle d'intermédiaire indépendant, ses compétences et sa finalité, afin d'éviter des attentes irréalistes de la part de nos partenaires et d'autres parties prenantes.

Effets et impacts escomptés

Le programme vise à contribuer à la réalisation de cinq résultats spécifiques :

1. une conception et une mise en œuvre améliorées des dimensions régionales du PDDAA et des politiques et programmes agricoles de façon plus générale dans l'ensemble des ACP et en Afrique plus particulièrement ;

2. une intégration régionale plus efficace conjuguant des cadres stratégiques régionaux de grande envergure et des initiatives émanant des entreprises en vue de soutenir concrètement, par exemple, le développement de chaînes de valeur régionales inclusives ;
3. des synergies en faveur de la sécurité alimentaire engendrées par un resserrement des liens entre les acteurs, politiques et programmes touchant au commerce et à l'agriculture, y compris grâce aux capacités renforcées des partenaires du Sud ;
4. l'expansion de partenariats public-privé axés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle et s'inscrivant dans le droit fil des priorités stratégiques régionales ;
5. une meilleure compréhension de l'impact des politiques de l'UE, et de la PAC et des biocarburants en particulier, sur la sécurité alimentaire dans les ACP.

Le programme vise à contribuer aux quatre thèmes de la stratégie 2012-2016 de l'ECDPM.

Tableau 1 : Opérationnalisation des quatre grands thèmes de la stratégie de l'ECDPM

Thèmes de la stratégie	Contribution du programme
Concilier les valeurs et les intérêts dans le cadre de l'action extérieure de l'UE	La promotion de la CPD au niveau des politiques internes de l'UE telles que la politique agricole commune (PAC) et la politique européenne des biocarburants pour renforcer la crédibilité de l'action extérieure de l'Union
Promouvoir la gouvernance économique et le commerce pour une croissance inclusive	Une meilleure compréhension de l'économie politique de l'agriculture et un resserrement de la coopération public-privé en matière de commerce, de développement agricole et de facilitation de l'activité des entreprises en vue de favoriser une croissance plus inclusive
Répondre aux dynamiques sociétales dans le monde en développement	Un soutien aux acteurs institutionnels et sociétaux ACP dans leur rôle de chefs de file d'initiatives en matière de sécurité alimentaire, et un appui aux dynamiques positives
Faire de la sécurité alimentaire un enjeu mondial du développement	Une contribution à des accords régionaux efficaces dans le cadre du PDDAA et à une intégration régionale plus poussée des marchés agricoles dans la perspective d'une plus grande sécurité alimentaire en Afrique

Tableau récapitulatif du programme FOOD

Programme Sécurité alimentaire : Des marchés régionaux et locaux pour le développement agricole et la sécurité alimentaire	
Problématique générale	Le développement du commerce et de l'agriculture à l'appui de la sécurité alimentaire
Objectif du programme	Aider les organisations et processus régionaux des ACP à contribuer plus activement à la sécurité alimentaire grâce au développement de l'agriculture ; et aider les partenaires au développement (et l'UE notamment) à adopter des approches cohérentes et efficaces susceptibles de faire prospérer les marchés agricoles et de promouvoir la sécurité alimentaire
Acteurs principaux	CER, organisations régionales d'agriculteurs, organisations professionnelles, centres régionaux d'excellence, institutions ACP (y compris le CTA et la CUA/l'APCN), institutions et États membres de l'UE, autres partenaires du développement
Plan d'action	
Activités et réalisations	<p><i>Dialogue & facilitation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dialogues sur les politiques commerciales et agricoles organisés en Afrique dans le cadre d'événements régionaux et continentaux • Facilitation des dialogues dans l'UE et en Afrique autour des PPP en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle • Appui lors d'autres événements pertinents organisés par des parties prenantes de premier plan <p><i>Recherche, gestion des connaissances et travail en réseau :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Publications sur des thèmes pertinents tels que les enseignements régionaux du PDDAA, le rôle du secteur privé dans les investissements agricoles et la cohérence entre les accords nationaux et régionaux conclus dans le cadre du PDDAA

	<ul style="list-style-type: none"> • Conception/apports/formulation des cadres et plans d'investissements agricoles régionaux propres à certaines CER (pour le plan d'investissement PDDAA du COMESA, par exemple) • Sessions d'information à l'intention des parties prenantes
Partenariats	<p><i>Partenariats propres au programme :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • CER (COMESA, CAE, CEEAC, CEDEAO, SADC et IGAD entre autres) • Institutions du Sud ayant une méthodologie analogue à celle du Centre (FANRPAN, Hub Rural) • Organisations régionales d'agriculteurs (EAFF, ROPPA, SACAU, PROPAC) • Groupes de réflexion et universités dans les ACP et l'UE (Economic & Social Research Foundation, Sokoine Agriculture University, etc.) • Institutions et États membres de l'UE • Banques de développement (Banque mondiale, Banque africaine de développement) • Entités faisant partie des Nations unies (Mécanisme mondial, FAO) • Global Donor Platform for Rural Development (GDPRD) • GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) • Institutions régionales de recherche agricole en Afrique (FARA et ASARECA notamment) <p><i>Partenaires institutionnels :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Union africaine/Agence de planification et de coordination du NEPAD • Institutions ACP/CTA
Risques	<ul style="list-style-type: none"> • Accès limité au financement extérieur • Les partenaires du Sud ne pilotent pas le processus et/ou leurs capacités insuffisantes empêchent d'atteindre les résultats escomptés • Les attentes de nos partenaires ne correspondent pas au rôle d'intermédiaire indépendant, aux compétences et à l'objectif général de l'ECDPM
Résultats	
Effets escomptés	<ul style="list-style-type: none"> • Conception et mise en œuvre améliorées des dimensions régionales du PDDAA et des politiques et programmes agricoles de façon plus générale (en Afrique/dans les ACP) • Une intégration régionale plus efficace conjuguant des cadres stratégiques régionaux de grande envergure et des initiatives émanant des entreprises • Des synergies en faveur de la sécurité alimentaire engendrées par un resserrement des liens entre acteurs, politiques et programmes touchant au commerce et à l'agriculture • Des partenariats public-privé à plus grande échelle axés sur la sécurité alimentaire et nutritionnelle (s'inscrivant dans les priorités stratégiques régionales) • Une meilleure compréhension de la CPD et de l'impact des politiques européennes non axées sur le développement, et de la PAC en particulier, sur la sécurité alimentaire dans les ACP
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Des marchés régionaux et locaux plus performants au service du développement agricole et de la sécurité alimentaire

