



uOttawa

**LA COOPÉRATION TRIANGULAIRE : POTENTIEL OU ILLUSION
D'EFFICACITÉ?**

par
Geneviève Moisan

Directeur de thèse : Professeur Stephen Brown

Thèse présentée à la
Faculté des études supérieures et postdoctorales
en vue de l'obtention du grade de Maître ès Arts (M.A.)
en développement international et mondialisation

ÉCOLE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET MONDIALISATION
FACULTÉ DES SCIENCES SOCIALES
UNIVERSITÉ D'OTTAWA
OTTAWA
DÉCEMBRE 2014

© Geneviève Moisan, Ottawa, Canada, 2015

RÉSUMÉ

La coopération triangulaire (CTr) est une modalité novatrice de coopération internationale pour le développement. En intégrant la participation de donateurs du Nord et du Sud dans un même arrangement, incluant les puissances émergentes, la CTr vient altérer les dynamiques des axes traditionnels Nord-Sud et Sud-Sud, dites verticales et horizontales, pour représenter et intégrer une plus grande variété d'intérêts.

En s'appuyant sur une étude de cas d'une CTr réalisée au Mozambique par des acteurs non-gouvernementaux canadiens et brésiliens, cette étude se penche sur l'impact de la modalité de coopération triangulaire sur l'efficacité d'un projet. Il démontre que ce type de coopération apporte plus d'avantages que d'inconvénients face à l'efficacité du projet. Cependant, un grand éventail de facteurs tels que la flexibilité des partenaires, le degré d'appropriation de chacun et une division claire des rôles influencent l'efficacité du projet, rendant son atteinte complexe.

ABSTRACT

Triangular cooperation (TrC) is an innovative form of international cooperation for development. By involving Northern and Southern donors in the same arrangement, including emerging powers, TrC alters the dynamics of the traditional North-South and South-South axes, also known as vertical and horizontal dynamics, to represent and integrate a wider variety of interests.

Based on a case study of a TrC project conducted in Mozambique by Canadian and Brazilian non-governmental actors, this study examines the impact of the triangular cooperation modality on the effectiveness of a project. It shows how this kind of cooperation has more benefits than disadvantages in terms of the project's effectiveness. However, a large range of factors such as the flexibility of the partners, the degree of ownership and a clear division of roles, influence the effectiveness of the project, making it a complex process.

AVANT-PROPOS

C'est une multitude d'idées et de projets qui m'ont menée à m'engager dans cette recherche. Circonscrire mes aspirations fut sans doute la première de nombreuses difficultés rencontrées. Ce sont toutefois ces difficultés, défis, éparpillements, repositionnements, essais et erreurs qui ont grandement enrichi mon cheminement.

Les rencontres et discussions réalisées au cours de mes terrains de recherche et tout au long de ce processus ont aussi profondément nourri mes réflexions, en allant au-delà de mes questions de recherche. Ce qui demeure avant tout un travail solitaire a ainsi pu être partagé avec plusieurs personnes, que j'aimerais remercier.

Merci avant tout à mon directeur de thèse, le professeur Stephen Brown, pour son appui envers ce projet ambitieux. Merci pour la confiance qu'il m'a témoignée. Merci pour ses conseils, sa disponibilité, son ouverture d'esprit et ses qualités de pédagogue. Ce fut un privilège.

Merci également à ma famille et mes amis qui m'ont soutenue et encouragée au fil de mon parcours. Votre patience, votre écoute et vos bons mots ont souvent constitué le coup de pouce dont j'avais besoin lorsque le processus semblait plus lourd. Un merci particulier à mon amie Lydia Bernier pour nos échanges, non seulement sur la coopération Sud-Sud, mais aussi sur nos expériences et états d'âme du moment!

Merci finalement à chacun des participants pour leur temps et leur patience. Votre générosité et votre engagement demeureront une inspiration pour moi.

J'aimerais terminer en mentionnant que ce document ne saurait être une représentation adéquate des apprentissages que je suis allée chercher à travers ma maîtrise en Mondialisation et développement international. Constituant toutefois le point culminant de cette étape académique, c'est avec un profond sentiment d'accomplissement, mais aussi avec humilité, que je dépose ma thèse de maîtrise aujourd'hui.

À Lili

En souvenir de nos discussions *fantasmagoriques*

Table des matières

Liste des acronymes et abréviations	vii
INTRODUCTION	1
Objectif et question de recherche.....	4
PARTIE I : CONTEXTE DE LA RECHERCHE	6
Chapitre 1 : Méthodologie et cadre analytique	7
Revue de littérature	7
Étude de cas	8
Collecte de données	9
Analyse des données	11
Autres considérations méthodologiques	13
Chapitre 2 : Revue de la littérature	14
1. La notion d'efficacité dans la coopération internationale pour le développement	14
1.1 L'APD et l'efficacité de l'aide	15
1.2 La CSS et l'efficacité de l'aide	18
2. Le potentiel d'efficacité de la coopération triangulaire	22
2.1 Définition et mise en contexte de la CTr	22
2.2 Les potentialités de la CTr.....	26
PARTIE II : L'ÉTUDE DE CAS.....	40
Chapitre 3 : Le contexte de l'étude de cas	41
1. La pratique de l'APD et de la CTr du Canada.....	41
L'APD du Canada et l'intégration des principes d'efficacité de l'aide.....	41
La CTr mise en œuvre par le Canada	45
2. La pratique de la CSS et de la CTr du Brésil	50
La CSS du Brésil et l'intégration des principes d'efficacité de l'aide	50
La CTr mise en œuvre par le Brésil	57
3. Relations et CTr entre le Canada et le Brésil	62
Depuis la fermeture des bureaux de l'ACDI à Brasília	64
Sur le potentiel de coopération triangulaire entre le Canada et le Brésil.....	65
L'espace de coopération possible pour une CTr	66
Les perspectives de collaborations futures	67

4. Le contexte local du projet : le Mozambique en tant que bénéficiaire du SOED	68
La situation socioéconomique	68
Le plan de développement du Mozambique.....	70
La place de la CTr au Mozambique.....	71
La CID du Canada et du Brésil au Mozambique.....	71
Chapitre 4 - Observations et analyse	73
1. Le SOED : ses particularités	73
1.1 Un projet du programme PUCD	73
1.2 Description du SOED.....	74
1.3 Un aperçu de l'atteinte des objectifs	75
1.4 Le SOED comme projet de CTr non reconnu formellement.....	77
2. Le SOED : La qualité de l'aide	79
2.1 Bâtir à partir d'expériences réussies	79
2.2 Les complémentarités entre partenaires	82
2.3 Les bénéfices mutuels dans le SOED	93
3. Le SOED : La nature des relations.....	99
3.1 Horizontalité ou dynamiques de domination?	99
3.2 Un projet <i>demand-driven</i> ?	101
3.3 Une appropriation de chacun des partenaires?	102
3.4 Le SOED comme espace de dialogue Nord-Sud?	108
3.5 Un alignement du projet au partenaire local?	108
3.6 Un projet exempt de conditionnalités?	110
3.7 Une responsabilité mutuelle limitée?	113
4. La complexité du SOED et l'utilisation des ressources.....	115
4.1 Les complexités engendrées par la modalité triangulaire	115
4.2 Les ressources utilisées	120
4.3 Les facteurs ayant influencé la complexité du SOED	123
CONCLUSION	130
Bibliographie.....	136
Annexe 1 : Guide d'entrevue.....	154
Annexe 2: Cadre analytique – Avantages et désavantages.....	160
Annexe 3 : Cadre analytique – Facteurs.....	163

Liste des acronymes et abréviations

ABC	Agence brésilienne de coopération
ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	Aide publique au développement
AUCC	Association des universités et collèges canadiens
BM	Banque mondiale
BMLP	Brazilian Mariculture Linkage Program
BRICS	Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud
CAD	Comité d'aide au développement
CID	Coopération internationale pour le développement
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CSS	Coopération Sud-Sud
CTr	Coopération triangulaire
FMI	Fonds monétaire international
ECOSOC	Conseil économique et social des Nations Unies
EPAGRI	Entreprise de recherche agricole et d'extension rurale
ESCMC	École supérieure des sciences marines et côtières
INAQUA	Institut national du développement de l'aquaculture
JICA	Agence japonaise de coopération internationale
MAECD	Ministère des Affaires étrangères, du Commerce et Développement
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
NSS	Nord-Sud-Sud
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non-gouvernementale
OI	Organisation internationale
PED	Pays en développement
PIB	Produit intérieur brut
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
SOED	Southern Oceans Education and Development
STTP	Shellfish Technology Transfer Program
UEM	Université Eduardo Mondlane
UFSC	Université fédérale de Santa Catarina
UNOSSC	United Nations Office for South-South Cooperation
UVic	Université de Victoria
TCT	Third country training
TT-SSC	Task Team on South-South Cooperation

INTRODUCTION

Lors du Sommet de Fortaleza en juillet 2014, les BRICS annoncent la création officielle de la New Development Bank avec un capital de 50 milliards USD et d'un Contingency Reserve Arrangement de 100 milliards USD¹. Ces sources de financement alternatives aux institutions de Bretton Woods représenteraient « the beginning of the end of the post-Second World War Western dominance of the global economic and financial order », selon Shyam Saran (2014), anciennement Secrétaire aux Affaires étrangères de l'Inde et actuellement Président du Conseil consultatif sur la sécurité nationale de l'Inde.

Cette annonce s'insère dans un contexte global où les puissances émergentes contribuent à former un système de plus en plus multipolaire et remettent en cause la domination d'institutions telles que le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Une modalité innovatrice de coopération internationale pour le développement gagne d'ailleurs en importance depuis un peu plus de dix ans : la coopération triangulaire (CTr). Dans un monde où l'interdépendance des pays s'accroît et requière une coopération accrue pour faire face aux changements climatiques, crises financières, pandémies, pénuries de ressources, etc., ce modèle présente un potentiel substantiel. En intégrant la participation de donateurs du Nord et du Sud dans un même arrangement, incluant les puissances émergentes, la CTr vient altérer les dynamiques des axes traditionnels Nord-Sud et Sud-Sud, dites verticales et horizontales, pour représenter et intégrer une plus grande variété d'intérêts. Cette modalité répond aux besoins du nouvel ordre multipolaire mondial (Langendorf et al., 2013), et vient donc défier les standards et normes des puissances occidentales en place.

La coopération triangulaire suit la tendance actuelle en développement international où l'on voit apparaître de nouveaux acteurs², des formes novatrices de collaboration et des instruments renouvelés en coopération internationale pour le développement (CID). Plus spécifiquement, elle implique trois types d'acteurs, un du « Nord » et deux du « Sud », deux du « Nord » et un du « Sud », ou trois du « Sud ». Nous les considérerons comme trois *types* d'acteurs, mais dont le

¹ Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud. L'acronyme « BRIC » a été créé par Jim O'Neil, économiste chez Goldman Sachs, et le groupe s'est formalisé en 2009 avec le premier Sommet à Yekaterinburg en Russie. L'Afrique du Sud s'est joint au groupe en 2010 sur invitation des autres membres.

² Les *nouveaux donateurs*, notamment, mais aussi les organisations de la société civile et le secteur privé.

nombre peut augmenter pour inclure ONG et entreprises travaillant de concert avec leur gouvernement d'attache.

La place et l'intérêt grandissants qu'occupe la CTr dans le monde de la CID s'expliquent par plusieurs facteurs : l'aide publique au développement (APD) mise en œuvre par les donateurs traditionnels³ subit actuellement une sorte de crise due aux importantes critiques à son égard, la coopération Sud-Sud (CSS) s'est intensifiée dans la dernière décennie, il y a un besoin de partager les coûts de la CID, et il y a une réelle préoccupation quant à l'efficacité de l'aide qui se fait sentir davantage (Ayllón, 2013a, p.105).

Attardons-nous un moment au fonctionnement de la CSS. Ses acteurs sont communément appelés les *nouveaux donateurs*. Même si leur aide peut remonter à plusieurs décennies, ce n'est que tout récemment qu'elle s'est accrue, passant de 2% des flux globaux d'APD en 2001 à 5% en 2011 (Shearer et Tres, 2013). Elle joue maintenant un rôle de plus en plus important dans le monde de la coopération internationale pour le développement. Par contre, comme la plupart des acteurs de la CSS ne sont pas membres du CAD⁴, ils n'adhèrent pas aux normes véhiculées par l'institution. Beaucoup de ces derniers argumentent que le Nord tente d'imposer ses normes et valeurs à travers ce cadre normatif (Abdenur & da Fonseca, 2013) et plusieurs considèrent même que l'institution en soi, le CAD/OCDE, ne peut constituer un forum représentatif de la communauté internationale. On observe d'ailleurs un écart entre les pratiques des *nouveaux donateurs* et celles des membres du CAD. D'autre part, Singh (2010) stipule que l'augmentation rapide du nombre d'économies émergentes considérées comme des *acteurs globaux*⁵ est fortement liée à leur implication en coopération internationale pour le développement. Le monopole du CAD en APD s'en trouve ainsi remis en question.

La CTr présente un niveau de complexité élevé dû au grand nombre de partenaires et aux différentes formes qu'elle peut prendre. Alors que d'un côté on favorise la CSS⁶ élaborée par des pays disposant d'une expérience récente et continue de développement, similaire à leurs partenaires, de l'autre, on tente de suivre des principes développés par des donateurs disposant

³ On considère dans cette recherche que les donateurs traditionnels sont les donateurs membres du CAD depuis plus de 15 ans.

⁴ À l'exception de la Corée du Sud.

⁵ « Global players » (Singh, 2010).

⁶ Notons que la CSS n'est pas une doctrine organisée et cohérente, mais il semblerait tout de même y avoir certaines similarités entre les différentes pratiques de CSS. Nous y reviendrons au chapitre 2.

d'une plus longue expérience d'APD, élaborés avec la participation de la société civile, ne serait-ce que minimalement, et sur lesquels les pays receveurs s'accordent. Il y aura donc une divergence de points de vue et, éventuellement, de choix de principes et de méthodes de travail entre les acteurs participant à une coopération triangulaire.

Pour ne nommer que quelques différences, dans la CSS, on parle plutôt de partenaires et on tend à favoriser avec ceux-ci une relation plus horizontale que verticale, comme dans la relation donateur/bénéficiaire (Sanahuja, 2010). Tandis qu'on ne pose aucune conditionnalité, on pratique par contre l'aide liée⁷ alors que les pays du CAD se sont engagés à la diminuer graduellement, voire l'éliminer. Notons aussi que les *nouveaux donateurs* favorisent l'investissement direct à l'étranger de leurs entreprises nationales et que cela constitue une partie non négligeable de leur coopération internationale ou plutôt leur CSS.

Bien que cette modalité soit relativement récente, un intérêt académique et politique grandissant est observable. La CTr est considérée et valorisée dans les forums multilatéraux et a d'ailleurs été intégrée à l'agenda sur l'efficacité de l'aide pour la première fois à Paris en 2005. L'enthousiasme est notable quant au potentiel que peut représenter la CTr en matière d'aide efficace, mais beaucoup d'interrogations importantes entourent également cette nouvelle modalité, notamment si les bénéfices peuvent supplanter les coûts engendrés par la complexité de cette forme de coopération. Des questions se posent également sur l'impact qu'une collaboration entre membres et non-membres du CAD peut avoir sur le cadre normatif international.

Malgré l'intérêt manifeste de la communauté internationale envers la coopération triangulaire, il sévit un manque important de recherches scientifiques sur cette modalité. De nombreuses notes de breffage et rapports gouvernementaux ou d'organisations internationales circulent, mais encore peu d'études de cas et de documents basés sur des données empiriques sont produits. La théorisation et l'idéalisation de cette forme de coopération internationale pour le développement demeurent donc la norme. De plus, aucune étude de cas n'a été répertoriée sur la CTr lorsque mise en œuvre par des acteurs non-gouvernementaux. C'est spécifiquement dans ce vide académique que s'insère la présente recherche; en réalisant une étude de cas sur un projet de CTr mis en œuvre par un acteur non-gouvernemental canadien.

⁷ L'aide liée est une APD qui pose comme condition l'achat de biens ou services auprès du pays donateur.

Objectif et question de recherche

L'objectif de cette recherche consiste à étudier les dynamiques et particularités d'un accord de coopération triangulaire spécifique pour en évaluer le potentiel d'efficacité de cette modalité. Ainsi, la question de recherche suivante a été formulée : *quel est l'impact de la modalité de coopération triangulaire sur l'efficacité d'un projet?*

L'impact de cette modalité sur l'efficacité du projet est abordé en trois temps, ou encore, en trois sous-questions : 1) quels avantages propres à la coopération triangulaire favorisent l'efficacité d'un projet? 2) Quels désavantages spécifiques à la coopération triangulaire en entravent l'efficacité? 3) Quels sont les facteurs qui influent sur les avantages et désavantages mentionnés, de quelle manière les influencent-ils et comment peuvent-ils être revus pour améliorer l'efficacité?

Nous tenterons de répondre à ces questions à l'aide d'une étude de cas : un projet spécifique de CTr entre des acteurs non-gouvernementaux provenant d'un pays du CAD, le Canada, et d'un pays émergent, le Brésil, et réalisé dans un pays du Sud, le Mozambique : le projet « Southern Oceans Education and Development » (SOED). Soulignons d'emblé que le type d'acteur impliqué dans ce projet en fait un projet atypique de CTr, laissant présager certaines particularités au niveau des dynamiques engendrées par la modalité.

L'argument défendu à travers cette recherche est que l'utilisation de la modalité de coopération triangulaire apporte plus d'avantages que d'inconvénients face à l'efficacité du projet. Cependant, un grand éventail de facteurs tels que la flexibilité des partenaires, le degré d'appropriation de chacun et une division claire des rôles influencent l'efficacité du projet, rendant son atteinte très complexe. Finalement, l'avantage le plus intéressant au niveau politique, l'atteinte d'un accord hybride entre les normes et principes des donateurs et la constitution implicite d'un espace de réflexion entre l'APD et la CSS pour l'évolution du cadre normatif en coopération internationale pour le développement, ne se concrétise guère dans la pratique.

La présente thèse sera divisée en deux parties. La première partie, comptant deux chapitres, portera sur le contexte de la recherche. Le chapitre 1 précisera la méthodologie utilisée pour répondre à la question de recherche, notamment l'étude de cas, la collecte des données et le cadre analytique. Le chapitre 2 exposera une revue de la littérature sur la coopération triangulaire en

lien avec l'efficacité de l'aide et soulèvera notamment les principaux avantages et désavantages à la modalité, de même que les facteurs les influençant. La deuxième partie portera sur l'étude de cas en soit. Ainsi, le chapitre 3 situera le projet de CTr choisi dans son contexte, influencé par le Canada, le Brésil et le Mozambique. Le dernier et quatrième chapitre présentera les observations spécifiques et l'analyse de l'impact de la modalité de CTr sur l'efficacité du projet SOED. Nous conclurons en synthétisant nos apprentissages et, par le fait même, en confirmant, infirmant et complétant la littérature sur le sujet.

PARTIE I : CONTEXTE DE LA RECHERCHE

Chapitre 1 : Méthodologie et cadre analytique

Afin de répondre à la question de recherche, une recherche empirique et qualitative a été réalisée à l'aide d'une étude de cas. La méthode de reconstitution de processus a été utilisée afin de retracer les causes provenant de la modalité de CTr et menant à des éléments contribuant à l'efficacité de cette aide. Des mécanismes de causalités ont été identifiés de cette manière. Cette étude suit aussi une démarche inductive et tire donc des apprentissages d'un cas spécifique de coopération triangulaire. Suivant une telle approche, la réflexion et les outils d'analyse se sont continuellement renouvelés et ont évolué au fil de cette recherche. Ainsi, soulignons que la question de recherche et les hypothèses ont été modifiés à plusieurs reprises afin de répondre plus adéquatement aux apprentissages et donc aux nouvelles données acquises au fil de la démarche.

