

COOPÉRATION TRIANGULAIRE : PROMOUVOIR DES PARTENARIATS AFIN DE METTRE EN ŒUVRE LES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

SYNTHÈSE DES DISCUSSIONS

I. MESSAGES CLÉS

Les participants sont convenus de porter les messages clés suivants lors des manifestations internationales pertinentes, notamment la deuxième Réunion de haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, qui se tiendra à Nairobi en novembre 2016 :

- La coopération triangulaire, liée aux Objectifs de développement durable et au Programme d'action d'Addis-Abeba, peut être encouragée comme un moyen de les mettre en œuvre et suivie en tant que tel.
- La coopération triangulaire constitue une modalité pertinente et stratégique pour tous les types de coopération pour le développement.
- La coopération triangulaire induit une valeur ajoutée évidente. Par son biais, les partenaires intéressés confrontent leurs connaissances, apprennent de concert, procèdent plus facilement au renforcement des capacités, collaborent et créent ensemble des solutions aux défis du développement. La conjonction d'efforts étayés par des connaissances complémentaires, telle qu'elle se produit dans la coopération triangulaire, est essentielle pour obtenir de bons résultats et progresser au regard de l'Agenda 2030. Au sein d'une coopération triangulaire, tous les pays sont potentiellement apporteurs, facilitateurs et bénéficiaires dans le partage de connaissances, de sorte que ce type de coopération transcende les clivages entre les différents types de coopération.
- Une attention politique accrue et un appui à haut niveau, aussi bien dans le pays qu'à l'international, favorisent une utilisation plus ciblée de la coopération triangulaire. Afin que la coopération triangulaire puisse réaliser son plein potentiel, les partenaires concernés devraient mieux appréhender sa valeur ajoutée et mieux en rendre compte, en fonction de leurs objectifs respectifs ainsi que de l'objectif global de développement.
- Une visibilité et une sensibilisation accrues peuvent permettre de balayer les mythes concernant la coopération triangulaire. Un recueil et une analyse plus systématiques des données et autres informations relatives aux projets existants, notamment leurs résultats, concourront à cet objectif.
- Le rattachement plus systématique de la coopération triangulaire à d'autres programmes et à des formes différentes de coopération et d'instruments financiers contribuera à déployer cette forme de coopération à plus grande échelle.
- De nombreux partenaires engagés dans la coopération triangulaire ont élaboré des lignes directrices et des accords, par exemple des déclarations communes d'intention, qui réduiront les coûts de transaction et faciliteront la mise en œuvre.
- Le fait de participer à des partenariats multipartites avec le secteur privé, la société civile et les milieux universitaires peut permettre de mobiliser des ressources supplémentaires pour la coopération triangulaire et d'apporter des solutions innovantes aux défis du développement.
- Au niveau opérationnel, six notions clés résument les facteurs de réussite de la coopération triangulaire :
 - **Réciprocité** entre les partenaires
 - **Engagement** aux niveaux politique et technique

- **Utilisation collaborative des ressources**, par exemple du savoir-faire, des financements et des contributions en nature
- **Durée**, au sens d'un engagement à long terme et de cycles de planification plus longs
- **Base commune**, communication claire et structures de pilotage : la responsabilité de gestion peut être assumée à tour de rôle par les différents partenaires
- **Innovation et co-création** de solutions aux défis du développement

II. CONTEXTE

La Direction de la coopération pour le développement de l'OCDE et le Camões – Institut de la coopération et de la langue (Portugal) – ont organisé une [réunion internationale sur la coopération triangulaire le 19 mai 2016](#) à Lisbonne. Des représentants de tous les groupes intervenant dans la coopération triangulaire y ont participé. Au total, la réunion a rassemblé 63 participants issus des pouvoirs publics, des organismes de mise en œuvre et d'organisations internationales.

