



Partenariats équitables à travers la coopération triangulaire: Expériences de la  
société civile canadienne

**Mars 2020**

Rapport rédigé par :

**Arianna Abdelnaiem, assistante de recherche**

**et**

**Shannon Kindornay, directrice de la recherche, des politiques et des pratiques**

**Conseil canadien pour la coopération internationale**

**Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI)**

39 McArthur Ave., Ottawa, ON, K1L 8L7

+1.613.241.7007 | [www.ccic.ca](http://www.ccic.ca)

## Remerciements

Ce rapport est l'œuvre d'Arianna Abdelnaïem et de Shannon Kindornay, du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI), avec le soutien d'Affaires mondiales Canada. L'équipe souhaite remercier les organisations de la société civile canadienne ainsi que d'autres qui ont pris part à cette étude avec enthousiasme. Les autrices remercient Annie Brunton, Natasha Mooney, Britney Raby, Carmen Sorger et Gina Watson qui ont passé en revue les versions préliminaires de ce rapport. Les vues exprimées ici ne reflètent pas nécessairement celles du CCCI et de ses membres ni celles d'Affaires mondiales Canada.

## Sigles

CCCI	Conseil canadien pour la coopération internationale
OSC	organisations de la société civile
AMC	Affaires mondiales Canada
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	objectifs de développement durable
GPI	Initiatives du Partenariat mondial
SMNE	santé des mères nouveau-nés et enfants

## Table des matières

Remerciements .....	2
Sigles .....	3
Faits saillants .....	5
Introduction .....	7
Vue d'ensemble de la coopération triangulaire .....	8
Une nouvelle définition .....	8
Intérêt de la coopération triangulaire .....	11
Approche de la recherche .....	11
Activités visant la sensibilisation .....	11
Recensions menées à distance .....	12
Participation au processus de recherche .....	12
Limites de la recherche .....	13
Projets de coopération triangulaire .....	13
Observations .....	14
Connaissance de la coopération triangulaire .....	14
Participation des OSC dans la coopération internationale .....	15
Approches émergentes en matière de coopération triangulaire .....	16
Viser des impacts profonds .....	20
Obstacles à la coopération triangulaire .....	22
Rôle d'Affaires mondiales Canada dans le soutien de la coopération triangulaire .....	25
Leçons apprises .....	27
Conclusions .....	29
Recommandations .....	29
Annexe 1 : Résumé des projets examinés .....	31
Annexe 2 : Approche de recherche .....	36
Calendrier du projet de recherche sur la coopération triangulaire .....	36
Guides d'entretien semi-structuré .....	37

## Faits saillants

De nouvelles formes de coopération émergent du fait que la communauté mondiale s'efforce d'atteindre les cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce contexte, la coopération triangulaire est en hausse alors que le milieu gouvernemental et des acteurs non gouvernementaux ont conclu des partenariats nord-sud-nord en vue de produire des résultats durables sur le plan du développement. Jusqu'alors, le mandat de la coopération triangulaire relevait des instances gouvernementales; cependant, de récents efforts ont laissé place à une compréhension plus contemporaine qui inclut tous les acteurs du développement tels que le secteur privé et les organisations régionaux. Sur cette toile de fond, le milieu gouvernemental et les acteurs non gouvernementaux jouent le rôle de facilitateurs de coopération nord-sud-sud, où les partenaires pivots fournissent une expertise technique et assurent une capacité d'atteinte de résultats durables au chapitre du développement dans les pays bénéficiaires.

Dans ces circonstances, le Conseil pour la coopération internationale du Canada a mis en œuvre un projet de recherche avec l'appui d'Affaires mondiales Canada qui porte sur la participation des partenaires de la société civile canadienne et d'autres parties concernées au mouvement de coopération triangulaire. Ce projet de recherche visait à établir des données de référence sur la participation au mouvement de coopération triangulaire des organisations de la société civile canadienne du secteur du développement international et de l'aide humanitaire.

Ce projet, qui s'est déroulé entre octobre 2019 et février 2020, a permis de sensibiliser au sujet de la coopération triangulaire au moyen des réseaux sociaux et de communications ciblées diffusées dans le réseau du CCCI, engager plus de trente organisations de la société civile (OSC) dans la recherche et d'identifier des occasions de hausser la coopération triangulaire, ainsi que des obstacles, avec et par des OSC canadiennes.

Huit grandes conclusions émergent de la recherche.

- 1. Les OSC canadiennes ignorent pour la plupart la coopération triangulaire, sa nouvelle définition et les *Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficace*.** Certaines OSC se demandent si la coopération triangulaire est un moyen durable de s'associer, notant qu'il s'agit d'une tendance qui pourrait finalement s'estomper si elle n'est pas utilisée en raison d'un manque de sensibilisation et de soutiens financiers spécifiques.
- 2. Les OSC adoptent des approches de coopération triangulaire à l'occasion de projets qui ont une portée régionale, en s'associant à des institutions mandatées au niveau régional et dans le contexte d'initiatives qui font la promotion d'un apprentissage sud-sud.**
- 3. Les OSC entrevoient la coopération triangulaire comme un moyen d'établir des partenariats équitables avec des partenaires du Sud et de faciliter l'adoption de principes liés à de tels partenariats.** La coopération triangulaire présente le potentiel de décoloniser l'aide au développement en déplaçant l'attention et le pouvoir des partenaires du Nord vers les partenaires du Sud.
- 4. L'une des caractéristiques de l'engagement des OSC canadiennes dans la coopération triangulaire est que les partenaires jouent des rôles multiples.** Par exemple, les facilitateurs canadiens et leurs partenaires pivots participent souvent dans des échanges qui leur permettent

d'apprendre mutuellement avec les bénéficiaires et de participer en commun aux activités de mise en œuvre.

5. **Des investissements considérables sont requis dans l'établissement de relations et de moyens efficaces de travailler en collaboration avec les partenaires facilitateurs, pivots et bénéficiaires afin de garantir le succès et réduire les coûts de transaction.**
6. **En exploitant les capacités et l'expertise locales, la coopération triangulaire devient une modalité efficace d'atteindre les bénéficiaires ciblés, d'influencer les décideurs politiques et travailler dans des contextes politiques difficiles.** Par exemple, certaines OSC ont noté que la coopération triangulaire était efficace pour travailler dans des contextes fragiles et des zones de conflit. Les partenaires pivots ont souvent une meilleure connaissance et une plus grande aisance à travailler dans des régions voisines. De plus, la proximité et les similitudes d'expériences entre les partenaires du Sud contribuent à améliorer l'engagement avec les parties prenantes et les décideurs des pays bénéficiaires.
7. **Les facteurs qui font obstacle à une plus grande participation à la coopération triangulaire incluent le manque de connaissances, la perception erronée que les coûts de transaction sont plus élevés dans cette modalité en comparaison avec d'autres types de coopération pour le développement, et les défis associés aux modalités de partenariat actuelles d'Affaires mondiales Canada qui ne favorisent pas les partenariats plus flexibles et plus équitables.** Certaines OSC affirment que les mécanismes de financement et de passation de contrats existants, tels que les accords de contribution, ne sont pas adaptés à des partenariats triangulaires équitables. Un nombre limité d'OSC ont suggéré que des subventions pourraient être mieux adaptées, car elles offrent une plus grande flexibilité en termes de modification des partenariats au courant d'un projet.
8. **Les principaux facteurs favorisant la coopération triangulaire incluent la capacité accrue du Sud, l'adoption de principes liés aux partenariats équitables par les OSC du Nord et une ouverture de la part d'Affaires mondiales Canada par rapport à la coopération triangulaire.**

Dans l'ensemble, ce rapport présente un aperçu de l'expérience et des pratiques des OSC canadiennes en matière de coopération triangulaire. Ce rapport souligne les effets positifs concomitants et à long terme des projets des OSC ayant adopté cette modalité sur les partenaires bénéficiaires ainsi que sur les partenaires pivots dont les capacités s'en trouvent ainsi renforcées, ce qui donne plus de poids au concept des partenariats équitables. D'après l'enquête menée par le rapport auprès des OSC canadiennes et de la variance dans l'utilisation et la connaissance de la modalité de coopération triangulaire, le rapport démontre qu'il n'existe pas d'approche unique. Le rapport conclut que pour assurer la durabilité de cette modalité d'intervention et sa popularité, il faut faire preuve de flexibilité dans les lignes directrices et les mesures de compte rendu. Le soutien du gouvernement canadien est susceptible d'améliorer les résultats des projets axés sur le développement durable et les partenariats durables. Il va sans dire que la flexibilité dans la conception, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation de projets, nécessite non seulement des changements dans les politiques mais aussi une ouverture d'esprit de la part de tous les partenaires afin de poursuivre un modèle de collaboration qui assure une approche équitable pour toutes les parties concernées.

## Introduction

Le paysage de la coopération internationale évolue. Les gouvernements, les acteurs du secteur privé, les chercheurs et les organisations de la société civile (OSC) trouvent des moyens innovateurs de collaborer pour atteindre les objectifs du développement durable (ODD) du Programme de développement durable à l'horizon 2030. Dans ce contexte, de nouvelles formes de coopération émergent et rassemblent des acteurs non gouvernementaux et des gouvernements par l'intermédiaire de partenariats nord-sud-sud.

C'est après avoir reconnu le rôle accru et le potentiel des partenariats sud-sud-nord dans la coopération internationale que le Forum politique de haut niveau des Nations Unies sur le développement durable a donné le coup d'envoi aux Initiatives multipartites du partenariat mondial en matière de coopération triangulaire efficace à Nairobi, au Kenya, en 2016. Les Initiatives du Partenariat mondial (GPI) rassemblent divers acteurs du développement et visent à mieux positionner la coopération triangulaire dans le panorama actuel du développement, d'autant plus que l'importance des partenariats sud-sud et de la coopération triangulaire s'accroît. Elles entendent soutenir la mise en commun de l'expérience et des analyses et de l'élaboration d'instruments et de lignes directrices pour concrétiser cette approche<sup>1</sup>. Les Initiatives sont devenues une plateforme de mise en commun d'enseignements tirés, d'instruments opérationnels et de pratiques exemplaires. Sachant que les modalités de coopération évoluent, les Initiatives ont mis au point une définition plus contemporaine et inclusive de la coopération triangulaire, auparavant centrée sur les acteurs gouvernementaux, la définition englobe dorénavant une vision plus contemporaine qui fait intervenir tous les acteurs du développement tels que les OSC, le secteur privé et les organisations régionales.

Bien que le gouvernement canadien tienne un rôle actif dans les Initiatives du Partenariat mondial en faveur de la coopération triangulaire, peu est connu sur le recours à cette modalité par les partenaires de la société civile canadienne et autres acteurs. Avec le soutien d'Affaires mondiales Canada, le Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI) a mis en œuvre un projet de recherche<sup>2</sup> pour établir une base de référence sur la participation des OSC canadiennes à la coopération triangulaire. Bien que des faits anecdotiques démontrent que les OSC canadiennes prennent part au mouvement de coopération triangulaire, l'ampleur de leur participation et la portée de leurs activités sont inconnues.

Au moyen d'une initiative de recherche menée entre octobre 2019 et février 2020, le CCCI a suscité une prise de conscience parmi les OSC canadiennes, établi une base de référence sur leur participation et leur expérience en coopération triangulaire et a mis en lumière des occasions d'amplifier et défis de la coopération triangulaire avec et par ces organisations. La recherche a dégagé des leçons apprises et des pratiques exemplaires en vue d'éclairer le travail des OSC et l'implication future d'Affaires mondiales Canada au mouvement de la coopération triangulaire.

Ce rapport commence par un exposé sur la coopération triangulaire qui décrit en quoi elle consiste et pourquoi elle est importante. La deuxième partie présente un aperçu des principes de recherche qui ont présidé à sa rédaction. La troisième partie décrit les grands constats du travail de recherche suivi par une analyse des enseignements tirés et des défis importants. Enfin, la dernière partie expose les conclusions et avance des recommandations à l'intention d'Affaires mondiales Canada afin d'accroître sa participation au mouvement de la coopération triangulaire. L'Annexe 1 présente un résumé des projets examinés et l'Annexe 2 fournit le calendrier de recherche et les guides d'entretiens semi-structurés.

---

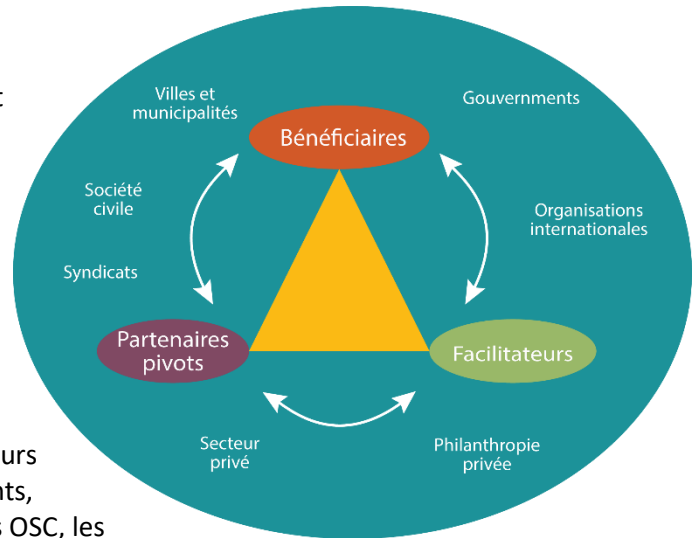
<sup>1</sup> Voir à ce propos: United Nations Office for South-South Cooperation. 2018. The Global Partnership Initiative on Effective Triangular Cooperation. <http://www.expo.unsouthsouth.org/2017-antalya/programme/side-events/29-nov-d/> (en anglais)

<sup>2</sup> Du fait de son positionnement exceptionnel, le CCCI a été en mesure de mener cette étude à titre d'organisation qui représente et mobilise plus de 80 OSC canadiennes actives dans le milieu du développement international et de l'aide humanitaire.