3. Relations institutionnelles et développement des partenariats

3.1. Contexte

Face à l'évolution du contexte institutionnel dans lequel opère l'ECDPM, l'équipe du programme Relations institutionnelles et développement des partenariats va multiplier ses efforts pour que le Centre assure un accompagnement de ces processus fondamentaux de changement. Grâce au renouvellement du financement pluriannuel alloué par les Pays-Bas, nous continuerons de collaborer étroitement avec nos principaux partenaires dans les régions ACP, et en Afrique surtout, de même qu'avec nos partenaires institutionnels de longue date en Europe. Nous nous efforcerons parallèlement de resserrer notre coopération avec d'autres partenaires, et notamment avec les pays BRIC, les membres du CAD qui ne font pas partie de l'UE (États-Unis, Suisse, Norvège, Japon, etc.) et des fondations pour le développement (Fondation Gates notamment). En sa qualité de centre de réflexion et d'action (*think-and-do-tank*), l'ECDPM restera un fournisseur non partisan d'analyses pratiques « sur mesure », un facilitateur de dialogues stratégiques et une source de conseils. Il continuera aussi d'aider les institutions du monde en développement à définir leurs propres politiques et leurs propres agendas de développement. Nos vastes réseaux et partenariats institutionnels, tant en Europe que dans le Sud, demeurent de puissants atouts pour rapprocher politique et pratique, et influencer ainsi le développement.

3.2. Objectifs

Objectifs en termes de partenariats avec des institutions du Sud

Nous poursuivrons en 2015-2016 un triple objectif en ce qui concerne nos partenariats avec des institutions du Sud :

- approfondir les partenariats institutionnels déjà conclus à l'échelon du Centre avec l'UA et le Groupe ACP, et dynamiser nos partenariats et réseaux stratégiques en Afrique, dans les Caraïbes et dans l'hémisphère Sud ;
- s'engager davantage dans de nouveaux partenariats en Afrique et dans les pays BRIC pour accroître encore la légitimité, la pertinence, l'efficacité et l'impact de notre action ;
- diversifier les types et modalités des partenariats afin qu'ils génèrent des impacts et avantages mutuels.

Objectifs en termes de relations institutionnelles

Conformément à sa stratégie de financement pour 2012-2016, le Centre s'est fixé les objectifs suivants pour 2015-2016 :

- consolider et resserrer les liens avec les partenaires européens qui ont soutenu l'ECDPM sans relâche au fil des années (Pays-Bas, Belgique, Luxembourg, Finlande, Suède, Irlande, Portugal, Autriche et Suisse) ;
- multiplier les relations institutionnelles (et éventuellement les possibilités de financement) avec d'autres États membres de l'UE (Danemark), avec les présidences de l'UE (Lettonie, Luxembourg, Pays-Bas, Slovaquie) et avec des pays tiers (Norvège, États-Unis, Japon) ;
- étudier des possibilités de financement auprès de fondations politiques et de développement ;

- intensifier les efforts déployés à l'échelon du Centre pour mobiliser un financement par programme et par projet, notamment au travers d'un resserrement des alliances avec de nouveaux acteurs du Nord et du Sud sur la scène du développement ;
- aider les différents programmes du Centre à obtenir des contrats-cadres et des adjudications dans les grands domaines de compétence thématiques de l'ECDPM ;
- cibler de nouveaux bailleurs de fonds potentiels susceptibles d'être intéressés par la stratégie du Centre : on songe notamment ici aux Nations unies, à la Banque mondiale, à la Banque africaine de développement et à la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique, mais également à des ministères qui ne sont pas directement en charge des questions de développement (affaires économiques, éducation et défense) ainsi qu'à des fonds de recherche.

3.3. Activités et réalisations

Partenariats avec des institutions du Sud

L'ECDPM a l'intention d'approfondir ses partenariats avec des organisations du Sud et de renforcer sa présence en Afrique au travers de différents types de coopération.

L'ECDPM prévoit une mise en œuvre plus poussée du programme YIPP, qui permet au Centre de recruter des assistants de recherche et des collaborateurs en début de carrière venant de pays en développement. Il espère ainsi offrir à de jeunes professionnels talentueux, originaires d'Afrique principalement, l'occasion d'acquérir une expérience et de consolider leurs compétences. Le Centre vise en outre à augmenter le nombre de ses consultants associés en Afrique et dans les ACP, et à favoriser des échanges de personnel plus réguliers avec ses instituts partenaires.

L'ECDPM continuera d'aider le **Groupe ACP** face à certains des grands défis que celui-ci est appelé à relever à très court, à moyen et à long termes, et qui concernent la mise en œuvre de l'Accord de partenariat de Cotonou, les négociations sur les APE, l'avenir du partenariat avec l'Union européenne et le débat sur le développement post-2015. L'ECDPM continuera aussi d'alimenter la réflexion des diverses régions ACP et de pays ACP particuliers ainsi que du SEAE, de la Commission et des États membres de l'UE, dans le cadre de la réflexion prospective sur l'avenir du Groupe ACP et de l'Accord de Cotonou. L'ECDPM aidera également le Groupe d'éminentes personnalités (GEP-ACP) et le groupe de travail des Ambassadeurs ACP sur les perspectives futures, ainsi que le Secrétariat ACP, à analyser les options et scénarios possibles au-delà de 2020. Le Centre entamera en outre sa propre analyse d'économie politique du partenariat ACP-UE.