Revue de littérature

Une variété de sources a d'abord été consultée pour constituer la revue de la littérature sur la coopération triangulaire. Toutefois, devant un phénomène relativement peu recherché et théorisé, il y a évidence d'un manque de données probantes sur la CTr. Une synthèse des connaissances a donc été établie à l'aide d'une variété de documents s'étendant notamment aux études publiées dans des périodiques pouvant être considérés comme moins prestigieux et aux études publiées en français, anglais, portugais et espagnol. Devant l'objectif d'étudier le potentiel d'efficacité de la modalité de coopération triangulaire, la revue de littérature a dû être étendue aux thèmes de l'APD et de la CSS, mais toujours selon une perspective d'efficacité de l'aide. Un portrait plus complet du potentiel d'efficacité a donc pu être constitué.

Les sources primaires se sont révélées particulièrement pertinentes vu la rareté de l'information. Ainsi, des documents publics d'États⁸ actifs en CTr et d'organisations internationales (OI)⁹ actives en CTr ont été étudiés. Cela inclut rapports, évaluations, énoncés de politique, déclarations, communiqués et notes de breffage. Ensuite, des sources secondaires ont été consultées. Il fut question d'articles de revues scientifiques, de mémoires de maîtrise, de thèses de doctorat et de monographies. Ceux-ci ont été spécialement importants pour obtenir des analyses scientifiques. Des documents d'ONG et de *think tanks* ont aussi été consultés, pour diversifier les points de vue.

⁸ Incluant majoritairement des documents publics de l'Espagne, de l'Allemagne et du Japon.

⁹ Des documents d'OI telles que la Banque mondiale, le PNUD, l'OCDE et le Groupe de réflexion sur la coopération Sud-Sud rattaché à l'ONU, ou « Task-Team on South-South cooperation », ont été consultés.

Étude de cas

Cette recherche repose sur une étude de cas. Les données empiriques en résultant ont ainsi constitué la base pour notre analyse. Afin d'insérer celle-ci dans le contexte de l'aide publique au développement du Canada, l'objectif consistait à étudier un projet mis en œuvre par un acteur canadien, plus spécifiquement non-gouvernemental. Le Brésil a été choisi comme partenaire à étudier puisqu'il est l'un des principaux protagonistes de la CTr (Ayllón, 2013b). Au moment de la proposition de cette recherche, soit en décembre 2012, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) proclamait faire officiellement de la coopération trilatérale¹⁰ avec le Brésil en Haïti, en Bolivie et au Mozambique (ACDI, 2012a)¹¹. Le projet réalisé au Mozambique a été retenu pour trois raisons : d'abord, parce que le pays représente un terrain important de mise en œuvre de projets de coopération internationale, ensuite car s'étendre au continent africain crée une distinction claire avec la coopération régionale et rend la recherche plus représentative géographiquement et finalement, puisque le projet se terminait en mars 2013, ce qui rendait possible une évaluation plus complète des éléments d'analyse.

Le projet étudié, le *Southern Oceans Education and Development* (SOED), a impliqué le Canada comme premier partenaire/donateur et pays industrialisé, le Brésil comme deuxième partenaire/donateur et pays émergent, et le Mozambique comme pays partenaire/bénéficiaire. Mis en œuvre de 2007 à 2013, les acteurs suivants ont participé : l'Université de Victoria (Canada), l'Université fédérale de Santa Catarina (Brésil), l'Entreprise de recherche agricole et d'extension rurale¹² - EPAGRI (Brésil), et l'École supérieure des sciences marines et côtières¹³ - ESCMC de l'Université Eduardo Mondlane (Mozambique) et l'Institut national du développement de l'aquaculture¹⁴ - INAQUA du ministère des Pêches (Mozambique). L'objectif de ce projet était d'augmenter la productivité, la compétitivité, l'efficacité et la qualité du capital humain dans les zones rurales à travers la formation académique et l'assistance technique en aquaculture.

¹⁰ Synonyme utilisé par l'ACDI.

¹¹ L'Agence canadienne de développement international (ACDI) a été fusionnée au ministère des Affaires étrangères et du commerce international (MAECI) en 2013 pour devenir le ministère des Affaires étrangères, du commerce et du développement (MAECD). Ainsi, dans une perspective de simplification, nous nous référons à l'ACDI et au MAECD de façon interchangeable dans ce texte en parlant de l'organe gouvernemental mettant en œuvre l'action du Canada en matière de développement international.

¹² Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI).

¹³ Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras (ESCMC).

¹⁴ Instituto Nacional do Desenvolvimento da Aquicultura (INAQUA).

Collecte de données

Afin de collecter les données empiriques relatives à cette étude de cas, trois terrains de recherche ont été réalisés : au Canada, au Brésil et au Mozambique. Par l'entremise d'entrevues semi-dirigées, 35 personnes ont été consultées. Deux catégories de répondants ont été établies : les acteurs ayant été liés *directement* au projet SOED et ceux disposant de connaissances ou d'expérience en lien avec la CTr en général ou en lien avec le contexte de notre étude de cas.

Concernant la première catégorie, les individus ayant participé à l'identification, la négociation, la formulation, la mise en œuvre, le suivi et/ou l'évaluation du projet, ainsi que les bénéficiaires directs, ont été considérés comme les personnes liées *directement* au projet. Devant le nombre limité de participants ayant eu un lien direct avec le projet SOED, toute personne volontaire et disponible fut invitée à participer à une entrevue, sans autre mesure de sélection. Le recrutement s'est fait par l'envoi de courriels aux personnes figurant dans les rapports annuels du SOED et par contact direct. Au total, 17 entrevues ont été réalisées dans cette catégorie, dont deux Canadiens, quatre Brésiliens et 11 Mozambicains.

Concernant la deuxième catégorie, c'est-à-dire les répondants disposant de connaissances ou d'expérience en lien avec la CTr en général ou en lien avec le contexte de notre étude de cas, des fonctionnaires des gouvernements impliqués et des experts ont été consultés. Le recrutement dans cette catégorie s'est fait majoritairement par contacts, mais aussi par différentes recherches générales sur la CTr et dans les sites web officiels des gouvernements. L'approche initiale s'est faite par courriel ou par téléphone. Dix Canadiens, sept Brésiliens et un Mozambicain ont été interviewés dans cette catégorie, pour un total de 18 répondants.

Afin de conserver l'anonymat des participants tout en rappelant au lecteur le minimum d'information nécessaire pour sa compréhension, un système de codage des interviewés a été utilisé. Chacun s'est vu attribuer un code constitué de lettres et de chiffres, composé de trois parties, soit : leur rôle, leur pays et leur numéro attribué. La première composante du code, le rôle, comporte cinq possibilités : fonctionnaire de gouvernement (Gouv); expert (Exp); technicien (Tech); professeur (Prof); étudiant (Etu). La deuxième composante du code, le pays, comporte trois possibilités : Canada (Can); Brésil (Br); Mozambique (Moz). La troisième et dernière composante du code est un numéro attribué par la chercheuse et se retrouve entre 01 et 09. Ainsi,

à titre d'exemple, un code attribué à un fonctionnaire du gouvernement brésilien pourrait se lire : Gouv/Br03.

Trois types de questionnaires ont été utilisés, tous disponibles en français, anglais et portugais¹⁵. Le premier portait davantage sur l'identification, la négociation, la formulation et la mise en œuvre du projet, tandis que le second concernait sur le suivi et l'évaluation du projet. Le dernier a été développé au fil de la recherche pour inclure des questions plus appropriées à la deuxième catégorie de répondants, c'est-à-dire d'ordre plus général sur la CTr ou sur le contexte de notre étude de cas. Dépendamment du répondant, l'un ou l'autre ou plusieurs questionnaires ont été utilisés pour guider l'entrevue.

Les entrevues ont été enregistrées et suivies de la rédaction d'un verbatim, à l'exception de quatre d'entre elles¹⁶. Lorsque l'enregistrement n'a pas été possible, des notes manuscrites ont été prises.

Afin de recueillir toutes les données nécessaires pour l'analyse de notre étude de cas, des documents officiels des trois pays partenaires ont également été examinés. Dans le cas du Brésil et du Canada, les deux partenaires/donateurs, un maximum de documents officiels publics se rapportant à la CTr et aux relations entre les trois membres ont été consultés. Mentionnons que devant les difficultés à interviewer des fonctionnaires canadiens sur la CTr, une demande d'accès à l'information a été faite auprès du ministère des Affaires étrangères, du Commerce et Développement (MAECD) du Canada et a permis d'obtenir des données plus récentes, non-officielles et inédites sur ce thème. Pour ce qui est du Mozambique, le partenaire/bénéficiaire, des documents publics et accessibles en ligne portant sur la situation et la stratégie de développement du pays ont été consultés. Finalement, les documents officiels du projet SOED tels que la lettre d'intention, la proposition de projet, les commentaires du comité de sélection, un rapport de mission de suivi, les mémorandums d'entente, les accords de coopération mutuelle, les rapports annuels et autres écrits connexes ont aussi constitué des sources importantes pour l'analyse.

¹⁵ Voir annexe 1, « Guide d'entrevue », pour les modèles en français.

¹⁶ Entrevues avec Gouv/Can01, Gouv/Can02, Exp/Can01 et Gouv/Moz03.

Analyse des données

Les données recueillies à travers les entrevues semi-dirigées et l'étude de documents officiels et non-officiels ont été analysées selon un cadre analytique développé à partir de la littérature consultée. Ce cadre a été construit de manière à adresser chacune des trois sous-questions. Soulignons par contre que la recherche étant inductive, le cadre utilisé a servi à orienter l'analyse, sans la limiter.

Les participants à la coopération triangulaire ont d'abord été classifiés selon trois groupes de partenaires: le premier partenaire/donateur, c'est-à-dire le pays industrialisé; le deuxième partenaire/donateur, c'est-à-dire le pays émergent ; et le partenaire/bénéficiaire, c'est-à-dire le pays en développement. Ensuite, sans effectuer une évaluation de projet à proprement parler, les quatre phases du cycle de vie du projet ont été utilisées et ont servi à séparer l'analyse en quatre étapes : l'identification; la négociation et la formulation; la mise en œuvre; et le suivi et l'évaluation¹⁷.

À partir de la revue de la littérature sur la CTr, l'APD et la CSS, une analyse de contenu a été réalisée à partir de thèmes préétablis concernant le potentiel d'efficacité de la coopération triangulaire. Les thèmes utilisés sont : les avantages de la CTr, les désavantages, les difficultés apportés par la CTr, les risques inhérents, les défis à surmonter dans un projet de CTr, les facteurs généraux contribuant à l'efficacité des projets de CTr, les facteurs généraux entravant l'efficacité et les conditions nécessaires pour bénéficier des avantages de la CTr.

Une liste d'éléments liés à la modalité de coopération triangulaire et son efficacité, soulevés par plus d'un auteur et influençant l'efficacité de ce type de projet a été établie de cette manière. En effet, l'objectif n'était pas d'en évaluer l'efficacité dans son ensemble, mais bien les éléments engendrés par le mécanisme en question influençant l'efficacité du projet. Ainsi, le focus est maintenu sur ces éléments et leur impact sur le projet tout au long de l'analyse.

La méthodologie utilisée dans la construction du cadre analytique ne se fonde pas sur une définition d'auteur ou de théorie de l'efficacité de l'aide au développement. En effet, tel que mentionné précédemment, l'idée sous-jacente à l'efficacité utilisée intègre aussi la notion

¹⁷ Tel qu'utilisé dans le Report on South-South Cooperation in Ibero America (SEGIB, 2014) et intégrant les éléments du cycle de vie de projet apportés par Pantoja (2009).

d'efficience et consiste donc en l'atteinte des objectifs posés en favorisant une utilisation optimale des ressources. Cette conception est utilisée pour permettre de limiter l'analyse au niveau du projet même et par souci de simplification. Compte tenu de l'objectif qui est d'apporter une conception d'efficacité de l'aide adéquate à la modalité de coopération triangulaire étudiée, du manque de recherche scientifique sur le phénomène et de l'absence d'une théorie prépondérante conceptualisant la coopération triangulaire de manière à adresser la problématique posée dans cette recherche, plusieurs auteurs et théories sont mis à contribution. Ainsi, chaque élément soulevé est défini et accompagné d'une série d'indicateurs possibles tirés de différents auteurs.

Même s'ils s'influencent tous les uns les autres, nous choisissons de classifier les éléments de la CTr interférant sur l'efficacité du projet en trois catégories, selon les sous-questions posées. Les thèmes exploités pour l'analyse de contenu se sont donc également vus regroupés en ces trois grandes catégories. La première comporte les *avantages directs* de la CTr, c'est-à-dire les éléments apportés par la modalité triangulaire favorisant l'efficacité. La deuxième inclut les *désavantages directs* de la CTr ou encore, les éléments apportés par la modalité triangulaire entravant l'efficacité. Nous considérons les *difficultés*, *risques* ou *défis* de la CTr comme faisant partie de cette catégorie. La dernière regroupe les *facteurs* influençant les avantages et désavantages directs de la CTr, c'est-à-dire le contenu des deux premières catégories. Les éléments considérés comme des *conditions* à l'atteinte des avantages ou désavantages mentionnés sont aussi considérés comme des *facteurs*.

Devant la grande quantité d'éléments répertoriés à l'aide de la littérature, une sélection s'imposait. Tel que mentionné précédemment, les éléments soulevés par plus d'un auteur ont été triés et synthétisés puisque beaucoup d'entre eux se recoupaient ou avaient la même signification malgré une formulation différente. Ainsi, 24 éléments ont guidé notre analyse. Huit avantages directs, cinq désavantages directs et 11 facteurs ont été retenus et rapportés dans le tableau ci-dessous. Soulignons que certaines données peuvent paraître contradictoires d'une catégorie à l'autre, mais l'objectif était justement de les valider les unes par rapport aux autres.

Avantages directs (8)	Désavantages directs (5)	Facteurs (11)
Solutions mieux adaptées aux besoins du	Diminution de la qualité de l'aide	Influence des normes et valeurs du CAD

- partenaire/bénéficiaire • Expérience conjointe réussie • Complémentarité des partenaires/donateurs • Bénéfices mutuels • Atteinte d'un accord hybride • Relation horizontale • Diminution des conditionnalités • Disponibilité accrue de ressources	• Dynamiques de domination • Diminution de la responsabilité mutuelle • Lourdeur bureaucratique • Besoin accru de ressources	• Implication des acteurs non-gouvernementaux • Degré de convergence entre les partenaires & transparence • Volonté politique des partenaires • Appropriation relative de chacun des partenaires • Division claire des rôles • Alignement • Planification adéquate • Gestion adéquate / Harmonisation des procédures • <i>Demand-driven</i> • Flexibilité et adaptabilité des partenaires
--	---	--

Ces éléments ont été évalués à travers notre étude de cas à l'aide d'un cadre analytique¹⁸. Celui-ci incorpore les définitions et indicateurs choisis pour l'évaluation de chaque élément. Il constitue la structure orientant l'analyse apportée au chapitre 4 et par le fait même, la base de réponse à notre question de recherche.

Les sources primaires sur le projet SOED ont ainsi été étudiées selon les éléments et indicateurs respectifs du cadre. Pour ce qui est des 35 entrevues, le logiciel de recherche qualitative NVivo a été utilisé pour le codage. La tendance émergente a ensuite été validée à travers la triangulation des données.

Autres considérations méthodologiques

Pour terminer, afin de réaliser une rupture épistémologique avec l'objet d'étude, plusieurs stratégies ont été mises en place. D'abord, la revue de la littérature fait référence à une variété de sources provenant de différents pays, membres et non-membres du CAD. De plus, dans un souci d'objectivité et d'inclusion, les différentes conceptions de l'efficacité de l'aide ont été prises en compte, favorisant l'ouverture envers de multiples systèmes de normes. Finalement, cette recherche, en réalisant une étude de cas et en se basant sur des observations empiriques, offre une analyse plus objective et moins idéalisée.

¹⁸ Voir les annexes 2 et 3 pour une version détaillée du cadre analytique.

Chapitre 2 : Revue de la littérature

Dans ce chapitre, nous tentons d'exposer l'état des connaissances sur le potentiel d'efficacité que présente la coopération triangulaire. Comme la CTr peut comporter des éléments tirés de la pratique des acteurs du Nord tout comme de ceux du Sud, il convient d'abord d'étudier les différentes modalités de coopération internationale pour le développement (CID) en lien avec leur efficacité. Devant les limites de cette recherche, nous nous concentrons sur l'aide bilatérale réalisée à travers l'aide publique au développement (APD) et la coopération Sud-Sud (CSS).

Définissons avant tout ces concepts. L'aide bilatérale, telle que définie par le Comité d'aide au développement (CAD), est celle « destinée directement à un pays en développement » (Singer, 2004, p.1). Nous considérons aussi dans cette recherche que l'APD consiste en des « flux concessionnels en provenance de pays riches ayant pour objectif principal le développement social et économique des pays du Sud » (Singer, 2004, p.1) et nous y référerons parfois en tant qu' « aide bilatérale traditionnelle ». Nous nous référerons grossièrement aux donateurs d'APD comme « donateurs traditionnels » ou « donateurs du CAD », tandis que ceux qui reçoivent de l'aide seront appelés « bénéficiaires ».

Pour ce qui est de la CSS, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) la définit comme: « a broad framework for collaboration among countries of the South, in the political, economic, social, environmental and technical domains » (UNDP, 2006). Cette définition a l'avantage de cerner les acteurs y prenant part, sans limiter son action au domaine de la coopération technique. En fait, la conception de la CSS en est une très large et nous verrons plus loin que les acteurs la pratiquant intègrent davantage de modalités de coopération dans la CSS que les acteurs d'APD. De plus, dans un esprit d'horizontalité, les acteurs de CSS évitent le terme « donateur » et préfèrent l'appellation « partenaire ». Toutefois, le terme « nouveau donateur » sera également utilisé et gardera la même signification.

1. La notion d'efficacité dans la coopération internationale pour le développement

Suite à l'impact nul et même désastreux de certaines mesures prescrites par le Consensus de Washington et imposées par les institutions de Bretton Woods, notamment les Plans d'ajustement structurel, une forte contestation émergea dans les années 1990. En réaction à celles-ci et face à

une remise en question de l'assistance au développement même, l'OCDE introduisit l'agenda sur l'efficacité de l'aide dans les années 2000. Cet agenda constituait une manière de freiner certains excès de l'APD commis dans les dernières années et consistait à « institutionalise a certain set of values and norms to regulate aid provision, as well as (more broadly) to re-legitimise Northern aid » (Abdenur et da Fonseca, 2013, p.1478). Depuis, malgré l'influence notable du CAD/OCDE sur la conceptualisation de l'efficacité de l'aide, plusieurs conceptions ont émergé.

Constituant la base de l'analyse proposée, précisons la conception utilisée de l'aide *efficace*. Le débat sur l'*efficacité de l'aide* en est un large et plutôt complexe. Plutôt que de s'insérer dans une vision spécifique à un auteur ou une institution, ce qui nous pousserait à tenir compte de principes préétablis et ce qui irait à l'encontre de nos objectifs, nous cernerons plutôt l'idée derrière ceux-ci. Afin de cerner cette idée, nous utiliserons deux définitions générales. L'efficacité se définit comme étant la « capability to produce or bring about a desired outcome or result » (Hrivnak et Halfhill, 2007, p.423) et l'aide, comme les « financial flows that qualify as official development assistance [...], [and] [i]n addition to financial flows, technical cooperation costs are included in ODA; but grants, loans, and credits for military purposes are excluded, and transfer payments to private individuals are in general not counted » (Tarp, 2011, p.912). Finalement, notre idée d'aide efficace intègre aussi la notion d'efficience et consiste donc en l'atteinte des objectifs posés en favorisant une utilisation optimale des ressources.

1.1 L'APD et l'efficacité de l'aide

Les pays membres du CAD jouissent d'une longue expérience en matière d'aide publique au développement. Elle leur a permis de développer un cadre normatif favorisant une aide dite efficace. Le premier Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide eut lieu à Rome en 2003 et rassembla les quelques premières priorités d'action¹⁹.

