



ACCROÎTRE LA COOPÉRATION SUD-SUD ET TRIANGULAIRE

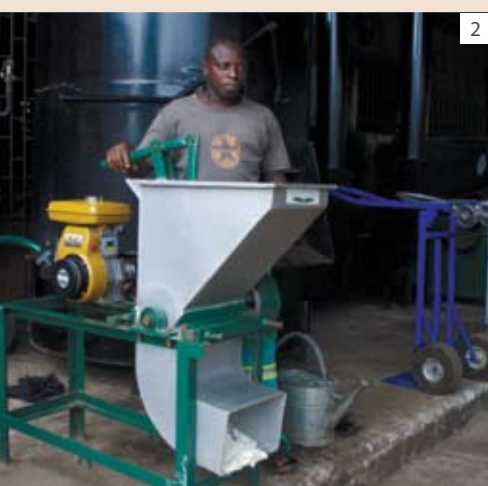
Étude de la situation actuelle et des bonnes pratiques existant dans les politiques,
les institutions et les opérations de coopération Sud-Sud et triangulaire

Synthèse

Étude commandée par le PNUD



1. Centre Songhai: Centre d'agriculture durable, Songhai/PNUD / 2. Centre Songhai: Industrie alimentaire au Centre Songhai/PNUD / 3. Centre Songhai: Cultivation intégrée au Centre Songhai/PNUD: Courtoisie du site de l'UNCDF / Couverture: Un expert de pays tiers et le personnel de projet au Ghana faisant un sarcloir/JICA Correctrice: Karen Holmes / Graphiste: Rodrigo Domingues / Copyright ©UNDP 2009, All rights reserved



1. INTRODUCTION

La coopération Sud-Sud et triangulaire constitue l'un des principaux thèmes du débat sur le développement international. Parmi les questions clés de ce débat, le manque d'informations en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire mise en œuvre par différentes parties ainsi que la nécessité d'encourager le partage des connaissances en matière de bonnes pratiques de coopération Sud-Sud et triangulaire, et notamment les bonnes pratiques existantes, ont été identifiés. Dans ce contexte, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a organisé, le 18 décembre 2008, un atelier de travail intitulé « Accroître l'efficacité de la coopération Sud-Sud pour le développement » dans le but de partager les connaissances entre praticiens de la coopération Sud-Sud et triangulaire.

La présente étude a été menée à la suite de l'atelier de travail du PNUD et a pour objectif global de contribuer au partage des connaissances et à la formation pour l'amélioration des pratiques de coopération Sud-Sud et triangulaire. Elle fait l'analyse des pratiques de coopération Sud-Sud existant actuellement dans plusieurs domaines tels le cadre politique et institutionnel, les avantages comparatifs, l'approche gouvernée par la demande, la durabilité et la réalisation des résultats, qui sont des domaines identifiés comme porteurs des principaux défis et contraintes par diverses études et consultations. La méthodologie de l'étude a consisté en : i) un sondage des pays pivots et bénéficiaires ainsi que des organisations donatrices et internationales, ii) des études de cas de bonnes pratiques dans 12 pays pivots et 4 pays bénéficiaires ; et iii) une synthèse des résultats du sondage et des études de cas.

Moldova: Meilleures opportunités pour les jeunes et les femmes



2. CADRE POLITIQUE ET INSTITUTIONNEL

Ce chapitre présente la situation et les bonnes pratiques actuelles de formulation d'une politique nationale en matière de coopération Sud-Sud, d'affectation de budget à cette fin, de coordination politique et de programmes/projets au sein de différentes organisations, de collecte d'informations en matière de coopération Sud-Sud ainsi que de compte-rendu de ses résultats.

Il ressort du sondage les principales conclusions suivantes quant à la situation actuelle:

- i) Nombreux sont les pays pivots qui ont des stratégies de coopération Sud-Sud propres à chaque pays et à chaque question, la plupart d'entre elles visant le moyen terme. Toutefois, certains disposent d'une politique nationale globale en matière de coopération Sud-Sud axée sur le long terme. De même, si la question des principes ou encore celle des régions/pays prioritaires dans la coopération Sud-Sud sont, d'une manière générale, bien exprimées dans la politique, les domaines prioritaires de coopération ne le sont pas de la même façon, et les pays sont peu nombreux à exprimer la promotion de partenariat avec le secteur privé.
- ii) L'affectation de budgets pour la coopération Sud-Sud a augmenté dans la plupart des pays au cours de ces cinq dernières années et ce, en dépit du fait que le financement global des bailleurs de fonds attribué à ces pays ait été limité sur cette même période.
- iii) Dans la plupart des pays pivots, l'organisation coordinatrice de coopération Sud-Sud gère l'affectation globale des budgets et supervise les projets mis en œuvre par diverses organisations. Cependant, les conditions de coordination et de cohérence au niveau politique varient entre les projets. L'articulation de la politique nationale ainsi qu'un mécanisme opérationnel (comme une réunion de coordination organisée régulièrement) permettent de faciliter la coordination.
- iv) La collecte et la compilation systématiques des informations en matière de coopération Sud-Sud, ainsi que la publication de ces dernières, demeurent limitées dans de nombreux pays pivots.