## Vue d'ensemble de la coopération triangulaire

### Une nouvelle définition

Auparavant, la coopération triangulaire se définissait par l'intervention d'acteurs gouvernementaux accompagnés de donateurs de fonds habituels, d'un donateur de fonds en émergence et d'un partenaire bénéficiaire (un gouvernement) sous la forme d'une coopération nord-sud-sud. Cette vision de la coopération triangulaire prenait racine dans le type de collaboration établi entre les gouvernements du Nord et ceux du Sud. La définition contemporaine mise au point par les Initiatives du Partenariat mondial inclut tous les acteurs du développement, non seulement les gouvernements, mais également les organisations internationales, les OSC, les établissements d'enseignement, le secteur privé et d'autres.



La coopération triangulaire fait intervenir une diversité d'acteurs qui ont trois rôles déterminants :

1. Les **partenaires bénéficiaires** sont les récipiendaires des activités de développement réalisées.
2. Les **partenaires pivots** ont une expérience éprouvée et mettent en commun leurs ressources, connaissances et expertise; souvent, ils ont la tâche de mettre en œuvre les projets.
3. Les **partenaires facilitateurs** font le lien entre les partenaires bénéficiaires et pivots pour établir des partenariats et offrir un soutien financier et (ou) technique.

Le rôle de chaque partenaire peut être assumé par plus d'un acteur selon le type de projet. Il arrive aussi que les partenaires changent de rôle au cours d'un projet. Il est intéressant de savoir que le mouvement de la coopération triangulaire implique que chaque partenaire évolue dans une sphère où les connaissances et l'expertise sont mises en commun et où l'innovation et la cocréation sont essentielles au succès. Les partenariats inclusifs, particulièrement ceux qui viennent en aide aux populations les plus pauvres, constituent le fondement de la coopération triangulaire et sont la pierre d'assise du principe de « ne laisser personne de côté ». Aussi cette modalité de coopération met-elle à profit les avantages complémentaires des divers partenaires en sollicitant leurs forces particulières et en tissant des liens fondés sur la confiance, les occasions d'apprentissage et les synergies. Dans de nombreux cas, le soutien nécessaire pour faire face à un obstacle au développement est sollicité par l'un des partenaires. Le partenaire facilitateur met en lien le partenaire pivot et le partenaire bénéficiaire et collabore sur le plan financier et technique et le partenaire pivot offre son expertise et d'autres ressources requises par le bénéficiaire.



## SOUTIEN DU CANADA AU MOUVEMENT DE LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE

Le Canada, guidé par sa politique d'aide internationale féministe, est un ardent défenseur de l'appropriation du pouvoir d'agir par les femmes et de l'égalité des genres à l'échelon mondial. Le Canada est un membre actif des Initiatives du Partenariat mondial et a tenu un rôle de leader actif dans la création des Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficace. D'autres domaines pertinents liés à la coopération triangulaire comprennent le travail du Canada avec l'Équipe spéciale pour l'efficacité du développement des OSC et l'environnement favorable. L'équipe spéciale est un réseau multipartite de représentants de la société civile, des gouvernements donateurs et bénéficiaires. Elle vise à faire progresser la participation concrète des OSC aux processus de développement et surveille la mise en œuvre des principes d'efficacité de l'aide et des engagements de la société civile énoncés dans le Programme d'action d'Accra de 2008.

### Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficace

La coopération triangulaire propose des moyens flexibles et adaptatifs pour répondre aux défis du développement. Elle s'appuie sur les forces des partenaires des projets pour trouver des solutions économiques et novatrices qui sont sensibles à la situation des bénéficiaires. En 2019, les Initiatives du Partenariat mondial se sont conclues par la rédaction de *Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficaces*. Ceux-ci proposent une série de balises un engagement commun qui assurent l'efficacité des projets répondant à des partenariats de coopération triangulaire équitables.

## Figure 1. Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficace

Les Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficace incarnent un engagement partagé envers l'efficacité.

<b>1. Appropriation par le pays et coopération répondant aux demandes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La coopération triangulaire doit être menée en respectant le principe de l'appropriation par les pays et les objectifs du Programme de développement durable à l'horizon 2030.</li></ul>
<b>2. Engagement partagé</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les partenaires prennent part à l'identification, à la conception, à la mise en œuvre, à la contribution, au suivi et à l'évaluation des projets et ils en sont mutuellement responsables.</li></ul>
<b>3. Approches et solutions axées sur les résultats</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les partenaires s'engagent à atteindre des résultats probants et systématisés.</li></ul>
<b>4. Dialogues inclusifs entre les partenaires et les multiples parties concernées</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Les partenaires font intervenir de multiples acteurs pour multiplier la mise en commun des connaissances et pour dégager des solutions durables au développement qui répondent aux besoins et aux objectifs de toutes les parties concernées.</li></ul>
<b>5. Transparence et reddition des comptes</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les partenaires sont responsables des engagements pris et conviennent de mettre en commun l'information sur leurs activités de coopération triangulaire selon les standards établis pour permettre le suivi, l'évaluation et la reddition des comptes.</li></ul>
<b>6. Innovation et cocréation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Partenariats établis ou nouveaux, prise de risques intelligente, établissement de politiques et de programmes basés sur des faits, technologie et approches souples menant à des solutions novatrices locales sont mis à contribution en visant l'amélioration des résultats sur le plan du développement.</li></ul>
<b>7. Apprentissage partagé et mise en commun des connaissances en faveur du développement durable</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tous les partenaires profitent mutuellement de la mise en commun de leurs connaissances, capacités et forces au moyen d'échanges horizontaux et de cocréations.</li></ul>
<b>8. Promouvoir l'égalité des genres et l'appropriation du pouvoir d'agir par les femmes et les filles</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La coopération triangulaire doit contribuer à l'égalité des genres en tant que moyen d'accélérer le développement durable.</li></ul>
<b>9. Ne laisser personne pour compte</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La coopération triangulaire favorise les partenariats inclusifs multipartites, particulièrement ceux qui viennent en aide aux populations plus vulnérables.</li></ul>

## Intérêt de la coopération triangulaire

Le défi posé par les ODD est considérable. Il est largement établi qu'il faut mettre en commun les ressources, stratégies et moyens novateurs de collaborer pour que les secteurs et parties concernées puissent relever les défis complexes. La coopération triangulaire est un moyen important d'identifier des solutions durables et pertinentes sur le plan local qui exploitent et respectent l'expertise des parties concernées. Elle valorise le partage des connaissances, des ressources et de l'expertise parmi les partenaires jugés égaux et sert de solution complémentaire à d'autres formes de coopération internationale. Selon une étude réalisée en 2019 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>3</sup>, la coopération triangulaire est une modalité de développement transformatrice qui combine les forces de multiples partenaires avec le potentiel de développer des solutions flexibles aux défis du développement durable.

## SENSIBILISER SUR L'INTÉRÊT DE LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE

Bien que les travaux réalisés dans le cadre des Initiatives du Partenariat mondial présentent de nouvelles possibilités intéressantes d'explorer et d'améliorer la coopération triangulaire, du travail reste à accomplir pour montrer la valeur de cette modalité de coopération aux partenaires canadiens. Tout au long du processus de recherche, certains participants ont mis en doute l'utilité d'une « autre définition », faisant remarquer que le secteur a l'habitude de renommer les concepts et d'apposer de nouvelles étiquettes aux approches utilisées. Ces participants pensent qu'il faut intensifier le travail de promotion des bienfaits de la coopération triangulaire auprès des partenaires canadiens pour

## Approche de la recherche

Compte tenu de la nécessité de faire connaître la nouvelle définition de la coopération triangulaire parmi les OSC canadiennes, le CCCI a adopté une approche de recherche séquentielle et itérative qui préconise la sensibilisation, la collecte de données au moyen d'entrevues menées à distance et de groupes de discussion et, surtout, la participation des membres par l'intermédiaire d'entrevues et d'entretiens sur des initiatives et des projets liés à la coopération triangulaire.

### Activités visant la sensibilisation

En octobre 2019, le projet a été publicisé dans l'infolettre du CCCI, des médias sociaux et d'une nouvelle page web consacrée à la coopération triangulaire<sup>4</sup>. À l'occasion du Sommet sur le leadership mondial du Canada qui s'est tenu en novembre 2019 et auquel plus de 500 personnes ont participé, le CCCI a organisé une session sur la coopération triangulaire en vue de sensibiliser davantage sur ce concept et dans le cadre de stratégies visant à intéresser les OSC et d'autres acteurs non gouvernementaux présents à la conférence. Le CCCI a aussi fait systématiquement référence au projet et au concept de la coopération triangulaire durant la période de recherche lors de rencontres avec ses membres, y compris dans des discussions sur ses priorités de recherche et politiques. Enfin, le CCCI a lancé un dernier appel aux organisations en janvier 2020 pour qu'elles participent à la recherche.

<sup>3</sup> Voir à ce propos: United Nations Office for South-South Cooperation. 2018. The Global Partnership Initiative on Effective Triangular Cooperation. <http://www.expo.unsouthsouth.org/2017-antalya/programme/side-events/29-nov-d/>

<sup>4</sup> CCCI. 2019. Coopération triangulaire. <https://ccic.ca/fr/cooperation-triangulaire/>

### Recensions menées à distance

En octobre 2019, le CCCI a mené une recension des sites Web de 66 de ses 85 membres (ceux qui interviennent outre-mer) pour inventorier les projets menés en coopération triangulaire. Un registre a été mis au point pour colliger les données publiques portant sur le profil des membres, les personnes-ressources, les listes de projets et leur description, les donateurs, les partenaires facilitateurs, pivots et bénéficiaires ainsi que les ressources et résultats pertinents. Après avoir terminé l'examen initial des sites Web, le CCCI a relevé des projets pertinents chez 13 membres. Quarante et un autres membres ont montré des signes de participation potentielle à des projets menés en coopération triangulaire, tandis que la situation des douze membres restants était imprécise, en raison de l'absence soit de descriptions, soit de listes de projets.

### Participation au processus de recherche

Au moyen de communications transmises directement aux membres seulement et de l'infolettre publiée par le CCCI, les membres et les non-membres ont été invités à communiquer avec le CCCI pour participer au projet de recherche. Globalement, cette approche a généré un nombre limité de réponses. Des 18 répondants qui se sont manifestés, 14 ont indiqué recourir à la coopération triangulaire et quatre non. Trois organisations ont manifesté de l'intérêt envers ce mouvement lors du Sommet, tous ne pouvaient confirmer cependant qu'il était mis en application dans leur organisation, mais on dit vouloir en apprendre plus à ce sujet.

En raison du faible taux de réponse aux appels faits aux membres, à travers tous les médias de communication, le CCCI a écrit directement aux 66 membres pour leur demander de décrire leurs projets menés en coopération triangulaire. Vingt-deux organisations ont alors manifesté un intérêt pour l'étude. Pour les 14 organisations qui ont ensuite identifié des projets pertinents, les étapes suivantes ont consisté à partager des informations sur leurs projets et à organiser un entretien téléphonique semi-structuré avec des questions fournies à l'avance (Annexe 2). Pour les membres qui n'avaient jamais eu recours à la coopération triangulaire ou qui souhaitaient se renseigner à ce sujet, l'équipe de recherche a organisé des discussions pour comprendre leur intérêt et expliquer la vision de cette modalité. Deux entrevues ont été menées qui portaient sur les perceptions à l'égard des obstacles à la coopération triangulaire et à son utilité en tant que modalité dans un contexte de coopération internationale. Ces entrevues ont aidé à consolider les conclusions en ce qui a trait à la connaissance de cette modalité et à confirmer l'intérêt des OSC canadiennes dans la possibilité d'établir des partenariats de cette nature. Enfin, en février 2020, le CCCI a mené des entrevues auprès de trois agents de projets d'Affaires mondiales Canada responsables de projets qui comportent une composante triangulaire. Les trois personnes interrogées ont fait part de leurs perceptions et des enseignements tirés qui consolident les conclusions établies à partir des entrevues avec les membres du CCCI et d'autres acteurs.

L'atelier du Sommet sur le leadership mondial du Canada, auquel ont assisté une quarantaine de participants, a suscité un intérêt accru pour le projet de recherche. Suite à une présentation sur la coopération triangulaire par des chercheurs, des représentants du gouvernement et de la société civile, les participants se sont répartis en groupes de discussion pour se pencher sur les politiques et la programmation en contexte de coopération triangulaire. Après avoir participé au Sommet, six organisations ont confirmé ou reconfirmé leur intérêt dans le projet de recherche.

## LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE AU SOMMET SUR LE LEADERSHIP MONDIAL DU CANADA

Le 27 novembre, le CCCI a été l'hôte d'un événement sur la coopération triangulaire mené en partenariat avec Affaires mondiales Canada. Cet événement visait à mieux faire connaître le concept de la coopération triangulaire dans le secteur du développement humanitaire et de l'aide internationale. Des représentants du gouvernement, du milieu universitaire, de la société civile, du secteur privé et de l'Organisation de coopération et de développement économiques y ont pris part.

### Limites de la recherche

Le manque d'informations accessibles au public a été l'un des principaux défis de la recherche. L'information présentée sur les sites Web des OSC présentait des lacunes sur le plan de budgets des projets, des partenaires, des activités, des résultats à ce jour ou des conclusions des projets menés à terme. Dans certains cas, aucun projet n'y était mentionné. Les coordonnées des personnes à contacter en lien avec les projets étaient généralement absentes des sites Web, ce qui a retardé d'autant plus l'obtention d'information. De plus, l'explorateur de projets d'Affaires mondiales Canada n'affichait pas de données mises à jour systématiquement concernant les résultats, les budgets, les partenaires et le nom des projets. L'information divergeait parfois de celle présentée sur les sites Web des OSC.

Les OSC n'étaient pas non plus toujours disposées à discuter de leurs projets. Cela était dû à la nature précaire de certains projets qui étaient encore en phase de planification, d'approbation ou de lancement. Les organisations craignaient que la présentation prématurée d'informations n'affecte l'approbation des projets.

Enfin, les mécanismes de sollicitation ont donné des résultats limités dans les premières phases de la recherche. Les courriels ciblés invitant les membres à participer n'ont pas eu le succès escompté. Ce problème a été réglé par le bouche-à-oreille et en incluant une séance sur la coopération triangulaire au Sommet.

### Projets de coopération triangulaire

Au début du projet de recherche, le CCCI a cerné 26 projets possiblement menés en coopération triangulaire à partir de la recension menée à distance. Toutefois, seulement 16 projets ont été inclus à la fin de la phase de recherche. Le nombre total de projets a diminué en raison des difficultés rencontrées dans la programmation des entretiens et du fait que les membres n'avaient pas toujours d'informations supplémentaires sur le projet ou un contact interne mieux adapté pour parler du projet et de la modalité. D'autres se sont retirés du projet de recherche après avoir constaté que leurs projets ne correspondaient pas à la définition de la coopération triangulaire.

Ce rapport est le fruit d'une recension menée à distance auprès de 66 organisations, de discussions avec environ 40 personnes provenant principalement de la société civile, mais aussi du milieu universitaire, du secteur privé et du gouvernement et de 15 entrevues avec des représentants de la société civile (12), du secteur privé (1) et d'Affaires mondiales Canada (3). Des discussions avec les membres, de l'information provenant de sites Web, des documents de projet fournis par les organisations ainsi que des entrevues téléphoniques ou menées par courriel ont permis de formuler les conclusions ci-dessous

et de dégager le profil des 16 projets disponible dans le cadre de cette initiative<sup>5</sup>. Ces profils sont des résumés d'une à trois pages qui présentent de l'information sur les projets tels que l'orientation sectorielle, le budget, les partenaires, la région ciblée, les objectifs, les activités importantes, les enseignements tirés et les perspectives. Les profils ont été validés par les organisations.

## Observations

### Connaissance de la coopération triangulaire

L'une des grandes conclusions du projet de recherche est que, comme nous l'avions prévu, les OSC canadiens sont peu nombreux à connaître la nouvelle définition de la coopération triangulaire et les Principes directeurs favorisant son efficacité. Les entretiens ont montré qu'il existe une diversité de points de vue sur la définition de la coopération triangulaire.

Certains participants n'ont pas entièrement intégré la modalité et les rôles impliqués, de même que le concept de partenariat équitable que cette modalité sous-tend. Selon eux, il s'agit simplement d'un nouveau terme pour qualifier les projets faisant intervenir plusieurs parties. Ils ne comprennent pas qu'au cœur du projet se trouve la nécessité d'inclure un partenaire du Nord qui travaille avec un partenaire du Sud à la mise en œuvre d'un projet dans un pays du Sud qui agit comme troisième partenaire. Le rôle des partenaires a semblé vague surtout compte tenu du fait que les OSC tendent à jouer de multiples rôles dans les partenariats parce qu'ils sont à la fois des facilitateurs et des exécutants. Des exemples visuels et concrets ont aidé à clarifier le concept. Après avoir mieux compris ce qu'est la coopération triangulaire, souvent, les organisations avisaient qu'elles n'avaient pas pris part au mouvement en réalité, du fait que la plupart des projets étaient financés par Affaires mondiales Canada, mis en œuvre par leur organisation dans des régions ciblées et menés sans inclure de partenaire de la région ciblée. En fait, le CCCI a suivi des pistes potentielles sur des projets avec 26 organisations qui pensaient participer à la coopération triangulaire pour ne se retirer de la recherche que plus tard, une fois qu'elles avaient bien compris la modalité.

Une autre des conceptions erronées dégagées lors de la recherche consiste à penser que les projets menés dans trois pays différents par des OSC canadiennes relèvent de la coopération internationale. Précisons qu'il est fait référence seulement à l'inclusion de trois partenaires et non à la spécificité des trois rôles dans cette modalité. Tout au long des entretiens, il a été demandé aux participants si les Principes directeurs pour une coopération triangulaire efficace avaient inspiré leur approche de partenariat. Les participants ont indiqué qu'ils ne connaissaient pas les principes directeurs et que les partenariats étaient basés sur les besoins ou l'expérience antérieure avec les partenaires. Dans l'ensemble, néanmoins, les participants ont manifesté de l'intérêt à l'égard des principes une fois qu'ils leur ont été présentés et ont indiqué qu'ils en feraient usage dans les projets à venir.

Il est devenu évident, à la suite des appels et des entretiens, que les relations horizontales et l'équilibre des pouvoirs qu'implique la coopération triangulaire ne sont pas acquis par certains participants. La planification et la mise en œuvre traditionnelles des projets ainsi que les relations verticales figurent au premier plan de la plupart des projets analysés et abordés; jusqu'à un certain point, ces projets semblent ainsi plus simples et faciles à gérer. Cependant, d'autres participants ont semblé comprendre que la coopération triangulaire permet un déplacement de pouvoir du partenaire facilitateur (les OSC canadiennes) vers les partenaires pivots et bénéficiaires. Cette conception s'est traduite par une plus grande autonomie dans la prise de décisions, de la flexibilité dans la mise en œuvre et une amélioration

---

<sup>5</sup> Les profils peuvent être téléchargés sur le site web du CCCI. Voir le site du CCCI. 2019. Coopération triangulaire. <https://ccic.ca/fr/cooperation-triangulaire/>

des résultats des projets. Lors de l'atelier sur la coopération triangulaire, certaines organisations ont manifesté leur enthousiasme par rapport à la coopération triangulaire en tant que moyen de parvenir à des partenariats plus équitables (cette question est abordée plus en détails ci-dessus).

Globalement, les entrevues et l'atelier organisé dans le cadre du Sommet ont contribué à sensibiliser la population au sujet de la coopération triangulaire. Les discussions ont inclus une diversité d'OSC qui ont donné lieu à des discussions plus vastes et à des débats sur ce sujet, lesquelles ont contribué à améliorer la compréhension par les participants peu familiarisés avec cette « nouvelle » modalité ou qui s'en méfient. En général, les commentaires qui ont suivi l'atelier étaient positifs. Les participants se sont sentis mieux outillés pour reconnaître la coopération triangulaire, notamment dans leur organisation, et d'en percevoir les bienfaits et les possibilités sur le plan de leur participation future.

### Participation des OSC dans la coopération internationale

#### *Passage en revue des projets*

Les recherches ont montré qu'un nombre limité d'organisations qui participent en fait au mouvement de la coopération triangulaire sans le savoir. Un total de 16 projets de coopération triangulaire a été relevé chez neuf OSC et un partenaire du secteur privé. L'Annexe 1 fournit un résumé des détails des projets. Comme indiqué, les profils des projets contiennent des informations sur les projets individuels qui décrivent le budget, les rôles des partenaires, les objectifs, le partenariat, les activités, les résultats ainsi que les idées et les leçons apprises.

Sur le plan de la répartition régionale des projets identifiés, dix étaient basés en Afrique, cinq en Asie et deux en Amérique du Sud. Les secteurs visés par les projets incluent l'agriculture (2), l'exploitation des ressources naturelles (2), la finance (3), la santé (4), la résilience aux changements climatiques (1), les genres (3) et l'emploi (1). Douze projets ont été financés par Affaires mondiales Canada et cinq par d'autres entités telles que la Banque mondiale, la fondation Bill and Melinda Gates, le Fonds international de développement agricole et le Programme des Nations unies pour le développement. Le coût des projets varie entre 30 000 dollars et 80 millions de dollars et ils ont une durée d'un à sept ans. Compte tenu de la nature de la recherche, tous les projets ont fait intervenir un partenaire canadien agissant comme facilitateur, bien que ce dernier ait aussi agi à titre d'exécutant travaillant aux côtés de partenaires pivots.

## Approches émergentes en matière de coopération triangulaire

L'équipe de recherche a identifié deux approches de coopération triangulaire entre partenaires canadiens. Comme le montre le tableau 2, les projets peuvent être classés en fonction de leur orientation et de la justification du recours à la coopération triangulaire. L'**approche régionale** se caractérise par des projets qui sont mis en œuvre dans plus d'un pays et qui font appel à l'expertise régionale. Les projets qui se concentrent sur l'**apprentissage Sud-Sud** sont destinés à permettre l'apprentissage entre les partenaires du Sud : les partenaires pivots et les partenaires bénéficiaires bénéficiant tous deux des échanges. Pour sa part, l'OCDE (2019) a identifié cinq approches de la coopération triangulaire caractérisées par le type de projet concerné. Ces approches sont les suivantes :

- *Les projets de coopération triangulaire autonomes* : Ces projets sont nouveaux et visent à tester de nouveaux concepts, processus et/ou à construire de nouveaux partenariats en mettant à profit les forces et l'expérience de tous les partenaires.
- *Les activités de formation triangulaire autonomes* : Ces projets utilisent l'expertise spécifique des pays en développement et des experts régionaux par le biais de formations, de séminaires et d'autres échanges.
- *Concours ouvert pour des propositions de projets triangulaires* : Ces projets mettent à disposition des ressources financières destinées à la coopération triangulaire, notamment par le biais d'appels à propositions dans le cadre de programmes de coopération triangulaire.
- *Passage à l'échelle de la coopération triangulaire* : Ces projets appliquent les pratiques réussies des expériences de coopération triangulaire à d'autres pays, régions ou partenaires.
- *La coopération triangulaire en tant que composante de programmes plus vastes de coopération au développement* : Dans ce cas, la coopération triangulaire est intégrée dans des programmes plus larges de coopération au développement.<sup>6</sup>

Les projets identifiés par la recherche tendent à se concentrer sur une approche d'apprentissage régional ou sud-sud tout en suivant au moins une des cinq catégorisations de la typographie de l'OCDE. Onze des projets examinés s'inscrivent dans l'approche régionale, tandis que cinq suivent une approche d'apprentissage Sud-Sud.

Le tableau 1 donne un aperçu de la manière dont les projets examinés peuvent être classés en fonction de leur approche globale et de la typographie de l'OCDE, en notant que les catégories de l'OCDE ne sont pas mutuellement exclusives. Les projets les plus courants comprenaient la coopération triangulaire comme composante d'un programme plus vaste (six projets) ou comme projet autonome (six projets). Trois projets ont été caractérisés comme des activités de formation autonomes et trois comme des activités de mise à l'échelle.

---

<sup>6</sup> Pour un examen complet de la typologie, voir OCDE (2019, 42-64).



Tableau 1. Approches de la coopération triangulaire		
Projet	Approche	Catégorisation OCDE
ASSK — Centre de coopération internationale en santé et développement	Apprentissage sud-sud	Passage à l'échelle
AQCESS — Aga Khan Foundation Canada	Approche régionale	Composante d'un programme plus vaste
BEST Cassava — Mennonite Economic Development Associates	Approche régionale	Projet autonome
E-Joussour – Alternatives	Approche régionale	Projet autonome / Passage à l'échelle
Formation, communications, participation: pour la défense des droits des femmes et des jeunes, travailleurs et travailleuses de l'Amérique centrale—Alternatives	Approche régionale	Activités de formation autonomes
HAPA — Aga Khan Foundation Canada	Approche régionale	Composante d'un programme plus vaste
IMPACT — Aga Khan Foundation Canada	Approche régionale	Composante d'un programme plus vaste
IRFITCO — Co-operative Development Foundation of Canada	Approche régionale	Projet autonome
NHRA — Centre d'étude et de coopération internationale	Approche régionale	Projet autonome
PASIE — Cowater International	Approche régionale	Composante d'un programme plus vaste
PLUVIF — Centre d'étude et de coopération internationale	Apprentissage sud-sud	Projet autonome
Proxfin—Développement international Desjardins	Apprentissage sud-sud	Projet autonome
Renforcer l'autonomisation des populations touchées par les activités extractives au Guatemala, au Honduras, au Nicaragua et au Salvador — Alternatives	Approche régionale	Activités de formation autonomes
RIMANSI — Co-operative Development Foundation of Canada	Apprentissage sud-sud	Passage à l'échelle / Composante d'un programme plus vaste
Scaling-Up Conservation Agriculture in East Africa — Canadian Foodgrains Bank	Approche régionale	Composante d'un programme plus vaste
Skills for Employability — AIMS-Next Einstein Initiative Foundation	Apprentissage sud-sud	Activités de formation autonomes

### *Approche régionale*

Les projets menés en coopération triangulaire qui ont une dimension régionale tendent à inclure plusieurs États dans les régions et pays proches sur le plan géographique. Dans certains cas, la dimension régionale de la coopération triangulaire a émergé par suite d'un projet mené avec succès dans un seul État, comme dans le cas du projet ASSK du Centre de coopération internationale en santé et développement qui a été réalisé en République démocratique du Congo. Un précédent projet du Centre de coopération internationale en santé et développement au Mali a conduit à étendre le projet du Mali à la RDC où les besoins étaient similaires, le partenaire pivot étant du Mali.