¹⁹ « Veiller à ce que l'aide au développement se fonde sur les priorités et le calendrier des pays qui la reçoivent; concentrer les efforts des donateurs sur la coopération déléguée et accroître la marge de manœuvre du personnel chargé à l'échelon local de la gestion des programmes et projets; enfin encourager l'application de bonnes pratiques et opérer un suivi de leur mise en œuvre, parallèlement à la conduite de travaux d'analyse visant à renforcer la capacité des pays bénéficiaires d'assumer le premier rôle dans la détermination de leur trajectoire de développement. » (OCDE, 2014a)

Le cadre normatif se concrétisa davantage au deuxième Forum de haut niveau à Paris en 2005 avec la Déclaration de Paris²⁰. Celle-ci enchâsse cinq principes centraux à l'agenda. Pour ne les décrire que brièvement, on pose d'abord l'appropriation par le pays hôte des priorités et des stratégies de développement. Ensuite, les donateurs doivent s'aligner sur les priorités du pays bénéficiaire et renforcer son cadre de mise en œuvre, par exemple ses institutions. Le troisième principe implique une harmonisation des projets/programmes des donateurs, éviter les duplications et diminuer le fardeau bureaucratique imposé au pays bénéficiaire. La Déclaration prône aussi une gestion axée sur les résultats, et ne se limite donc pas à l'obligation de moyens. Finalement, les pays coopérant ensemble sont responsables mutuellement du bon déroulement et de la réussite du projet/programme (OCDE, 2005).

On fait face cependant à une crise de l'APD mise en œuvre par les pays du CAD. Les critiques se font nombreuses quant à la quantité, la répartition, la qualité de l'aide et même quant à la légitimité de l'APD en soi. Quantitativement, on observe que de 2010 à 2012, l'APD globale des pays du Nord a diminué de 6% en termes réels (OCDE, 2013), baisse que certains attribuent à la crise de 2008. Toutefois, l'APD globale se redresse en 2013, pour atteindre un niveau sans précédent. Qualitativement, Abdenur et da Fonseca (2013) soulignent deux tendances dans la réorientation de l'aide : dirigée davantage vers les pays à revenu intermédiaire plutôt que les pays moins avancés, dont une part inférieure est destinée à l'Afrique subsaharienne, et suivant les nouveaux intérêts des pays industrialisés en matière de sécurité. On observe également des restructurations institutionnelles au niveau interne des pays du CAD « so as to better coordinate development assistance with economic interests » (Abdenur & da Fonseca, 2013, p.1478).

Kim et Lightfoot (2011) considèrent que les normes proclamées par le CAD constituent de la *soft law* en matière d'efficacité de l'aide et les pays membres devraient en effet les respecter. Notons par contre qu'il n'y a pas de mécanismes de sanction et l'on observe d'ailleurs que ces normes ne sont pas appliquées entièrement. Elles seraient parfois inapplicables, parfois irréalistes et quelquefois inappropriées. Owa (2011) considère de son côté que malgré l'objectif de la Déclaration de diminuer les coûts de transaction, les efforts d'harmonisation et d'alignement engendrent plutôt l'effet contraire, et ce, même au niveau du bénéficiaire.

²⁰ La Déclaration, signée par 137 États, 28 organisations internationales et 14 organisations de la société civile, lance une série de principes à respecter et d'indicateurs pour améliorer l'efficacité en matière d'aide publique au développement.

Plusieurs critiques importantes ont aussi été formulées par un ensemble d'ONG. Par exemple, le rapport « The Reality of Aid » publié en 2007 soutient que la Déclaration ne va pas assez loin et est incomplète. L'appropriation serait, par exemple, importante, mais devrait se baser davantage sur les standards internationaux en matière de droits humains. Cette appropriation est souvent le résultat d'un dialogue politique inégal et dominé par les donateurs. Il faut plutôt encourager la participation de la société civile, particulièrement les femmes et autres groupes marginalisés. Ensuite, le rapport stipule que l'efficacité de l'aide devrait préférablement être mesurée en termes de réduction de la pauvreté et de l'inégalité. La Déclaration ne se donne pas de cibles précises ou de techniques d'évaluation mutuelles. The Reality of Aid (2007) suggère aussi que les engagements des gouvernements devraient faire preuve de plus de transparence et favoriser la participation des citoyens de chaque pays, incluant aussi ONG locales et externes.

Cela fait d'ailleurs partie des points sur lesquels rebondit le Plan d'action d'Accra, du Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide de 2008, en relevant l'importance des principes de transparence, d'inclusion et d'appropriation des processus de développement par le pays hôte. Les gouvernements devraient donc créer un maximum d'opportunités pour leurs citoyens afin de les engager dans le développement de la stratégie nationale. On ajoute que pour remédier à l'inégalité des pouvoirs et pour augmenter l'efficacité de l'aide, il faudrait aussi réformer les institutions financières internationales.

L'objectif d'harmonisation de l'aide demande une utilisation accrue des institutions multilatérales. Cependant, les PED ont un impact plutôt faible dans les décisions se prenant à l'intérieur de ces cadres. Il faudrait donc rééquilibrer la balance des pouvoirs pour leur permettre de réellement occuper une place dans la prise de décision.

Finalement, les donateurs du CAD imposent régulièrement des conditionnalités. Le rapport (The Reality of Aid, 2007) critique fortement cette manière de fonctionner, car ils considèrent que ce serait une barrière importante à l'appropriation ; cela brimerait l'espace pour le développement local d'options politiques. L'imposition de ces conditions serait inefficace et injuste selon les ONG concernées.

La rencontre et les discussions plus récentes ayant eu lieu au quatrième Forum de haut niveau, à Busan, suggèrent qu'il serait important d'être plus inclusif des différents donateurs. Il faudrait

aussi faire le lien entre le dialogue politique et la réalité sur le terrain (Owa, 2011). En effet, de grands principes de mise en œuvre sont lancés, mais peuvent parfois être inadaptés aux réalités, variables, du terrain. Bien que le cadre normatif ait évolué depuis, il fait l'objet de blâmes récurrents non seulement de la part de théoriciens du développement international et de la société civile, mais aussi des pays pratiquant la coopération Sud-Sud.

1.2 La CSS et l'efficacité de l'aide

Bien qu'elle se soit intensifiée dans la dernière décennie, la coopération Sud-Sud (CSS) n'est pas un phénomène nouveau. En effet, la Conférence de Bandoung de 1955 est considérée comme un « point central et marqueur historique » (Milani, 2011, p.226)²¹ pour le développement de la coopération entre les pays en développement. S'insérant dans le processus de décolonisation, alors qu'une centaine de pays venaient d'obtenir leur indépendance, cette conférence a constitué le lieu de rencontre de 29 pays asiatiques et africains et près de 30 mouvements de libération nationale. Les cinq Principes de la coexistence pacifique affirmés par les dirigeants chinois et indiens lors de leur rapprochement en 1954 (Ayllón, 2013a) furent débattus lors de la Conférence de Bandoung et ont ensuite constitué le noyau principal du Mouvement des non-alignés dès la Conférence de Belgrade en 1961 (Ayllón, 2013a, 23)²². Tel que le décrit Ayllón (2013a), cet événement marque le début d'un « processus d'émergence de la conscience du Sud » et inaugure une époque de « solidarité stimulante » entre les acteurs du Sud. Bandoung constitue maintenant une référence clé pour les leaders des pays du Sud et la fondation de certains de leurs principes de CSS²³ (Ayllón, 2013a ; Braveboy-Wagner, 2009; Hirst et Antonini, 2011).

En se regroupant, le mouvement visait à gagner du poids dans les organisations internationales et réduire les asymétries du système économique mondial (Ayllón, 2013a). Le mouvement appela entre autres à un Nouvel ordre économique mondial. La CSS connut plusieurs événements marquant au cours des dernières décennies, dont la Conférence de Buenos Aires et son Plan d'action sur la coopération technique entre pays en développement (1978), mais subit un

²¹ Les citations provenant de sources en espagnol ou en portugais ont fait l'objet d'une traduction libre par l'auteur de cette thèse.

²² Le respect mutuel de l'intégrité territoriale et la souveraineté; la non-agression mutuelle; la non-ingérence mutuelle; l'égalité et le bénéfice mutuel; et la coexistence pacifique.

²³ Il n'y a pas de cadre normatif officiel pour les acteurs de la CSS.

ralentissement important dans la décennie de 1980 dû aux problèmes économiques affectant beaucoup de PED (Farias, 2014).

Ce n'est que vers les années 2000 que la CSS occupa un rôle plus important dans la coopération pour le développement. On observa alors un accroissement non seulement de son volume, mais aussi de la reconnaissance dans son potentiel d'efficacité (UNOSSC, 2009). Cette intensification s'explique notamment par les ressources croissantes des acteurs du Sud et les bonnes pratiques reconnues à partager. Notons entre autres qu'en 2007, 85 PED ont enregistré une croissance de leur revenu *per capita* supérieure à la moyenne des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), soit supérieure à 2,75 % (Puri, 2010). Les multinationales du Sud, notamment du Brésil, de l'Inde et de la Chine, ont également gagné du terrain en réalisant de plus en plus d'investissement direct à l'étranger (Puri, 2010). Selon Abdenur et da Fonseca (2013), c'est la croissance économique et une relative stabilité qui a permis à plusieurs PED non seulement de rembourser leurs dettes aux institutions financières comme le Fonds monétaire international (FMI), mais aussi de participer aux efforts de CID. En effet, les acteurs du Sud ont pu construire davantage de partenariats entre eux, recherchant de nouvelles opportunités et influences. Un nombre croissant de pays non-membres du CAD de l'OCDE pratiquent la CID.

Quantitativement, les flux annuels de CSS varient grandement d'un pays à l'autre et les chiffres globaux sont extrêmement difficiles à estimer et se trouveraient n'importe où entre 11 et 41.7 milliards de dollars US (Abdenur & da Fonseca, 2013). Ce qui est certain, par contre, c'est que les flux ont grandement augmenté au cours des quelques dernières années. L'Arabie saoudite et la Chine ont d'ailleurs dépassé les budgets d'APD de certains donateurs traditionnels membres du CAD en 2010 (OCDE, 2011). Abdenur et da Fonseca (2013) soulignent notamment l'apparition de nouvelles initiatives de coopération et l'institutionnalisation de leur CSS à travers la création d'agences spécialisées comme marqueurs de l'intensification de la CSS.

La CSS se manifeste également comme l'un des outils de *soft power* les plus utilisés et intéressants en termes de rapport coûts/bénéfices, permettant des gains rapides en matière de relations, de prestige et d'influence. Ce type de coopération est donc profondément ancré dans la politique étrangère de chaque acteur, malgré la présence de réelles intentions altruistes. Cette utilisation du *soft power* par les acteurs du Sud favorise ainsi de la même manière une redistribution du pouvoir dans le système international contemporain (Ayllón, 2011b). Les

BRICS représentent probablement le contrepoids le plus significatif à un système international dominé par les puissances occidentales, avec leurs PIB respectifs en compétition directe avec les pays membres du G7²⁴, la consolidation et formalisation de ce bloc politique et économique depuis 2009 et leurs divers outils de *soft power*.

Le type de coopération mis en œuvre par les PED et les pays émergents diffère par contre de l'aide publique au développement (APD) traditionnelle mise en œuvre par les membres du CAD. L'un des principes importants semblant faire l'unanimité entre les pays émergents est celui de non-ingérence. C'est sur cette assise qu'ils n'attacheront pas de conditionnalité à leurs partenariats. Owa (2011) stipule que cette particularité fera en sorte que l'aide des donateurs émergents sera mieux acceptée par les gouvernements et les leaders politiques, spécialement en Afrique, au détriment de la place des membres du CAD. Par contre, souligne-t-il aussi, sans conditionnalité sur la gouvernance, on minerait la prévisibilité et l'appropriation de l'aide dans le pays hôte. Par exemple, un État de droit plus fort offre un meilleur potentiel de respect des termes et conditions de l'accord. Le pays donateur pourrait aussi mettre comme condition la création d'un programme de développement à long terme, par exemple le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (CSLP). Un programme de développement à long terme offrirait une plus grande prévisibilité sur les efforts et ressources investis dans un projet de développement ainsi que son potentiel de succès et les prochaines démarches à suivre suite au projet.

Une autre caractéristique de la CSS mentionnée par Owa tient au fait qu'elle se dirige davantage vers les infrastructures et la production, contrairement à l'aide traditionnelle qui se dirige de plus en plus vers le secteur social (Davies, 2010 ; Owa, 2011). Précisons au passage que la première rejoint davantage la volonté des pays bénéficiaires. Ensuite, l'aide apportée dans le cadre de la CSS est liée; presque souvent reliée à l'achat de biens et services fait par les PED du Sud afin de pouvoir profiter de l'expertise des pays émergents (Davies, 2010), qu'elle soit ou non pertinente, utile ou bénéfique pour le contexte en question.

De plus, selon une récente étude de l'*Overseas Development Institute* (ODI), les donateurs d'aide non-CAD concentrent leurs efforts seulement sur quelques pays au détriment de d'autres et préfèrent de loin l'aide bilatérale à l'aide multilatérale (O'Keefe, 2011). En effet, comme le

²⁴ Les PIB de quatre des cinq BRICS figurent parmi les dix plus élevés au monde selon les données les plus récentes de la Banque mondiale (World Bank, 2013).

souligne Davies, la proximité géographique est un facteur important dans la décision d'apporter une assistance bilatérale. Par contre, les programmes d'aide dans l'ensemble de la CSS démontrent un focus sur l'Afrique en particulier. Tout comme les donateurs du CAD, on serait intéressés par des considérations politiques et par la promotion d'échanges et investissements (Davies, 2010).

De plus, ces partenaires concentreraient leur aide dans des secteurs où ils disposent de compétences spécifiques, basées sur leur propre expérience de développement. Ce sont souvent des projets d'infrastructure et de coopération technique. Les nouveaux donateurs apportent donc leur propre expérience et partagent des leçons apprises concernant la lutte contre la pauvreté. Ils possèdent aussi potentiellement un avantage comparatif pour l'établissement de partenariats avec les autres pays du Sud dû à leurs proximités régionales, culturelles, linguistiques et historiques (Davies, 2010). Du point de vue de l'efficacité de l'aide, cela peut être positif puisqu'on facilite le dialogue et élargit les approches.

Par contre, la CSS est critiquée sévèrement par la communauté internationale²⁵. O'Keefe mentionne d'abord le manque de transparence sur les modalités, les catégories et les montants de l'aide. Concernant les données pour évaluer les modalités de la CSS, elles sont rares et il est donc difficile de mesurer les niveaux de l'aide, de les comparer à ceux des donateurs du CAD, et d'évaluer les termes des accords dans un souci de bonne gouvernance (O'Keefe, 2011).

De plus, le principe de non-ingérence sous-jacent au manque de conditionnalité prôné par la CSS mène à la négligence des normes environnementales et sociales au-delà des gouvernements et cela a des répercussions négatives sur l'efficacité de l'aide puisqu'il y a absence d'une vision à long terme du développement. Selon un récent rapport sur la CSS du réseau international *The Reality of Aid*, « le respect pour la souveraineté nationale ne devrait pas signifier ignorer les violations flagrantes des droits de la personne, la destruction environnementale, la corruption ou l'abus de pouvoir dans les pays partenaires » (2010, p.17). Le principal risque associé à l'absence de conditionnalités est qu'il est plus facile pour certains pays aux prises avec la corruption ou portant atteinte aux droits de l'homme de s'approprier de l'aide ; cela a pour effet pervers de toujours remettre à plus tard le besoin de réformes économiques, politiques et sociales de ces nations. Il faudrait également s'assurer du bon cheminement de l'aide puisque si elle est

²⁵ Particulièrement la communauté internationale dominante, provenant des pays de l'OCDE.

détournée par les élites locales des pays partenaires, cela se traduit souvent par l'inefficacité du projet en cours (O'Keefe, 2011).

Ces particularités de la CSS ne sembleraient donc pas toutes porteuses d'efficacité de l'aide. Mais qu'en est-il lorsque les pays du CAD et les pays émergents travaillent de concert?

2. Le potentiel d'efficacité de la coopération triangulaire

2.1 Définition et mise en contexte de la CTr

Il n'y a pas de consensus sur la définition précise de la coopération triangulaire. Étant relativement récente, la CTr n'est pas encore consolidée et une variété de conceptions et d'approches subsistent.

Définition

D'abord, plusieurs appellations circulent quant à cette modalité. Le Canada et la Suède utilisent les termes « coopération trilatérale » ou « coopération tripartite » plutôt que « coopération triangulaire », appellation commune au sein de la majorité des institutions pratiquant la CTr, notamment le PNUD, le G8, le G77, l'OCDE et la Banque asiatique de développement (Fordelone, 2009). Rhee (2011) fait d'ailleurs la distinction entre la coopération triangulaire et la coopération trilatérale : la première faisant référence à un support à la CSS par un acteur du Nord et la deuxième faisant référence à la CTr, lorsque mise en œuvre et financée conjointement par les partenaires/donateurs. Cependant, étant donné leur usage sans distinction dans la pratique, ces termes seront utilisés de façon interchangeable dans ce texte.

Il est possible d'observer une tendance sur les différents courants de pensée sur la CTr selon les régions du monde. En effet, les pays du Nord, ou donateurs traditionnels, ont tendance à considérer la CTr comme la suite naturelle d'un projet réussi avec un partenaire émergent, dans un pays tiers. Il est commun aussi de concevoir cette modalité comme une façon de soutenir des initiatives de coopération technique (Ashoff, 2009 ; Ayllón, 2013a ; Pantoja, 2009). Pour beaucoup de pays du Sud²⁶, on considère la CTr comme une forme d'appui à la CSS. Elle leur permettrait notamment de multiplier l'étendue et l'impact de leurs actions de CSS (Ayllón, 2013b). D'un autre côté, la conception découlant de la Déclaration d'Accra et du Processus

²⁶ Particulièrement les pays d'Amérique latine, mais aussi l'Unité spéciale de CSS du PNUD et le Secrétariat général Iberoaméricain (Ayllón, 2013a).

d'Heiligendamm²⁷ consiste en des initiatives planifiées, financées et exécutées conjointement, dans un partenariat NSS (Pantoja, 2009). Xiaoyun et Bonschab (2012, p.185) considèrent pour leur part qu'il peut y avoir deux définitions à la CTr : une « forte » et une « faible ». Selon la définition « faible », les deux approches des donateurs sont présentes et s'appliquent simultanément, mais de façon coordonnée, selon leurs rôles respectifs et avantages comparatifs. La définition « forte » considère de son côté que les trois partenaires travaillent conjointement dans chaque phase du projet. Cette dernière implique donc une harmonisation des procédures et des valeurs plus grande. Bien que ces auteurs considèrent que la définition « forte » intègre mieux le potentiel de la CTr et s'insère mieux dans le contexte global actuel, en permettant de faire le pont entre les différents principes et pratiques en CID, ils admettent que la définition « faible » correspond davantage à ce qui est possible de réaliser dans la pratique (p.186). Ces différentes visions témoignent de prime abord de l'influence que chaque acteur tente d'avoir sur la modalité et ses normes et pratiques. Elles auront donc naturellement des implications sur la manière dont la CTr sera mise en œuvre.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous enlignerons sur la conception établie à Accra et empruntons, pour plus de spécificité, la définition de Fordelone (2009, p.4), consultante pour l'OCDE sur la question : « In a broad sense, triangular co-operation may be understood as a type of development co-operation involving three partners. We focus on partnerships between DAC Donors and Providers of South-South Co-operation to implement development co-operation programmes/projects in Beneficiary Countries. » Cette définition regroupe les conceptions de plusieurs auteurs et institutions sur le sujet (CUTS, 2005; ECOSOC, 2008 ; Kumar, 2008 ; UNDP, 2004) et exclut le mot « assistance » ou « support » afin de conserver l'idée du partenariat, tout en ne limitant pas le rôle de l'acteur du Nord à celui d'agent financier. Ainsi, la forme étudiée, Nord-Sud-Sud (NSS), permet de considérer l'intégration de dynamiques de CSS dans la modalité.