Les études de cas de bonnes pratiques englobent la formulation d'un cadre stratégique en Thaïlande, le renforcement des capacités institutionnelles et techniques en Chine, la collecte et la compilation systématiques des informations en Turquie et la constitution d'un Fonds de coopération conjoint par le Mexique et le Chili. Ces exemples montrent qu'une coopération Sud-Sud accrue a encouragé les pays à faire des efforts au niveau du renforcement de leur cadre politique et institutionnel. Parmi les facteurs clés ayant contribué au succès de ces efforts, on compte le fait qu'un environnement et qu'un engagement politique à tous les niveaux aient été rendus possibles, une large participation et un partenariat étendu, intégrant organisations gouvernementales et société civile, les performances de l'organisation coordinatrice et le développement des capacités de plus larges parties prenantes dans le processus, ainsi qu'une

approche progressive pour développer les initiatives axées sur le long terme tout en obtenant des résultats sur le court terme pour un gain de temps. L'appui des organisations donatrices et internationales a permis aux pays de développer leurs capacités et leur organisation en réseau au sein de plus larges parties prenantes.

3. AVANTAGES COMPARATIFS

Ce chapitre présente la situation et les bonnes pratiques actuelles en matière d'utilisation des avantages comparatifs pour une coopération Sud-Sud efficace ainsi que l'identification des avantages comparatifs et la mobilisation des ressources pays.

Il ressort du sondage les principales conclusions suivantes quant à la situation actuelle:

- i) Les pays pivots tout comme les pays bénéficiaires accordent une grande importance, à titre d'avantages comparatifs de la coopération Sud-Sud, à l'expérience de développement d'un pays pivot et à ses capacités techniques dans le domaine de la coopération, ainsi qu'à la disponibilité d'un savoir-faire pratique. Ils considèrent également que la coopération Sud-Sud est plus économique et efficace. Ils accordent, en revanche, légèrement moins d'importance à la similitude des situations sociales et culturelles, étant donnée la croissance de l'engagement dans la coopération interrégionale dont peuvent témoigner beaucoup de pays, tout comme à l'usage d'une même langue. Ce n'est cependant pas le cas des pays non anglophones, notamment les pays bénéficiaires, qui accordent plus d'importance à cet élément.
- ii) Pour identifier les domaines spécifiques présentant des avantages comparatifs, de nombreux pays pivots prennent des mesures comme la mise en place de sondages et de réunions de consultation avec diverses organisations nationales. En outre, des réunions conjointes entre pays bénéficiaires ainsi que l'appui des organisations donatrices et internationales leur offrent une véritable opportunité d'identifier ces domaines spécifiques.
- iii) Le secteur public constitue une source d'expertise majeure pour la coopération Sud-Sud. Un grand nombre d'organisations publiques se sont mises au service de la coopération Sud-Sud, usant de leurs capacités techniques renforcées grâce à une assistance passée des organisations donatrices et internationales. Afin de poursuivre la consolidation de la coopération Sud-Sud, la mobilisation d'experts du secteur privé s'avère de plus en plus importante.
- iv) Les partenariats entre pays pivots demeurent limités ; les exemples existent toutefois et démontrent que cela encourage une complémentarité des avantages comparatifs ainsi qu'une coopération accrue. Le partenariat, notamment entre plus de deux pays, a souvent été établi dans un cadre interrégional ou régional/subrégional de coopération élargi. De plus, dans certains cas, l'initiative a été facilitée par des organisations donatrices et internationales.

Les études de cas de bonnes pratiques, telles que le projet Kollo (Tunisie / Niger), le projet PROMESA (Argentine / Pérou), le projet Pan-African E-Network (Réseau électronique panafricain) (Inde / pays de l'Union africaine) et le projet Lighten-up Africa (Chine / pays africains) offrent des exemples concrets pour lesquels le meilleur usage a été fait des avantages comparatifs (situation sociale et culturelle similaire, usage de la même langue, capacité technique d'un pays pivot) pour une coopération efficace. Le cas du Centre Songhai (Bénin / Zambie) démontre que la coopération Sud-Sud a été menée entre pays de même niveau de développement et qu'un avantage comparatif ne signifie pas nécessairement un niveau d'expérience avancé. A cet égard, une étude de cas du savoir-faire pratique du Brésil pointe que même un pays comme celui-là, avec un niveau d'expérience avancé, partage toujours les mêmes défis de développement que des pays moins avancés, ce qui rend le savoir-faire pratique disponible pour une coopération. Toujours dans la même tendance d'une coopération Sud-Sud accrue malgré des situations sociales et culturelles différentes et/ou un usage de différentes langues, une étude de cas du projet Pro-Huerta (Argentine / Haïti) offre un bon exemple de l'efficacité avec laquelle les barrières linguistiques peuvent être surmontées.