Une des caractéristiques qui définit les approches régionales est l'inclusion d'experts régionaux via des institutions ayant un mandat régional, comme avec le projet Scaling-Up Conservation Agriculture in East Africa de Canadian Foodgrains Bank, le projet PASIE de Cowater International et le projet IRFITCO de Cooperative Development Foundation of Canada. Dans le cas des projets mis en œuvre par Agha Khan Foundation Canada, l'expertise du sud assurée par des partenaires pivots du Kenya et du Pakistan vient en aide au travail des États voisins ainsi que dans d'autres États africains.

### *Approche de l'apprentissage sud-sud*

Alors que la plupart des projets, dont ceux ayant adopté une approche régionale, ont observé que les partenaires nord-sud-sud apprennent l'un de l'autre, l'approche sud-sud se caractérise par l'inclusion de l'apprentissage en tant qu'objectif des projets. L'apprentissage sud-sud permet de reporter à d'autres projets les enseignements tirés d'autres projets et (ou) favorise la diffusion de connaissances et d'expertise entre les États du Sud. Les projets sud-sud occasionnent un apprentissage au cours desquels les partenaires ont un pouvoir décisionnel égal et le partenaire facilitateur vient en aide sans toutefois jouer un rôle central. L'approche favorise le développement d'un savoir, la crédibilité dans des domaines donnés et le renforcement des capacités dans les États du Sud. En ce sens, cette approche de la coopération triangulaire met l'accent sur un partenariat solide entre les partenaires facilitateur, pivot et bénéficiaire, une tendance qui va à l'encontre de certaines approches de la coopération triangulaire qui mettent l'accent sur la relation entre le facilitateur et le partenaire pivot et, de facto, un rôle plus faible pour le partenaire bénéficiaire (OCDE 2019).



### **COWATER INTERNATIONAL: EXPLOITER L'EXPERTISE RÉGIONALE**

Le Projet d'Amélioration de la Surveillance de l'Industrie Extractive en Afrique Francophone subsaharienne (PASIE) est une initiative qui vise à améliorer la reddition des comptes et la transparence dans le secteur de l'extraction en Afrique francophone subsaharienne au Burkina Faso, au Cameroun, à Madagascar et au Mali. Le CREFIAF est un réseau professionnel qui offre des services visant l'audit de l'industrie de l'extraction dans les États de l'Afrique francophone subsaharienne. Il aide le PASIE dans ses efforts de coordination des instances supérieures d'audit participantes. Le CREFIAF héberge le quartier général du projet et des bureaux régionaux sont installés dans chaque État ciblé.

### *Rôles multiples parmi les approches*

Le fait que les partenaires tiennent plusieurs rôles est une caractéristique de la participation des partenaires canadiens au mouvement de la coopération triangulaire, quelle que soit l'approche adoptée. Les partenaires facilitateurs contribuent sur le plan de l'expertise technique et du financement, tout en menant des activités de mise en œuvre aux côtés des partenaires pivots. Les partenaires facilitateurs, partenaires pivots et bénéficiaires supposés profitent souvent de l'expertise au moyen de transferts tripartites, même lorsque le partenaire pivot assume la responsabilité officielle de la mise en œuvre de certaines activités. Les relations et les rôles sont variés et parfois interreliés, ce qui est contraire à l'interprétation de la coopération triangulaire selon laquelle les rôles des facilitateurs, partenaires pivots et bénéficiaires s'excluent mutuellement.

## COOPÉRATION TRIANGULAIRE ET APPRENTISSAGE SUD-SUD : EXPÉRIENCE DES MEMBRES DU CCCI

Le réseau international Proxfin de Développement international Desjardins réunit des établissements de financement du Sud et des partenaires de l'organisation de partout sur la planète. Ce réseau entend promouvoir la communication et les échanges entre les institutions membres, lesquelles partagent un même modèle de rendement et de mêmes valeurs, et encourage l'adoption de pratiques exemplaires dans la communauté du financement. Les membres du réseau agissent tant à titre de partenaires pivots avec les clients des établissements membres qu'à titre de bénéficiaires. Développement international Desjardins offre des conseils au sujet des pratiques exemplaires.

Pour le Centre de coopération internationale en santé et développement, la coopération triangulaire caractérisée par l'apprentissage sud-sud a fait intervenir la participation d'experts entre les États pour ainsi permettre un véritable transfert d'expertise et une participation complémentaire.

### Partenariats équitables

Une des conclusions importantes issues de notre étude – tant à partir des entrevues que des entretiens lors des ateliers du Sommet – est que les OSC considèrent la coopération triangulaire comme un partenariat équitable avec des partenaires du Sud. Cette modalité peut générer des relations horizontales entre les collaborateurs, favorisant la complémentarité entre tous les types de contributions que ce soit sur le plan des finances, du savoir, des techniques ou des ressources humaines. Selon certains participants, les styles traditionnels de partenariats ne donnent pas toujours les mêmes pouvoirs de décision entre les partenaires. Les décisions sont généralement prises du haut vers le bas et souvent l'expérience, les connaissances et les priorités de tous les partenaires ne sont pas prises en compte.

Pour que la coopération triangulaire génère des partenariats équitables, les répondants aux entrevues ont souligné l'importance de la clarté quant aux points d'accès aux partenariats, aux avantages comparatifs et aux rôles. La coopération triangulaire n'est pas seulement ancrée dans la reconnaissance et la valorisation des capacités de chaque partenaire; elle reconnaît aussi la division entre le travail, le financement et la reddition des comptes en fonction de ces capacités. Les OSC ont mis en lumière l'importance de transférer les pouvoirs aux partenaires pivots et aux bénéficiaires, ce qui correspond selon eux à un changement positif et déterminant dans l'établissement de relations avec les partenaires du Sud. L'accent porté sur la coopération triangulaire dans les interactions sud-sud est apprécié de

plusieurs, particulièrement ceux qui offrent des programmes régionaux où les occasions de formation se manifestent dans divers États, parfois à l'extérieur des États bénéficiaires. Cette approche met en valeur et ennoblit l'expertise locale par des moyens offrant le potentiel de décoloniser le développement international, car elles permettent la transition de l'information nord-sud vers un transfert d'information nord-sud-sud.

Les participants ont vu les obstacles au changement disparaître dans les États bénéficiaires par suite de l'inclusion de partenaires ayant des objectifs et une culture similaires. Parfois, l'inclusion d'un partenaire pivot a donné un sentiment d'impartialité dans la mise en œuvre du projet parmi les partenaires du projet. Par exemple, si un partenaire canadien et un bénéficiaire ne sont pas d'accord sur une approche, le partenaire pivot est souvent en mesure d'identifier le juste milieu et de partager une perspective qui convient à tous les partenaires. En ce sens, un partenaire pivot n'apporte pas seulement des avantages en termes d'expérience et d'expertise, mais il joue également un rôle de médiateur intermédiaire, ce qui permet d'atténuer plus équitablement les risques opérationnels.

### Viser des impacts profonds

#### *Influencer les politiques*

Les projets qui incluent une dimension d'orientation politique démontrent que la coopération triangulaire a la capacité d'influencer les politiques. Certains partenaires canadiens ont relevé qu'en travaillant avec des partenaires qui ont préalablement noué des liens avec les gouvernements locaux ou qui comprennent bien le contexte politique local en raison de la proximité géographique, les projets sont plus en mesure d'influencer les responsables des orientations politiques et, partant, la prise de décisions en faveur de l'amélioration des conditions des bénéficiaires. Par exemple, par l'intermédiaire de son réseau African Conservation Tillage Network, Canadian Foodgrains Bank a observé qu'elle était en mesure de soutenir des programmes et des politiques propices à l'agriculture de conservation en mobilisant les gouvernements locaux, régionaux et nationaux dans les trois États ciblés du projet. L'expertise du réseau pour formuler des politiques tenant compte de la culture des régions bénéficiant du projet a été déterminante pour sa réussite. En plus d'obtenir la collaboration du gouvernement, le réseau s'est fait le porte-parole des producteurs agricoles en transmettant leurs préoccupations, soulignant ainsi la nécessité d'instaurer de nouvelles politiques. L'accès du réseau à des spécialistes locaux et régionaux a donné le coup d'envoi à un mouvement faisant la promotion de pratiques agricoles durables qui continue à influencer les politiques en Éthiopie, au Kenya et en Tanzanie et qui facilite l'accès aux finances des ménages par les femmes et les filles. Dans le cas du projet Formation, communications, participation: pour la défense des droits des femmes et des jeunes, travailleurs et travailleuses de l'Amérique centrale, dans l'économie informelle du Honduras et du Nicaragua, Alternatives s'est associé à la Central de Unica dos trabalhadores du Brésil compte tenu de sa grande expertise des questions syndicales et des interactions avec les instances gouvernementales. Compte tenu du succès des pressions exercées par la centrale dans le dossier de l'autonomisation des femmes dans l'économie informelle du Brésil et d'ailleurs en Amérique du Sud, celle-ci a été invitée à favoriser l'émergence d'un tel changement au Honduras et au Nicaragua par l'élaboration de matériel de communication ciblant les acteurs du gouvernement et des entreprises.

#### *Atteindre les bénéficiaires ciblés*

Les participants ont noté que dans certains contextes, la coopération triangulaire est poursuivie par nécessité comme seul moyen possible de mettre en œuvre un projet, notamment pour influencer les parties prenantes ou atteindre certaines communautés. Les participants qui travaillent dans des contextes fragiles et des zones de conflit, notamment le Centre de coopération internationale en santé

et développement, ont indiqué que la difficulté d'obtention d'un visa et les problèmes de sécurité dissuadent les experts canadiens de se rendre sur les lieux des projets. Cette situation s'est traduite par la nécessité de chercher des experts autres que des Canadiens et de trouver des experts locaux et régionaux à l'aise de travailler dans un contexte d'insécurité et (ou) provenant d'États voisins pour lesquels un visa n'est pas imposé. Néanmoins, cette difficulté a généré des résultats positifs en ce sens que la recherche d'experts locaux et régionaux a occasionné la formation d'un bassin d'experts accessible pour des besoins futurs. En présence de situations fragiles, le Mennonite Economic Development Associates a choisi, par exemple, d'intégrer des effectifs locaux dans leur planification de projet en tant que moyen d'assurer la sécurité et les problèmes bureaucratiques tout en mettant en valeur l'expertise régionale et locale.

Comme l'expérience de Canadian Foodgrains Bank mentionnée ci-dessus, le projet de Cowater International a nécessité un partenariat triangulaire pour atteindre les décideurs politiques visés. L'organisation a observé que les gouvernements d'Afrique orientale sont plus enclins à écouter l'expérience des OSC dans les États proches les uns des autres. Des partenariats se forment donc avec des États autres que l'État bénéficiaire. En ce sens, l'expertise externe est appréciée, en particulier lorsqu'il existe des similitudes culturelles et politiques. La question de la confiance représente moins un dilemme dans ces circonstances; il est plus important de considérer si un projet mis en œuvre dans un État similaire s'est traduit par une réussite et s'il peut être reproduit compte tenu des similarités.

Tout au long des entretiens dans le cadre des ateliers, il a été noté par ailleurs que certains contextes politiques obligent d'intégrer aux projets des partenaires proches géographiquement. Cela fait en sorte que la coopération triangulaire est une composante essentielle à l'aide au développement et qu'elle permet aux OSC canadiennes de nouer des liens avec des experts locaux dans un plus large spectre. Un projet mené à Cuba, par exemple, s'est vu imposer l'inclusion d'un partenaire de la région des Caraïbes pour pouvoir aller de l'avant et assurer la prestation de services.

#### *Succès à l'échelle*

La coopération triangulaire a la capacité de créer une dynamique au niveau régional qui impulse le développement durable. Les projets HAPA, IMPACT et AQCESS de Agha Khan Foundation Canada sont le résultat d'autres projets réussis qui se sont déroulés dans d'autres États et qui ont été reproduits. Le projet ASSK du Centre de coopération internationale en santé et développement a adopté une approche similaire. Le projet PLUVIF du Centre d'étude et de coopération internationale a été et est toujours un ressort puissant contre la violence sexuelle et axée sur les genres dans la région africaine des Grands Lacs. Le volet de sensibilisation du projet visant à susciter un changement de comportement a fait intervenir de nombreux partenaires pivots, a eu recours à divers moyens tels que la radio et la diffusion de témoignages de la part d'hommes et de femmes qui ont propagé le message dans les États bénéficiaires et au-delà des frontières. Les participants du projet prévoient que l'expertise et le savoir issus de ce projet serviront à promouvoir la prévention des violences sexuelles et axées sur les genres au moyen d'innovations et de pratiques exemplaires déployées ultérieurement dans d'autres contextes.