Historique et statistiques

Plusieurs auteurs lient l'apparition de la CTr avec la pratique du Japon, dans les années 1970 (Abdenur et da Fonseca, 2013; Ayllón, 2013a ; McEwan et Mawdsley, 2012). Selon Ayllón

²⁷ Le processus d'Heiligendamm est une initiative visant à institutionnaliser le dialogue entre les membres du G8 et cinq pays émergents, soit le Brésil, la Chine, l'Inde, le Mexique et l'Afrique du Sud. Des rencontres entre ces pays et rapports de progrès ont eu lieu sporadiquement depuis l'accord de coopération conclu lors du Sommet de 2007 (Heiligendamm Process, 2009).

(2013a), on peut remonter en 1974, au *Programme de capacitation dans les pays tiers*, qui avait pour objectif de transférer certaines techniques dans les pays bénéficiaires avec l'appui des pays voisins, qui fut suivi en 1998 par le *Forum sur la coopération triangulaire* d'Okinawa. L'Allemagne enchaîna aussi dans les années 1990 avec des expériences pilotes de transfert de projets et de modèles développés bilatéralement avec d'autres pays bénéficiaires (Ayllón, 2013a). Chaturvedi (2012) stipule de son côté que c'est le Rapport Brandt qui ouvrit la porte au dialogue Nord-Sud en 1980, comptant dans ses recommandations la réalisation de projets et accord tripartites entre PED et pays industrialisés sous forme d'associations favorisant la complémentarité des ressources.

C'est par contre dans la dernière décennie que la CTr s'est intensifiée. On observe non seulement une diversification des programmes et acteurs impliqués, incluant les acteurs non-gouvernementaux, mais aussi la prise en compte de la modalité dans plusieurs documents de politiques de développement clé (Abdenur et da Fonseca, 2013). Les statistiques sur la CTr proviennent majoritairement des pays latino-américains, dont la motivation et l'intérêt pour cette forme d'aide semblent élevés. Quantitativement, on recense une moyenne annuelle de plus de 60 projets entre 2006 et 2010 en Amérique latine seulement (SEGIB, 2011). Ce sont en général de petits projets; l'OCDE (2012) mentionne que la moyenne des investissements des donateurs est inférieure à 10 M\$ annuellement et que les bénéficiaires reçoivent moins de 5 M\$ en projets de CTr. Le Secrétariat général ibéroaméricain (SEGIB) a conduit plusieurs études sur le sujet et selon ses données de 2011, 74 projets et 70 actions de CTr auraient été mises en œuvre, avec pour partenaires principaux du Sud, l'Argentine, le Chili, le Brésil et le Mexique, et pour partenaires du Nord principaux, le Japon, l'Allemagne, les États-Unis et l'Espagne. Globalement, plus des deux tiers des membres du CAD ont déjà fait de la CTr (Ashoff, 2010 ; Fordelone, 2009), avec le Japon comme le donateur le plus actif, suivi de l'Allemagne puis de l'Espagne (Ashoff, 2010 ; Freres, 2013).

L'étude du SEGIB (2011) confirme une tendance à la hausse dans le nombre et le type d'acteurs ainsi que dans la quantité de projets en CTr. Les secteurs économique et social sont les plus représentés, suivis par les initiatives environnementales et de gestion de l'administration publique. Ayllón (2013b) souligne cependant que beaucoup des contributions à des projets de CTr ne sont pas comptabilisées comme telles, par simplification ou par manque de transparence.

La coopération triangulaire dans l'agenda sur l'efficacité de l'aide

Dans la dernière décennie, la CTr a occupé une place de plus en plus importante dans l'agenda sur l'efficacité de l'aide. Alors qu'au premier Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Rome en 2003, on ne mentionna ni la coopération Sud-Sud ni les nouveaux donateurs (Chandy et Kharas, 2011)²⁸, une reconnaissance de leur apport fut introduite à Paris trois ans plus tard²⁹. En effet, il est mentionné dans la *Déclaration de Paris* (2005) que la CSS et la CTr peuvent contribuer de différentes manières à l'efficacité de l'aide, particulièrement en favorisant l'appropriation et la formation de partenariats inclusifs. Ensuite, le *Plan d'action d'Accra* (2008) résultant du troisième Forum renforce l'intérêt pour la CSS et la CTr, et leurs acteurs, en reconnaissant leurs particularités (Ayllón, 2013b). Plus spécifiquement, le Plan encourage « further development of triangular cooperation » (art.19b) puisque représentant une opportunité de mettre en commun les efforts de développement des différents acteurs, de bénéficier des expertises de chacun et ainsi d'augmenter l'efficacité de l'aide (Fordelone, 2009, p.5).

Finalement, au plus récent Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide, en 2011 à Busan, on observa une participation accrue des acteurs de la CSS et une mention explicite de ces derniers dans le texte final. Ils s'impliquèrent activement dans le dialogue sur les principes, normes et valeurs en efficacité de l'aide (Knodt et Piefer, 2012). Ainsi, le document final, le *Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement*, affirme que « [l]a coopération Sud-Sud et la coopération triangulaire ont le potentiel de transformer les politiques et approches des pays en développement vis-à-vis de la fourniture de services en apportant des solutions qui sont efficaces, d'initiative locale, et adaptées au contexte de chaque pays » (art.30) et encourage de « [recourir] davantage – lorsque cela semble pertinent – aux approches triangulaires de la coopération pour le développement » (art.31). Soulignons que le document résultant de ce Forum a été signé non seulement par des donateurs traditionnels, mais aussi par des nouveaux donateurs. Shearer et Tres (2012, p.5) affirment que Busan est une manifestation de formes de dialogues plus larges et plus inclusives, reflétant le monde actuel multipolaire.

Kim et Lightfoot (2011) soulignent que suite aux discussions du quatrième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide à Busan, la direction la plus prometteuse serait la « diversité avec

²⁸ À l'exception de l'Arabie saoudite, qui était présente au Forum.

²⁹ Lors du deuxième Forum de haut niveau sur l'efficacité de l'aide.

coordination ». Cela implique potentiellement une nouvelle architecture de l'aide (Chandy et Kharas, 2011) ou une simple révision des principes du CAD (Zimmerman et Smith, 2011). Du moins, comme le soutient Davies (2010), cela inclut des dialogues plus inclusifs et des processus d'apprentissages mutuels, pour renforcer la collaboration.

Parallèlement à ces événements organisés par l'OCDE, plusieurs sommets et rencontres s'organisèrent pour discuter de coopération Sud-Sud et triangulaire. Mentionnons entre autres le Sommet du G8 à L'Aquila menant au Processus d'Heiligendamm en 2009, l'Événement de haut niveau sur la coopération Sud-Sud et le développement des capacités à Bogota en 2010, le « Consensus sur le développement pour une croissance partagée » du G20 à Séoul en 2010, le Consensus de Tunis en 2010³⁰, et les multiples rencontres de l'ECOSOC en 2008, 2010 et 2012³¹.

Devant cet engouement pour la CTr, une abondance de documents fut rédigée par les institutions nationales et internationales en grande partie, et par le milieu académique dans une moindre mesure. Avant tout afin d'orienter les pratiquants, on tente de relever les caractéristiques de la CTr qui pourraient favoriser l'efficacité dans la coopération internationale pour le développement et les modalités pour y arriver. C'est cette facette que nous tenterons de mettre en lumière dans la prochaine partie.

2.2 Les potentialités de la CTr

Tel que mentionné précédemment, non seulement existe-t-il peu d'études se basant sur des données empiriques solides, mais la diversité d'acteurs, de contextes, de procédures et de projets permettent à la CTr d'occuper différentes formes, la rendant davantage complexe à théoriser. Notons aussi que plusieurs rapports tenant en partie pour sources des données empiriques proviennent d'institutions du CAD et présentent certains biais idéologiques quant à l'efficacité de l'aide (Ayllón, 2013b)³². Afin de relever les potentialités de la CTr, la revue de la littérature qui suit provient d'une variété de sources : du Nord comme du Sud, de sources officielles, non-gouvernementales et d'ONG, et tient compte d'un éventail de points de vue.

³⁰ « [N]orthern donors [should] increase their funding for triangular cooperation » (Tunis Consensus, 2010).

³¹ Ils affirment notamment que la CTr représente « une dimension croissante dans l'aide internationale pour le développement de par son rôle complémentaire à l'aide bilatérale et multilatérale ». En 2012, ils suggèrent que les Nations Unies facilitent la CSS et les accords de CTr (Ayllón, 2013a, p.91).

³² Par exemple, Ashoff (2009) et Fordelone (2009).

Il est intéressant de constater que même si la majeure partie des auteurs reconnaissent sa complexité dans la pratique, ils concluent en l'efficacité de la coopération triangulaire comme nouvelle modalité de CID (Abdenur, 2007; Ashoff, 2010 ; Ayllón, 2013a ; Farias, 2014 ; Fordelone, 2009 ; Kumar, 2008 ; McEwan et Mawdsley, 2012 ; Puri, 2010 ; Schulz, 2010).

Les avantages et désavantages potentiels de la CTR

Sur la qualité de l'aide

La littérature *mainstream* sur la CTr, comme l'affirment McEwan et Mawdsley (2012), repose beaucoup sur l'idée des affinités naturelles entre les pays du Sud. Un certain idéalisme sur le potentiel que représente la CTr est palpable, même chez les théoriciens. Farias (2014) explique que la CTr est une modalité qui réunit le meilleur de la CSS et le meilleur de l'APD, en formant des solutions qui sont plus susceptibles de fonctionner sur le terrain. Pantoja et Elsner (2009) soutiennent aussi que l'efficacité de l'aide est améliorée grâce au développement de pratiques meilleures et plus appropriées. L'aide octroyée à travers la CTr serait donc de plus grande qualité (Ayllón, 2013a ; CUTS, 2005 ; Farias, 2014 ; Fordelone, 2009 ; Gressort, 2009 ; Knodt et Piefer, 2012 ; Kumar, 2008; Langendorf et Lazaro, 2012). La combinaison des solutions et ressources (Ayllón, 2013a), l'accès à des capitaux intellectuels et des expériences provenant de contextes culturels différents (Knodt et Piefer, 2012), l'apprentissage mutuel (Langendorf et Lazaro, 2012), des technologies intermédiaires (Juma et al., 2005 ; Kumar, 2008)³³, expertises, pratiques et politiques, systèmes de valeurs plus appropriées (CUTS, 2005), et une plus grande compréhension de la réalité du PED (Fordelone, 2009), permettent au bénéficiaire d'obtenir des solutions mieux adaptées à ses besoins, comparativement à n'importe quelle coopération bilatérale. Soulignons que l'importance de fournir des technologies et expertises adaptées fait consensus parmi les acteurs du Sud (UNOSSC, 2009).

Dans le même ordre d'idée, un phénomène commun se fait connaître à travers la CTr : le partage d'expériences réussies. Tel que la conception de beaucoup de pays membres du CAD le suggère, la CTr est une manière de répandre et partager des projets ou programmes de CID bilatéraux dans des pays tiers. Le terme « meilleures pratiques » sert d'ailleurs à le décrire. Elle permet de

³³ Kumar (2008, p.4) explique que cette technologie intermédiaire est plus appropriée grâce aux facteurs environnementaux similaires, aux infrastructures similaires, aux conditions géo-climatiques similaires, aux tailles de marchés similaires et aux coûts inférieurs.

transférer directement, grâce aux individus ayant participé à leur succès, une expérience et une expertise ayant démontré ses bénéfices dans la pratique. Une relation de confiance est alors déjà établie entre deux partenaires, favorisant la transparence (Knodt et Piefer, 2012). L'efficacité de l'aide serait donc promue à l'aide du partage d'expériences réussies (Ashoff, 2009 ; Ayllón, 2013a ; DIE, 2007 ; Freres, 2009 ; Pantoja, 2009).

Inversement, la possibilité d'une aide de moins bonne qualité est aussi soulevée, due à une moins grande expérience en CID des acteurs du Sud et due à des budgets plus restreints, rendant la présence sur le terrain et le suivi plus rare (Ashoff, 2010 ; CUTS, 2005 ; DIE, 2007 ; Freres, 2009). Une réticence des PED envers l'aide d'autres acteurs du Sud est également une possibilité à ce niveau; la technologie et la formation peuvent être considérées comme moins attrayantes (CUTS, 2005).

Sur la complémentarité des partenaires/bénéficiaires

Le PNUD (2004, p.2) considère que la CTr est une manière de « fostering development by leveraging the best features of cooperation between countries with assistance from developed countries ». L'un des principaux arguments pour soutenir le fait que la CTr pourrait potentiellement fournir des solutions plus appropriées est effectivement la possibilité d'utiliser les complémentarités de chaque partenaire/donateur, ou encore, lesdits avantages comparatifs (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; Ashoff, 2009 ; Ayllón, 2013a ; Carrillo & Neto: 2013 ; CUTS, 2005 ; DIE, 2007; Fordelone, 2009 ; Gressot, 2009 ; McEwan et Mawdsley, 2012 ; Landendorg et al, 2012 ; Pantoja, 2009 ; TT-SSC, 2011 ; UNOSCC, 2009). C'est en fait presque le seul consensus concernant les éléments de la CTr ayant un impact positif sur l'efficacité de l'aide. Cette modalité permettrait de mettre en commun les forces ou avantages que présente chaque partenaire/donateur en fonction de l'expérience du pays en CID, des capacités techniques et technologiques, des expertises et du savoir-faire pratique, des ressources financières et humaines, des pratiques institutionnelles, de la rapidité d'exécution, des similitudes de contexte social et culturel, de la langue, etc., pour en faire une utilisation optimale, efficiente et appropriée envers le partenaire/bénéficiaire.

Selon la Task Team on South-South Cooperation (TT-SSC, 2011), il faut se référer aux avantages *comparatifs* pour identifier les contributions possibles de chaque acteur. Certains cas de CTr

démontrent qu'un partenaire, plus souvent du Nord, peut contribuer principalement à l'aide de ressources financières³⁴. Cependant, le potentiel de complémentarité ne serait pas exploité entièrement.

Plusieurs auteurs affirment que la participation du pays émergent dans la modalité favoriserait la proximité culturelle et faciliterait ainsi la réalisation du projet (Ashoff, 2009 ; Carillo et Neto, 2013 ; DIE, 2007 ; Freres, 2009 ; Pantoja, 2009). Ce rapprochement se manifesterait à travers une langue commune, une situation socioéconomique et une structure administrative similaire, un passé colonial, et d'autres affinités culturelles, ethniques et religieuses. Cependant, cette hypothèse est contredite par plusieurs. Müller et Knodt (2012) posent d'ailleurs le « mythe de proximité culturelle » : bien que les acteurs du Sud partagent effectivement une histoire similaire en matière de colonialisme et d'impérialisme, ladite proximité demanderait au contraire un plus grand effort de coordination et de compréhension entre les partenaires (p.143). Les communications entre ces acteurs ne sont pas plus simples et des compétences interculturelles doivent tout de même être développées. Kato (2013) démontre également à l'aide de son étude de cas que ces proximités ne constituent pas une condition au succès.

Finalement, Ashoff (2009) souligne la possibilité qu'il puisse en fait y avoir plus d'antipathies, dues à des intérêts compétitifs. L'autre partenaire/donateur peut donc une fois de plus rebalancer le partenariat et modérer les hostilités à l'aide d'une relation ou d'une image considérée comme positive par le bénéficiaire. Abdenur et da Fonseca (2013, p.1984) nomment ce phénomène la « légitimité par association ». Il permettrait de stimuler un sentiment d'appropriation chez les partenaires du Sud, tout en facilitant l'insertion et l'influence du Nord avec une moins grande résistance locale. Bien que pour certains (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; Ayllón, 2013a), le Nord aurait un accès plus facile à une collaboration à l'aide du partenaire émergent, le cas inverse est tout aussi probable (CUTS, 2005 ; DIE, 2007 ; Gressot, 2009 ; Knodt et Piefer, 2012).

Sur les bénéfices mutuels entre les partenaires

Provenant de la composante CSS dans le type de CTr que nous utilisons, chaque partenaire obtiendrait des bénéfices mutuels dans cette modalité. Comme le présente Gressot (2009, p.66) : « [l]e donateur se comprendrait ainsi comme bénéficiaire et le bénéficiaire comme donateur dans

³⁴ Tel est le cas avec le projet du Canada avec l'Afrique du Sud avec des pays en situation post-conflit, soit le Rwanda, le Burundi et le Soudan du Sud (Fordelone, 2009).

une relation d'interdépendance assumée ». Ayllón (2013a) considère d'ailleurs que c'est un jeu « gagnant-gagnant-gagnant ».

La CTr est avant tout un échange d'expériences et un apprentissage mutuel (Freres, 2013 ; Pantoja, 2009 ; Schulz, 2010). Selon certaines études de cas dirigées par Kato (2013, p.7), même les pays plus petits, « moins avancés », peuvent offrir leur expérience à des pays « plus avancés ». Cette particularité est importante dans la CTr puisqu'elle prétend favoriser des relations plus horizontales entre les participants.

La CTr a pour bénéfice principal la construction et le renforcement des relations entre les partenaires ainsi que la création de réseaux (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; Langendorf, 2012). Pantoja (2009) et Carillo et Neto (2013) traitent également de la possibilité d'étendre ses réseaux de contacts et d'intensifier la coopération régionale (Fordelone, 2009 ; Grimm, 2011). Des partenariats stratégiques peuvent se former à travers cette voie, dont le premier observable se trouve le renforcement de la relation bilatérale entre les co-donateurs (Fordelone, 2009). Ce partenariat peut par contre entraîner des dynamiques de domination sur le bénéficiaire, ce dont nous traiterons plus en détail dans la section sur la nature des relations.

Pour le donateur traditionnel spécifiquement, participer à un projet de CTr permettrait notamment de réduire les coûts moyens (Ayllón, 2013a ; Ashoff, 2009, 2010), de maintenir leur influence dans différentes régions du monde en continuant de coopérer avec certains pays (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; Ayllón, 2011c, 2013a ; Knodt et Piefer, 2012), d'accéder à de nouveaux marchés (Knodt et Piefer, 2012) et d'influencer les normes et valeurs de la CID sous toutes ses formes (Ayllón, 2013a ; Ashoff, 2009 ; Knodt et Piefer, 2012). La CTr permet également de développer les capacités des pays émergents et de les intégrer dans l'agenda sur l'efficacité de l'aide (Knodt et Piefer, 2012 ; Ashoff, 2010). Un partenariat renforcé avec ceux-ci favoriserait une plus grande influence et une coopération accrue pour adresser les défis globaux (Langendorf, 2012). Certains acteurs du Sud craignent par contre que la CTr puisse constituer une stratégie de retrait graduel de la CID pour le pays du CAD (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; Ashoff, 2010 ; Ayllón, 2011b, 2013b).

Les pays émergents auraient également plusieurs avantages à participer à un projet de CTr, le principal étant le développement de ses capacités et institutions en CID (Abdenur et da Fonseca,

2013 ; Ashoff, 2009 ; Ayllón, 2013b ; DIE, 2007 ; Fordelone, 2009 ; Knodt et Piefer, 2012 ; McEwan et Mawdsley, 2012 ; Pantoja, 2009 ; UNOSSC, 2009). L'ampleur de leurs projets de CSS, leur visibilité et leur prestige peuvent aussi en être accrus (Ashoff, 2009, 2010 ; Ayllón, 2011c, 2013b ; Knodt et Piefer, 2012). Comme la CTr est une occasion de partager leurs bonnes pratiques (Ayllón, 2011c), elle a pour effet d'améliorer leur réputation et leur image à l'international (DIE, 2007). Leur influence et leur coopération au niveau régional sont aussi améliorées à travers la CTr (Ashoff, 2010 ; Knodt et Piefer, 2012).