Malgré leur diversité, ces cas ont en commun des aspects qui ont favorisé une utilisation efficace des avantages comparatifs : la volonté d'un pays pivot à partager son expérience de développement, une mobilisation active de ses ressources internes, une approche gouvernée par la demande et une responsabilité du pays bénéficiaire ainsi que sa participation active aux projets. Enfin, une étude de cas de l'IBSA (Inde, Brésil, Afrique du Sud) donne un exemple de partenariat interrégional au sein duquel le leadership politique a joué un rôle important.



Courtoisie du site de l'UNCDF

4. APPROCHE GOUVERNÉE PAR LA DEMANDE

Ce chapitre présente la situation et les bonnes pratiques actuelles en matière d'approche gouvernée par la demande et aborde des thèmes tels que le réseautage, l'évaluation des besoins et le développement de programmes/projets, la participation des pays bénéficiaires dans la programmation, et l'alignement et la coordination.

Il ressort du sondage les principales conclusions suivantes quant à la situation actuelle:

- i) Une vue d'ensemble peut laisser penser que les programmes/projets de coopération Sud-Sud sont plutôt régis par l'offre, toutefois, la plupart des pays pivots et bénéficiaires interrogés dans cette étude reconnaissent que leurs programmes/projets sont en grande partie gouvernés par la demande. Néanmoins, des contraintes quant à l'usage d'une approche gouvernée par la demande sont imposées par plusieurs facteurs. L'obstacle principal, pour les pays pivots comme pour les pays bénéficiaires, réside dans l'aptitude limitée à articuler/évaluer des besoins et développer de programmes/projets spécifiques. D'autres obstacles non négligeables résident dans la restriction des informations au moment de la mise en commun des besoins et une participation limitée des pays bénéficiaires dans le développement de programmes/projets.
- ii) Les principaux mécanismes de mise en commun comprennent des réunions bilatérales et régionales/subrégionales, une collecte d'informations par l'ambassade/les bureaux de pays ainsi que des sondages menés par les pays pivots. De nombreux pays pivots diffusent de manière active des informations concernant leur niveau d'expérience et d'expertise. Un appui a également été fourni par les organisations donatrices et internationales à travers des mesures comme la facilitation de l'échange d'informations et la co-organisation de réunions pratiques de mises en commun.
- iii) La plupart des pays pivots mènent des études de terrain pour se préparer pour le développement de programmes/projets de coopération. Cependant, peu nombreux sont les pays à avoir établi des méthodologies pour évaluer les besoins et développer des programmes/projets, et, à ce niveau, l'appui des organisations donatrices et internationales pour le développement des capacités est plutôt restreint.
- iv) On observe une hétérogénéité du niveau de participation des pays bénéficiaires dans le développement des programmes/projets. Parmi les facteurs encourageant une plus forte participation, on compte un contact étroit entre les deux pays, un partage des coûts et l'utilisation d'outils de planification participative. Dans le cas de la coopération triangulaire, la présence d'un bureau de pays du bailleur de fonds et/ou de l'organisation internationale dans le pays bénéficiaire facilite les communications entre pays pivot et pays bénéficiaire et encourage la participation de ce dernier, notamment lorsque le pays pivot ne dispose pas de son propre bureau.

- v) Le pays pivot comme le pays bénéficiaire pensent que les programmes/projets existants s'alignent généralement sur les programmes de développement de ce dernier. L'étendue de cet alignement est influencée par la capacité des pays pivots à satisfaire les priorités des pays bénéficiaires ainsi que par la capacité des pays bénéficiaires à intégrer la coopération Sud-Sud dans leurs programmes de développement. Parmi les pratiques existantes encourageant un meilleur alignement, on recense la formulation de programmes/projets basés sur la demande des pays bénéficiaires et dans un cadre de coopération bilatéral, l'évaluation conjointe des besoins, le développement de programmes/projets et la consultation avant approbation du programme/projet.
- vi) La coordination d'un programme/projet de coopération Sud-Sud avec d'autres programmes/projets par des organisations donatrices et internationales et d'autres pays pivots demeure limitée. La coopération triangulaire facilite la promotion d'une coordination avec les programmes/projets gérés par les organisations donatrices et internationales concernées ainsi que, par leur aide, avec des programmes/projets d'autres partenaires de développement.