Les partenariats sont au cœur des Objectifs de développement durable (ODD), l'Objectif 17 (qui porte sur les moyens de mise en œuvre) soulignant la contribution de la coopération triangulaire à la réalisation des autres objectifs. Les participants ont observé que cette réunion se déroulait à un moment critique, tous les pays s'attachant à trouver des moyens de réaliser les ODD. Dans le même temps, les pays d'Afrique s'efforcent également à concrétiser l'Agenda 2063 de l'Union africaine, qui trace une vision stratégique pour le développement et la coopération avec des pays partenaires sur le continent africain.

Dans ce contexte, la réunion a été l'occasion de balayer quelques mythes largement répandus sur la coopération triangulaire et de confronter connaissances et expériences sur trois axes cruciaux, à savoir : 1) les accords de partenariats et leur dotation en ressources, 2) la mise en œuvre et les lignes directrices opérationnelles, et 3) la valeur ajoutée de la coopération triangulaire, comment la mettre en évidence et communiquer à son propos. Outre les grands messages énoncés plus haut, les participants ont également dégagé une série d'actions à mener pour faire suite à cette réunion, énumérées dans la section finale de cette synthèse.

Les récents travaux analytiques présentés ci-après, menés par l'OCDE et le Programme ibéro-américain pour le renforcement de la coopération Sud-Sud (PIFCSS), posent une base de connaissances commune pour les discussions :

- Les conclusions de l'enquête menée par l'OCDE en 2015 sur la coopération triangulaire, s'appuyant sur les réponses apportées par une soixantaine de pays et organisations.
- Des consultations au sein du Programme ibéro-américain pour le renforcement de la coopération Sud-Sud (PIFCSS) visant à produire un ensemble de principes directeurs de gestion pour la mise en œuvre de la coopération triangulaire en Ibéro-Amérique.

III. MYTHES ET RÉALITÉS SUR LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE

Les participants ont déconstruit trois mythes largement répandus sur la coopération triangulaire et examiné la réalité sur la base de leur expérience.

Mythe n° 1 : La coopération triangulaire est éparse et limitée en taille comme en portée. Elle n'est pertinente que dans quelques domaines de niche.

La coopération triangulaire s'est développée dans tous les secteurs de coopération et dans toutes les régions du monde. Les participants se sont accordés à dire qu'il existait une grande diversité d'approches de la coopération triangulaire en termes d'échelle, de portée, de régions, de secteurs et de types de projets. Ainsi, le Secrétariat général ibéro-américain (SEGIB) a constaté que le nombre projets et d'activités de coopération triangulaire déployés en 2013 était 36 % plus élevé qu'en 2012. Depuis 2006, le nombre d'initiatives triangulaires a été multiplié par six (passant de 26 à 166) en Amérique latine et dans les Caraïbes. Et si certains

projets peuvent être de taille plus réduite et porter sur des domaines de niche, cela n'a rien de condamnable en soi. Parfois, la mutualisation de l'expertise de partenaires intervenant dans la coopération triangulaire apporte des solutions aux défis du développement qui ne se seraient pas fait jour autrement.

Mythe n° 2 : Les projets de coopération triangulaire ne suivent pas une vision stratégique et n'ont pas de lignes directrices claires.

De nombreux partenaires intervenant dans la coopération triangulaire ont élaboré des lignes directrices, des cadres d'orientation et des stratégies pour ce type de coopération, qui contribuent à réduire les coûts de transaction et facilitent le lancement ou la mise en œuvre de projets. De nombreux accords et protocoles d'entente préalable ont été signés en vue de formaliser et de guider des projets de coopération triangulaire. Les participants sont convenus que les principes et mécanismes de la coopération bilatérale s'appliquaient aussi à la coopération triangulaire. Les projets de coopération triangulaire suivent une vision stratégique du fait qu'ils s'alignent sur l'Agenda 2030, sur les stratégies nationales de développement des partenaires et forment des partenariats multipartites.

Mythe n° 3 : La coopération triangulaire, contrairement à la coopération bilatérale ou régionale, n'apporte pas de valeur ajoutée claire.