Pour ce qui est des partenaires/bénéficiaires de la CTr, les bénéfices semblent moins clairs. En effet, il y a peu de preuve sur sa valeur du point de vue du bénéficiaire (Cabral et Weinstock, 2010). De plus, des réticences quant à la charge de travail plus dense, aux complexités et aux délais engendrés ont été observées chez des pays africains auxquels une CTr a été proposée (Knodt et Piefer, 2012). Nonobstant, tel que mentionné précédemment, ils bénéficieraient d'une aide de meilleure qualité, efficiente et plus appropriée, d'une agrégation supérieure de ressources financières et techniques, d'un renforcement de leurs relations à long terme et de leurs réseaux, et d'une intensification de la coopération régionale, entre autres. Par contre, pour l'instant, celle-ci ne « constitue seulement qu'une option [pour les PED], qui doit encore prouver ses impacts et avantages supérieurs à la coopération bilatérale directe » (Ayllón, 2011b, p.21).

Devant cette acceptation et cette valorisation pour chaque partenaire d'obtenir de possibles bénéfices significatifs, la question des intérêts nationaux se doit d'être abordée. La CTr peut constituer une option stratégique importante pour les acteurs y participant. Des tactiques d'autopromotion nationale peuvent être appliquées à travers cette modalité (Abdenur, 2007).

Sur l'utilisation des ressources

L'une des questions les plus déterminantes que pose l'efficacité de la coopération triangulaire est celle-ci : est-ce que les bénéfices surpassent les coûts dans la pratique? D'abord, il semblerait que les ressources soient supérieures dans la CTr dû à la mise en commun des ressources techniques, humaines et financières des deux partenaires/donateurs (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; Ayllón, 2013b ; Carillo et Neto, 2013 ; DIE, 2007 ; Müller et Langendorf, 2012 ; Pantoja, 2009). Devant la pression budgétaire vécue par beaucoup de pays du CAD, les besoins mondiaux accrus et

compte tenu des ressources déjà limitées des acteurs du Sud, cette mise en commun est importante pour la réalisation continue de la CID (Abdenur et da Fonseca, 2013).

Un important élément permettant de réduire les frais de la CTr est les coûts moindres des acteurs du Sud. En effet, les experts et consultants des nouveaux donateurs seraient moins dispendieux à contracter (Abdenur et da Fonseca, 2013 ; CUTS, 2005 ; DIE, 2007 ; Farias, 2014 ; Fordelone, 2009 ; Knodt et Piefer, 2012 ; Rosseel et al., 2009). Selon les données de Ekoko et Benn publiées en 2002, un expert d'un PED coûte le tiers d'un expert du Nord. Des données plus récentes s'avèreraient nécessaires pour clarifier ce point par contre.

Cette économie réalisée grâce à l'aspect CSS dans notre modalité serait cependant contrebalancée par la coordination de ces ressources supplémentaires, résultant en une inflation des coûts de transactions. Le nombre de partenaires étant plus élevé et les principes, valeurs, pratiques institutionnelles, systèmes légaux, etc., variant grandement entre les partenaires, une lourdeur bureaucratique pourrait en résulter, causant une augmentation dans les coûts de transaction (Ashoff, 2010 ; Ayllón, 2013a ; DIE, 2007 ; Freres, 2009). Plus concrètement, on mentionne les longues négociations (Abdenur et da Fonseca, 2013) et la tentative d'harmoniser les différents systèmes et méthodes de gestion, complexité qui risque de se perpétuer dans la mise en œuvre du projet (Ayllón, 2011c ; Farias, 2014 ; Freres, 2013). McEwan et Mawdsley (2012, p.11) affirment que des difficultés dans l'alignement des cadres juridiques, des procédures budgétaires, des priorités sectorielles, des critères en matière de reddition de compte, des structures de gestion, des objectifs et méthodes de suivi, de même qu'au niveau des ressources humaines, insuffisamment formées pour cette modalité, peuvent survenir. Schulz (2010) affirme que, même avec des partenaires expérimentés, des délais de six à 24 mois sont communs, du début de la traduction des accords jusqu'à la mise en œuvre du projet.

La plupart des auteurs soulèvent la question des coûts de transaction, sans pouvoir y répondre, faute de données empiriques. Cependant, Müller (2012) affirme que ces augmentations de frais correspondent à la pratique. Il spécifie d'un autre côté que ces variations ne surpassent pas celles constatées à travers les efforts d'harmonisation entre donateurs traditionnels, par exemple à travers les approches-programme (p.110). Tandis qu'une augmentation des coûts de transaction semble commune et acceptable dans la phase initiale d'un projet, une diminution de ceux-ci

devrait suivre dans la mise en œuvre, équilibrant le tout et permettant même l'atteinte de gains nets.

À travers ses entrevues réalisées, Fordelone (2009) rapporte que les expériences sont mitigées à ce sujet. Soulignons par contre que les instigateurs d'une CTr à partir d'une expérience passée entre les partenaires/donateurs n'ont pas observé de coûts significativement plus élevés. Sans entrer dans les détails ici, plusieurs mécanismes de financement³⁵ existent pour gérer les ressources d'un projet et certains seraient porteurs de plus d'efficacité. Juridiquement, il sera fréquent aussi de voir plusieurs accords bilatéraux régir une CTr, évitant ainsi d'autres complexités du droit international (Langendorf et Lazaro, 2012). Il sera parfois plus intéressant de considérer les accords de CTr comme des « investissements à moyen terme » (Schulz et Ashoff, 2010) dans les partenariats et le développement des capacités. Cela étant dit, Ashoff (2009) précise qu'une simple comptabilisation des coûts de transaction ne saurait fournir un point de vue complet sur la question, et qu'il est nécessaire de tenir compte des bénéfices directs et indirects.

Sur la constitution d'un accord hybride

Le document produit lors de la rencontre à Bali de la TT-SSC (2011, p.1) considère la CTr comme « a prime avenue to bridge South-South and North-South cooperation ». Le partenariat organisé dans la CTr pourrait effectivement constituer un espace de dialogue hors du commun sur le cadre normatif en CID (Freres, 2013) et un instrument de relais entre la CSS et l'APD (Langendorf et al., 2012). La CTr pourrait même favoriser la convergence entre les différentes pratiques (Ayllón, 2013a) et « surmonter les blocages des représentations antagonistes Nord-Sud » (Gressot, 2009, p.64).

Tel que mentionné précédemment, les complémentarités de chacun des partenaires/donateurs sous-entendent une recherche de compromis et une certaine flexibilité pour atteindre un accord commun, ou encore, un accord hybride. Selon Ayllón (2013a, p.101), la CTr implique « un dialogue et une pratique favorisant l'apprentissage et la compréhension mutuelle des principes, visions politiques et dimensions techniques des différents agents participants ».

³⁵ Les trois types de mécanismes typiques sont : 1) Le financement conjoint entre les donateurs à travers la constitution d'un fonds mixte ; 2) le financement parallèle, où chacun gère ses ressources de manière séparée ; 3) le financement unilatéral, où le donateur traditionnel assume tous les coûts financiers (Ayllón, 2013b ; GTZ/ABC, 2009 ; Pantoja, 2009).

Par contre, les donateurs du Nord soutiennent souvent que la CTr leur permet de discuter avec les acteurs de CSS et de les sensibiliser aux normes et pratiques d'aide efficace (Abdenur et da Fonseca, 2013). Selon Abdenur (2007) et Odén et Wohlgemuth (2011) le donateur du CAD bénéficie d'un plus grand pouvoir pour initier les arrangements de CTr, pour contrôler les flux d'argent et de ressources et pour assurer la responsabilité des autres partenaires. Abdenur et da Fonseca (2013) notent en revanche que les acteurs de CSS gagnent également en opportunités pour augmenter leur influence. Il n'y a donc pas de conclusion claire à tirer sur l'hybridité de l'accord ou sur l'influence supérieure d'un acteur et sa vision.

La réduction des conditionnalités est un élément soulevé à quelques reprises dans la littérature (Knodt et Piefer, 2012 ; Kumar, 2008). CUTS (2005) soutient que, s'inscrivant dans cette tendance, l'aide liée se verrait également réduite. En opposition à ces hypothèses, Gressot (2009) stipule qu'il y a un risque que l'aide liée soit remise à l'ordre du jour par la CTr, dû à la flexibilité des pays émergents à ce sujet. Gould (2005) considère de son côté que les conditionnalités prennent des formes plus subtiles, et que la formation de soi-disant « partenariats » ainsi que la production de Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) constituent des formes de conditionnalité importantes. Notons que celles-ci sont considérées par certains comme contraires à l'appropriation et à la mise en place de relations horizontales.

Sur la nature des relations

Un thème important est régulièrement étudié dans les travaux sur la CID : les relations de pouvoir entre « partenaires ». Tandis que certains voient une plus grande horizontalité dans les relations non seulement entre PED, mais aussi dans les relations Nord-Sud (Shearer et Tres, 2012), d'autres offrent des critiques davantage post-colonialistes et dénoncent la multiplication des formes de domination, plus subtiles, à travers la CID (Abrahamsen, 2004; Gould, 2005 ; Hyden, 2008 ; Saliba-Couture, 2011 ; Saxby, 1999). Gabas (2002) souligne la profonde asymétrie qui régit les relations d'aide dans l'APD, où les donateurs définissent avant tout l'agenda de développement des PED. Le terme « partenariat », très fort en CTr, tente notamment d'effacer les dynamiques de domination inhérentes à la CID à travers le discours d'inclusion (Abrahamsen, 2004 ; Saxby, 1999).

Ce thème trouve une place importante dans les questionnements sur la coopération triangulaire, notamment devant l'opposition caricaturale entre la verticalité de l'APD et l'horizontalité de la CSS. Un enthousiasme significatif entoure le potentiel de la CTr de favoriser des relations horizontales entre les partenaires, dues aux dynamiques de CSS intégrées. La CTr permettrait une plus grande appropriation par les acteurs du Sud, ce qui égaliserait les relations (AECID, 2010 ; Ashoff, 2010 ; Schulz, 2010 ; TT-SSC, 2011).

De façon plus modérée, Langendorf et al. (2012) et Kato (2013) considèrent qu'autant les relations verticales, entre donateurs et bénéficiaires, que les relations horizontales, dans l'apprentissage mutuel, font partie des dynamiques de la CTr. S'insérant dans un certain idéalisme tiers-mondiste, Ayllón (2013b) croit de son côté que l'horizontalité est atteignable dans la CTr, mais nécessite la présence de plusieurs facteurs, dont le dialogue et la recherche du consensus, auxquels nous reviendrons dans la prochaine partie.

Abdenur apporte une contribution intéressante à ce sujet. Elle s'inspire des travaux du sociologue Simmel (1950) selon lequel la grandeur du groupe social est une caractéristique clé pour comprendre les interactions entre les membres d'un groupe et se penche sur les dynamiques propres à une relation bilatérale face à celle d'une triade. Elle affirme que, contrairement à la *dyade* qui implique une réciprocité directe, « the norms of reciprocity [of the triad] are weakened; within this configuration, actors may pursue strategies that generate competition, alliances, or mediation. [...] A triad develops a group structure that is independent from its individual components. » (Abdenur, 2007, p.4) Il y aurait alors moins de possibilités pour le Nord de faire valoir son pouvoir de domination et il y aurait plus de chances pour le pays pivot³⁶ d'utiliser les dynamiques du système à son avantage. En effet, Abdenur suggère que le pays du Sud, donateur, jouirait potentiellement d'un plus grand espace de manœuvre. Aussi, elle se sert de la contribution de Ritzer (1992) qui stipule que les petits groupes ont tendance à restreindre le comportement des membres. Lorsque la grosseur d'un groupe augmente, les liens directs entre eux s'atténuent et différents types de relations deviennent possibles. Une étude de l'Agence de coopération allemande alimente en quelque sorte ces hypothèses en affirmant que « ownership fluctuations have affected each of the three partners in a certain moment. This observation allowed beneficiary countries to shed their (self-) perception of being the weaker cooperation

³⁶ Le pays émergent, ou pays « pivot », car souvent considéré comme un intermédiaire ou un catalyseur entre les deux autres partenaires.

partner, thus enhancing their self esteem and increasing ownership » (Müller et Langendorf, 2012, p.85). Le partenaire/bénéficiaire pourrait donc bénéficier d'une plus grande appropriation dans les projets de CTr. Cet avantage pourrait favoriser potentiellement des relations plus horizontales.

Par contre, ces dynamiques inhérentes à la structure de CTr expliqueraient de la même manière le problème récurrent du manque de responsabilité mutuelle dans certains cas étudiés (Fordelone, 2009 ; Freres, 2009). Les partenaires/bénéficiaires seraient peu impliqués dans les phases de planification, d'exécution et de suivi des projets. Ce problème est relié en grande partie à l'appropriation de chaque partenaire, facteur que nous aborderons dans la prochaine partie.

Toujours sur la nature des relations en CTr, plusieurs auteurs dénoncent le fait que l'agenda sur l'efficacité de l'aide tend à supprimer les réalités politiques pour fournir une vision plus technique (Dijkstra et Komives, 2011; Hyden, 2008; McEwan et Mawdsley, 2012 ; Rogerson, 2005). La CTr suit en quelque sorte cette tendance, mais tente de rallier les conceptions « utilitariste » et « idéaliste » de la CID (Gressot, 2009). Malgré tout, on assiste à une certaine exclusion du débat politique dans la modalité. En effet, McEwan et Mawdsley (2012, p.3) suggèrent que la dimension CSS de la CTr est « frequently constructed in depoliticized and essentialist terms, presenting “natural” congruity between very different southern states ». Ils soulignent donc le danger de « domestiquer les donateurs (ré)émergents aux valeurs et intérêts dominants » (p.19). Des commentaires acheminés au PNUD (2009, p.157) confirmeraient d'ailleurs que les politiques et les priorités des donateurs traditionnels ont tendance à enterrer ceux des pays partenaires. Une domination du CAD et de ses normes (Grimm, 2011) sous diverses formes pourrait donc être observée à travers la structure de la CTr et la possibilité de relations horizontales serait faible.

Ce phénomène s'insère dans la théorie de Wendt (1992) selon laquelle les règles, normes et significations véhiculées par la structure influencent les agents. Dans le même ordre d'idée, John Meyer (1991) et son institutionnalisme sociologique nous enseignent que la culture se diffuse globalement. Il existerait ainsi une autorité culturelle. On peut s'attendre à ce que le CAD, dont les normes se sont répandues relativement globalement, ait plus de facilité à mettre en œuvre sa culture dans les négociations et dans l'accord de coopération et ainsi, implanter en majorité ses principes. De cette manière, le pays pivot, pays émergent, pourra être influencé par le paradigme

dominant des relations internationales, et sa pratique se rapprochera potentiellement de celle des pays industrialisés, pays du CAD.

Finalement, parmi ces relations de pouvoir, différentes dynamiques de domination risquent de prendre place. La domination de la relation bilatérale entre donateurs et le manque d'appropriation du bénéficiaire en résultant (Langendorf et Lazaro, 2012 ; McEwan et Mawdlsey, 2012 ; Schulz, 2010), la suprématie régionale du pays émergent (McEwan et Mawdsley, 2012) et la domination de l'un ou l'autre des donateurs à travers une vision purement instrumentale de ce partenaire (Ayllón, 2013a) en sont des exemples. Les bénéfices mutuels seraient ainsi débalancés et serviraient avant tout les intérêts nationaux (Freres, 2009 ; Schulz et Ashoff, 2010).

Les facteurs potentiels favorisant l'efficacité de la CTr

Une proportion notable de facteurs soulevés dans la littérature consiste en des principes d'efficacité de l'aide du CAD. Comme Schulz et Ashoff (2010), il semblerait que beaucoup d'auteurs revendiquent l'importance pour la coopération triangulaire de s'insérer dans l'agenda sur l'efficacité de l'aide. L'influence des normes et valeurs du CAD pourrait contribuer à l'efficacité des projets. Celle-ci fait partie des éléments soulevés, aux côtés de plusieurs autres facteurs propres à la CTr.

Le premier facteur, et le plus pertinent pour notre étude de cas, est l'importance des acteurs non-gouvernementaux dans le succès des projets de CTr (UNOSSC, 2009 ; Pantoja, 2009). On comprend ici les organisations de la société civile (OSC), le secteur privé, le secteur académique, etc. Selon les données utilisées par Carrillo et Neto (2013), la CTr impliquant des acteurs non-gouvernementaux³⁷ s'est avérée être une sous-modalité complémentaire efficace, évitant certaines des complexités retrouvées dans la forme « gouvernementale ». C'est ce qu'appellent Langendorf et Lazaro (2012) une initiative « bottom-up ». Ce type d'initiative serait plus facile à mettre en œuvre puisqu'elle a été conçue par des praticiens sur le terrain, ayant une meilleure compréhension des partenaires (p.62). L'implication des OSC résulte aussi souvent en une pression accrue sur les partenaires, bonifiant la responsabilité mutuelle (CUTS, 2005). Selon Ayllón (2011b), l'incorporation d'agents privés dans la CTr améliorerait la transparence et une

³⁷ Aussi appelée « coopération interinstitutionnelle ».

appropriation plus inclusive. Cette particularité est un facteur important dans notre étude de cas et nous y attarderons davantage au chapitre 4.

La convergence des intérêts et la transparence de ceux-ci apparaissent, ensuite, comme des facteurs essentiels à une CTr efficace. Les expériences de cette coopération ont tendance à mieux réussir lorsque les intérêts et attentes des trois partenaires sont « en équilibre » (Carillo et Neto, 2013, p.87). Les intérêts doivent être clairs, converger et d'égale mesure (Ashoff, 2009 ; Ayllón, 2013b ; Carillo et Neto, 2013 ; DIE, 2007 ; McEwan et Mawdsley, 2012). Brown (2012b) spécifie toutefois que les États ne sont pas des acteurs unitaires monolithiques et que différents intérêts entreront en jeu. Knodt et Piefer (2012) complètent cette idée en spécifiant que, de plus, ils ne sont pas toujours prédéfinis et qu'ils varient selon les situations. L'identité constitue en fait la base des intérêts d'un pays, rendant la perception de celui-ci, de ses rôles et ses normes internalisées (Wendt, 1999), des facteurs dont on doit tenir compte. La volonté politique a aussi été identifiée comme un facteur. Les projets disposant d'un fort support des gouvernements ont plus de chances de réussir (Farias, 2014 ; Kato, 2013).

Provenant de l'agenda sur l'efficacité de l'aide, l'appropriation a été identifiée comme l'une des clés principales de réussite (Fordelone, 2009 ; Heiligendamm Process, 2009 ; Hyden, 2008 ; Müller et Langendorf, 2012 ; Pantoja, 2009 ; Rosseel et al., 2009 ; Schulz et Ashoff, 2010 ; Xiaoyun et Bonschab, 2012). L'appropriation est reliée à la capacité du bénéficiaire d'internaliser et conserver les actions entamées, soit en adoptant des politiques ou en institutionnalisant certaines procédures (Pantoja, 2009). Ce facteur est fortement lié à l'établissement d'une relation de confiance et à la responsabilité mutuelle.