Le partenariat avec l'**Union africaine** et les **Communautés économiques régionales d'Afrique** est un thème récurrent dans tous nos programmes. Le Centre travaille avec les diverses unités de la **Commission de l'UA** à Addis-Abeba depuis la création de l'Union africaine en 2002. Son partenariat avec la CUA a été formalisé en 2008 par un protocole d'accord qui définit le cadre d'une coopération structurée et de longue haleine. La stratégie du Centre s'articule ici autour de l'objectif du renforcement des organisations régionales africaines et des organisations panafricaines.

En 2015-2016, l'ECDPM aidera l'UA dans le cadre de ses initiatives de sensibilisation à l'égard des grandes priorités de son plan stratégique 2014-2017 et de l'Agenda 2063, et de sa réflexion prospective sur l'avenir de l'Afrique au cours des cinquante prochaines années. En concertation avec la nouvelle direction de la CUA à Addis-Abeba et de la mission de l'UA à Bruxelles, nous visons également à assurer un suivi adéquat du quatrième sommet UE-Afrique des chefs d'État, qui a eu lieu à Bruxelles en avril 2014

et de la mise en œuvre de la stratégie conjointe Afrique-UE (JAES), y compris l'opérationnalisation du nouvel instrument panafricain de l'UE.

Nous poursuivrons notre collaboration avec une série d'instituts de recherche sur les politiques et centres de réflexion et d'action (*think-and-do-tanks*) : certains d'entre eux sont des partenaires de longue date (ISS, SAIIA et IAG) – mais nous veillerons à entrer également en relation avec d'autres instituts de recherche d'émergence plus récente en Afrique dans une perspective de coopération mutuellement avantageuse.

Dans les Caraïbes, nous continuerons de resserrer nos liens de partenariat avec l'Institut des relations internationales (IIR) à l'Université des Indes occidentales (Trinité & Tobago) en réservant une attention particulière à la place spécifique des petits États insulaires en développement (PEID) dans les partenariats UE-ACP, UE-Caraïbes et UE-Pacifique à la suite de la réunion sur lesdits États qui s'est tenue à Samoa en septembre 2014.

Partenariats et réseaux du Centre

- Académie chinoise des sciences sociales (CASS), Beijing
- African Center for Economic Transformation (ACET), Accra
- Agence de planification et de coordination du NEPAD (APCN), Midrand (Afrique du Sud)
- Association européenne des instituts de recherche et de formation en matière de développement (EADI), Bonn
- Association des pays et territoires d'outre-mer (OCTA), Bruxelles
- Banque africaine de développement (AfDB), Abidjan et Tunis
- BOND (Fédération britannique d'ONG actives dans le domaine du développement international), Londres
- Bundesanstalt für Geowissenschaften und Rohstoffe (BGR), Hanovre
- Bureau européen de liaison pour la construction de la paix (EPLD), Bruxelles
- Centre africain de formation en politiques commerciales (TRAPCA), Arusha
- Centre africain pour le développement des ressources minérales (AMDC), Addis-Abeba
- Centre brésilien pour les relations internationales (CEBRI), Rio de Janeiro
- Centre de développement de l'OCDE, Paris
- Centre international pour le commerce et le développement durable (ICTSD), Genève
- Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA), Wageningen (Pays-Bas)
- Commission de l'Union africaine, Addis-Abeba et Bruxelles
- Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CENUA), Addis-Abeba
- Communauté des Caraïbes (CARICOM/CARIFORUM), Georgetown (Guyana)
- Communautés économiques régionales d'Afrique (COMESA, CAE, CEMAC, CEEAC, CEDEAO, UEMOA, SADC, UDAA et autres)
- Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Genève
- Consumer Unity and Trust Society (CUTS), Jaipur et Genève
- Fonds Marshall allemand, Washington, DC
- Food, Agriculture, & Natural Resources Policy Analysis Network (FANRPAN), Pretoria
- Forum des îles du Pacifique, Suva (Fidji)
- Groupe Think Tank européen et ses trois autres membres: ODI (Londres), DIE (Bonn) et FRIDE (Madrid)
- Institutions ACP: Secrétariat ACP et Comité des Ambassadeurs ACP, Bruxelles

- Institut africain de la gouvernance (IAG), Dakar
- Institut chinois d'études internationales (CISS), Beijing
- Institut Clingendael pour les relations internationales, La Haye (Pays-Bas)
- Institut Egmont (Institut royal des relations internationales), Bruxelles
- Institut des études de sécurité (ISS), Pretoria et Addis-Abeba
- Institut des relations internationales (IIR) de l'Université des Indes occidentales, Trinité & Tobago
- Institut sud-africain des affaires internationales (SAIIA), Johannesburg
- Institutions européennes de financement du développement (IEFD), Bruxelles
- Juristes et économistes internationaux contre la pauvreté (JEICP), Toronto
- Leuven Centre for Global Governance Studies, Leuven
- Plateforme africaine de gouvernance, Addis-Abeba
- Programme d'études comparatives des intégrations régionales de l'Université des Nations unies (UNU-CRIS), Bruges
- Research and Information System for Developing Countries (RIS), New Delhi
- Réseau DeFiNe (Development Finance Network) de l'OCDE
- Réseau de recherche Europe-Afrique (EARN), Afrique et Europe
- Secrétariat du Commonwealth, Londres

Relations institutionnelles avec des partenaires européens

En sa qualité d'institut spécialisé en politiques œuvrant à l'interface entre les ACP et l'Europe, l'ECDPM continuera d'entretenir d'étroites relations avec des institutions de l'UE telles que la Commission européenne récemment mise en place, le SEAE, le Parlement européen récemment élu, les États membres de l'UE et les présidences successives de celle-ci. Dans le droit fil de cette tradition, nous mettrons nos compétences à la disposition des présidences de la Lettonie, du Luxembourg, des Pays-Bas et de la Slovaquie en 2015 et 2016, sous la forme de conseils, d'analyses indépendantes et de services de facilitation.