À travers la coopération triangulaire, les partenaires mettent en commun leurs connaissances, apprennent ensemble, facilitent le renforcement des capacités, collaborent et créent conjointement des solutions aux défis du développement. Les participants se sont accordés à dire que la coopération triangulaire présentait dans conteste une valeur ajoutée. Ils ont appelé à un changement global d'attitude dans la coopération internationale pour le développement, permettant de percevoir la coopération triangulaire comme une coopération réciproque et égale entre partenaires, ce qui fait partie de sa valeur ajoutée. Le déploiement à plus grande échelle de la coopération triangulaire offre des occasions d'intégrer le secteur privé, la société civile et les milieux universitaires dans des partenariats visant à obtenir des résultats en matière de développement et à promouvoir des bienfaits mutuels. La mise en relation par des facilitateurs est une autre valeur ajoutée, sans laquelle certains projets triangulaires n'auraient jamais vu le jour.

IV. ACCORDS DE PARTENARIAT ET RESSOURCES

Dans les projets de coopération triangulaire, les partenariats constituent un facteur critique, représentant à la fois un défi et un atout. Trouver l'accord de partenariat adéquat demande du temps et des ressources, en particulier lors des premiers stades du projet. Ensuite, les accords de partenariat établis sont plus stables et permettent une gestion ultérieure des ressources plus efficiente, qui peut compenser des coûts de transaction initiaux plus élevés. Dans ce contexte, les participants ont examiné les grandes questions suivantes :

- Comment les trois rôles de facilitateur, partenaire pivot et bénéficiaire interagissent-ils en pratique ?
- Comment peut-on garantir une communication et des flux d'information satisfaisants ?
- Comment les coûts et apports de contributions en nature peuvent-ils être répartis entre les partenaires ?
- Comment obtenir, s'il y a lieu, des financements supplémentaires ?

Les participants sont convenus que la coopération triangulaire se caractérisait par les trois rôles de facilitateur, partenaire pivot et bénéficiaire, et que les partenaires devaient veiller à l'alignement et à la complémentarité. Ces rôles ne dépendent pas du type d'acteur qui intervient (société civile, pouvoirs publics ou acteur privé, par exemple) ni du niveau de développement des partenaires (pays les moins avancés, à faible revenu, à revenu intermédiaire ou à revenu élevé). En outre, les rôles ne sont pas fixés pour toute la durée d'un projet : les partenaires peuvent changer de rôle au fur et à mesure de l'avancement du projet. Une communication et des flux d'information clairs dès le départ, avec par exemple la mise en évidence des

attentes et objectifs de chaque partenaire dans le projet et leur utilisation comme cadre de collaboration, étayent une mise en œuvre efficace.

Les trois partenaires apportent une contribution active aux projets de coopération triangulaire à travers différents types de ressources (par exemple expertise, temps, financements, contributions en nature). Dans certains cas, les coûts financiers sont partagés. Lorsque l'on examine tous les aspects des projets, il apparaît clairement que tous les partenaires apportent des contributions en nature, y compris le bénéficiaire. Les participants sont convenus qu'il était crucial de quantifier ces contributions en nature afin de démontrer le caractère égalitaire et horizontal des partenariats triangulaires. Certaines méthodologies de comptabilisation des contributions en nature dans la coopération Sud-Sud déjà à l'essai pourraient se révéler également utiles pour la coopération triangulaire. Les participants ont estimé que l'on pourrait faire davantage pour lier les problématiques de partage des coûts, de contributions en nature et de mise en commun des connaissances aux travaux sur le financement du développement.