## Obstacles à la coopération triangulaire

Les participants à la recherche ont mis en lumière les nombreux avantages associés à la coopération triangulaire, particulièrement en ce qui concerne l'établissement de partenariats équitables et de concrétisation des effets escomptés. Ils ont aussi cité divers obstacles, notamment en ce qui a trait à la gestion de partenariats plus compliqués.

### *Établissement de relations*

L'équipe de recherche a souvent entendu les OSC exprimer le besoin d'établir des relations et de mettre en place des mesures de coordination avec tous les partenaires impliqués. Dans le cas de Aga Khan Foundation Canada, il a été établi que la première année du projet AQCESS serait une période d'expérimentation servant à déterminer la fréquence et les horaires de prestation des services ainsi que les rôles et attentes des partenaires dans la mise en œuvre des services. Les plans annuels subséquents se sont vus améliorés grâce aux enseignements tirés de la première phase, des efforts déployés pour nouer des liens et de l'atteinte des objectifs. D'autres répondants, comme la Co-operative Development Foundation of Canada, ont souligné que la coopération triangulaire a émergé de liens établis depuis longtemps qui ont facilité la conclusion de partenariats.

Tisser des liens est une première étape évidente de la conclusion de partenariats, y compris en coopération triangulaire. Les répondants ont souligné toutefois que, si de tels liens n'existent pas, il faut du temps pour établir une relation de confiance et une compréhension avec les partenaires potentiels. Le temps requis est souvent sous-estimé. Nouer des liens avec les gouvernements a généralement été plus long que prévu et le temps consacré n'a pas nécessairement été inclus ou pris en compte dans la planification des projets. La planification doit aussi tenir compte qu'il faut nouer des liens et élaborer des façons efficaces de travailler entre les partenaires facilitateurs, partenaires pivots et les bénéficiaires. La planification du travail doit aussi permettre aux partenaires d'établir conjointement les modalités de prestation des services et les priorités. De l'espace devrait être créé pour permettre aux partenaires de communiquer régulièrement et d'évaluer leur collaboration, notamment pour que les tâches soient bien réparties et les responsabilités partagées.

### *Assurer des attentes communes*

La définition des attentes par rapport aux projets dès le début est un autre obstacle mentionné par les OSC. En ce qui concerne la création d'espaces pour l'établissement et la gestion de liens, les organisations ont indiqué que les attentes doivent être explicites dès le départ, particulièrement quand il est question de définir les rôles et responsabilités. Lorsque les attentes n'ont pas été formulées, la communication se brouille au fil du temps et des tensions émergent. Dans la première année du projet IRFITCO de la Co-operative Development Foundation of Canada, celui-ci a souffert du manque de précision quant aux attentes du donateur et des partenaires. Cela a nécessité des appels plus fréquents, des vérifications et des ajustements à la planification du travail. Ces va-et-vient ont causé des complications, des tensions et des pertes de temps. Les obstacles occasionnés auraient pu être écartés si plus de temps avait été accordé à la définition des attentes lors de la planification du travail et avant la mise en place du projet.

### *Barrières linguistiques*

Les participants ont aussi noté que les barrières linguistiques représentent un problème constant dans la mise en œuvre de projets. Dans le cas d'Alternatives, bien que des interprètes aient été présents lorsque le besoin s'en présentait, les délais de communication, à l'écrit ou à l'oral, ont ralenti les processus et parfois, une distorsion du message s'est produite. Agha Khan Foundation Canada a aussi noté qu'elle livre régulièrement des instructions en anglais aux participants qu'elle aide dans les

occasions de formation menées par des organisations du Sud et dans des endroits où la langue maternelle diffère de celle des partenaires pivots et des bénéficiaires. Elle agit ainsi pour assurer l'efficacité des communications.

#### *Coût accru des transactions*

Certains participants considèrent que la coopération triangulaire a un coût plus élevé que d'autres types de coopération au développement. Ils ont estimé qu'avec des partenaires plus variés, les défis liés aux relations, le partage des coûts, le financement et la logistique augmentent en raison de la complexité croissante. Selon eux, cela peut entraîner une augmentation du temps consacré à la gestion des ressources humaines plutôt qu'à la mise en œuvre effective des composantes du projet. Un autre défi de la coopération triangulaire est que tous les coûts ne sont pas mesurables. La définition des coûts de transaction a été un point de tension pour savoir s'il fallait s'engager ou non dans une coopération triangulaire. Les organisations ne peuvent pas toujours définir les coûts de la coopération triangulaire ni s'entendre sur la mesure dans laquelle une activité liée à un projet donné constitue un coût, en soi. Le rapport d'OCDE 2019 a également révélé que les praticiens ne s'accordent pas toujours sur ce qui doit être considéré comme un coût de transaction, plutôt qu'un investissement dans des relations qui est la valeur réelle d'une approche triangulaire.

Globalement, les répondants et les participants à l'atelier du Sommet semblaient partager le consensus selon lequel lorsque davantage de partenaires sont impliqués, davantage de facteurs externes entrent en jeu, ce qui augmente le risque de coûts de transaction plus élevés. Néanmoins, il convient aussi de mentionner que les répondants n'ont pas tous accordé la même importance au coût des transactions. Les praticiens de la coopération triangulaire ont noté que les obstacles au fonctionnement sont plus que gérables lorsque les parties concernées savent précisément quels sont les objectifs, les échéances et les responsabilités et que les voies de communication sont maintenues en tout temps. Ce sont des éléments essentiels de la gestion des projets au quotidien. En effet, selon l'OCDE, une vision plus nuancée des coûts de transaction considère que le temps passé à établir et à entretenir des relations conduira à une plus grande efficacité et à de meilleurs résultats par la suite. Sur la base de 43 entretiens et d'une recension à distance de la littérature, des projets et des évaluations, l'étude a montré que la coopération triangulaire n'a pas nécessairement des coûts plus élevés que d'autres modalités. Les coûts de transaction dépendent plutôt du type de projet et des partenaires impliqués et de la nécessité ou non d'investissements initiaux pour établir des relations, clarifier les rôles et développer la confiance : des éléments qui contribuent au succès global des partenariats.

#### *Coordination*

Selon un répondant, les OSC canadiennes ne sont pas toujours coordonnées par rapport aux programmes en cours ou à venir dans les États. Celui-ci prétend que les OSC devraient mieux évaluer le contexte des États lors de la conception des projets pour éviter la duplication des travaux et maximiser la synergie au moyen de partenariats ou de travaux additionnels pour accroître la portée.

#### *Mesures incitatives et indemnités offertes aux employés*

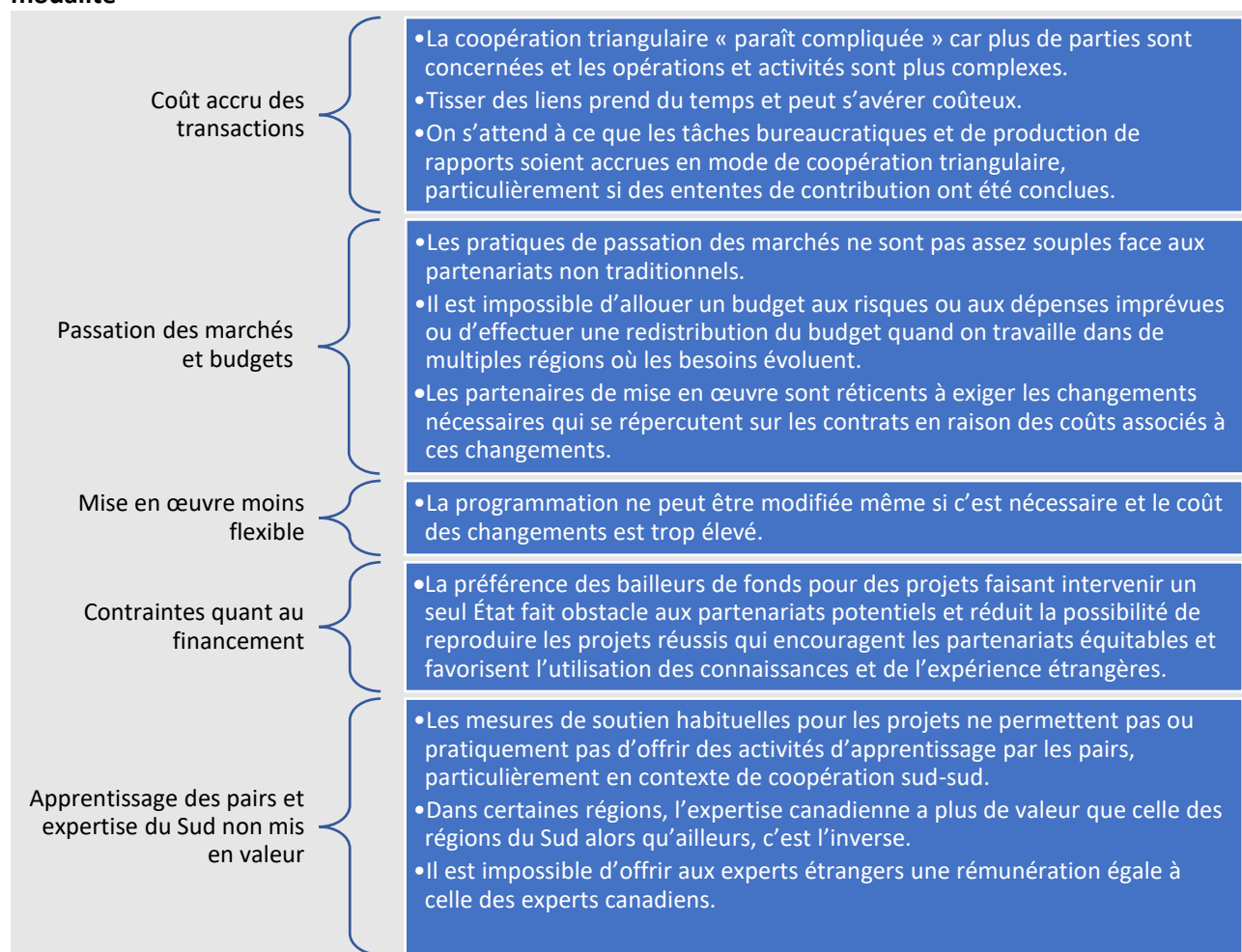
La question des mesures incitatives et des indemnités offertes aux employés est étroitement liée à la nécessité de faire appel aux experts dans un domaine, comme il est cité ci-dessus. Les partenaires canadiens ont mentionné que la différence entre les effectifs canadiens et les mesures incitatives et indemnités offertes aux employés des partenaires est perceptible et s'avère une source de tension et de roulement fréquent. Les OSC ont aussi mentionné que cette question est amplifiée lorsque les salaires budgétés sont moindres que de ceux alloués par d'autres projets qui recrutent les meilleurs effectifs dans des régions ciblées. Les participants à la recherche concluent que les mesures incitatives et

indemnités offertes par les partenaires canadiens sont moindres que celles habituellement offertes par les OSC à travers le monde.

*Points de vue des OSC qui ne s'engagent pas dans la coopération triangulaire*

Outre les contributions des OSC participant à la coopération triangulaire, celles qui ne s'engagent pas, ont partagé ce qu'elles considèrent comme des obstacles et des idées fausses, mettant en lumière les domaines dans lesquels des progrès peuvent être nécessaires pour promouvoir une plus grande utilisation de la modalité (figure 2). Dans l'ensemble, les organisations qui ne participent pas à la coopération triangulaire ont mis en évidence les coûts de transaction (semblables aux problèmes mentionnés ci-dessus), les pratiques contractuelles, le manque de flexibilité dans la mise en œuvre des projets et le financement limité disponible pour les projets régionaux ciblés.

**Figure 2. Obstacles à la coopération triangulaire selon les organisations n'ayant pas intégré cette modalité**





## Rôle d’Affaires mondiales Canada dans le soutien de la coopération triangulaire

L’équipe de recherche a établi que l’expérience vécue dans le cadre de projets financés par Affaires mondiales Canada qui soutiennent la coopération triangulaire varie grandement selon le point de vue des partenaires canadiens et des trois agents de projets d’Affaires mondiales Canada qui ont répondu à l’enquête. La section qui suit met en lumière le point de vue des partenaires et du personnel d’Affaires mondiales Canada en ce qui a trait aux ententes de contribution, aux directives de reddition des comptes et aux approches générales de la coopération triangulaire par ce ministère.

### *Mécanismes actuels de financement de la coopération triangulaire*

Plusieurs participants ont jugé que les ententes de contribution se prêtent mal aux projets de coopération triangulaire. Les individus ont invoqué le fait que les subventions se prêtent mieux aux projets qui font intervenir une multitude d’acteurs et la maximisation des bienfaits pour tous. Les participants ont indiqué que les ententes de contribution ne permettent pas l’ajout de partenaires pivots lorsque la mise en œuvre en donne l’occasion. L’incapacité d’inclure de nouveaux partenaires lors du déroulement du projet affecte les résultats potentiels et empêche les OSC canadiennes d’établir des liens et d’acquérir une expérience utile dans les domaines d’expertise couverts par les projets. Les participants ont indiqué que si les contrats offraient plus de flexibilité, les projets menés en coopération triangulaire augmenteraient en volume et en portée du fait que les partenaires canadiens pourraient mieux mobiliser leurs réseaux et les experts locaux, tout en exploitant les points d’entrée pour enverger les projets.