Des études de cas offrent de bons exemples d'initiatives encourageant soit une approche gouvernée par la demande, soit des programmes/projets spécifiques, caractérisés par une approche gouvernée par la demande. On citera, dans le premier cas, l'initiative de la Colombie pour réorienter ses programmes de coopération Sud-Sud, une pratique de mise en commun des capacités et besoins (CNM) instaurée par la Tunisie et les pays d'Afrique francophone, un mécanisme de mise en commun gouvernée par la demande établi entre les pays de l'ASEAN dans le cadre de JARCOM, et des efforts novateurs (SS-GATE) déployés pour faciliter les échanges de technologies, de services et de ressources via l'utilisation de l'informatique.

Dans le second cas, on citera le projet SMASSE (Kenya / Niger), le projet Pistachio Growing (Turquie / Turkménistan - Ouzbékistan), le projet de développement des pétoncles chiliens (Chili / Pérou) et l'initiative de croissance du triangle ZMM-GT par la Zambie, le Malawi et le Mozambique. Le leadership et l'engagement des pays bénéficiaires, notamment de hauts fonctionnaires/leaders politiques, basés sur l'existence de besoins forts dans le domaine de la coopération représentent les caractéristiques notables de ces cas. L'initiative ZMM-GT donne un exemple de leadership politique fort conduisant à une coopération subrégionale entre pays ayant un niveau de développement similaire. Ces cas démontrent également que, pour assurer le leadership et l'engagement des pays bénéficiaires, l'approche des pays pivots pour faciliter la participation des pays bénéficiaires joue un rôle important dès la phase de programmation.

5. DURABILITÉ

Ce chapitre présente la situation et les bonnes pratiques actuelles en matière de durabilité et aborde des thèmes tels que l'adaptation des technologies et d'un savoir-faire et l'instauration d'un mécanisme pour la durabilité. Les problèmes de la durabilité et l'impact des résultats des cours de formation sont également analysés.

Il ressort du sondage les principales conclusions suivantes quant à la situation actuelle:

- i) Les pays pivots comme les pays bénéficiaires reconnaissent que la durabilité est assurée dans une certaine mesure dans les programmes/projets fournis par les premiers et reçus par les seconds. Parmi les facteurs ayant une influence sur la durabilité, une grande importance est accordée aux technologies et au savoir-faire correspondant aux besoins, à la capacité et au contexte des pays bénéficiaires. En revanche, la création de mécanismes pour la durabilité ne bénéficie pas de la même attention. De même, dans la plupart des programmes/projets, des mesures sont prises pour adapter les technologies et le savoir-faire aux besoins locaux, à la capacité et au contexte, cependant plus rares sont les mesures prises pour assurer les mécanismes de durabilité.
- ii) Pour améliorer la durabilité et l'impact des cours de formation, de nombreux pays pivots ont pris certaines mesures comme réorienter les cours de formation traditionnelle vers la formation de formateurs, accroître la formation des fonctionnaires de différents niveaux, associer des cours de formation à d'autres formes de coopération, consolider l'évaluation et le retour d'information, et apporter un soutien de suivi aux diplômés. Diverses mesures ont également été prises par les pays bénéficiaires pour retenir le personnel formé et obtenir des retours de leur formation sous forme de résultats dans leur travail.

Des études de cas sur les bonnes pratiques, telles le Development of Modern Greenhouse Practice (Développement de pratique moderne de serre) (Turquie / Ouzbékistan) et le Institutional Development of the Sanitation Sector (Développement institutionnel d'un secteur de traitement des déchets) (Tunisie / Sénégal) offrent de bons exemples de la manière avec laquelle la durabilité a été assurée avec succès. Associés au haut niveau d'expertise fourni par les pays pivots, la participation active et l'engagement des pays bénéficiaires basés sur une approche gouvernée par la demande ont joué un rôle important dans l'adaptation réussie des technologies et du savoir-faire et dans l'institutionnalisation des activités de projet. Les études de cas présentent également des exemples de cours de formation en Egypte et en Malaisie qui ont abordé avec succès les problèmes de la durabilité et de l'impact des cours de formation. Tout ceci démontre que la programmation par la demande, l'évaluation des résultats, le retour d'information sur les résultats d'évaluation dans l'amélioration des programmes et des mesures telles qu'un soutien de suivi, permettent d'assurer la durabilité et l'impact des cours de formation.

6. ATTEINTE DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente la situation et les bonnes pratiques actuelles en matière d'atteinte des résultats et traite notamment de la gestion pour les résultats et de l'amélioration.