Les participants se sont demandé si des financements supplémentaires étaient nécessaires pour la coopération triangulaire et ont conclu que le secteur privé et les organisations de la société civile pouvaient jouer un rôle crucial à cet égard. L'intégration de l'expertise et des financements du secteur privé dans les projets de coopération triangulaire requiert des approches plus stratégiques et une planification systématique. La mise en évidence de bénéfices pour toutes les parties peut également contribuer à attirer le secteur privé. Cherchant à dégager des arguments et incitations convaincants pour les acteurs privés, les participants ont débattu de l'importance d'adopter un langage commun. Les échanges de vues à propos des instruments de financement susceptibles d'étayer les projets de coopération triangulaire associant le secteur privé sont utiles pour établir une base commune pour la collaboration. Certaines organisations internationales, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud, ont mis en place des plateformes d'appariement en ligne pour la coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire, lesquelles mettent en correspondance l'offre et la demande. Il pourrait être utile de les déployer à plus grande échelle et de permettre leur utilisation par une palette plus vaste de partenaires de la coopération triangulaire, notamment de possibles futurs partenaires.

V. MISE EN ŒUVRE ET LIGNES DIRECTRICES OPÉRATIONNELLES

Une fois que le projet de coopération triangulaire a fait l'objet d'un accord, tous les partenaires intéressés doivent planifier et formaliser des accords de mise en œuvre. Dans certains cas, cette étape respecte des lignes directrices opérationnelles générales applicables à la coopération triangulaire, tandis que dans d'autres, les processus, structures de pilotage et responsabilités sont définis au cas par cas, ou au moyen de mécanismes bilatéraux. Les participants ont examiné les grandes questions suivantes et partagé leurs expériences quant aux bonnes pratiques de mise en œuvre de projets de coopération triangulaire :

- Quelles sont les meilleures méthodes pour définir à plusieurs le plan de mise en œuvre d'un projet ?
- Comment garantir l'appropriation par les trois partenaires – facilitateur, partenaire pivot et bénéficiaire ?
- Quelles composantes d'un projet doivent être réalisées ensemble et dans quels cas la division du travail est-elle plus efficace ?
- Comment peut-on créer des structures de pilotage économes en ressources mais efficaces à tous les niveaux de l'activité de coopération triangulaire ?

Les participants ont estimé que la phase de planification et une bonne structure de pilotage, où les rôles et structures de communication sont clairement définis, étaient très importantes. Les partenaires devraient, au début du processus, consacrer suffisamment de temps à l'établissement d'une base commune et à la définition de structures de gestion. Les projets de coopération triangulaire peuvent être initiés aussi bien de manière ascendante que descendante. Dans les deux cas, l'aval et l'adhésion de la sphère politique sont cruciaux, de même que la flexibilité. Et systématiquement, il est fondamental de prendre en compte le

contexte local. Les participants ont considéré qu'un facteur clé de réussite résidait dans la gestion ascendante et la promotion des parties locales comme chefs de file du processus, parce que la gestion locale induira une plus forte appropriation. Le fait que les responsabilités de gestion soient assumées à tour de rôle par les trois partenaires garantit une meilleure appropriation par tous les partenaires.

Il importe de comprendre les différentes cultures des pays et institutions de chacun des partenaires. La confiance est fondamentale pour pallier les différences linguistiques et culturelles. Une vision commune et un alignement entre les partenaires favorisent une mise en œuvre efficace.

Les participants ont mis en évidence plusieurs obstacles au niveau opérationnel qui entravent la mise en œuvre : les coûts de transaction élevés, les écarts dans les systèmes de passation de marchés susceptibles de retarder la mise en œuvre du projet, les difficultés à transférer des fonds d'un pays à l'autre ou encore la fluctuation des taux de change.