Face au climat d'incertitude entourant les budgets des bailleurs de fonds, nous mettrons tout en œuvre pour maintenir, voire augmenter, le niveau du financement institutionnel flexible fourni par nos partenaires institutionnels de longue date, à savoir les Pays-Bas, l'Autriche, la Belgique, le Luxembourg, la Finlande, l'Irlande, le Portugal, la Suède et la Suisse. Nous avons l'intention de nous investir parallèlement dans une diversification plus poussée de la base de financement extérieur en recourant à de nouveaux types de financement auprès de nouveaux donateurs. Une meilleure pondération des diverses modalités de financement permettra de répartir les risques et nous rendra moins vulnérables. Les partenaires potentiels sont les nouveaux acteurs mondiaux, d'autres États membres de l'UE susceptibles de devenir nos partenaires institutionnels, de nouveaux bailleurs de fonds hors d'Europe (États-Unis, Japon et Corée du Sud notamment), d'autres ministères que les départements traditionnellement en charge du développement, et des fondations privées. L'instauration de ces nouvelles relations et leur concrétisation sous la forme d'un financement flexible et de longue durée ne se feront cependant pas du jour au lendemain.

Il reste essentiel, même dans un contexte d'incertitude et d'enjeux nouveaux, que l'ECDPM demeure fidèle à ses principes d'indépendance et à ses orientations stratégiques, et qu'il évite dès lors d'être guidé de manière excessive par la demande et le marché. Son indépendance intellectuelle et financière constitue la meilleure garantie d'une crédibilité et d'un impact accrus.

3.4. Résultats et impacts escomptés

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

- une plus grande reconnaissance du Centre en tant que facilitateur non partisan du dialogue, de l'analyse et des échanges entre différentes catégories d'acteurs des relations UE-ACP et UE-Afrique ;
- une sensibilisation accrue au sein de l'UE et de ses institutions quant aux préoccupations, attentes et points de vue des partenaires ACP/africains et du Sud concernant les programmes stratégiques ;
- une consolidation du financement institutionnel flexible permettant au Centre de rester une « table d'harmonie » indépendante et non partisane, un agent de facilitation, une source d'analyse et un appui en termes de capacités ;
- une meilleure information des décideurs et d'autres parties prenantes du monde en développement ;
- en ce qui concerne les pays BRIC, un accès plus systématique à l'information et aux connaissances relatives aux principaux programmes ;
- une capacité renforcée des partenaires institutionnels et stratégiques ACP/du Sud de gérer et d'influencer les principaux programmes.

4. Gestion, compétences et soutien au niveau du Centre

4.1. Approches fondées sur l'économie politique et la gouvernance

Contexte

La politique et les institutions sont déterminantes pour l'avancée du développement, et des diagnostics de plus en plus nombreux mettent en lumière ces interdépendances et fournissent des informations sur les moteurs et les freins agissant sur les processus locaux, nationaux ou régionaux de développement. Les analyses d'économie politique se sont avérées particulièrement utiles pour déterminer les acteurs et facteurs qui impulsent ou entravent l'obtention de résultats en termes de développement inclusif et durable. C'est la raison pour laquelle plusieurs bailleurs de fonds ont adopté et développé des cadres analytiques relevant de l'économie politique, et commandité des études de politique économique axées sur les facteurs fondamentaux ou structurels propres à des contextes spécifiques et sur l'interaction de ces facteurs avec des *règles du jeu* formelles (généralement écrites) et informelles (non écrites, culturelles, religieuses, normatives). La connaissance des intérêts, des relations de pouvoir et des motivations en jeu dans un contexte particulier est importante à cet égard, tout comme l'analyse de la manière dont ces éléments interagissent avec les visions du monde, les préférences et les idées¹⁶ ou l'idéologie d'acteurs étatiques ou non étatiques particuliers, et dont le potentiel de changement progressif est influencé par des aspects tels que le leadership, la capacité organisationnelle et les capacités de l'État.

Les analyses d'économie politique¹⁷ sont effectuées à l'échelon d'un pays, d'un secteur ou d'un sous-secteur, ou visent à faire la lumière sur une problématique ou une question stratégique particulière. Elles sont également conçues et utilisées pour régler des problèmes complexes de développement régional (au niveau de l'UA, des ACP ou des CER, ou dans des domaines thématiques transfrontaliers spécifiques tels que le développement des infrastructures, le commerce, l'agriculture et la sécurité alimentaire). Les principaux défis à relever restent une amélioration supplémentaire des cadres analytiques, l'application des analyses d'économie politique, la facilitation de l'intégration de nouveaux résultats et éléments factuels, et l'impulsion à la concrétisation d'informations politiquement éclairées en action adéquate. L'ECDPM relève ces quatre défis.

Objectifs

La stratégie quinquennale de l'ECDPM réserve une place importante à l'approfondissement de la connaissance des acteurs et facteurs de l'économie politique à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Le pôle de connaissances sur l'économie politique et la gouvernance (*Political Economy and Governance (PEG) Knowledge Hub*) créé au sein de l'ECDPM vise à améliorer l'impact des programmes et projets du Centre en intensifiant les analyses et méthodologies fondées sur l'économie politique, et en encourageant la corrélation entre la réflexion politique et une action politiquement éclairée.

¹⁶ Voir notamment : Rodrik, D. 2013. «*When Ideas Trump Interests: Preferences, World Views, and Policy Innovations*», School of Social Science Institute for Advanced Study : Princeton.