### *Financement de partenariats équitables*

Les participants à l’enquête ont indiqué que le financement et les ententes de contribution actuels ne favorisent pas l’établissement de partenariats équitables. Quand le partenaire canadien est aussi titulaire du marché, les partenaires locaux (pivot et bénéficiaire) sont généralement traités comme des consultants plutôt que des partenaires à part entière et actifs. Certaines organisations soutiennent qu’il est difficile d’obtenir du financement quand les partenaires non canadiens orientent le processus décisionnel. Ces états de fait minent la valeur et l’expertise des partenaires pivots et affectent la dynamique des pouvoirs dans les relations. Il existe un besoin de trouver des moyens concrets d’exploiter l’un des avantages de la coopération triangulaire, soit son rôle en tant que modalité qui favorise la titularité des projets et les liens de confiance entre les partenaires. Établir la titularité des projets et les liens de confiance entre les partenaires est essentiel au succès des projets tout comme à leur durabilité.

### *Soutien des efforts régionaux*

Les participants se disent préoccupés par une tendance qui semble se dessiner en vertu de laquelle les donateurs et Affaires mondiales Canada accordent une préférence aux projets qui interviennent dans un seul État. Les OSC pensent que cette tendance non seulement empêche les partenaires potentiels et les experts régionaux d’acquérir une crédibilité hors frontières, mais qu’elle affecte significativement la valeur, la reconnaissance et la réplique des projets fructueux qui préconisent les partenariats équitables et le recours à l’expertise et à l’expérience étrangère.

### *Lignes directrices sur la reddition des comptes*

L’ajustement des lignes directrices et des exigences en matière de reddition des comptes a aussi été évoqué lors des entretiens. Les participants pensent que, bien que la reddition des comptes est une tâche fastidieuse pour certains projets, le contenu exigé dans les rapports pourrait et devrait être axé vers une auto-évaluation des partenaires, en plus de la présentation des projets et des progrès réalisés à

l'intention d'Affaires mondiales Canada. Les participants estiment que les rapports devraient être basés sur des indicateurs de performance sur les partenariats ainsi que sur les résultats.

#### *Investir dans la coopération triangulaire : Positions partagées*

L'OCDE (2019) souligne la nécessité pour les partenaires d'établir un écosystème favorable à la coopération triangulaire. Elle met l'accent sur des textes généraux bénéficiant d'un soutien politique (et la législation correspondante), des structures institutionnelles, des partenariats divers et des ressources et procédures pour guider les interventions. En résumé, le renforcement de la coopération triangulaire nécessite un environnement favorable, intégré dans les écosystèmes globaux de coopération au développement, qui se concentrent sur les partenariats plutôt que sur les projets ou les programmes.

Dans le contexte canadien, certains participants se sont demandé si la coopération triangulaire en tant que modalité efficiente et bénéfique s'avère une voie durable et un moyen durable d'établir des partenariats compte tenu des exigences d'Affaires mondiales Canada et des mécanismes de mise en œuvre des projets. Certains répondants voyaient cette modalité comme une tendance qui finira par disparaître avec le temps si elle reste inutilisée et non publicisée, car elle est mal connue, et qu'elle impose des limites en raison des exigences contractuelles et du manque de ressources consacrées au soutien de la coopération triangulaire, notamment les directives opérationnelles et possibilités de financement.

Le point de vue de la société civile varie quant aux moyens par lesquels Affaires mondiales Canada devrait soutenir dorénavant la coopération triangulaire. D'une part, certains répondants demandaient qu'Affaires mondiales Canada précise le sens de l'expression « coopération triangulaire » et intègre cette modalité aux politiques, aux règlements, aux occasions de financement et aux règles et exigences de passation des marchés. Une terminologie plus précise et plus d'efforts visant à faire connaître cette modalité pourraient concentrer les efforts vers l'atteinte des objectifs de développement dans les États partenaires, tout en offrant une base pour améliorer l'efficacité de la coopération triangulaire comme moyen du transfert de connaissance et d'expertise. Offrir un soutien à la coopération triangulaire au moyen du financement contribuerait à l'établissement des liens nécessaires pour que le Canada acquière une plus grande crédibilité sur le plan de la coopération triangulaire et à la promotion d'une plus grande participation de la part des partenaires canadiens. Le soutien pourrait aussi couvrir l'établissement de liens avec tous les partenaires ou prendre la forme d'une aide continue tout au long de l'évolution des projets et des partenariats, y compris ceux évoluant du modèle habituel nord-sud vers le modèle nord-sud-sud. En fait, certains participants aimeraient que du financement soit accordé en fonction de ce type de partenariats, affirmant que cette modalité est vouée à un bel avenir dans le secteur de la coopération au développement étant donné le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et le développement des capacités du Sud.

D'autre part, certains répondants mettent en doute l'utilité de prioriser les partenariats plutôt que les résultats. Ceux-ci se préoccupent du fait que les OSC canadiennes sont susceptibles de demander du financement pour mettre sur pied des partenariats triangulaires plutôt que pour viser l'atteinte de résultats tangibles et durables selon qu'Affaires mondiales Canada accentue son soutien à la coopération triangulaire. Les participants craignent que le financement de projets faisant intervenir un seul État s'amointrisse si l'on accorde la préférence aux projets menés en coopération triangulaire et, partant, que les nouvelles exigences liées aux partenariats ne soient pas réalisables pour les OSC dont la portée, le mandat et l'accessibilité aux réseaux sont moindres.

## Leçons apprises

### **La coopération triangulaire ouvre la voie à de nouvelles façons de travailler et à de nouvelles avenues pour les partenariats.**

Les projets examinés dans le cadre de cette étude présentent un éventail diversifié de partenaires pivots. L'inclusion de partenaires à l'étranger offre des possibilités d'explorer de nouvelles relations dans le domaine de l'aide au développement. De nouvelles perspectives et l'introduction de nouvelles solutions pour la réalisation de projets contribuent au renforcement des capacités de tous les partenaires, l'identification de solutions adaptées au niveau local et le soutien à et la reconnaissance de l'expertise du Sud.

### **La coopération triangulaire est une approche utile pour établir des partenariats plus équitables dans le milieu de la coopération au développement.**

La coopération triangulaire est avantageuse, car elle permet d'exploiter et de développer les capacités des États partenaires. Elle a le potentiel de modifier la dynamique du pouvoir entre les partenaires par la prise en compte des avantages et de leurs capacités respectives. Certains participants ont fait valoir que la coopération triangulaire décolonise l'aide au développement en déplaçant l'accent et le pouvoir des partenaires du Nord vers les partenaires du Sud. Les projets traditionnels sont axés sur l'expertise et les connaissances du Nord, tandis que la coopération triangulaire soutient la croissance et la diffusion des expériences des pays du Sud tout en mettant la lumière sur les efforts de coopération Sud-Sud.

### **Il n'y pas d'approche universelle de la coopération triangulaire. Les partenariats varient et les partenaires peuvent jouer plusieurs rôles.**

Les projets examinés ont adopté l'une des deux principales approches de la coopération triangulaire - les approches régionales et des approches axées sur l'apprentissage Sud-Sud. Dans ce contexte, les motivations à l'égard de la coopération triangulaire et les rôles joués par les partenaires facilitateurs, pivots et bénéficiaires se concordent souvent de manière complémentaire, y compris en termes de mise en œuvre directe des projets. La diversité des mandats, des services offerts et de la taille des budgets recensée par cette étude montre que la façon de participer au mouvement, chez les partenaires canadiens, dépend grandement de l'environnement et du contexte dans lesquels ils évoluent. La façon dont les partenaires canadiens s'engagent dans la coopération triangulaire dépend fortement des environnements et des contextes dans lesquels ils travaillent. Bien que cette réalité complique la compréhension de la coopération triangulaire, les résultats illustrent également la richesse des modèles de partenariat examinés dans lesquels les partenaires du Nord et du Sud travaillent pour partager les rôles et les activités de mise en œuvre grâce à des modèles de partenariat plus équitables.

### **Comme dans le cas de tous les partenariats la coopération triangulaire efficace exige d'établir des liens de confiance, des objectifs communs, des attentes claires et bien gérées chez les partenaires, des rôles précisément établis et des mécanismes de communication efficace et de reddition des comptes chez les partenaires.**

Alors que certains répondants, surtout ceux ne prenant pas part au mouvement de la coopération triangulaire au moment de l'enquête, jugent cette modalité compliquée, l'expérience des partenaires canadiens laisse supposer que les défis posés par les partenariats en contexte de coopération triangulaire ne diffèrent pas tellement de ceux des autres partenariats. La coopération triangulaire nécessite une planification de projet appropriée pour tenir compte du temps potentiel requis pour

atténuer les risques et opérer un changement dans les programmes. Elle doit aussi s'ancrer dans une relation de confiance, dans la transparence et dans la responsabilisation mutuelle des partenaires.

**La phase d'établissement de relations dans la coopération triangulaire est essentielle pour atteindre les objectifs de projet.**

Les participants ont estimé que les mécanismes contractuels actuels pour les projets ne laissent que peu ou pas de place à la formulation et au développement de relations avec les partenaires ainsi que l'opportunité d'anticiper ou gérer les incertitudes qui accompagnent une approche équitable du lancement, de la mise en œuvre et de la clôture des projets. Une phase initiale consacrée à l'établissement de relations avant l'opérationnalisation est essentielle pour la durabilité du projet.

**Définir et mesurer les coûts de transaction de la coopération triangulaire demeure un défi.**

Une préoccupation constante des OSC, tant celles qui pratiquent la coopération triangulaire que celles qui ne la pratiquent pas, est que la modalité a des coûts de transaction plus élevés qui ne sont pas toujours mesurables. Néanmoins, les expériences montrent qu'il n'est pas impossible de travailler avec des partenaires plus importants et que la coopération triangulaire peut réduire les coûts, comme ceux liés aux déplacements par exemple.

**Les projets de coopération triangulaire peuvent servir d'approche efficace pour réaliser et mettre à l'échelle l'impact de développement.**

Les partenaires pivots permettent d'atteindre plus facilement les bénéficiaires cibles et de promouvoir des changements de politiques. En outre, la coopération triangulaire offre un moyen de faire passer les relations avec les bénéficiaires de la coopération au développement en partenaires pivots pour mettre en place des solutions à l'échelle régionale, en reconnaissant l'amélioration des capacités et l'expertise du Sud. Enfin, comme indiqué ci-dessus, la coopération triangulaire peut être un moyen efficace de traiter l'aide au développement dans des contextes fragiles et des zones de conflit qui permet d'accroître l'expertise régionale des partenaires pivots.

**Pour être efficaces, les projets de coopération triangulaire nécessitent une plus grande flexibilité.**

Certains donateurs n'ont pas modifié leur approche pour valoriser la coopération triangulaire. Les directives relatives aux contrats et aux plans de travail empêchent les changements ou les réorientations de la programmation. Des contrats plus flexibles faciliteraient des solutions innovantes et rentables pour surmonter les défis du développement lorsque les besoins se font sentir. Les participants ont indiqué que des subventions pourraient être plus adaptées et plus propices à des projets de coopération triangulaire par rapport aux mécanismes actuels des accords de contribution.

## Conclusions

La coopération triangulaire est une modalité qui fait intervenir la mise en commun des connaissances et de l'expertise tout encourageant l'innovation et la co-création par un apprentissage mutuel mutuellement bénéfique. La nouvelle définition de la coopération triangulaire aspire non seulement à définir les rôles et les partenariats des acteurs concernés, mais à valoriser aussi l'équité des partenariats en vue d'atteindre les objectifs du Programme à l'horizon 2030 et la politique d'aide internationale féministe du Canada. La polyvalence de la coopération triangulaire répond bien aux complexités et aux obstacles qu'occasionne la poursuite des ODD et aux capacités accrues du Sud. La coopération triangulaire est centrée sur l'art d'établir des partenariats. Il n'existe pas d'approche unique.

Cette étude a eu pour objectif de sensibiliser les OSC à la coopération triangulaire, à soutenir les efforts d'Affaires mondiales Canada à parfaire ses connaissances sur cette modalité et faire mieux comprendre les possibilités de coopération triangulaire accrue avec et par les OSC canadiennes.

Le Canada est bien positionné pour soutenir la participation des organisations canadiennes au mouvement de la coopération triangulaire. Globalement, porter le centre d'intérêt sur des partenariats équitables avec des organisations du Sud au moyen de la coopération triangulaire concorde avec l'aspiration du Canada à soutenir les organisations locales de la société civile, y compris les organisations défendant les droits des femmes. La *Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale*<sup>7</sup> représente aussi une possibilité de mettre en valeur la coopération triangulaire. Les participants à cette étude sont impatients d'être reconnus comme des leaders et promoteurs du mouvement de la coopération triangulaire et des bienfaits menés selon cette modalité. Dans ses politiques actuelles, Affaires mondiales Canada a la possibilité de soutenir les OSC pour qu'elles adoptent cette modalité. Les objectifs de la *Politique d'aide internationale féministe du Canada* et de la *Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale* reflètent l'objet des *Principes directeurs favorisant une coopération triangulaire efficace* en mettant en relief les aspects critiques sur lesquels il faut s'attarder pour promouvoir la coopération triangulaire selon les répondants. Les organisations veulent plus de soutien, de l'indépendance et du leadership, de la flexibilité dans les mécanismes de financement, des lignes directrices claires et des occasions de participer au mouvement grâce à des initiatives multipartites. Elles attachent une valeur particulière à la coopération triangulaire transparente et responsable, qui livre des résultats.