Plusieurs auteurs ont ensuite identifié la division claire des rôles et responsabilité comme facteur d'efficacité à la CTr (Ayllón: 2013a, 2013b ; Fordelone, 2009 ; Müller et Langendorf, 2012). Ceci permettra notamment une mise en œuvre plus efficace et diminuera les risques de lourdeur bureaucratique. L'alignement aux priorités locales et l'utilisation des systèmes et institutions nationaux, de leur côté, contribuent à une aide plus appropriée (Ashoff, 2010 ; Fordelone, 2009 ; Heiligendamm Process, 2009 ; Schulz et Ashoff, 2010). L'harmonisation des procédures entre les partenaires (Fordelone, 2009 ; Schulz et Ashoff, 2010) et l'importance d'une gestion et d'une

coordination adéquate³⁸ (Ayllón, 2013b ; Heiligendamm Process, 2009 ; Kato, 2013 ; Pantoja, 2009 ; Xiaoyun et Bonschab, 2012) sont aussi posées en tant qu'éléments d'efficacité. D'ailleurs, un apport intéressant de Müller (2012, p.98) sur ce dernier facteur est de nommer cette gestion « steering ». Il l'explique par le besoin de réconcilier les objectifs, motifs et critères parfois opposés, dû aux intérêts divergents entre les partenaires. Plusieurs auteurs valorisent, comme le stipule l'agenda sur l'efficacité de l'aide, une gestion axée sur les résultats (Müller et Langendorf, 2012 ; Schulz & Ashoff, 2010 ; UNOSCC, 2009), qui, dans ce cas, implique des bénéfices de développement pour le PED, des bénéfices institutionnels pour toutes les institutions participantes, et des apprentissages mutuels entre les partenaires (Müller et Langendorf, 2012).

Une planification adéquate renforce également le projet de CTr (Pantoja, 2009 ; TT-SSC, 2011). Il est primordial d'investir le temps nécessaire dans cette phase. Ensuite, le fait que le projet soit dirigé par la demande, ou demand-driven, en favorise l'efficacité (Fordelone, 2009 ; Langendorf et Lazaro, 2012 ; UNOSSC, 2009 ; Xiaoyun et Bonschab, 2012). La CTr serait donc plus efficace si demandée formellement ou initiée par un PED. Finalement, les partenaires participants à la CTr doivent faire preuve de flexibilité tout au long du processus, notamment par rapport aux rôles dont ils peuvent se prévaloir (Müller et Langendorf, 2012 ; Pantoja, 2009 ; Piefer et Knodt, 2012 ; Xiaoyun et Bonschab, 2012)³⁹. La flexibilité permettra de synchroniser et d'ajuster les procédures aux besoins de chaque situation (Pantoja, 2009).

La littérature sur la CTr, bien que ne provenant souvent pas de données empiriques, traite d'un grand éventail de possibilités et les auteurs s'opposent souvent sur certains éléments. Les avantages, désavantages et facteurs soulevés permettront néanmoins de guider notre analyse face au projet Southern Oceans Education and Development. Afin de mieux comprendre les circonstances dans lesquelles notre étude de cas s'est réalisée et ainsi établir des liens de causalité sur la modalité de CTr, la prochaine section cernera les relations de coopération et les contextes canadiens, brésiliens et mozambicains ayant potentiellement influencé le SOED.

³⁸ Pantoja (2009, p.8) affirme que les représentants de pays ayant participé au 1^{er} Symposium international sur la coopération triangulaire, « New Paths to Development », suggèrent de former deux structures pour les projets plus larges : un comité superviseur de nature politique et un comité technique avec des fonctions opérationnelles et de conseil. Les communications ont aussi été identifiées comme un outil efficace pour favoriser une bonne gestion et promouvoir la transparence et la responsabilité mutuelle. Finalement, le besoin de développer des instruments de gestions adaptés à la CTr a aussi été souligné (Ayllón, 2013a ; Pantoja, 2009 ; Xiaoyun et Bonschab, 2012).

³⁹ Voir Müller et Langendorf (2012) et Piefer et Knodt (2012) pour une série de rôles que les partenaires peuvent ou doivent occuper selon les situations, afin de favoriser une aide plus efficace.

PARTIE II : L'ÉTUDE DE CAS

Chapitre 3 : Le contexte de l'étude de cas

La coopération triangulaire peut emprunter une multitude de formes et engendrer différentes dynamiques. Il convient ainsi d'étudier le contexte dans lequel s'insère le projet Southern Ocean Education and Development (SOED) afin de mieux comprendre les différents liens de causalités en jeu pour les éléments de la modalité qui favoriseront ou non l'efficacité du projet. Une analyse des principes d'efficacité et de la pratique en CID et en CTr des partenaires/donateurs sera d'abord effectuée, pour ensuite étudier le contexte local et les relations de coopération et dynamiques entre nos trois partenaires. Afin d'y parvenir, la littérature scientifique, des documents officiels et internes et des données collectées à travers nos entrevues sont utilisés.

1. La pratique de l'APD et de la CTr du Canada

L'APD du Canada et l'intégration des principes d'efficacité de l'aide

La communauté internationale exerce une influence importante sur la façon dont sera réalisée l'APD au Canada. À travers la diffusion de ses normes et standards ainsi que la pression ressentie par les praticiens sur le terrain de se conformer à leurs homologues internationaux, on observe une internationalisation et une promotion des idées et pratiques du CAD (den Heyer, 2012 ; Swiss, 2010). Dans la même manière, les pratiques et orientations de l'aide canadienne s'insèrent dans certaines tendances aux niveaux national et international (Brown, 2012a). Woods (2005) observe notamment la *sécurisation* de l'aide des donateurs du CAD, phénomène que le Canada accompagne en concentrant davantage son aide sur des pays en situation de conflit ou postconflit (Swiss, 2012)⁴⁰. Une autre tendance, fortement liée à la première, consiste en l'instrumentalisation accrue de l'APD canadienne comme outil de politique étrangère (Swiss, 2012). Brown (2012b, 2012c) démontre que la préoccupation historiquement élevée du Canada envers la recherche de prestige, bien que toujours présente, se retrouvent maintenant surpassée par les intérêts économiques et commerciaux actuels du pays. Les enjeux plus altruistes tels que l'égalité des genres se voient ainsi non seulement octroyer une place moindre, mais doivent également répondre à un intérêt de politique étrangère canadienne pour être pris en compte.

⁴⁰ La *sécurisation* de l'aide se définit comme « the extent to which development funds have been employed as a tool for achieving a variety of security and defence objectives » (Swiss, 2012).

En 2013, la fusion entre l'ACDI et le MAECD laisse présager une subordination encore plus marquée de l'APD aux intérêts diplomatiques et commerciaux du Canada (Brown, 2013 ; Bülles et Kindornay, 2013 ; Smilie, 2013). Bien que le discours officiel justifie cette fusion comme un moyen d'atteindre une plus grande cohérence des politiques, le seul document politique publié par le ministère depuis se trouve à être le Plan d'action sur les marchés mondiaux, document axé sur la stratégie commerciale du Canada⁴¹.

Il est important de noter ensuite que l'APD canadienne ne suit pas de politique officielle de développement. La programmation du Canada dans le domaine est ainsi formulée de manière *ad hoc* et se base sur les différents discours et communiqués (Bülles et Kindornay, 2013). Les praticiens peuvent par contre remonter au document politique de 2002, *Le Canada contribue à un monde meilleur : énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, présentant cependant une vision peu cohérente (den Heyer, 2012, p.197). Plus récemment, en 2008, la *Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle* est censée garantir notamment l'alignement de l'APD envers trois objectifs, soit la contribution à la réduction de la pauvreté, tenir compte des points de vue des pauvres et le respect des droits humains. Toutefois, l'application semblerait se limiter aux détails techniques, sans suivre « l'esprit et l'intention » de la loi (Tomlinson, 2010, p.I). Den Heyer (2012, p.186) conclut donc que le Canada ne dispose que d'un cadre politique fragmenté, formé d'une multitude de procédures et priorités souvent contradictoires. Easterly et Pfutze (2008) le considèrent même comme l'un des donateurs les plus fragmentés.

Parmi ses priorités, le Canada portait une attention accrue, depuis 2009 et jusqu'à tout récemment, aux pays d'Amérique latine et les Caraïbes. Le ministre Paradis a annoncé le 26 juin 2014 que la liste de pays passait de 20 à 25, ce qui rebalance légèrement la répartition géographique de l'APD en dehors du continent latino-américain⁴². Comme plus de la moitié des 25 pays de focus se retrouvent parmi les priorités du Plan d'action sur les marchés mondiaux (Globe and Mail, 2014), cette réorientation apparaît « cohérente » avec la tendance selon laquelle

⁴¹ La cohérence des politiques pour le développement est valorisée par le CAD depuis les années 1990 (Bülles et Kindornay, 2013). Cependant, non seulement celle-ci est très complexe et difficile à atteindre (Ashoff, 2005), mais elle ne peut bénéficier à tous les PED simultanément puisque les intérêts de certains peuvent être en contradiction avec les intérêts des autres (Bülles et Kindornay, 2013).

⁴² La Mongolie, le Myanmar, la République démocratique du Congo, le Burkina Faso, le Bénin, les Philippines et la Jordanie s'ajoutent à la liste de pays prioritaires, tandis que Pakistan et la Bolivie en sont retirés (Globe and Mail, 2014).

l'APD canadienne répond aux objectifs de politique étrangère. Brown (2012b) soulève non seulement le manque de preuve quant à l'efficacité d'établir des focus thématiques et géographiques, mais critique aussi fortement les changements de priorités successifs du gouvernement canadien, provoquant une baisse d'efficacité indéniable⁴³.

L'ACDI avait une longue expérience de partenariats avec les ONG canadiennes. L'Agence intégrait et valorisait celles-ci dans différents documents politiques, notamment dans le Plan d'action en matière d'efficacité de l'aide 2009-2012 et dans le document politique préparatoire d'Accra (DFATD, 2010). Par contre, selon Bülles et Kindornay (2013), les changements de l'ACDI dans les mécanismes de financement des ONG canadiennes manquaient de transparence sur le processus de décision. Brown (2012c) observe pour sa part que ces changements répondaient aux tendances de centralisation et de contrôle de l'APD par le gouvernement canadien, ainsi qu'à l'instrumentalisation grandissante, mentionnée ci-haut. Dans le cas où une ONG canadienne souhaiterait réaliser un projet de CTr, la possibilité pourrait être restreinte.

Le Canada, en tant que signataire de la Déclaration de Paris, doit aligner ses politiques et pratiques sur l'agenda de l'efficacité de l'aide. De par ses discours, il semble attacher une grande importance aux principes d'efficacité. Le Plan d'action sur l'efficacité de l'aide 2009-2012 réitère que c'est une vision commune qui unie le Canada et la communauté internationale autour de ces principes et que « [c]ette vision s'exprime principalement dans les Objectifs de développement du millénaire (2000), le Consensus de Monterrey sur le financement du développement (2002), la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) et le Programme d'action d'Accra (2008) » (ACDI, 2009, p.1). Derrière cette façade, le Canada continue toutefois d'utiliser davantage une approche néolibérale remontant au Consensus de Washington pour définir sa pratique (Brown, 2012b). Le concept d'efficacité de l'aide ne manque pas de justifier toute nouvelle initiative de l'ACDI et comme le suggère Brown (2012b, p.81), « “[e]ffectiveness” becomes a substitute for “good policy” ».

De plus, comme beaucoup de donateurs du CAD, le Canada présente une lenteur particulière dans la mise en œuvre de certains principes, surtout pour les éléments les plus altruistes (Brown, 2012a ; Bülles et Kindornay, 2013). Bien que des progrès aient été faits en matière de

⁴³ Une première liste de pays prioritaires a été constituée en 2005, pour être ensuite modifiée en 2009, et encore en 2014. Ces réorientations favorisent la volatilité de l'aide et l'imprévisibilité et minent la consolidation des partenariats, la cohérence interne et l'efficacité du travail des praticiens sur le terrain (Brown, 2012c ; Bülles et Kindornay, 2013 ; den Heyer, 2012).

transparence, de reddition de compte et d'utilisation de stratégies conjointes (Bülles et Kindornay, 2013), son alignement aux priorités nationales de 32 pays bénéficiaires a en fait diminué depuis 2005 (Brown, 2012a). McGill (2012), en effectuant une comparaison avec d'autres donateurs du CAD, établit que le Canada manque de stratégie, offre un volume d'APD insuffisant compte tenu de ses moyens (0,27% de son PIB en 2013 selon l'OCDE), ne dirige pas son aide en fonction des besoins les plus importants, présente de longs délais dans le déliement de son aide, et indique une faible cohérence des politiques. Comme l'APD canadienne n'est pas non plus dirigée par la demande, mais bien par l'offre, soit par les priorités de l'ACDI, le principe d'appropriation est également peu respecté (Brown, 2012c).

Suivant des critiques importantes, provenant du gouvernement même, sur le manque d'impact visible de l'aide du Canada, plusieurs mesures ont été mises en place pour favoriser la visibilité de l'APD canadienne (Brown, 2012b)⁴⁴. L'ACDI réalise ainsi plusieurs projets « signature », et valorise l'atteinte de résultats visibles et immédiats⁴⁵. Dans le même ordre d'idée, plusieurs critiques émergent sur la méthode de gestion préisée par l'Agence, soit la Gestion axée sur les résultats (GAR). Bien que cette méthode présente certains avantages, l'emphasis mise sur le besoin de démontrer des résultats à court terme cause entre autres un ralentissement bureaucratique. En effet, den Heyer (2012) explique que la centralisation de ses décisions et la formation d'une culture d'adversité au risque engendrent une lourdeur et des délais importants⁴⁶. Un manque de flexibilité peut également en résulter. Selon Exp/Can02, la rigidité de l'ACDI se conjugue mal avec les différents contextes et réalités sur le terrain. Soulignons que lors d'une CTr, ces délais, cette centralisation et ce manque de flexibilité peuvent s'avérer très lourds sur les partenaires et pour l'efficacité du projet. La centralisation et la bureaucratisation excessive de l'ACDI minent donc également l'efficacité de l'APD canadienne (Brown, 2012b ; Brown et Raddatz, 2012 ; den Heyer, 2012).

Pour emprunter la conclusion de den Heyer (2012, p.91), « [t]he Canadian version of aid effectiveness emphasizes managing for results and mutual accountability, while minimizing

⁴⁴ Ces critiques sont faiblement argumentées et injustifiées, selon Brown (2007).

⁴⁵ Ce type de projet garantit au Canada une certaine visibilité, un statut et une gratitude pour ses contributions en matière de développement. Tout comme la recherche de résultats immédiats et visibles, ces pratiques ont un impact négatif sur l'efficacité de l'aide (Brown, 2012b).

⁴⁶ Selon le Bureau du Vérificateur général du Canada (2009, p.27), le processus d'approbation de projet moyen implique 28 documents et s'étend sur environ 3 ans et demi.

attention to harmonization, alignment, and ownership ». La vision de l'efficacité de l'aide qu'emprunte le Canada se concentre ainsi plutôt sur les ressources injectées en APD et la démontrabilité des résultats envers les contribuables canadiens (Brown, 2012b ; Brown et Raddatz, 2012 ; McGill, 2012 ; Smilie, 2010). La CTr, de par sa complexité, pourrait rendre plus difficile l'atteinte des objectifs du Canada, et ainsi limiter l'intérêt du Canada de s'engager dans cette nouvelle modalité. Étudions la place de la CTr dans l'APD du Canada.

La CTr mise en œuvre par le Canada

À travers deux documents publics (ACDI, 2003 ; DFATD, 2010), l'ACDI s'est dite ouverte aux nouvelles collaborations dans le cadre de la coopération internationale pour le développement. En 2003, la Politique de l'ACDI en matière de développement du secteur privé mentionnait que « [l]'ACDI soutiendra également la coopération Sud-Sud et triangulaire comme moyen efficace de renforcer les capacités » et reconnaît les gouvernements, la société civile et le secteur privé comme acteurs pouvant mettre en œuvre la CSS et la CTr. Par contre, ce n'est que plusieurs années plus tard que l'Agence refait mention des donateurs du Sud dans ses documents officiels : le Plan d'action sur l'efficacité de l'aide 2009-2012 (DFATD, 2010) appelle effectivement à une plus grande collaboration avec les donateurs non-CAD, dans l'objectif de favoriser une plus grande efficacité du développement.

Il est important de souligner que le Canada n'est pas un acteur important de coopération triangulaire. Il reconnaît la valeur de la modalité dans ses documents internes (ACDI, 2012b ; MAECD, 2009b, 2014), mais dispose d'une expérience très faible en la matière. Cette expérience « anecdotique » (MAECD, 2009b) remonterait au début des années 2000. Dans le cadre d'un sondage sur la CTr rempli pour l'OCDE, le Canada aurait répertorié 14 projets de CTr avant 2012 (ACDI, 2012b). De plus, les notes internes estimaient en 2009 que la CTr représentait moins de 1% du budget de l'ACDI (MAECD, 2009a, 2009b). Cependant, l'information recensée par l'ACDI sur sa pratique s'avère plutôt incomplète, dû entre autres au fait qu'il n'y a pas de gestion spécifique à la CTr. En effet, selon une note interne (MAECD, 2009b), « Triangular cooperation is a fairly new field of activity for Canada, which we do not treat or evaluate differently from our other development activities. » Les projets de CTr n'ont donc historiquement pas été traités différemment de l'aide bilatérale (ACDI, 2012b), comme en témoigne le participant Gouv/Can04 : « triangular activities are not coded as such at CIDA ». Le sondage sur la CTr de

2012 reflète d'ailleurs ce manque d'information et de catégorisation en présentant beaucoup de contradictions et d'incongruités dans les informations fournies et aussi par rapport à d'autres sources. Cela peut signifier hypothétiquement un manque d'intérêt et de compréhension de la modalité par l'Agence à l'époque.

Ensuite, bien que les documents internes consultés présentent certaines contradictions à ce niveau, le rôle du Canada dans ses projets de CTr semble constituer majoritairement celui d'agent financier⁴⁷. En effet, devant la conception initiale du Canada envers la CTr, soit « la coopération Sud-Sud lorsqu'elle est soutenue financièrement par des donateurs » (ACDI, 2003), il semble naturel que le Canada s'implique avant tout financièrement dans ce type de projet. Ce rôle est confirmé non seulement dans des communications internes (MAECD, 2013e), mais aussi dans la pratique, notamment dans deux études de cas de Fordelone (2009), le projet de Viva Rio, à Haïti, et le projet Public Sector Training en partenariat avec l'Afrique du Sud et réalisé au Rwanda, au Burundi et Soudan du Sud⁴⁸. Les études de la Task Team on South-South Cooperation (2010, 2011) de l'OCDE confirment également cette observation, affirmant que la pratique de l'ACDI consiste à « take the back seat without directly intervening » (2011b, p.2).

Nonobstant, il est possible de soulever quelques caractéristiques de la pratique du Canada en matière de coopération triangulaire. Ses partenaires principaux, quoique représentant probablement l'entièreté de ses partenariats, seraient le Chili, le Brésil, l'Argentine, l'Afrique du Sud, la Tunisie, la Communauté économique des États d'Afrique occidentale, Singapour, l'Ukraine, la Pologne, Israël et la Banque mondiale. Les pays en ayant bénéficié seraient l'Afghanistan, l'Angola, l'Arménie, Azerbaïdjan, la Bolivie, le Burundi, le Cambodge, la Géorgie, le Ghana, la région des Grands Lacs en Afrique, Haïti, le Kenya, le Malawi, la Mauritanie, la Mongolie, le Niger, le Rwanda, le Sud-Soudan, le Vietnam et la Zambie (ACDI, 2012b).

⁴⁷ Le sondage sur la CTr complété par l'ACDI en 2012 mentionne que le Canada participe à la CTr à travers des projets de coopération conjoints; formulés et mis en œuvre conjointement. Il y est mentionné également qu'il contribue à l'aide de son expertise et son savoir-faire, plutôt qu'à l'aide d'une contribution technique ou financière (ACDI, 2012b).

⁴⁸ Fordelone (2009) spécifie également que malgré le fait que sa contribution principale soit financière, l'ACDI peut parfois contribuer de manière technique ou participer à des comités de gestion.