¹⁷ L'analyse d'économie politique porte à la fois sur les processus politiques et les processus économiques, ainsi que sur leur interaction. Elle se concentre sur le pouvoir et les ressources, sur leur répartition et la concurrence à leur égard dans différents contextes nationaux et sectoriels, et sur les implications en termes de développement. L'analyse d'économie politique va au-delà d'un examen des modalités institutionnelles et de gouvernance pour envisager également les intérêts sous-jacents, les motivations, les rentes et leur distribution, les héritages historiques, les expériences antérieures de réformes, les évolutions sociales et la manière dont l'ensemble de ces facteurs favorisent ou entravent le changement. *How to Notes*, Banque mondiale, 2011 [traduction libre].

Approches et priorités

L'ECDPM entretient des relations étroites avec des « praticiens » et des réseaux d'apprentissage de l'économie politique, et œuvre auprès des parties prenantes africaines clés dans le but d'assurer une pertinence optimale et de démontrer le potentiel d'une réflexion et d'un travail politiquement éclairés. S'appuyant sur l'expérience acquise et les études réalisées dans le cadre du Centre, le pôle PEG va :

- a) développer un répertoire de résultats de recherches, d'expériences et d'outils à l'intention du Centre et de ses partenaires ;
- b) veiller à une familiarisation avec les concepts fondamentaux, résultats de recherche, cadres analytiques et outils relevant de l'économie politique et de la gouvernance à l'intérieur et en dehors du Centre ;
- c) appliquer des approches fondées sur l'économie politique et la gouvernance à quelques processus stratégiques clés, dans le domaine de l'intégration et de la coopération régionales (UA, ACP), par exemple ;
- d) travailler en réseau avec d'autres praticiens de l'économie politique à l'intérieur du Centre et en dehors de celui-ci, afin de développer les connaissances et d'en accroître la prise en compte par les principales parties prenantes, partenaires stratégiques et coalitions d'acteurs. C'est ainsi notamment que le Centre est désormais partenaire de la *Community of Practice on Thinking and Working Politically in Development*.

L'action du pôle interviendra à deux « niveaux » :

À l'intérieur de l'ECDPM :

- il s'appuiera sur la base de connaissances et les compétences internes du Centre en matière de politique économique et de gouvernance (notamment dans des domaines tels que la sécurité alimentaire et le PDDAA, l'intégration régionale, l'analyse de politique économique au niveau national, la transformation économique, la cohérence des politiques au service du développement, etc.) ;
- il favorisera l'utilisation des résultats de recherche, des outils et des expériences issus d'une pratique de plus en plus répandue de l'économie politique ;
- il soutiendra opportunément les programmes de l'ECDPM ou d'autres domaines de travail prioritaires.

En dehors de l'ECDPM :

- il fournira un appui ciblé en vue de l'application, de l'expérimentation sur le terrain et du perfectionnement des approches ou outils analytiques basés sur l'économie politique ;
- il créera des partenariats avec des acteurs stratégiques du Sud pour l'application d'approches fondées sur l'économie politique dans une perspective de consolidation des stratégies d'engagement et de changement ;
- il tirera parti d'accords de collaboration avec des partenaires stratégiques en matière du savoir – y compris d'autres groupes de réflexion axés sur la politique et la pratique.

Défis et risques

Une approche d'économie politique dûment étayée dépasse l'analyse traditionnelle des parties prenantes en termes de gagnants et de perdants : elle pose des questions visant à déterminer *comment se produit le développement et pourquoi les choses sont ce qu'elles sont*. Il convient de décomposer ce « comment » et ce « pourquoi » en interrogations plus systématiques :

- De quelle manière les différents groupes d'intérêts sont-ils en concurrence et négocient-ils les droits et l'accès au pouvoir, aux ressources et aux rentes ?
- Quelles sont les institutions et dynamiques économiques qui génèrent et répartissent les richesses et les rentes ? Quel rôle jouent les idées, la religion, etc. ?
- Quels sont les « agents » mondiaux qui créent et déterminent les possibilités de réforme et de développement dans les pays en développement ?

Il existe néanmoins deux risques sérieux, que la Banque mondiale a mis elle aussi en évidence dans un examen de sa propre analyse de politique économique dans le cadre de la lutte contre la corruption. Le premier concerne la difficulté pour des acteurs tels que les bailleurs de fonds de bien diagnostiquer les interactions entre motivations politiques et politiques économiques qui favorisent ou entravent des réformes en matière de gouvernance.¹⁸ Le second risque réside dans le manque d'engagement politique de la part de ceux qui commanditent ce type d'études de regarder dans le miroir et de faire une évaluation critique de la manière dont les acteurs extérieurs (bailleurs de fonds en général) utilisent leur pouvoir ou leur influence dans leurs relations avec les partenaires en développement. Des éléments probants s'accumulent à propos de ce qui a donné des résultats positifs pour le développement, mais plus encore à propos de ce qui n'a pas engendré les réformes escomptées.

4.2. Gestion des connaissances et communication

La gestion des connaissances et la communication sont au nombre des grandes stratégies mises en œuvre par le Centre pour renforcer la capacité des parties prenantes d'élaborer des politiques grâce à un accès et une exploitation plus aisés d'informations utiles, en Afrique en particulier. Les unités en charge de la gestion des connaissances et de la communication poursuivront à cette fin les objectifs définis par le Centre dans sa nouvelle stratégie, en l'occurrence influencer et étayer certaines politiques mondiales clés en vue de résultats positifs en termes de développement. Ces unités ont l'intention d'agir en proposant des orientations stratégiques et pratiques au personnel du Centre, en assurant des services d'information et de publication, en recourant aux outils les plus modernes de communication et en soutenant des communications externes adaptées à chacun des programmes de l'ECDPM tout en répondant aux besoins de l'ensemble du Centre¹⁹.