### Recommandations

Trois recommandations clés font surface à l'intention d'Affaires mondiales Canada qui permettraient de promouvoir la coopération triangulaire chez les partenaires canadiens.

- **Investir dans la sensibilisation sur les bienfaits de la coopération triangulaire chez les partenaires canadiens.**

Bien que cette étude ait contribué à mieux faire connaître la coopération triangulaire chez les membres du CCCI et d'autres acteurs, il est vraisemblablement nécessaire d'en faire connaître la modalité et les bienfaits. Les aspects de la coopération triangulaire qui correspondent aux priorités des OSC canadiennes incluent le fait qu'elle soit axée sur les capacités établies des partenaires du Sud, la promotion de partenariats équitables et le potentiel de transposer les relations de pouvoir. En plus de

<sup>7</sup> Voir Gouvernement du Canada. 2020. Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale : une approche féministe. [https://www.international.gc.ca/world-monde/issues\\_development-enjeux\\_developpement/priorities-priorites/civil\\_policy-politique\\_civile.aspx?lang=fra](https://www.international.gc.ca/world-monde/issues_development-enjeux_developpement/priorities-priorites/civil_policy-politique_civile.aspx?lang=fra).

rendre l'information sur la coopération triangulaire, ses bienfaits et le rôle du Canada dans les Initiatives du Partenariat mondial plus largement accessible, les partenaires d'Affaires mondiales Canada accordent une valeur particulière aux occasions de dialoguer. Des discussions sur la coopération triangulaire pourraient être intégrées aux mécanismes de dialogue tels que ceux portant sur la *Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale*. Il existe également d'autres possibilités de dialogue, telles que des événements ponctuels ou un engagement avec l'équipe spéciale pour l'efficacité du développement des OSC et l'environnement favorable, qui pourraient contribuer à socialiser davantage la modalité et ses avantages parmi les partenaires canadiens.

- **Orienter les partenaires canadiens quant à l'approche d'Affaires mondiales Canada sur la coopération triangulaire et intégrer cette approche aux politiques, mécanismes et directives de reddition des comptes pertinents.**

Le projet de recherche a suscité l'intérêt chez les partenaires canadiens par rapport aux possibilités émanant de la coopération triangulaire. Parallèlement, des incertitudes persistent au sujet des plans d'Affaires mondiales Canada en ce qui a trait au soutien à la coopération triangulaire et aux points d'entrée concrets tangibles pour les partenaires canadiens. De plus, une diversité d'obstacles liés au financement, aux contrats et à la reddition des comptes a été soulevée durant l'étude. Bien que les moyens de lever les obstacles à la coopération triangulaire ne soient pas actuellement abordés dans la *Politique du Canada des partenariats avec la société civile pour l'aide internationale* ni dans son plan de mise en œuvre, ils pourraient être envisagés en vertu des objectifs 4 (favoriser le leadership des OSC dans l'innovation), 5 (intégrer le rôle des OSC en tant qu'acteurs indépendants), 6 (revoir les mécanismes de financement), 7 (favoriser des approches multipartites) et 9 (promouvoir la durabilité, la transparence, la responsabilisation et l'atteinte des résultats) de cette politique.

- **Renforcer les relations avec les OSC pratiquants et intéressés par la coopération triangulaire en créant un espace d'échange de bonnes pratiques et de leçons apprises.**

Ce projet de recherche a constitué une première étape indispensable pour établir une base de référence sur la manière dont les OSC canadiennes s'engagent dans la coopération triangulaire. Le projet a suscité l'intérêt des OSC canadiennes pour cette modalité. Grâce aux résultats initiaux de la recherche et aux parties prenantes désireuses d'apprendre et de partager, Affaires mondiales Canada a la possibilité d'intensifier son engagement avec les partenaires canadiens en matière de coopération triangulaire. En créant un espace sûr et dédié pour que les organisations canadiennes puissent travailler, discuter, échanger et surtout partager, Affaires mondiales Canada peut continuer à soutenir les efforts des organisations canadiennes pour s'engager dans la coopération triangulaire et s'assurer que l'approche du ministère est éclairée par les expériences de ses partenaires.

## Annexe 1 : Résumé des projets examinés

Tableau 1. Sommaire des projets réalisés en coopération triangulaire par secteur			
Projet	Partenaire pivot	Bénéficiaire	Description du projet
<b>Agriculture</b>			
BEST Cassava			Ce projet de 12 millions de dollars échelonné sur cinq ans et financé par la fondation Bill and Melinda Gates vise l'établissement d'un système commercial, institutionnalisé et apte à prendre une expansion optimale pour les semences de manioc. Les activités du projet comprennent l'utilisation de variétés de manioc, en aidant le secteur privé et l'établissement de relations gouvernementales et formation.
Mennonite Economic Development Associates (MEDA)	International Institute of Tropical Agriculture (IITA), Nigéria	Tanzanie	
Scaling-Up Conservation Agriculture in East Africa			Ce projet de 18,6 millions de dollars échelonné sur cinq ans entend rendre possibles les pratiques d'agriculture de conservation dans de petites exploitations agricoles d'Éthiopie, du Kenya et de Tanzanie. Il vise la création de politiques et d'activités de programmes favorables à l'agriculture de conservation par la mobilisation des instances gouvernementales locales, régionales et nationales dans ces trois États. Les activités comprennent la prestation de formations et d'ateliers, le soutien à la vulgarisation, le développement d'un cursus sur l'agriculture de conservation et la diffusion de contenu à la radio ainsi que l'établissement de groupes d'épargne.
Canadian Foodgrains Bank (CFGB)	African Conservation Tillage Network, (ACT), Kenya	Éthiopie, Kenya et Tanzanie	
<b>Emploi</b>			
Skills for Employability (SFE)			Ce projet, d'une durée de cinq ans et doté d'un budget de 6,5 millions de dollars, vise à répondre aux besoins des demandes des industries de la connaissance par le biais de fourniture de formation hautement qualifiée et de soutien à la transition vers le travail pour les étudiants des sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (STEM) au Cameroun, Rwanda et Sénégal. Les activités du projet comprennent des stages en entreprise, des modules d'apprentissage en ligne, des forums axés sur l'industrie, des partenariats stratégiques avec des institutions universitaires et possibilités de mentorat.
AIMS – Next Einstein Initiative Foundation	Southern African Society for Cooperative Education (SASCE), Afrique du Sud	Afrique	
<b>Extraction de ressources naturelles</b>			
Projet d'Amélioration de la Surveillance de l'Industrie Extractive en Afrique Francophone Subsaharienne (PASIE)			Ce projet de 18 millions de dollars échelonné sur six ans vise à améliorer la reddition des comptes et la transparence vis-à-vis du public dans le secteur de l'extraction en Afrique francophone subsaharienne, plus précisément au Burkina Faso, à Madagascar, au Mali et au Cameroun. Les activités du projet incluent le développement de lignes directrices visant l'audit de l'industrie de l'extraction, le développement de programmes pédagogiques et de ressources techniques, d'audits pilotes pour mettre les lignes
Cowater International	Conseil régional de formation des institutions supérieures de contrôle des finances publiques de	Burkina Faso, Cameroun, Madagascar et Mali	

<b>Tableau 1. Sommaire des projets réalisés en coopération triangulaire par secteur</b>			
<b>Projet</b>	<b>Partenaire pivot</b>	<b>Bénéficiaire</b>	<b>Description du projet</b>
	l'Afrique francophone subsaharienne, (CREFIAP), Cameroun		directrices et les ressources techniques à l'essai, de formation sur l'audit et la mise au point de lignes directrices et de processus visant la mobilisation des parties concernées.
Renforcer l'autonomisation des populations touchées par les activités extractives au Guatemala, au Honduras, au Nicaragua et au Salvador			Ce projet de quatre ans, d'un montant de 600 000 dollars, visait à améliorer la défense des intérêts économiques, sociaux, culturels et des droits environnementaux des populations touchées par les industries extractives ainsi qu'au renforcement de la souveraineté dans la gestion et la protection des ressources naturelles et le développement des communautés Guatemala, Honduras, Nicaragua et Salvador. Les activités de projet comprennent des activités de formation à la défense des intérêts, la création du financement local de petites initiatives en faveur des défenseurs des droits de la personne, des campagnes de sensibilisation sur l'impact des l'extractivisme et des consultations avec les communautés touchées par l'industrie extractive.
Alternatives	Central de Unica dos trabalhadores, (CUT), Brésil	Guatemala, Honduras, Nicaragua et Salvador	
<b>Finance</b>			
Expanding the Reach of Micro-Insurance in South East Asia (RIMANSI)			Réalisé entre 2003 et 2015, ce projet de 12 ans, de 1,7 million de dollars, visait à approfondir et à élargir la portée de la sensibilisation, la prestation de services, l'efficacité et la compétitivité d'un réseau de 25 micro-assurances et associations de secours mutuel (MBA) au Cambodge, en Indonésie, aux Philippines et au Vietnam. Les activités du projet comprennent des formations et des ateliers professionnels, de l'assistance technique, l'élaboration de la politique et de manuels de procédures, l'enregistrement et l'octroi de licences pour les nouveaux MBA et programmes de micro-assurance et de l'assistance à la gestion de performances.
Co-operative Development Foundation of Canada (CDF Canada)	CARD Mutual Benefit Association (CARD-MBA)	Cambodge, Indonésie, Philippines et Vietnam	
Improving Rural Financial Inclusion Through Cooperatives, (IRFITCO)			Ce projet de 3,2 millions de dollars échelonné sur quatre ans vise à améliorer l'inclusion du financement dans les régions rurales appauvries de l'Éthiopie, du Malawi et de la Tanzanie au moyen de réseaux consolidés de coopératives de financement. Les activités de projet incluent la formation, le soutien d'organisations nationales ayant trait à l'éthique, la prestation de services et la participation du gouvernement dans la diffusion d'ateliers, de formations et de visites d'échange pour rejoindre les populations rurales appauvries.
Co-operative Development Foundation of Canada (CDF Canada)	African Confederation of Savings and Credit Co-operative Associations, (ACCOSCA), Kenya	Éthiopie, Malawi et Tanzanie	
<b>Proxfin</b>			
Développement international Desjardins (DID)	26 institutions de microfinancement	Clients de 26 institutions membres	Initiative à long terme (2006 à aujourd'hui) basée sur une association qui vise à faciliter et à promouvoir la mise en commun de l'expérience entre les États du Sud et Développement international Desjardins en ce



Tableau 1. Sommaire des projets réalisés en coopération triangulaire par secteur			
Projet	Partenaire pivot	Bénéficiaire	Description du projet
	membres de Proxfin		qui a trait au microfinancement. Depuis la constitution de ce projet en 2015, Affaires mondiales Canada s'est ajouté à la liste des bailleurs de fonds dans l'objectif qu'il devienne une association financièrement autonome d'ici 2025. En 2019, les membres finançaient près de 75 % de ses opérations et Affaires mondiales Canada 25 %. À la suite d'entretiens fructueux entre les institutions partenaires, des évaluations et le diagnostic des activités de protection ont été revus. Elles consistent maintenant en un grand séminaire technique annuel au cours duquel des institutions financières membres se rencontrent pour discuter de financement inclusif.
<b>Genre</b>			
E-Joussour: Réseautage pour les droits des femmes et la démocratisation au Moyen-Orient et en Afrique du Nord			Ce projet échelonné sur six ans entend renforcer le rôle, la représentation et la coopération des organisations féminines du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) et parfaire la compréhension du public sur les concepts de genre, d'égalité et de droits des femmes par une meilleure analyse des genres par rapport aux violations des droits de la personne et des conflits au MENA. Les activités comprennent la production d'écrits faisant la promotion de l'égalité des genres, d'un guide sur la défense de l'égalité des genres, des séminaires sur le renforcement des capacités régionales, des lignes directrices sur l'exécution de campagnes et d'activités de lobbying ainsi que des offres de stage.
Alternatives	Forum des alternatives Maroc (FMAS), Maroc	Algérie, Égypte, Irak, Jordanie, Le Liban, Maroc, Occupé Palestinien Territoires, Soudan, la Tunisie, et Yémen	
Formation, communications, participation : pour la défense des droits des femmes et des jeunes, travailleurs et travailleuses de l'Amérique centrale			Ce projet, d'une durée de cinq ans et d'un montant de 815 000 dollars, visait à améliorer les conditions de vie des femmes et des jeunes travailleurs dans les maquiladoras du secteur textile du Honduras et le Nicaragua. Les activités du projet comprennent la formation et ateliers, recrutement, campagnes annuelles, et l'élaboration de matériel de formation relié aux séminaires internationaux et aux droits des femmes.
Alternatives	Central de Unica dos trabalhadores, (CUT), Brésil	Honduras et Nicaragua	
Projet de lutte contre les violences faites aux femmes (PLUVIF)			Ce projet, de 13 millions de dollars, échelonné sur sept ans vise à mobiliser les OSC, les communautés et les décideurs politiques pour lutter contre la violence sexuelle ou sexospécifique dans toutes les strates de la société du Burundi, la République démocratique du Congo et le Rwanda. Les activités comprennent l'élaboration et la mise en application de protocoles pour venir en aide aux victimes, la sensibilisation des communautés et l'éducation au moyen de la formation et le dialogue politique.
Centre canadien d'étude et de coopération internationale (CECI)	Concertation des collectifs des associations féminines de la région des Grands Lacs, (COCAFEM/GL), Burundi	Burundi, République démocratique du Congo et Rwanda	
<b>Résistance aux changements climatiques</b>			
Nepal Hazard Risk Assessment (NHRA)			