Il ressort du sondage les principales conclusions suivantes quant à la situation actuelle:

- i) Peu de pays pivots établissent des indicateurs vérifiables et effectuent des contrôles et évaluations (M&E) systématiques dans l'objectif d'une gestion pour les résultats. C'est le cas également pour la participation des pays bénéficiaires dans les M&E. En outre, dans les pays pivots comme dans les pays bénéficiaires, les résultats des programmes/projets ne sont pas complètement dévoilés au public. Plusieurs organisations donatrices et internationales impliquées dans la coopération triangulaire appuient le développement des capacités en matière de gestion pour les résultats.
- ii) Les réponses des pays pivots indiquent que beaucoup de leurs programmes/projets ont atteint des résultats de niveau intermédiaire mais que, plus les niveaux de résultat sont supérieurs aux niveaux d'effet et d'impact, moins les pays sont nombreux à les atteindre. Sur cent pays, une trentaine indique qu'environ la moitié seulement des programmes/projets atteint l'impact souhaité.
- iii) L'analyse des réponses à la fois des pays pivots et des pays bénéficiaires indique, pour la plupart, que l'atteinte des résultats est corrélée de manière positive à l'utilisation de l'approche gouvernée par la demande. Ainsi, les pays dont les programmes/projets sont davantage gouvernés par la demande ont tendance à atteindre les résultats avec plus de succès. Une corrélation similaire est en grande partie observée entre l'atteinte des résultats et la durabilité ainsi que la gestion axée sur les résultats.

Les études de cas présentent des exemples de programmes/projets spécifiques ayant atteint, avec succès, les résultats de niveau impact. Malgré leur diversité, les programmes/projets partagent plusieurs caractéristiques communes dont, notamment, l'existence d'une demande forte dans les pays bénéficiaires, un environnement opportun fourni par le leadership et l'engagement de hauts fonctionnaires/leaders politiques des pays bénéficiaires, une utilisation efficace des avantages comparatifs des pays pivots et leur adéquation aux besoins, à la capacité et au contexte des pays bénéficiaires, une participation active d'un grand nombre de parties prenantes des pays bénéficiaires et une approche des pays pivots favorisant la promotion de la responsabilité et de la participation des pays bénéficiaires. L'association d'une coopération technique à d'autres types de coopération, telle que la fourniture de matériaux et équipements, a également contribué à améliorer l'impact de la coopération dans plusieurs cas.

De plus, les cas comme Health Care for Sub-Sahara Africa (Soins de santé pour l'Afrique subsaharienne) (Turquie / pays africains), l'appui institutionnel dans la création du Fonds de solidarité nationale (FSN) (Tunisie / Mali), le projet Beekeeping (Turquie / Macédoine) et le projet d'assistance technique dans la production d'olives (Argentine / Pérou) démontrent qu'un partenariat avec d'autres acteurs du développement, tels qu'organisations donatrices et internationales, société civile et secteur privé, joue un rôle important dans l'amélioration des impacts de la coopération.

Les programmes/projets de coopération Sud-Sud ont souvent été réalisés dans un cadre de coopération régional/subrégional ou interrégional élargi, comme l'indiquent des cas comme le projet d'écoles SMART (Malaisie / Myanmar - Laos). La réalisation de tels programmes/projets contribue non seulement à l'avancement des pays bénéficiaires dans des domaines spécifiques de la coopération, mais également à encourager une coopération régionale élargie et une solidarité entre pays membres.

7. COOPÉRATION TRIANGULAIRE

Le présent chapitre décrit la situation actuelle de la coopération triangulaire impliquant des organisations donatrices et internationales mais aussi des pays en développement, et notamment les bénéfices et les défis d'une telle coopération. Il présente également les études de cas de plusieurs bonnes pratiques.

Le sondage révèle les principales conclusions suivantes quant à la situation actuelle:

- i) Les organisations donatrices et internationales attachent une attention croissante à la coopération Sud-Sud et triangulaire, au vu des avantages que présentent les questions telles que l'amélioration de la responsabilité d'un pays, l'utilisation des avantages comparatifs et l'amélioration des impacts de l'assistance passée.