Nous poursuivrons la mise en œuvre de notre stratégie de gestion des connaissances et de communication²⁰ et améliorerons la concrétisation, le partage et la diffusion de ce savoir, de manière plus ciblée, plus efficace et plus opportune, auprès de nos partenaires et de nouveaux publics en Europe, en Afrique et au-delà. Afin d'atteindre leur but, les activités de gestion des connaissances et de communication resteront totalement intégrées aux programmes et partenariats du Centre, qu'elles soutiendront, et bénéficieront d'une priorité dans la perspective du renforcement des capacités en matière d'élaboration des politiques. Les programmes veilleront pour leur part à adapter les processus de travail en vue de répondre aux nouvelles exigences de diffusion efficace de notre action. Les tâches relevant de la gestion des connaissances et de la communication poursuivront les objectifs suivants en 2015-2016 :

¹⁸ Desai, R.M. (2011) *An Evaluation of Political-Economy Analysis in Support of the World Bank's Governance and Anticorruption Strategy*. Document de travail n° 2011/4 du Groupe d'évaluation indépendant (IEG).

¹⁹ Voir en couverture intérieure du présent plan de travail le schéma décrivant notre approche de la gestion des connaissances et de la communication.

²⁰ <http://ecdpm.org/publications/ecdpm-knowledge-management-communications-strategy-2012-2016/>

Améliorer la communication, le rayonnement et la visibilité

Afin de soutenir la levée de fonds du Centre et d'atteindre nos publics cibles, nous actualiserons notre profil institutionnel et veillerons à améliorer encore notre communication extérieure. Recourant aux outils de gestion des connaissances et de communication existants, nous étendrons notre rayonnement par l'utilisation stratégique d'une combinaison sur mesure de médias tels que la communication numérique, les médias traditionnels, les médias sociaux, le multimédia et l'infographie. Associée à une analyse d'audience et à des stratégies de pointe ciblées, cette démarche nous permettra de mieux servir notre public cible actuel et potentiel, y compris tant les décideurs que les praticiens, en faisant appel aux moyens de communication qui ont leur préférence. L'exploitation ciblée de nos voies et outils de communication et de partage de connaissances devrait contribuer à une présence plus importante de l'ECDPM dans les réseaux de ses partenaires africains, et nous permettre ainsi de consolider et de renforcer nos partenariats, et d'accroître notre impact. Nous poursuivrons le développement et la maintenance d'un site Internet plus convivial, y compris en français, afin d'attirer un plus grand nombre de visiteurs et de faciliter la communication. Nous nous efforcerons également d'intensifier l'interactivité en ligne en nous appuyant sur nos méthodes éprouvées en matière de dialogue et sur des approches pragmatiques de l'intermédiation dans le domaine des politiques en veillant plus particulièrement à incorporer des points de vue africains et une perspective de mise en œuvre dans notre démarche. Un contenu de qualité et porteur de valeur ajoutée concernant nos activités reste le fondement de toute stratégie de communication. La production de ce contenu fera l'objet de décisions de la part des responsables des programmes et de la direction du Centre.

Diffuser les publications

Nous continuerons de soutenir la production de publications, y compris celles qui concernent le Centre lui-même (rapport annuel, par exemple). Nous affinerons notre politique de diffusion et examinerons les conséquences que l'abandon d'une distribution en version imprimée en faveur d'une transmission intégralement électronique pourrait avoir sur les audiences du Sud.

Accroître le soutien en matière de gestion des connaissances et de communication aux principales institutions et réseaux africains

Nous continuerons de nous concentrer sur nos partenariats avec l'UA, y compris sa Commission, ainsi qu'avec le Parlement panafricain, l'Agence du NEPAD et les Communautés économiques régionales, en mobilisant si possible des fonds à cette fin. L'ECDPM intensifiera ainsi son soutien au renforcement des capacités de ces institutions clés en matière de gestion des connaissances et de communication, et notamment de gestion panafricaine des connaissances. Notre partenariat avec l'Agence du NEPAD constituera un élément central de cette démarche afin de contribuer à l'intégration de ses diverses initiatives en matière de gestion des connaissances et à la mise en place progressive d'une plateforme panafricaine de connaissances en matière de développement rural, d'agriculture et de marchés en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Le Centre a également l'intention de renforcer et de structurer davantage ses partenariats en Afrique avec le nombre toujours croissant de réseaux de savoir, d'acteurs du secteur privé, d'institutions de recherche sur les politiques, de groupes de réflexion indépendants et d'organisations de veille ; il s'efforcera à cette fin de regrouper les ressources et les capacités, de consolider l'appropriation et de soutenir les transformations sociétales nécessaires pour parvenir à un développement inclusif et durable.

Améliorer la gestion interne des connaissances

Les unités chargées de la gestion des connaissances et de la communication poursuivront la mise en œuvre du projet IMAKE dans le but d'étayer l'efficacité, l'apprentissage et l'impact de l'ECDPM. Nous

continuerons de déployer des technologies et d'instaurer des routines au niveau de notre personnel, afin de mettre en place une efficacité et une efficience accrues des processus de travail; un partage plus poussé des connaissances internes et externes; et une intégration plus poussée de la gestion des connaissances dans les communications extérieures et la production des publications.

Mieux comprendre notre impact

En étroite collaboration avec la direction du Centre et le département informatique, nous nous attacherons à améliorer l'aspect « gestion des connaissances » du suivi et de l'évaluation. Les unités en charge de la gestion des connaissances et de la communication procéderont à la collecte, à l'appréciation et à l'analyse de données concernant notre rayonnement, de même que l'usage et l'impact du contenu que nous offrons, afin de pouvoir évaluer notre action et de susciter des commentaires constructifs en vue d'améliorer nos communications.

4.3. Gestion du Centre et défis institutionnels

Comme l'indiquait déjà son plan de travail 2014-2015, l'ECDPM continue de relever un certain nombre de défis organisationnels pour préserver son identité, son autonomie et son impact en tant que fondation indépendante :

Étendre et intensifier les partenariats

L'ECDPM continuera de renforcer et d'étendre ses partenariats avec des acteurs et des institutions du Sud. Il examinera plus particulièrement la faisabilité de diverses approches destinées à renforcer sa présence en Afrique et à offrir davantage de possibilités d'implication et de perfectionnement à des jeunes chercheurs et spécialistes d'Afrique et des ACP. À cette fin, le Centre veillera notamment à engager davantage de consultants associés africains, à intensifier le programme YIPP et à encourager des échanges plus réguliers de personnel avec nos instituts partenaires.