Comme dans toute autre activité de développement, il est essentiel de veiller dès le début à la viabilité du projet. Afin d'exercer un effet de levier sur les investissements réalisés, surtout lorsque l'on commence avec de petits projets, les partenaires devraient envisager de planifier de nouvelles phases de projet et de déployer les activités à plus grande échelle. Tout comme un projet de coopération triangulaire peut être engagé sur la base d'une coopération bilatérale couronnée de succès, la coopération pourrait également se poursuivre bilatéralement après l'achèvement d'un projet de coopération triangulaire. Dans ce cas de figure, des accords bilatéraux peuvent venir compléter la coopération triangulaire. Autre possibilité, la coopération triangulaire peut également être portée à plus grande échelle et transformée en un partenariat multipartite. Les organisations, plateformes et réseaux de partage des connaissances régionaux peuvent alors renforcer la pérennité des projets après leur achèvement officiel.

VI. VALEUR AJOUTÉE DE LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE : LA METTRE EN ÉVIDENCE ET COMMUNIQUER À SON PROPOS

Pour nombre de professionnels de terrain, de décideurs publics et d'experts, la valeur ajoutée de la coopération triangulaire se manifeste à plusieurs niveaux : elle permet de collaborer au sein de partenariats horizontaux, d'instaurer de la confiance, de bénéficier d'un apprentissage mutuel entre partenaires, de consolider les réseaux et d'améliorer la compréhension interculturelle. Dans ce contexte, les participants ont examiné les grandes questions suivantes :

- Comment mettre en évidence la valeur ajoutée de la coopération triangulaire à travers des évaluations ?
- Comment les projets de coopération triangulaire peuvent-ils être déployés à plus grande échelle ? Quel rôle pourraient jouer le secteur privé, la société civile, les banques de développement ou les milieux universitaires ?
- Comment traduire la valeur ajoutée de la coopération triangulaire en arguments convaincants à communiquer aux décideurs publics, à de nouveaux partenaires potentiels et au grand public ?

Les participants ont estimé que la coopération triangulaire était efficace et que cette modalité de mise en œuvre produisait de bons résultats. Elle peut apporter une valeur ajoutée à divers types d'accords de partenariat quel que soit le secteur. Les participants ont souligné la nécessité de montrer comment fonctionne la coopération triangulaire, en s'attachant à cumuler davantage de données factuelles et à renforcer les capacités. Le recours systématique à la coopération triangulaire et sa transformation en partenariats multipartites contribueront à la réalisation de l'Agenda 2030. Le fait d'intégrer un éventail plus large d'acteurs dans la coopération triangulaire, par exemple les milieux universitaires, la société civile ou le secteur privé, peut inciter à sortir des schémas de réflexion classiques et encourager l'innovation.

Les participants ont observé qu'en engendrant une sensibilisation et une visibilité accrues, l'amélioration de la communication des résultats et des données de notification sur la coopération triangulaire à un public

aussi large que possible contribuera à mieux faire connaître la valeur ajoutée de ce type de coopération. Les participants ont considéré le secteur privé comme un partenaire potentiellement important dans la coopération triangulaire et comme un vecteur de visibilité. On dispose déjà de renseignements sur certains cas de participation du secteur privé à des projets de coopération triangulaire. Parallèlement, étant donné qu'il n'existe actuellement aucune définition faisant l'objet d'un consensus international, souvent, les projets associant la société civile, les milieux universitaires ou le secteur privé ne donnent lieu à aucune notification ou ne sont pas répertoriés dans les statistiques officielles.

Pour ce qui concerne planification axée sur les résultats et leur mesure, les participants ont débattu de la nécessité de se mettre d'accord en amont sur l'objectif général du projet, objectif qui servira à surveiller les progrès accomplis. Toutefois, chaque partenaire peut également inclure ses propres objectifs spécifiques dans le cadre de mesure des résultats. Cette approche permet de mieux mesurer les résultats, à la fois individuels et collectifs, et de recueillir des données qui étayeront la communication à propos de la valeur ajoutée de la coopération triangulaire sur l'ensemble du cycle de vie du projet.