L'UNIDO au Sénégal: Formation de femmes entrepreneurs



- ii) En revanche, les organisations encourageant la coopération triangulaire doivent toutefois, pour la plupart, mettre en œuvre un cadre politique et institutionnel pour guider ces efforts. Seules quelques organisations donatrices mentionnent de manière explicite la promotion de la coopération triangulaire dans leurs politiques et l'incorporent dans leurs stratégies d'assistance aux pays et aux régions. Peu d'entre elles ont désigné et dédié une unité à la coordination des activités de coopération triangulaire. Les organisations internationales sont plus en avance dans l'articulation de la politique et l'instauration d'une unité de coordination mais l'intégration d'une coopération triangulaire dans leur stratégie pays/région diffère selon l'organisation. De même, peu d'organisations donatrices et internationales disposent de directives opérationnelles en matière de coopération triangulaire et peu d'entre elles collectent systématiquement les informations en matière de coopération triangulaire. En outre, le positionnement de la coopération triangulaire varie selon les bailleurs de fonds : certains la classent en tant que coopération pour les pays bénéficiaires et d'autres en tant que coopération pour les pays pivots.
- iii) Les pays pivots bénéficiant d'un partenariat expérimental étendu avec des organisations donatrices et internationales dans la coopération triangulaire sont concentrés en Amérique latine et en Asie. Ceci en raison du fait que, dans la sélection des pays pivots avec lesquels établir un partenariat, les organisations donatrices et internationales accordent de l'importance à des critères particuliers que sont l'expertise avancée dans le domaine de la coopération, la capacité d'exécution et la position du pays en tant qu'acteur mondial/régional mais aussi un éventuel lien avec une assistance passée. Une telle concentration a conduit, de fait, à une grande différence entre pays pivots au niveau du nombre de bailleurs de fonds de coopération triangulaire.
- iv) Les organisations donatrices et internationales impliquées dans la coopération triangulaire appuient non seulement des programmes/projets spécifiques d'un point de vue technique et financier mais fournissent également un appui au développement des capacités des pays pivots pour une coopération Sud-Sud, au partage d'informations et à la mise en commun entre pays pivots et pays bénéficiaires, au partage des connaissances et au réseautage entre pays en développement. Les organisations internationales jouent notamment un rôle d'appui important au niveau du partage des connaissances et du réseautage.
- v) Pour les pays pivots, les bénéfices de la coopération triangulaire vont bien au-delà que simplement combler un vide financier. Parmi les bénéfices spécifiques à la coopération triangulaire mentionnés par les pays pivots, on compte l'appui des organisations donatrices et internationales au développement des capacités techniques, à la consolidation du cadre politique et institutionnel, à l'acquisition d'un savoir-faire dans la coopération internationale et à l'amélioration de la crédibilité et de la réputation. De même, les pays bénéficiaires ressortent gagnants d'un intermédiaire pour faciliter le partage des infor-

mations et le partenariat avec les pays pivots, d'une crédibilité accrue de la coopération des pays pivots dans les accords triangulaires et d'une amélioration de la coopération, notamment via la fourniture d'installations et d'équipements par les bailleurs de fonds. D'après les organisations donatrices et internationales, les principaux bénéfices de la coopération triangulaire résident dans l'amélioration de l'efficacité de la coopération grâce à l'utilisation du propre savoir-faire expérimental des pays en développement et dans l'amélioration de l'assistance passée aux pays pivots. En revanche, leur avis reste mitigé quant au rapport coût-efficacité de la coopération triangulaire.

- vi) Concernant les défis de la coopération triangulaire, les bailleurs de fonds bilatéraux énumèrent en particulier des coûts de transaction élevés, mais aussi des processus de planification plus longs et un besoin plus important en main d'œuvre. Toutefois, comme en témoigne l'expérience de plusieurs organisations donatrices et internationales, les coûts de transaction peuvent être réduits grâce à la normalisation et à la rationalisation des procédures ainsi qu'en privilégiant les opérations de terrain et en déléguant le pouvoir aux bureaux de pays. Tandis que la question des coûts de transaction est également considérée comme un défi par les pays en développement, ceux-ci voient la question de la coordination politique comme un défi plus important, soulignant le fait que les politiques et les priorités des bailleurs de fonds ont tendance à passer en priorité sur celles des pays en développement. Cependant, malgré ces défis, la plupart des pays en développement indiquent que les bénéfices de la coopération triangulaire l'emportent sur les inconvénients et qu'une consultation régulière et minutieuse facilite la promotion d'efforts conjoints pour relever les défis.



Protection de la diversité biologique à travers des moyens d'existence durable au Viet Nam

Les études de cas telles que l'expérience de coopération triangulaire du Mexique avec trois différents bailleurs de fonds offrent des exemples concrets de la valeur ajoutée de la coopération triangulaire. Le cas du Mexique, tout comme celui du Brésil et de son expérience de coopération triangulaire avec des organisations donatrices et internationales, fournit un aperçu des pratiques actuelles et des avantages comparatifs de différents bailleurs de fonds. Des programmes tels que la Coalition d'entreprises contre le VIH/Sida de la Zambie (ZBCA) et l'appui de l'UNICEF à la coopération Sud-Sud au Cambodge élaborent toujours plus le rôle des organisations internationales dans le partage des connaissances et le réseautage au sein des pays en développement. De même, le Attachment Programme for Cambodian Nursing Tutor (Programme de stage pour les infirmiers tuteurs cambodgiens) est un bon exemple d'appui d'un bailleur de fonds à la mise en commun et à la mise en application d'un projet via un accord de coopération triangulaire qui a créé une opportunité d'apprentissage de pair-à-pair entre le Cambodge et l'Afghanistan. Enfin, le cas des projets subrégionaux dans la coopération trilatérale Thaïlande / Japon et le cas du Triangle de l'espoir (Zambie, Malaisie, Japon) donnent des exemples de l'efficacité avec laquelle la coopération triangulaire a été utilisée dans le cadre d'une coopération régionale élargie (ASEAN / Japon) et une initiative politique (processus de la TICAD), produisant un impact significatif et des résultats gagnant-gagnant-gagnant pour les parties concernées.