Nous maintiendrons notre collaboration avec une série d'instituts de recherche sur les politiques et centres de réflexion et d'action (*think-and-do-tanks*) africains – certains d'entre eux étant nos partenaires depuis longtemps mais d'autres étant d'émergence plus récente – au travers de programmes conjoints, d'échanges plus systématiques et de détachements éventuels. Outre nos partenaires de longue date tels que l'ISS, le SAIIA et IAG, nous démarcherons d'autres instituts africains de recherche sur les politiques avec lesquels nous avons des intérêts communs.

Assurer un financement adéquat

Dans le droit fil de sa stratégie actualisée de financement, l'ECDPM va renforcer sa capacité de levée de fonds et diversifier ses sources de financement en 2015-2016. En premier lieu, le Centre va consolider et resserrer ses relations de financement avec ses partenaires européens de longue date, principalement les Pays-Bas mais également la Belgique, le Luxembourg, la Finlande, la Suède, l'Irlande, le Portugal, l'Autriche et la Suisse. Cette démarche s'inscrira notamment dans un renforcement de notre orientation vers les services. Deuxièmement, le Centre va également resserrer ses liens de coopération (et créer d'éventuelles possibilités de financement) avec d'autres États membres de l'UE et les présidences successives de l'UE (Lettonie, Luxembourg, Pays-Bas, Slovaquie) qui manifestent tous un intérêt à l'égard d'une collaboration avec l'ECDPM. Troisièmement, le Centre examinera de façon plus approfondie le potentiel attrayant que représente la coopération avec des fondations pour le développement; une étude interne fournissant des informations plus détaillées sur le monde des fondations pour le développement orientera cette démarche. Enfin, nous veillerons à renforcer nos capacités en termes de soumission d'offres et de mobilisation de financement pour des programmes et projets s'inscrivant dans les principaux

domaines de compétence du Centre. Ce dernier s'attachera à cette fin à recenser systématiquement les possibilités de financement, à former des alliances avec des partenaires et à améliorer sa capacité de concevoir et de rédiger des programmes finançables et d'obtenir et d'exécuter des adjudications internationales. Des possibilités de formation complémentaire seront offertes à notre personnel dans ce contexte.

Améliorer les compétences de la direction du Centre

L'ECDPM va accroître encore sa capacité de fixer des priorités et d'agir en période d'incertitude. Une proposition en matière de gestion des risques a été élaborée et présentée au Conseil d'administration pour discussion et approbation; elle doit maintenant être intégrée à nos systèmes d'information sur la gestion, afin de surveiller les risques et, le cas échéant, de prendre des mesures. La stratégie actuelle du Centre va lui permettre de mieux focaliser ses activités tout en restant flexible. Il continue de veiller à ce qu'une partie de son budget reste disponible pour des programmes et projets innovants et maintiendra sa nouvelle structure de gestion, laquelle lui permet de décentraliser sa gestion quotidienne. La structure de gestion a été affinée en 2014 pour consolider cette gestion dans le souci d'en améliorer la qualité et les résultats.

Élargir l'expertise et l'éventail des compétences du Centre

À l'heure où se diversifient les défis que nous sommes appelés à relever, nous nous attacherons à diversifier également les compétences de notre personnel, et à toucher des réseaux plus vastes de savoir et d'expertise. C'est ainsi notamment que nous continuerons de recruter des jeunes professionnels ACP dans le cadre de notre nouveau programme YIPP, et d'élargir et de diversifier notre système de consultants associés. Tout en ouvrant un espace à de nouvelles contributions et réflexions, nous veillerons à conserver les compétences essentielles des membres plus anciens de notre personnel en leur permettant d'opter pour un emploi à temps partiel dans le cadre d'un régime mis en place à leur intention : le Senior Fellows Scheme.

Assurer la compétence et l'efficacité du personnel

L'ECDPM a pris plusieurs mesures pour accroître les compétences de son personnel et sa capacité d'exercer efficacement l'art de l'intermédiation et de la facilitation. Il prévoit une consolidation et un prolongement de ces initiatives

- par une gestion fondée sur les compétences, laquelle fera l'objet d'une mise à jour fondée sur quatre années d'utilisation de ce système de gestion des ressources humaines ;
- par une intensification des programmes de formation et de planification de carrière du personnel avec une attention particulière à des ateliers organisés en interne pour permettre l'apprentissage de compétences spécifiques auprès de collègues plus expérimentés ; et
- par la création de « pôles de connaissances » destinés à soutenir le personnel dans le développement quotidien de ses compétences essentielles.

Veiller à des gains d'efficacité

L'ECDPM est parvenu à améliorer son efficacité interne au fil des années. La direction du Centre s'attachera plus spécialement, au titre de cet objectif permanent, à réduire les frais généraux tout en procédant à certains investissements pour moderniser les infrastructures, tant dans les bureaux de Bruxelles que de Maastricht (double vitrage, conditionnement d'air, systèmes de sécurité à l'entrée, etc.).

4.4. Préparation à la transition

L'ECDPM connaîtra en 2015-2016 une étape de transition vers une nouvelle période stratégique post-2016. Il convient dès lors (a) d'évaluer la mise en œuvre de la stratégie actuelle et (b) d'élaborer une

nouvelle stratégie pour 2017-2021. De surcroît, atteignant l'âge de la retraite, le Directeur actuel a indiqué, après consultation du conseil d'administration et de la direction du Centre, son intention de démissionner en 2015 pour permettre à son successeur de prendre part au processus de transition et de bien se préparer à faire entrer le Centre dans cette nouvelle période. La procédure en vue du recrutement du nouveau directeur a été menée fin 2014.