L'intégration de l'agenda sur l'efficacité de l'aide

L'ACDI soulevait en 2012 plusieurs avantages et motifs pour emprunter cette modalité, mais spécifie qu'un avantage « clé » est l'amélioration de l'efficacité de l'APD de l'ACDI, si l'initiative correspond à ses objectifs et priorités et s'aligne aux plans de développement nationaux (ACDI, 2012b)⁴⁹. Selon son expérience, les éléments contribuant à l'efficacité des initiatives de CTr sont la division claire des tâches, une valeur ajoutée claire, un projet dirigé par la demande, et lorsque les initiatives se basent sur des relations bilatérales préexistantes (ACDI, 2012b). Malgré son évaluation de la CTr comme étant « appropriée » (ACDI, 2012b), l'Agence soulève une grande quantité de défis causés par la modalité. Ceux-ci portent sur les différences importantes dans la planification, la mise en œuvre, l'évaluation, les outils et les techniques de mesure, les difficultés dans la coordination entre différents partenaires, des coûts plus élevés, des roulements de personnel élevés, un manque de dévouement des partenaires et des délais dans la mise en œuvre (ACDI, 2012b). La perception du Canada comme quoi la modalité de CTr serait d'une complexité élevée explique sans doute pourquoi il n'a pas tenté de s'impliquer davantage dans ce type d'initiative, rendant par le fait même le développement d'un quelconque outil ou politique inutile.

Il semblerait d'ailleurs que certaines pratiques de l'ACDI entravent l'efficacité de l'aide dans les projets de CTr. Fordelone (2009) soulève notamment que la coordination constitue un défi important dans son étude de cas impliquant le Canada. En effet, dans ce cas, chaque donateur a demandé des rapports de suivi individuels de la part de l'ONG, et planifie également réaliser des évaluations séparées du projet⁵⁰. Rappelons qu'il sévit une centralisation du pouvoir élevée dans l'ACDI et un manque de flexibilité en résulte souvent. La Gestion axée sur les résultats (GAR), tel que mentionné précédemment, est une méthode devenue plutôt stricte au fil des années, devant le besoin de démontrer l'impact de l'APD du Canada selon des indicateurs à court terme et de façon plus visible⁵¹. Un manque de flexibilité à ce niveau peut entraîner des tensions au niveau administratif entre les partenaires et une lourdeur bureaucratique peut donc facilement en

⁴⁹ Les motifs et avantages soulevés sont : « Apprendre et partager des expériences avec les partenaires de CSS ; Renforcer les capacités des partenaires de CSS pour la gestion de la CID ; Une collaboration accrue avec les partenaires de CSS ; La réplification de coopération bilatérale réussie. » (ACDI, 2012b)

⁵⁰ Notons que la possibilité d'harmoniser les évaluations pour réduire la lourdeur bureaucratique a été soulevée, mais l'étude de Fordelone ne fournit pas plus d'information à ce sujet.

⁵¹ Le Canada considère d'ailleurs la GAR comme facteur contribuant à l'efficacité des projets de CTr (ACDI, 2012b).

résulter. Il est important de mentionner à ce sujet que l'ACDI ne dispose pas de lignes directrices ou de procédures spécifiques à la coopération triangulaire (ACDI, 2012b). Aucune méthode n'est donc disponible pour diminuer la complexité de la CTr à ce niveau.

D'un autre côté, la contribution de den Heyer (2012) pourrait laisser entendre qu'une certaine flexibilité serait atteignable sur le terrain. En effet, elle affirme que la fragmentation du cadre politique de l'APD canadienne « has exposed CIDA to outside influences, competing agendas, development trends, and political shifts » (p.211) et que « policy decisions are still being made by practitioners on an ad hoc basis in order for their work to continue » (p.203). Ainsi, on peut penser que les praticiens mettant en œuvre les projets de CTr sur le terrain auront de la latitude pour adapter leur gestion en fonction des besoins du projet.

S'insérant dans la tendance globale chez les donateurs du CAD, le Canada voit également dans la CTr une opportunité d'intégrer les acteurs de CSS dans l'agenda sur l'efficacité de l'aide. En 2009, au retour de sa participation au *OECD/DAC Policy Dialogue on Development Cooperation*, au Mexique, l'ACDI note le besoin pour le Canada, en tant que prochain hôte des Sommets du G8 et du G20, de s'assurer que les discussions sur la gouvernance globale et l'architecture de l'aide promeuvent l'efficacité du développement et des partenariats inclusifs (MAECD, 2009). Dans une autre note interne, il est mis en évidence que l'Agence « support[s] implementation projects that are in line with the **Paris Declaration on Aid Effectiveness and the Accra Agenda for Action** » (MAECD, 2009b, emphase dans le texte original). La CTr est donc considérée comme un moyen pour le Canada d'intégrer le Sud dans le cadre normatif du CAD. Une note plutôt claire à ce sujet se trouve dans un document de travail interne du MAECD : le *Triangular Cooperation Approach Paper*, qui stipule que :

« Canada's support to pivotal countries as they take on the donor role helps to sensitize new donors to the principles and procedures of effective aid as agreed in the Paris Declaration on Aid Effectiveness, the Accra Action Plan and the Busan Global Partnership » (MAECD, 2014a, p.2).

Ce document de travail démontre d'ailleurs une évolution importante de la vision canadienne sur la CTr et vise à définir les principes et objectifs de la CTr. Il témoigne ainsi d'un certain intérêt à tenir compte des connaissances actuelles sur le sujet et d'apprendre de ces collègues du CAD. Il est intéressant aussi d'observer qu'il s'insère bien dans la pensée *mainstream* des donateurs

expérimentés du CAD sur la CTr. La définition retenue dans ce document provient justement du contenu du *Dialogue de l'OCDE-DCD sur la coopération triangulaire*, à Lisbonne en 2013⁵².

Notons que cette rencontre fut aussi l'occasion pour les pays présents d'établir des contacts directs. Six pays ont ainsi approché le Canada et manifesté leur intérêt pour la réalisation de futurs projets de CTr, soit le Chili, Israël, la Colombie, le Mexique, le Pérou, et la Chine (MAECD, 2013a)⁵³. Cette liste de pays est intéressante et plutôt surprenante, surtout lorsque l'on sait que la Chine ne participait jusqu'à tout récemment que très rarement à des arrangements de CTr autre qu'à travers des échanges académiques (Grimm, 2011).

Concernant le *Triangular Cooperation Approach Paper*, toujours en phase d'ébauche, il nomme une série de principes guidant l'engagement du MAECD en CTr et reconnaît la valeur et les bénéfices potentiels de cette modalité⁵⁴. Parmi les bénéfices pour le Canada, on nomme l'opportunité de maintenir la relation avec les pays émergents, renforcer des partenariats stratégiques et accroître la visibilité et la reconnaissance dans les pays pivots et bénéficiaires (MAECD, 2014a, p.2).

Ce document de travail témoigne notamment du fait que le MAECD voit dans la CTr un exemple que « the global consensus that development has moved beyond “aid effectiveness” to “effective development cooperation” » et que « [e]ffective development cooperation through triangular cooperation advances both diplomacy and development goals » (MAECD, 2013a, p.7). La CTr s'insère bien dans les nouvelles tendances globales, où les donateurs du CAD, suivant la pratique des acteurs non-CAD, tentent d'intégrer plus fortement leur CID à leurs intérêts de politique étrangère. Il semblerait donc que le MAECD réalise enfin le potentiel de la CTr pour répondre aux nouvelles orientations de l'APD canadienne. Cependant, ce changement de vision se manifeste principalement à travers des documents internes et brouillons, et les décisions au niveau politique restent à être prises.

⁵² Le Canada considérerait ainsi la CTr comme étant « [an] engagement [...] [involving] three or more partner countries – a provider of development cooperation (facilitator country), a provider of south-south cooperation (pivotal country) and a low-income country (beneficiary country) – that are united in the goals of poverty reduction and sustainable development » (MAECD, 2014a, 1).

⁵³ Le Brésil n'était pas présent à cette rencontre.

⁵⁴ Les principes devant guider l'engagement du MAECD en CTr sont: « must add value to traditional bilateral cooperation, and build on the respective comparative advantages and complementarities of the partners involved »; « must be demand-driven, flexible and in line with the priorities of the developing countries »; « Collaboration should reflect principles of mutual accountability, horizontal relations and collaboration on equal footing »; « share mutual interests and have a common objective, vision and focus » ; « it should support the development of institutional and individual capacities, including capacities of developing countries to manage development cooperation ». (MAECD, 2014a, p.3)

2. La pratique de la CSS et de la CTr du Brésil

Le Brésil tente de se faire reconnaître comme « la voix » du monde en développement dans les débats internationaux (John de Souza, 2008). Étant un pays émergent, il bénéficie de « l'identité double » en tant que donateur et bénéficiaire de CID (Ayllón, 2010 ; Knodt et al., 2013). D'un côté, il s'impose comme une puissance émergente, avec des expériences positives de développement à partager, tandis que de l'autre, il héberge dans certaines régions des niveaux de pauvreté similaires à l'Afrique subsaharienne⁵⁵.

La CSS du Brésil et l'intégration des principes d'efficacité de l'aide

Son rôle en tant qu'acteur de coopération Sud-Sud remonte au mouvement des non-alignés dans les années 1960, mais a connu un renouvellement dans les années 90 (Saraiva, 2007). Le président Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) donna une nouvelle forme d'insertion mondiale au Brésil et mit la table pour une intensification et une consolidation de la CSS sous son successeur Lula da Silva dès 2003 (Ayllón, 2010). En effet, en tentant d'accroître la reconnaissance et le pouvoir du Brésil dans le système international, il priorisa le multilatéralisme en matière de relations internationales et chercha à se rapprocher des pays du Sud à travers des partenariats stratégiques et de la coopération Sud-Sud (Nanci et Gonçalves, 2011 ; Solano, 2009 ; Verenhitch, Deitos et Seitenfus, 2007)⁵⁶. Le succès de plusieurs politiques publiques permet au Brésil de partager ses propres solutions en matière de développement avec ses partenaires du Sud (Burgess, 2014a, 2014b ; Schläger, 2007)⁵⁷. C'est devant cette offre notamment que la demande des PED envers la CSS du Brésil augmenta radicalement pendant le deuxième mandat de Lula (2007-2010), le poussant à consolider et étendre davantage sa pratique (Ayllón, 2011a, 2013b ; Saraiva, 2007).

⁵⁵ Enregistrant une croissance soutenue de 3.3% entre 2000 et 2007, le Brésil représente la moitié du PIB total de l'Amérique du Sud. Par contre, il figure au 79^e rang sur l'IDH et ses disparités internes en font un pays très inégal avec un coefficient de Gini de 0,263 en 2013 (PNUD, 2014). L'État de São Paulo présente notamment un taux de pauvreté de 17.8% tandis que celui de l'État du Piauí est de 57.1% (Bourassa, 2010, p.78).

⁵⁶ Entre 2003 et 2009, le Brésil a signé plus de 400 accords et protocoles avec des PED. Durant cette même période, le nombre de pays bénéficiant de la CSS du Brésil a augmenté de 150%, soit de 21 à 56 pays (Ayllón, 2010, p.5)

⁵⁷ Notamment le Programme d'allocation monétaire conditionnelle « Bolsa Família », le Programme national d'acquisition d'aliments « Programa de Aquisição de Alimentos » et le Programme national de repas scolaires « Programa Nacional de Alimentação Escolar » (Burgess, 2014b).

Sa forte participation dans les forums multilatéraux tels que l'ECOSOC et les Sommets Sud-Sud ont fait du Brésil une influence importante de l'évolution des concepts de CSS dans le système international. Le Brésil dispose maintenant d'une légitimité internationale en matière de CSS (Dauvergne et Farias, 2012) et constitue un partenaire en grande demande (Verenhitach, Deitos et Seitenfus, 2007). La CSS du Brésil est d'ailleurs l'un des piliers de sa politique étrangère (Ayllón, 2010 ; Burges, 2014a ; Cabral, 2014 ; Cabral et Weinstock, 2010 ; Campos, 2010 ; Exp/Br01 ; Farias, 2014 ; Gouv/Br02 ; John de Souza, 2010 ; Nanci et Gonçalves, 2011 ; Schläger, 2007 ; Soares de Lima et Hirst, 2006 ; Solano, 2009 ; Puente, 2010)⁵⁸.

Le Brésil souligne que sa pratique de CID n'est pas une forme d'APD mais plutôt de CSS et qu'il n'est d'ailleurs pas un « donateur » (Burges, 2014a). Un fonctionnaire de l'ABC spécifie à cet égard que « nous soulignons que nous ne nous considérons pas comme un pays donateur. Nous sommes un pays partenaire dans le développement d'une telle action. Nous le ferons toujours conjointement, autant financièrement que techniquement. » (Gouv/Br05). Il convient également de mentionner qu'il existe des limites juridiques concrètes à l'action du Brésil en CSS, d'où le fait de ne pas se considérer comme un donateur. Il ne peut pas payer de salaires (Gouv/Br01), ni faire de dons, sauf sous décret présidentiel préapprouvé par le Congrès national (Exp/Br01). C'est pourquoi certaines dispositions particulières entourent la pratique en CSS du Brésil, notamment la nécessité de fonctionner à travers le PNUD (Gouv/Br02).

De plus, son action en CSS est plus large que ce qui pourrait être considéré à travers une conception traditionnelle de l'APD en intégrant par exemple l'annulation de dettes⁵⁹, l'octroi de crédit⁶⁰ et les bourses d'étude. La *coopération technique*, soit le transfert de connaissances, de technologies et de compétences pour promouvoir le développement selon Cabral et Weinstock (2010), constitue une activité importante de sa CSS même si elle ne représente que moins de 10% du budget de CSS du Brésil (Rossi, 2011). Alors qu'il agit principalement dans les pays lusophones d'Afrique, avec le Mozambique et la Guinée-Bissau parmi ses plus grands

⁵⁸ L'ABC faisant partie du ministère des Relations extérieures, la CSS lui permet notamment de favoriser ses intérêts à moyen et long terme en matière de reconnaissance et de leadership régional et international, de sécurité, de commerce régional et international, de développement socioéconomique de ses partenaires du Sud, de diffusion du portugais, d'accès à un siège permanent au Conseil de sécurité de l'ONU, etc. Il ne cherche par contre pas à changer le système international, mais plutôt à l'ajuster en sa faveur (Burges, 2007, 2013).

⁵⁹ En tant que membre observateur du Club de Paris, le Brésil a notamment annulé la dette du Mozambique (369 M \$), de la Tanzanie (10 M \$), de la Mauritanie (9 M \$) et de la Guinée-Bissau (5 M \$) (Schläger, 2007, p.7).

⁶⁰ Le Brésil est le troisième plus grand créateur émergent octroyant des prêts aux pays à faible revenu (Schläger, 2007, p.7).

bénéficiaires de sa CSS entre 2005 et 2010, l'Amérique latine constitue la deuxième région prioritaire du Brésil, avec Haïti et le Paraguay en tant que principaux partenaires⁶¹. Notons aussi que les secteurs de l'agriculture, de la santé et de l'éducation représentent environ la moitié de sa coopération technique (Cabral et Weinstock, 2010)⁶².

Institutionnellement, la CSS du Brésil est majoritairement coordonnée par l'Agence brésilienne de coopération (ABC). En plus de recevoir l'APD étrangère depuis 1987, son rôle s'est maintenant élargi pour également négocier, promouvoir et coordonner les projets et programmes de coopération technique du Brésil avec d'autres pays du Sud (John de Souza, 2010, p.3)⁶³. L'ABC reçoit les demandes des pays partenaires et coordonne les actions possibles spécifiques à chaque cas avec une institution publique brésilienne jugée pertinente (Gouv/Br02 ; Gouv/Br03). Soulignons que ce sont plus de 120 institutions brésiennes – ministères, secrétariats, fondations, universités, centres de recherches et autres – qui conduisent des activités de CSS de cette manière (Ayllón, 2010 ; John de Souza, 2010)⁶⁴, d'où certaines difficultés observées en matière de coordination (Cabral, 2014 ; Cabral et Weinstock, 2010 ; John de Souza, 2010). Après avoir bénéficié d'une forte augmentation pendant les deux mandats de Lula, le budget de l'ABC est de 48.9 M \$ depuis 2010 (Burgess, 2014c). Comme la coopération technique n'est qu'une fraction de la CSS brésilienne, un rapport de 2010 offre des chiffres plus précis à cet effet, stipulant que 1.426 B \$ ont été octroyés par le Brésil entre 2005 et 2009 (IPEA, 2010, p.21). Ce chiffre ne saurait par contre être complètement représentatif de la CSS mise en place par le Brésil compte tenu du fait que les salaires des techniciens ne sont pas comptabilisés.

Davantage orientée vers la politique interne, l'arrivée au pouvoir de Dilma Rousseff en 2010 eut un impact considérable sur la pratique de CSS du Brésil. La CSS s'est notamment retrouvée limitée au niveau du budget, ce qui eut comme conséquence l'impossibilité de répondre à toute la demande formulée par les pays partenaires (Burgess, 2014a ; Gouv/Br02 ; Gouv/Br03 ; Gouv/Br04). La politique étrangère du pays s'est davantage orientée vers une approche

⁶¹ Ceci constitue un détail important de la CSS du Brésil; malgré le discours officiel qui place l'Amérique du Sud comme la région prioritaire de la politique étrangère brésilienne, un plus grand nombre de projets a été réalisé en Afrique; 125 dans les pays lusophones versus 119 en Amérique latine, selon des données de 2007 (Ayllón, 2010, p.5).

⁶² Les secteurs de l'environnement, de la sécurité, de l'administration publique, de l'énergie et de l'industrie font également partie de la CSS du Brésil, mais dans une proportion moindre (Ayllón, 2010, p.6).

⁶³ L'ABC compte environ 160 employés (Burgess, 2014c).

⁶⁴ Les institutions les plus importantes en CSS sont : Embrapa (recherche agricole), Fiocruz (recherche et éducation en santé) et SENAI (formation technique et recherche industrielle) (Burgess, 2014c).

commerciale plutôt que diplomatique, en suivant le secteur privé plutôt que de lui ouvrir la voie et s'opposant donc à la pratique de son prédécesseur (Burges, 2014b).

Burges (2013) affirme que le Brésil est un partenaire intéressant pour le Nord dans la gestion des enjeux régionaux et internationaux, alors que ce pays émergent tente de se faire reconnaître comme pont entre le Nord et le Sud. De plus, la CSS du Brésil est considérée par plusieurs comme étant assez proche de l'APD traditionnelle notamment parce qu'elle fonctionne par transfert de ressources au gouvernement partenaire, bien que sous forme non monétaire (Burges, 2014a ; Exp/Br01 ; Schläger, 2007). Non seulement il promeut des valeurs similaires comme la démocratie et les droits humains (John de Souza, 2010), mais certains principes comme l'appropriation et l'alignement rejoignent grandement les principes d'efficacité de l'aide. Le Brésil pourrait donc constituer un partenaire de CTr intéressant pour les pays du CAD. Par contre, mentionnons que le Brésil n'est pas signataire de la Déclaration de Paris en tant que donateur. Il a « explicitly voiced its refusal to sign, [...] claiming that it had been based on developed countries' experiences and was therefore not appropriate for the Brazilian reality » (Cabral, 2014, p.180). En effet, il manifeste une grande réticence envers le CAD/OCDE et ne reconnaît pas cette instance comme légitime pour les acteurs du Sud (Ayllón, 2010 ; McEwan et Mawdlsey, 2012)⁶⁵. Ce refus catégorique semble pourtant s'être estompé relativement et a montré une plus grande réceptivité à Busan en signant le document final (Cabral, 2014). Des fonctionnaires de l'ABC admettent d'ailleurs que certaines de leurs façons de fonctionner peuvent s'inspirer de la Déclaration de Paris (Gouv/Br02 ; Gouv/Br03 ; Gouv/Br05).

Cela étant dit, certaines distinctions conviennent d'être soulevées. La contribution de Cabral est importante à ce niveau et souligne l'appréciation généralisée des partenaires envers l'action du Brésil :

« support is sometimes also offered to areas generally overlooked by traditional donors, such as professional training for mid-range health cadres in Mozambique. In this respect, national governments' representatives interviewed all praised Brazilian training support as 'flexible, uncomplicated and easy to organise', and Brazilian experts as 'suitable to third world countries' needs and practical, rather than focused on writing reports and coming back a year later asking about how the money was spent' (Senior Ministry of Health official in Mozambique). » (Cabral, 2014, p.192)

⁶⁵ Réticent envers la domination des pays du CAD, le Brésil valorise davantage l'ECOSOC comme forum réunissant les acteurs d'APD et de CSS (Ayllón, 2010).