VII. ACTIONS VISANT À PROMOUVOIR LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE

Au cours des échanges, les participants ont mis en évidence plusieurs moyens de promouvoir la coopération triangulaire et de la lier au Programme de développement durable à l'horizon 2030. Les participants ont affirmé que la coopération triangulaire donnait de bons résultats, mais qu'il était nécessaire de mieux les mettre en valeur, de réunir davantage de données factuelles grâce à des études de cas et à des évaluations et d'en améliorer la visibilité. Le fait d'associer le secteur privé, la société civile et les milieux universitaires dans des partenariats multipartites peut permettre de mobiliser des ressources additionnelles pour la coopération triangulaire et de générer des solutions novatrices pour les défis du développement. Les participants ont estimé qu'il était possible de faire davantage dans les domaines de la quantification des contributions en nature dans la coopération triangulaire, de la notification, de l'élaboration de cadres de résultats, du suivi et de l'évaluation, ainsi que de l'augmentation de l'effet de levier grâce au rattachement de projets de coopération triangulaire à des programmes de coopération pour le développement plus vastes.

Au cours de leurs discussions lors de cette réunion internationale, les participants ont mis en évidence plusieurs actions permettant de promouvoir la coopération triangulaire :

1. Mettre en relation les travaux sur la coopération triangulaire avec ceux portant sur le financement du développement, et intégrer la coopération triangulaire dans le programme d'action pour les ODD. Dans l'optique de la deuxième Réunion de haut niveau du Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, qui se tiendra à Nairobi : compiler davantage de données factuelles sur la coopération triangulaire afin de montrer comment elle fonctionne et, plus généralement, de lui conférer davantage de visibilité.
2. Souligner l'importance des partenariats multipartites pour mener à bien le Programme de développement durable à l'horizon 2030. Le modèle le plus courant de coopération triangulaire est l'interaction entre gouvernements ou la coopération avec des organisations internationales. Afin d'exploiter son plein potentiel, un engagement plus poussé dans des partenariats multipartites avec le secteur privé, la société civile, les milieux universitaires, sera essentiel pour :
 - mobiliser des contributions du secteur privé en présentant clairement les incitations associées à une participation.
 - répertorier les instruments de financement qui permettront d'acheminer les contributions du secteur privé.
 - associer la société civile, les milieux universitaires et les groupes de réflexion en tant que pourvoyeurs de ressources et entités de mise en œuvre.

3. Réfléchir à des moyens pour que tous les partenaires puissent définir et suivre leurs propres objectifs dans la coopération triangulaire, en sus de leurs objectifs généraux de développement. Il faut pour cela des cadres de résultats bien conçus compte tenu de l'impact sur le développement visé et intégrant dès le départ une mesure des résultats. Chaque partenaire peut avoir son propre objectif dans la coopération triangulaire, lequel devrait également être évalué et dont les résultats devraient être communiqués.
4. Sensibiliser à la coopération triangulaire en continuant de rassembler des études de cas et en menant davantage d'évaluations. Rechercher comment appliquer les méthodologies d'évaluation afin de saisir tous les aspects de la valeur ajoutée de la coopération triangulaire.
5. Mettre au point une méthodologie à même de quantifier les contributions en nature, de mesurer et d'évaluer les résultats par l'examen d'aspects globaux du projet. Entre autres, les organismes des Nations Unies, le SEGIB et le PIFCSS mènent des travaux sur l'évaluation de la coopération Sud-Sud et de la coopération triangulaire, qui pourraient constituer un bon point de départ.
6. Renforcer la notification sur la coopération triangulaire et la diffuser (par exemple par une notification *via* les statistiques de l'OCDE, laquelle est ouverte à tous les pays).
7. Évaluer dans quelle mesure les plateformes existantes sur la coopération triangulaire pourraient davantage jouer un rôle de mise en correspondance pour les projets et activités proposés.
8. Établir un répertoire des projets, expériences et études de cas documentées, qui constitue une base de connaissances sur la coopération triangulaire.
9. Rechercher des moyens de mieux mobiliser la coopération triangulaire et de la rattacher à des programmes plus vastes, par exemple ceux de la Banque mondiale ou des banques de développement régionales.