La phase de transition comporte les défis institutionnels supplémentaires suivants :

1. Une évaluation interne exhaustive doit être effectuée afin de compiler, structurer et évaluer en interne la performance de l'ECDPM par rapport à la stratégie 2012-2016 (premier semestre 2015).
2. Le conseil d'administration de l'ECDPM passera un contrat en vue de la réalisation entre juin et octobre 2015 d'une évaluation externe, indépendante et professionnelle de la performance du Centre.
3. Le Directeur cèdera ses fonctions à son successeur au cours du premier trimestre 2015, afin de prévoir une période suffisante pour que la relève s'effectue dans les meilleures conditions.
4. Un processus inclusif et multiacteurs sera initié à partir de mi-2015 en vue de l'élaboration de la nouvelle stratégie de l'ECDPM pour la période 2017-2021 ; il se déroulera partiellement en parallèle de l'évaluation extérieure, afin de tirer immédiatement profit des éléments mis en lumière par celle-ci et de faire en sorte que la nouvelle stratégie soit formulée et approuvée avant la fin de l'année 2015.

4.5. Évaluation des risques et nécessité d'adaptation

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

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

Il existe parallèlement plusieurs types de risques :

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

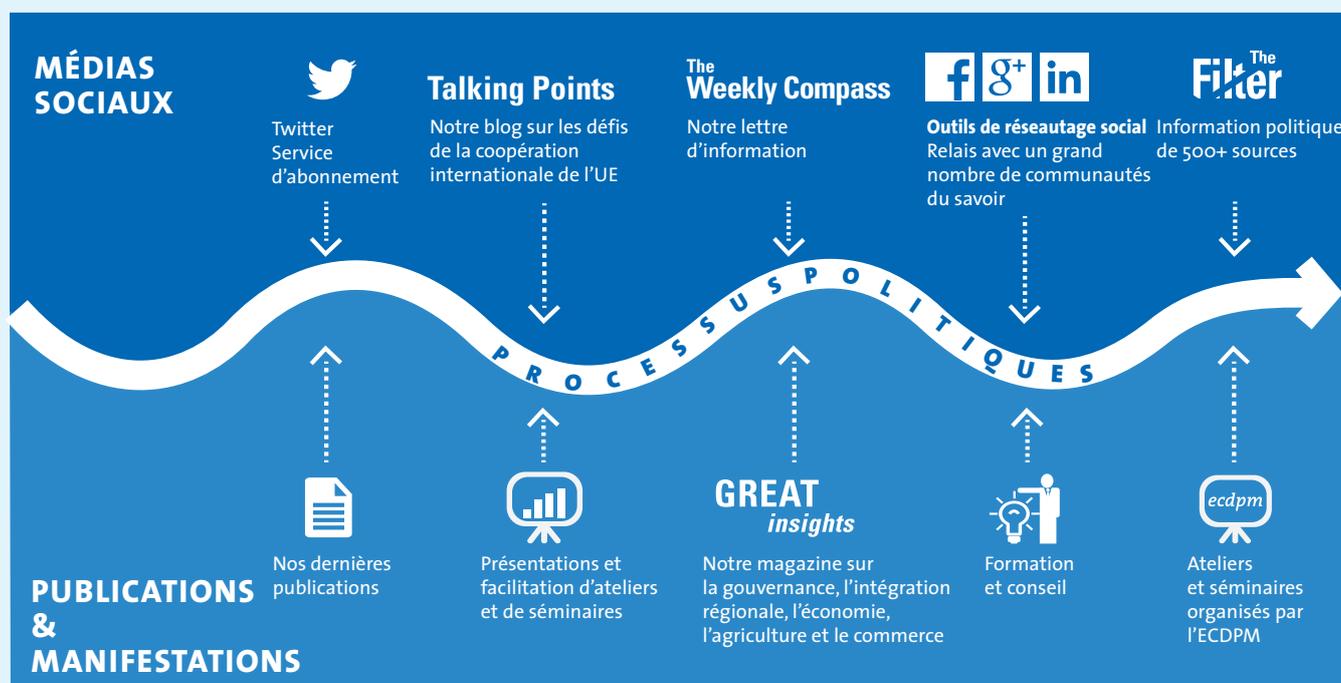
institutionnelles. Pour préserver l'intégrité financière du Centre, la taille et la portée des activités seront ajustées pour tenir compte du financement réellement disponible.

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

Notre approche de gestion des connaissances et de communication

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

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



À propos de l'ECDPM

Créé en 1986, l'ECDPM est une fondation indépendante dont le but était d'améliorer la coopération entre l'Europe et les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP). Aujourd'hui, son objectif principal est de nouer des partenariats efficaces entre l'Union européenne et les pays en développement, notamment l'Afrique.

L'ECDPM encourage des formes de développement impliquant tous les niveaux d'acteurs et coopère avec des organisations des secteurs public et privé pour une meilleure gestion des relations internationales. Le Centre soutient également la réforme des politiques et des institutions, tant en Europe que dans les pays en développement. L'un des atouts majeurs de l'ECDPM réside dans son très large réseau de relations dans les pays en développement, y compris les économies émergentes. Parmi ses partenaires, on compte des institutions multilatérales, des centres d'excellence internationaux et un vaste éventail d'organisations étatiques et non étatiques.

Priorités thématiques

L'ECDPM articule ses activités autour de quatre thèmes :

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

Approche

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

L'ECDPM conduit ses activités de façon franche et indépendante, en s'engageant dans des partenariats avec l'esprit ouvert tout en mettant l'accent sur les résultats.

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

**European Centre for
Development Policy
Management**

www.ecdpm.org
KvK 41077447

**HEAD OFFICE
SIÈGE**

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

**BRUSSELS OFFICE
BUREAU DE BRUXELLES**

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