8. CONCLUSIONS

Vu son accroissement significatif en termes de volume et vu son utilité en raison de son efficacité, comme le démontrent les résultats concrets des cas présentés, nous pouvons conclure de cette étude que la coopération Sud-Sud dans le développement a pris un rôle de plus en plus important. L'étude montre également que la coopération triangulaire a aidé à la promotion de la coopération Sud-Sud et à la consolidation de l'efficacité globale de l'assistance au développement. Compte tenu de ces éléments, il est d'autant plus important de poursuivre l'amélioration de la pratique de la coopération Sud-Sud et triangulaire et d'accroître leur efficacité. De ce point de vue, les principales conclusions de l'étude peuvent se résumer ainsi:

- i) La coopération Sud-Sud a été étendue ces dernières années dans de nombreux pays pivots. Dans ce contexte, divers efforts ont également été déployés pour consolider le cadre politique et institutionnel en matière de coopération Sud-Sud. Cependant, plusieurs défis demeurent, et notamment la formulation de politiques nationales globales et la collecte et compilation des informations. Le leadership et l'appui politique, les performances de l'organisation coordinatrice ainsi qu'une collaboration avec l'ensemble des parties prenantes concernées jouent un rôle important dans l'acceptation de ces défis.
- ii) Les avantages comparatifs, tels que l'expérience du pays, les capacités techniques, le savoir-faire pratique, le rapport coût-efficacité, les similitudes de contexte social et culturel et l'usage d'une même langue aident à garantir une coopération efficace. Cependant, l'élément clé, pour faire le meilleur usage des avantages comparatifs en

vue d'une réalisation des résultats avec succès, demeure une approche gouvernée par la demande. Pour mobiliser les ressources pays afin d'utiliser réellement les avantages comparatifs dans la coopération, la gestion de ces ressources et un contact étroit avec les organisations nationales sont nécessaires. La mobilisation des experts du secteur privé devient importante pour répondre aux besoins accrus et diversifiés. Le partenariat permet, à travers une coopération conjointe, d'associer de manière complémentaire les avantages comparatifs et d'améliorer la coopération. Cependant, les pratiques réelles demeurent limitées. Pour explorer le potentiel d'un partenariat, des mesures encourageant l'identification de partenaires ainsi qu'un éclaircissement des intérêts que présente un accord de partenariat spécifique pour les pays concernés ont besoin d'être abordées.

- iii) Les programmes/projets ayant réussi à obtenir des résultats concrets ont été basés sur une approche gouvernée par la demande à la fois dans la formulation et la mise en application du programme/projet, et une attention a également été portée aux mesures assurant la durabilité, telles que l'adaptation des technologies et du savoir-faire aux situations locales mais aussi la création de mécanismes de durabilité. Ainsi, il est important de prendre en considération des solutions et mesures intégrées et qui se caractérisent par une approche gouvernée par la demande, des mécanismes de durabilité et l'atteinte des résultats.



Courtoisie de l'Agence Turque de Coopération Internationale/ "Projet Beekeeping en Macédoine"

- iv) Les éléments indispensables d'une approche gouvernée par la demande sont le leadership, l'engagement et la participation des pays bénéficiaires. Le leadership et l'appui de hauts fonctionnaires/leaders politiques tout comme la responsabilité et la participation d'un plus grand nombre de parties prenantes jouent un rôle essentiel dans une approche gouvernée par la demande et assurent ensuite la durabilité et la réalisation des résultats. Un autre élément important de l'approche gouvernée par la demande réside dans les efforts déployés par les pays pivots pour faciliter le leadership, l'engagement et la participation de la part des pays bénéficiaires. L'amélioration de la mise en commun, l'évaluation des besoins et le développement des programmes/projets et leur application permettent d'encourager l'utilisation d'approches gouvernées par la demande. Quant à la mise en commun, il est important d'établir un mécanisme quoique divers efforts aient déjà été faits. Le développement des capacités pour l'évaluation/l'articulation des besoins et le développement de programmes/projets représente un défi majeur pour les pays pivots comme pour les pays bénéficiaires dans l'opérationnalisation de l'approche gouvernée par la demande. L'appui d'un tel développement des capacités est nécessaire pour continuer à promouvoir l'utilisation des approches gouvernées par la demande.
- v) L'importance d'adapter les technologies et le savoir-faire est reconnue à la fois par les pays pivots et par les pays bénéficiaires et, à cette fin, des mesures ont été prises dans beaucoup de programmes/projets. Cependant, l'importance de créer des mécanismes pour la durabilité n'est pas aussi bien reconnue et peu de mesures ont été prises dans cette optique. Pour consolider la durabilité, il est nécessaire que l'importance de la durabilité soit davantage reconnue tout comme il est nécessaire d'encourager l'intégration de mesures durables renforcées dans les programmes/projets. Quant à la durabilité et l'impact des cours de formation, les bonnes pratiques existantes montrent que les mesures telles que la programmation par la demande, l'évaluation et le retour d'informations ou encore le soutien de suivi facilitent leur amélioration.
- vi) Les études de cas démontrent que de nombreux programmes/projets de coopération Sud-Sud existants obtiennent des résultats concrets qui contribuent au développement économique et social des pays bénéficiaires. Les approches gouvernées par la demande, la durabilité et la gestion axées sur les résultats contribuent à la réalisation des résultats. D'autres facteurs contribuant à la réalisation des résultats, notamment au niveau de l'impact, comptent l'association d'une coopération technique à d'autres types de coopération et l'amélioration via le partenariat avec des organisations donatrices et internationales, la société civile et le secteur privé. Un point important illustré dans les études de cas souligne que les programmes/projets de coopération Sud-Sud sont de plus en plus réalisés dans des cadres de coopération régionaux/subrégionaux ou interrégionaux élargis. Les impacts des programmes/projets ont besoin d'être visualisés, compte tenu de la contribution à une telle coopération.