<b>Tableau 1. Sommaire des projets réalisés en coopération triangulaire par secteur</b>			
<b>Projet</b>	<b>Partenaire pivot</b>	<b>Bénéficiaire</b>	<b>Description du projet</b>
Centre canadien d'étude et de coopération internationale, CECI	Asian Disaster Preparedness Centre, ADPC (centre asiatique de préparation aux désastres), Thaïlande	Népal	Ce projet de 200 000 dollars qui a duré un an (2009-2010) avait pour objectif de mettre au point un rapport de synthèse des risques majeurs sur le plan national et infranational au Népal, à présenter un aperçu des évaluations de vulnérabilité de l'État et d'élaborer une analyse économique détaillée basée sur un modèle de probabilité des pertes propres aux risques tenant compte des pertes économiques projetées découlant des risques ainsi qu'une cartographie des régions plus à risque.
<b>Santé</b>			
<b>Accès aux services de santé à Kinshasa (ASSK)</b>			Ce projet de 19 millions de dollars échelonné sur cinq ans vise l'amélioration de la santé des femmes, des enfants et des adolescents vivant dans la province de Kinshasa, dans la République démocratique du Congo. Les activités comprennent la prestation de services de santé, la formation sur le traitement des déchets biomédicaux, l'amélioration des infrastructures de santé et le renforcement des capacités de gouvernance des dirigeants des services de santé.
Centre de coopération internationale en santé et développement, CCISD	Associations de santé communautaire (ASACO) de Kayes, Ségou, Mali	République démocratique du Congo	
<b>Access to Quality Care through Extending and Strengthening Health Systems (AQCESS)</b>			Ce projet de 30,5 millions de dollars réparti sur quatre ans vise l'amélioration de la santé des mères, des nouveau-nés et des enfants dans certaines régions du Kenya, Mali, Mozambique, et Pakistan. Les activités de projet comprennent l'aménagement et la modernisation des installations de santé, la mise en route de campagnes de démarchage et la formation de personnel de la santé sur les lieux de travail ainsi que la mobilisation et la participation des parties concernées.
Aga Khan Foundation Canada (AKFC)	Université Aga Khan, Afrique orientale, Kenya	Kenya, Mali, Mozambique, et Pakistan	
<b>Health Action Plan for Afghanistan (HAPA)</b>			Ce projet de 75,2 millions de dollars échelonné sur cinq ans vise l'amélioration de l'état de santé de la population dans certaines provinces d'Afghanistan, particulièrement celle des femmes et des enfants. Les activités comprennent la formation du personnel infirmier, des sages-femmes et du personnel paramédical ainsi que la formation sur les lieux du personnel infirmier, des sages-femmes, des médecins, des techniciens de laboratoire, des gestionnaires de la santé et du personnel de la fonction publique.
Aga Khan Foundation Canada (AKFC)	Aga Khan Planning and Building Services, AKPBS (services d'urbanisme Aga Khan), Pakistan	Afghanistan	
<b>Improving Access to Reproductive, Maternal And Newborn Health in Mwanza (IMPACT)</b>			Ce projet de 14,7 millions de dollars échelonné sur quatre ans vise à améliorer la santé maternelle, néonatale et reproductive par la consolidation approfondie du système de santé en Tanzanie. Les activités de projet comprennent la réparation, la modernisation et l'aménagement d'installation de santé publique, la formation et la supervision coopérative ainsi que la mobilisation et le
Aga Khan Foundation Canada (AKFC)	Université Aga Khan, Afrique orientale, Kenya	Tanzanie	

<b>Projet</b>	<b>Partenaire pivot</b>	<b>Bénéficiaire</b>	<b>Description du projet</b>
			développement des capacités des collectivités pour promouvoir et mettre en pratique des comportements sains qui favorisent la santé et l'égalité des genres.

## Annexe 2 : Approche de recherche

### Calendrier du projet de recherche sur la coopération triangulaire

#### Octobre 2019

- Sélection de 66 membres du CCCI qui interviennent à l'étranger et qui pourraient mener des projets en coopération triangulaire
- Collecte de données au moyen d'une recension des sites Web des organisations et repérage de l'information et des projets pertinents
- Publication d'une page Web sur la coopération triangulaire et mobilisation des membres par l'envoi d'une infolettre générale et d'une infolettre transmise directement aux membres
- Début des entrevues en fonction des réponses au questionnaire (voir ci-dessous) et du profil des projets (annexe 1)

#### Novembre 2019

- Prise de contact avec les organisations membres du CCCI en fonction de leur participation possible au mouvement de la coopération triangulaire :
  - 1 = Oui, participe au mouvement
  - 2 = Participe peut-être au mouvement / site Web imprécis à ce sujet
  - 3 = Aucun signe de participation
- Début des communications considérables par courriel et de la participation directe des membres
- Poursuite des entrevues téléphoniques
- Atelier du Sommet sur la coopération triangulaire – 27 novembre 2019

#### Décembre et janvier 2019

- Poursuite des entretiens entre les membres et l'équipe de recherche pour obtenir de l'information utile au projet
- Poursuite des entrevues
- Communication des profils aux membres aux fins d'examen et d'approbation

#### Février 2020

- Poursuite des entretiens entre les membres et l'équipe de recherche pour obtenir de l'information utile au projet
- Poursuite des entrevues
- Communication des profils aux membres aux fins d'examen et d'approbation
- Entrevues menées avec les agents de projet d'Affaires mondiales Canada basées sur les guides d'entretien semi-structuré (questionnaires ci-dessous)

### Coopération triangulaire Guide d'entretien semi-structuré

Le CCCI mène un projet de recherche en partenariat avec Affaires mondiales Canada (AMC) sur la [coopération triangulaire](#). Ladite coopération triangulaire se réfère aux projets combinant une coopération nord-sud et sud-sud impliquant tout type de partie prenante (gouvernement, société civile, secteur privé, etc.). Par exemple, la coopération triangulaire fait référence aux cas où une organisation du Nord (telle qu'une organisation de la société civile canadienne) s'associe à une organisation d'un pays émergent ou en voie de développement (société privée ou autre partie prenante au Kenya) pour mener à terme un projet dans un autre pays (par ex., la mise en œuvre de programmes des femmes en Éthiopie).

Le CCCI cherche à communiquer avec ses membres pour évaluer leur intérêt à partager et mettre en valeur leur(s) projet(s) qui font preuve de coopération triangulaire. Pour en savoir plus sur la coopération triangulaire, visionnez le vidéo de [Global Partnership Initiative \(GPI\)](#) ou visitez le site Web de la [coopération triangulaire](#) du CCCI. Nos appels téléphoniques avec membres du CCIC et autres parties prenantes se concentreront sur les questions et sujets ci-dessous. L'équipe de recherche utilisera toute documentation existante et informations accessibles au public pour préparer des profils de projet avec les entretiens téléphoniques portant principalement sur les opportunités, défis et perspectives reliés à la coopération triangulaire. Il est prévu que les informations de base sur le projet seront largement tirées à partir d'informations écrites existantes.

- Nom, emplacement, budget, fournisseurs de ressources (financement) et période du projet (années ou date de début et de fin ou date de fin prévue)
- Noms et types de partenaires impliqués (pays, organisations internationales, organisations de la société civile, universités, etc.)
- Rôles des partenaires (cela aidera à identifier les partenaires bénéficiaires, pivots et facilitateurs, selon les critères/définitions de la coopération triangulaire ainsi que d'autres mises en œuvre pertinentes), ces rôles ont-ils évolué/changé au courant du projet?
- Description du projet
- Activités du projet ayant eu lieu/qui auront lieu
- Résultats/impacts du projet ou résultats/impacts prévus/à date du projet
- Parlez-nous de la raison pour laquelle vous avez choisi la coopération triangulaire pour atteindre ou, chercher à atteindre les objectifs du projet.
- Pourquoi avez-vous choisi un partenaire de mise en œuvre du Sud (partenaire pivot) en dehors du pays bénéficiaire plutôt qu'un partenaire canadien ou local (dans le pays bénéficiaire même)?
- D'après votre expérience, la coopération triangulaire a-t-elle été plus ou moins rentable dans la fourniture d'aide au développement?
- Quels sont les défis ou les limites qui entravent ce type de collaboration?
- En général, quelles sont les opportunités offertes par ce type de coopération (à la fois pendant et au-delà de la durée de vie du projet) par rapport à d'autres formes de coopération en développement?
- Perspectives (choses clés que vous avez apprises / feriez différemment prochainement/dans le futur?)
- À votre avis, quels sont les défis dans les projets financés par le Canada (partie prenante 1) qui font appel à un partenaire de mise en œuvre d'ailleurs (partie prenante 2) pour fournir les services dans un autre pays (partie prenante 3)? La coopération triangulaire s'appuie sur les forces complémentaires des différentes parties prenantes pour trouver des solutions innovantes et rentables, flexibles et adaptées au contexte pour relever les défis du développement. Pouvez-vous nous parler des dialogues et de la communication entre les partenaires du projet, en termes de partage d'engagements, d'inclusivité, d'appropriation des tâches à accomplir et de responsabilité globale? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait (le cas échéant)?
- Combien d'innovations et/ou de co-créations le projet et son processus ont-ils impliqué, le cas échéant?
- Le projet a-t-il permis de l'apprentissage commun et un partage des connaissances?

- Le projet a-t-il une approche de genre? Sinon, prévoyez-vous son inclusion dans les phases futures du projet ou de futurs projets de même nature?
- Diriez-vous que le principe fondamental de « [ne laisser personne de côté](#) » a été gardé à l'esprit dans le cadre du projet?

## Coopération triangulaire

### Guide d'entretien semi-structuré - Agents de développement des AMC

Le CCCI mène un projet de recherche en partenariat avec Affaires mondiales Canada (AMC) sur la [coopération triangulaire](#). Ladite coopération triangulaire se réfère aux projets combinant une coopération nord-sud et sud-sud impliquant tout type de partie prenante (gouvernement, société civile, secteur privé, etc.). Par exemple, la coopération triangulaire fait référence aux cas où une organisation du Nord (telle qu'une organisation de la société civile canadienne) s'associe à une organisation d'un pays émergent ou en voie de développement (société privée ou autre partie prenante au Kenya) pour mener à terme un projet dans un autre pays (par ex., la mise en œuvre de programmes des femmes en Éthiopie).

**Le CCCI cherche à communiquer avec ses membres pour évaluer leur intérêt à partager et mettre en valeur leur(s) projet(s) qui font preuve de coopération triangulaire. Pour en savoir plus sur la coopération triangulaire, visionnez le vidéo de [Global Partnership Initiative \(GPI\)](#) ou visitez le site Web de la [coopération triangulaire](#) du CCCI.**

**Nos appels téléphoniques avec les agents de développement des AMC se concentreront sur les questions et sujets ci-dessous. L'équipe de recherche utilisera toute documentation existante et informations accessibles au public pour préparer des profils de projet avec les entretiens téléphoniques portant principalement sur les opportunités, défis et perspectives reliés à la coopération triangulaire.**

- Pouvez-vous nous parler de votre expérience en général dans ce projet — connaissez-vous les partenaires? Les rôles des partenaires étaient-ils clairs? Ces rôles ont-ils évolué ou changé au courant du projet?
- D'après votre expérience, la coopération triangulaire a-t-elle été plus ou moins rentable dans la fourniture d'aide au développement dans le contexte de ce projet?
- Quels sont les défis ou les limites qui entravent ce type de collaboration?
- En général, quelles sont les opportunités offertes par ce type de coopération (à la fois pendant et au-delà de la durée de vie du projet) par rapport à d'autres formes de coopération en développement?
- Perspectives (choses clés que vous avez apprises / feriez différemment prochainement/dans le futur?)
- À votre avis, quels sont les défis dans les projets financés par le Canada qui font appel à un partenaire de mise en œuvre d'ailleurs pour fournir les services dans un autre pays? La coopération triangulaire s'appuie sur les forces complémentaires des différentes parties prenantes pour trouver des solutions innovantes et rentables, flexibles et adaptées au contexte pour relever les défis du développement.
- Pouvez-vous nous parler des dialogues et de la communication entre vous et les partenaires du projet? En termes de partage d'engagements, d'inclusivité, d'appropriation des tâches à accomplir et de responsabilité globale? Qu'est-ce qui aurait pu être mieux fait (le cas échéant)?
- Combien d'innovations et/ou de co-créations le projet et son processus ont-ils impliquées, le cas échéant?
- Le projet a-t-il permis de l'apprentissage commun et un partage des connaissances?
- Le projet a-t-il une approche de genre? Sinon, prévoyez-vous son inclusion dans les phases futures du projet ou de futurs projets de même nature? Pensez-vous qu'une approche de genre soit obligatoire dans les années à venir?
- Diriez-vous que le principe fondamental de « [ne laisser personne de côté](#) » a été gardé à l'esprit dans le cadre du projet?