- vii) Dans le cadre d'accords de coopération triangulaire, les organisations donatrices et internationales ont non seulement apporté des contributions complémentaires à des programmes/projets spécifiques, mais elles ont également fourni un partage d'informations, une mise en commun, une consolidation des capacités techniques et de mise en application des pays pivots, un partage des connaissances et un réseautage. Les pays pivots comme les pays bénéficiaires attribuent de l'importance à cet appui. La coopération triangulaire a également apporté des bénéfices aux organisations donatrices et internationales, tels l'utilisation des avantages comparatifs des pays pivots mais aussi l'amélioration de l'assistance passée. Cependant, la coopération triangulaire comporte des défis, tels que les coûts de transaction et la coordination politique, cette dernière étant notamment considérée par les pays en développement comme une question plus importante. La clarification de la coopération Sud-Sud et triangulaire pour les pays en développement mais aussi pour les bailleurs de fonds, associée à une consultation étroite basée sur des cadres politiques bien articulés, est nécessaire pour s'y atteler. De même, la normalisation et la rationalisation des procédures, une tendance à privilégier les opérations de terrain et un meilleur alignement avec les procédures des pays en développement faciliteraient également la réduction des coûts de transaction.



“Un atelier d’experts en coopération Sud-Sud et triangulaire” Décembre 2008 / PNUD

- viii) Pour optimiser les bénéfices de la coopération triangulaire, il est souhaitable de continuer à l'étendre en termes de volume aussi bien qu'au niveau du nombre de pays partenaires. De meilleures opportunités pour une coopération triangulaire ont, notamment, besoin d'être fournies aux pays disposant d'un plus faible niveau d'expérience, ce que peut offrir la coopération Sud-Sud aux pays tiers de même niveau de développement. De même, pour étendre la coopération triangulaire, la consolidation du cadre politique et institutionnel est nécessaire de la part des organisations donatrices et internationales, comprenant une articulation des politiques de coopération triangulaire, l'instauration d'une unité coordinatrice, la rationalisation de la coopération triangulaire dans les activités opérationnelles des organisations donatrices, etc.

Grâce à la contribution de plusieurs pays en développement et d'organisations donatrices et internationales, la présente étude a permis de collecter et compiler une grande étendue d'informations sur la situation actuelle tout comme sur les bonnes pratiques existantes dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Cependant, cette étude n'est qu'une première étape dans les efforts nécessaires pour encourager le partage des connaissances. Des efforts continus pour collecter les informations sur les pratiques en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire, pour actualiser les bonnes pratiques et encourager le partage des connaissances en tant que processus sont indispensables. Pour ce faire, il est important d'établir un mécanisme pour le partage des connaissances. Il sera utile d'établir un réseau auquel participeront des praticiens à la fois des pays en développement et des organisations donatrices et internationales et de promouvoir le partage des connaissances en matière de coopération Sud-Sud et triangulaire grâce à des réunions et mises en contact entre membres du réseau. Un réseau de praticiens viendra compléter le Comité de haut niveau sur la coopération Sud-Sud et aidera la coopération Sud-Sud et triangulaire à avancer sur le plan opérationnel. Ce type de réseau est plus que jamais nécessaire aujourd'hui, étant donné l'étendue des activités de coopération Sud-Sud et triangulaire, l'implication d'un nombre croissant de pays en développement dans la coopération Sud-Sud et le besoin d'amélioration des activités traitées précédemment pour une efficacité accrue de la coopération. La mise en place d'un réseau sera utile non seulement pour promouvoir le partage des connaissances mais également pour encourager un travail conjoint entre membres, notamment pour les programmes/projets conjoints mais aussi dans le cadre de la recherche conjointe.

Groupe spécial de la coopération Sud-Sud, PNUD

304 East 45th Street, FF-12th Floor
New York, NY 10017 USA

Courrier: sss.info@undp.org

Site : <http://ssc.undp.org>