La CSS du Brésil correspond donc souvent à ce que ses partenaires du Sud recherchent. Certains principes sont également mis de l'avant par le gouvernement pour caractériser et valoriser le type de coopération offerte. L'horizontalité est l'un de ses principaux principes et se pose en opposition à la verticalité de la coopération Nord-Sud (Gouv/Br02). Il garantirait le respect mutuel et la solidarité des institutions (Gouv/Br01). Ce principe découle de la non-ingérence et du respect de la souveraineté des peuples, qui est en fait un principe enraciné dans la Constitution fédérale de 1988 (Gouv/Br04 ; Verenhitch, Deitos et Seitenfus, 2007). Concrètement, l'horizontalité se manifesterait avant tout à travers la conception du projet ; « c'est de dire ce que l'on a, ce que l'on peut faire, écouter le partenaire et connaître sa réalité. L'horizontalité est donc un principe technique de formulation de projet » (Gouv/Br01). Le Brésil met ainsi beaucoup de ressources dans les missions diagnostiques et rencontres préliminaires pour l'élaboration du projet (Gouv/Br01). Soulignons toutefois qu'il n'y a pas toujours de personnel formé pour s'assurer de l'horizontalité de la relation dans chaque projet coordonné par l'ABC, ce qui limite la portée de ce principe (Exp/Br01).

L'horizontalité repose aussi sur le fait que la CSS du Brésil se veut *demand-driven* (Gouv/Br02 ; Gouv/Br04). La pratique confirme que la CSS fait la plupart du temps l'objet d'une demande explicite par le partenaire (Burgess, 2014a ; Cabral, 2014). Soulignons que certains cas ont par contre été identifiés où les projets étaient d'abord proposés par les ambassades brésiliennes et ensuite acceptés par les partenaires (Cabral, 2014 ; Exp/Br01). C'est le cas souvent de projets politiques ou de plus grande envergure⁶⁶. Cela étant dit, les demandes portent généralement sur les secteurs où le Brésil détient une expertise reconnue (Gouv/Br02 ; Gouv/Br03 ; Cabral, 2014). L'idée est de ne rien imposer et de s'assurer de répondre aux intérêts du partenaire (Gouv/Br02). Cela implique donc aussi d'utiliser avant tout des ressources locales (Ayllón, 2011a). De plus, les décisions sont prises conjointement avec le pays (Gouv/Br04). Pour ce qui est de l'appropriation, spécifiquement, le Brésil considère que le fait de renforcer les capacités du partenaire – normalement une institution gouvernementale – contribue à favoriser son leadership, et donc son appropriation (Cabral, 2014).

⁶⁶ Par exemple, le projet triangulaire ProSavanna impliquant le Brésil et le Japon au Mozambique est très critiqué en ce sens et plusieurs des principes de la CSS brésilienne ne sont pas respectés. Voir Nogueira et Ollinaho (2013) pour plus de détails sur ce cas.

Dans le même ordre d'idée, l'ABC n'impose pas de conditionnalités à sa CSS, incluant l'aide liée (Gouv/Br03 ; Gouv/Br04 ; Cabral, 2014). Notons que cette opposition aux conditionnalités pourrait provoquer d'importants désaccords dans le cadre d'une CTr avec un pays du CAD. La coopération du Brésil doit être neutre car « elle vise la société, indépendamment de qui est au pouvoir » (Gouv/Br03). La démocratie se pose par contre en exception à ce principe; comme quoi le peuple doit accepter le gouvernement en place (Gouv/Br03 ; Gouv/Br04). Selon un ancien directeur de l'ABC, comme la CSS brésilienne se base aussi sur des principes de solidarité et de co-responsabilité, il n'y a aucune imposition et ne poursuit pas d'objectifs commerciaux (Nanci et Gonçalves, 2011)⁶⁷. L'aide de l'ABC est officiellement déliée, dû aux restrictions légales le poussant à passer par le PNUD et respecter les règles de cette institution (Gouv/Br02), mais peut tout de même prendre des formes plus subtiles, où des accords commerciaux surviendront suite à des accords de CSS (Exp/Br01). Finalement, la CSS du Brésil implique qu'il ne doit pas non plus y avoir d'ingérence dans les affaires internes des pays (Ayllón, 2011a). Toutefois, la non-ingérence est parfois supplantée par la doctrine de non-indifférence du Brésil (Piefer et Knodt, 2012 ; Verenhitch, Deitos et Seitenfus, 2007) et la responsabilité de protéger (Burgess, 2014a ; John de Souza, 2010), rendant l'application du principe relativement flou et ouvrant la porte à des décisions politiques (Abdenur et de Souza Neto, 2013).

Concernant le principe de l'alignement, Cabral (2014) soutient que les projets du Brésil visent les priorités de développement des pays partenaires telles que formulées dans les CSLP et sont donc alignés aux stratégies nationales en matière de développement. Comme le Brésil ne possède pas de politique de coopération, il est observé que ce type de décision est pris de manière *ad hoc*. Cette manière de fonctionner s'avère toutefois cohérente avec l'approche *demand-driven*, favorisant la flexibilité et permettant de répondre aux demandes (Cabral, 2014). Ensuite, la coopération du Brésil est très peu harmonisée aux autres donateurs. La coordination avec les donateurs à travers des tables de concertation et l'action collective, tout comme l'approche programme ou le support budgétaire, ne sont pas des pratiques de l'ABC.

En matière de gestion et de suivi, la performance du Brésil est plutôt faible. Alors qu'il n'y a pas de suivi et d'évaluation faite de manière systématique par l'ABC (Burgess, 2014c ; Exp/Br01 ;

⁶⁷ Spécifions que bien que l'ABC ne pratique effectivement pas l'aide liée, d'autres institutions brésiliennes comme la BNDES intègrent par contre cette pratique.

Gouv/Br01), certaines institutions ont une pratique légèrement plus développée à cet égard. C'est le cas du SENAI et de la Fiocruz, par exemple, mais ce n'est pas généralisé à la majorité des institutions brésiliennes (Exp/Br01). L'ABC ne possède pas d'instruments de gestion spécifiques, mais est dans un processus d'amélioration à ce niveau (Gouv/Br02). Il n'y a pas de culture de suivi et d'évaluation et les rapports portent principalement sur le niveau administratif des projets plutôt que sur l'impact, la pertinence selon le contexte local et la durabilité des interventions (Cabral, 2014, p.195). Notons que compte tenu de ses budgets limités, le Brésil dispose de peu de ressources, autant diplomatiques que techniques, sur le terrain (Gouv/Br02). Il semblerait également qu'étant donné que les objectifs de politique étrangère sont satisfaits dès que les accords de coopération sont conclus, tout le processus qui s'en suit dispose de moins d'importance et de moins de ressources (Cabral, 2014 ; Exp/Br01).

Pour ce qui est du niveau de transparence, le Brésil a fait des progrès dans les dernières années, mais il demeure très faible. Non seulement peu d'information est diffusée (Ayllón, 2010), mais les débats publics sur le sujet sont limités (Burges, 2014a ; Cabral, 2011) et le rapportage ne correspond souvent pas aux standards internationaux (Cabral, 2014). Dans un même ordre d'idée, la visibilité du Brésil demeure limitée dans les PED. Bien que les fonctionnaires interviewés admettent que la visibilité des actions constitue un objectif pour l'ABC, il en demeure que le Brésil dispose de peu d'expérience, de mécanismes et de ressources pour projeter l'image du pays de façon adéquate (Gouv/Br03 ; Gouv/Br04). Il est à noter que la promotion de la langue portugaise figure également comme un principe de la CSS brésilienne (Gouv/Br01 ; Gouv/Br04), sans qu'il y ait une marche à suivre bien développée pour sa réalisation. La CSS du Brésil n'est donc pas consolidée sous plusieurs aspects.

La coopération triangulaire pourrait potentiellement constituer une opportunité pour les institutions brésiliennes de consolider leur pratique, dont le suivi et l'évaluation (Cabral, 2014). La CTr pourrait également favoriser une plus grande présence sur le terrain pour les projets impliquant le Brésil, en additionnant des ressources humaines (Exp/Br01). Étudions plus en détail cet axe de la CSS du Brésil.

La CTr mise en œuvre par le Brésil

Le Brésil se voit comme un « “intermédiaire” entre les “faibles” et les “forts” » (Soares et Hill, 2006, p.27). Il se considère donc comme un acteur approprié et même l’un des principaux protagonistes de la coopération triangulaire (Ayllón, 2013b). La présidente Dilma Rousseff fait même mention de la CTr dans son discours d’ouverture à la 66^e Assemblée générale des Nations Unies en 2011 et y voit notamment « une opportunité historique de redéfinir, de manière solidaire et responsable, les engagements qui régissent les relations internationales » (Ayllón, 2013a, p.16). La place qu’occupe la CTr dans la politique étrangère brésilienne est effectivement significative. Voyons de quelle manière le Brésil tente de la mettre en œuvre.

Bien que sa pratique remonte certainement aux années 80 à travers le Programme de capacitation pour pays tiers avec le Japon, la CTr du Brésil, tout comme sa CSS, s’est vue intensifiée avec la prise de pouvoir de Lula dès 2003 (Ayllón, 2011a, 2013b ; Knodt et Piefer, 2012). En 2014, environ 120 projets de CTr étaient en cours d’exécution ou avaient été mis en œuvre par le Brésil, la majorité ayant été signée après 2009 (Farias, 2011, p.11). Haïti a d’ailleurs constitué un terrain d’apprentissage important en la matière, impliquant notamment des partenaires comme le Canada, l’Espagne, l’Argentine et la Banque mondiale (Ayllón, 2011a).

Les particularités de la CTr brésilienne

Mentionnons avant tout que l’ABC considère la CTr comme « une modalité de coopération technique dans laquelle deux pays réalisent des actions conjointes avec l’objectif de fournir de la capacitation professionnelle, du renforcement institutionnel et un échange technique, en faveur d’un pays tiers » (ABC, 2014b). Le Brésil est bien spécifique au fait que ce doit être une coopération *conjointe* entre pays, et non le simple financement ou la sous-traitance des ressources humaines brésiennes (Ayllón, 2011a). Il voit la CTr comme une façon de *potentialiser* sa CSS et celle-ci doit donc comporter une valeur ajoutée en matière non seulement de financement, mais aussi en technique et en expérience (Gouv/Br03 ; Gouv/Br04 ; Gouv/Br05). En 2010, 19 projets de CTr étaient en négociations ou en exécution à travers l’ABC, tandis qu’en 2011, ce nombre montait déjà à 31 (Ayllón, 2011a, 2013b). Ainsi, près d’un cinquième du portefeuille de l’ABC est consacré à la CTr, totalisant un investissement de 20 millions USD de 2003 à 2010 (Ayllón, 2013b). La moitié de ces initiatives semblent destinées aux pays d’Amérique latine (Abdenur,

2007), et les principaux pays récipiendaires de ce type de coopération sont Haïti, le Paraguay, le Mozambique et la Guinée-Bissau (Ayllón, 2011b ; Cabral et Weinstock, 2010).

Tel que mentionné dans la section précédente, la demande des PED envers la CSS du Brésil est assez élevée. Le même phénomène peut s'observer avec les pays du CAD, qui tentent de plus en plus d'entrer en CTr avec le Brésil, si bien que ce dernier n'a quasiment pas à formuler de demande aux pays du CAD (Gouv/Br03). Les partenaires principaux du Brésil sont avant tout les pays qui ont maintenu leur présence et leurs relations en matière de CID avec le Brésil (Gouv/Br03). Le Japon, l'Allemagne et les États-Unis se posent comme les principaux partenaires de CTr du Brésil (Gouv/Br03 ; Ayllón, 2011a)⁶⁸. Il est possible aussi d'observer une intensification des relations entre l'Union européenne et le Brésil dans la conclusion de différents accords et plans d'action conjoints (Ayllón, 2011a ; Lazarou, 2011). Bien que la coopération se concrétise graduellement à ce niveau et réponde à des objectifs de politique étrangère importants des deux côtés (Lazarou, 2011), le Brésil semblerait toutefois préférer procéder sur des bases bilatérales (Ayllón, 2011a).

Un aspect original et nouveau de la CSS brésilienne, et un signe de la maturité acquise à travers son expérience est sa coopération « structurante »⁶⁹. C'est le type de coopération de plus grande envergure, intégrant et coordonnant différents aspects dont le financement d'infrastructures, d'équipements et tout le processus de capacitation et de transfert de connaissances et de technologies (Gouv/Br03 ; Gouv/Br04). Les ressources supplémentaires injectées par Lula en CSS ont notamment permis de réaliser ce type de coopération avec la participation de plusieurs ministères et institutions publiques (Gouv/Br02). C'est aussi le type de coopération toute désignée pour l'utilisation de la modalité triangulaire, en faisant une mise en commun de ressources et d'expertises. Ayllón affirme que la coopération structurante est un mécanisme essentiel permettant de surpasser le « modèle traditionnel d'actions ponctuelles » et pour aller au-delà du « transfert passif de connaissances et de technologies » (2013b, p.38). C'est ainsi l'un des mécanismes qu'il tentera de pousser dans sa CTr.

⁶⁸ Le Brésil a réalisé des projets de CTr avec le Japon, l'Allemagne, les États-Unis, l'Italie, l'Australie, le Royaume-Uni, l'Espagne et la France. Il a récemment signé de nouveaux accords avec Israël, l'Égypte et l'Australie. Il a aussi participé à des CTr avec des organisations internationales comme l'OIT, la FAO, l'UNESCO, le PAM, l'UNFPA et l'UNODC (Carrillo et Neto, 2013, p.88).

⁶⁹ Cette nouvelle appellation provient de l'ancien recteur de l'ABC, Marco Farrani (Gouv/Br04).

L'ABC intègre ainsi ses ministères, institutions et entreprises nationales dans sa CSS et sa CTr et en coordonne l'action. Cependant, il est à noter qu'une partie de la coopération du Brésil est décentralisée, c'est-à-dire que les gouvernements étatiques et municipaux mettent aussi en œuvre des actions de CSS (Ayllón, 2013b). Cela permet notamment d'utiliser les spécificités des régions brésiliennes. Compte tenu de son rôle de coordination, l'ABC tente de gouverner aussi à ce niveau, mais se retrouve souvent ignorée par les entités subnationales.

Ensuite, la question monétaire, tel que mentionné dans le chapitre 2, est un aspect important de la décision de participer à une CTr et influencera la façon dont celle-ci se réalisera. Le Brésil ne voit pas dans cette modalité une façon d'économiser puisqu'il assume toujours les dépenses du côté brésilien (Gouv/Br03). Il ne se produira donc pas de *réduction* des coûts en soi pour le Brésil. Il tente en fait d'injecter des ressources dans une proportion relativement égale à son partenaire/donateur. Un interlocuteur de l'ABC explique que comme le coût de la main-d'œuvre brésilienne n'est pas comptabilisé, on ne pourra pas observer l'équilibre dans les documents comptables des projets, même si c'est le cas (Gouv/Br01). La CTr permettrait en fait d'aller chercher davantage de ressources pour un projet. En mettant en commun diverses ressources – monétaires, humaines et technologiques – il est ainsi possible de *potentialiser* la coopération entre plusieurs pays, tel que visé par le Brésil.

Pour mettre en œuvre un quelconque partenariat ou coopération, le Brésil doit avoir minimalement un accord bilatéral de base avec le pays tiers et un autre avec le pays du Nord. Institutionnellement, le Brésil met donc en œuvre sa CTr à travers une multitude d'accords, bilatéraux pour la plupart (Gouv/Br04). Ceux-ci prennent souvent la forme de protocoles d'entente⁷⁰. Les documents plus opérationnels et techniques comme les plans de travail et autres instruments de gestion sont par contre conclus entre les trois partenaires (Gouv/Br04). Un autre mécanisme peut par contre aussi être utilisé par le Brésil pour faciliter la CTr : l'accord « parapluie ». Ce sont des accords qui régissent plusieurs projets à la fois ou un partenariat général entre deux pays. C'est le type d'accord que le Brésil tente de mettre en place dans ses partenariats plus importants, comme avec le Japon par exemple, ou pour donner une impulsion à long terme à de nouveaux partenariats dont le potentiel est élevé (Gouv/Br01).

⁷⁰ Le Brésil dispose notamment d'accords signés avec l'Allemagne (2010), l'Australie (2010), l'Espagne (2011), les États-Unis (2010), l'Italie (2007), le Japon (2007) et certains organismes français. Plus récemment, des accords ont été signés avec le Royaume-Uni et le Canada (Ayllón, 2011a, p.6). Le protocole d'entente signé avec le Canada sera traité de façon plus détaillée dans la prochaine section. Le nom anglais *Memorandum of Understanding* est utilisé comme synonyme.

L'influence des principes de CSS du Brésil

Le Brésil tente de faire respecter et même de promouvoir certains principes comme l'horizontalité à travers ses ententes et accords bilatéraux (Gouv/Br01). Il conçoit en effet la CTr comme un espace de dialogue permettant de briser certaines *mauvaises* habitudes acquises en CID bilatérale; « quand il y a une troisième partie, c'est mieux parce qu'il y a une meilleure gouvernance, [...] et la forme est meilleure parce que ces acteurs sont pris en considération » (Gouv/Br01). Impliquant plus d'acteurs, la coopération n'est donc pas « bipolarisée ». Selon l'un de nos interlocuteurs à l'ABC, la CTr n'est pas seulement un *modèle* de coopération, c'est aussi la *possibilité* de faire des arrangements différents, adaptés aux différentes situations (Gouv/Br03). Il ajoute que la CTr ne doit pas délaisser les principes de CSS du Brésil par contre et constitue au contraire un moyen d'influencer l'APD. Il conçoit cette influence positive et importante car « le modèle traditionnel est de plus en plus impraticable. Il ne fonctionne plus. Nord/Sud, donateur/récepteur, capacitateur/capacité, etc., ceci ne pourra plus fonctionner d'ici quelques années. Nous devons le prendre en considération » (Gouv/Br01). Il affirme d'ailleurs réussir à faire accepter le principe d'horizontalité par le partenaire du Nord dans les projets trilatéraux. Par exemple, les employés de l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) et d'autres partenaires proches comme l'agence de l'Allemagne (GIZ) sont plus habitués avec l'application des méthodes favorisant l'horizontalité avec l'ABC (Gouv/Br01). Un interlocuteur de l'ABC affirme que « c'est un processus éducatif. [...] C'est long, mais bénéfique. Et au final, cela apportera un état des choses bien meilleur que ce que c'était avant » (Gouv/Br01).

Ayllón (2013b) explique que l'ABC tente d'intégrer entre autres quatre différents principes connexes dans la CTr. Ces initiatives doivent nécessairement répondre à la demande des PED, utiliser de façon préférentielle les ressources locales, ne pas être réalisées à des fins lucratives ni poser de conditionnalité, et ne pas interférer dans les affaires internes des pays. L'horizontalité se manifeste aussi à travers le respect mutuel entre les institutions (Gouv/Br01) et l'appropriation. Concrètement, l'appropriation se réalise dès la phase de négociation du projet, avec la coordination simultanée par les trois pays et le leadership du partenaire/bénéficiaire (Gouv/Br03).

Le Brésil a la réputation d'être un partenaire difficile quant au respect de ses principes de CSS (John de Souza, 2010). Cependant, le seul obstacle majeur identifiable entre le partenaire du Nord et le partenaire du Sud est le principe de non-ingérence, et l'absence de conditionnalité qui en

découle. En fait, comme l'affirme un fonctionnaire de l'ABC, dans la pratique, « lorsqu'il y a un dialogue assez grand, pour tenir compte de ce que le partenaire/bénéficiaire veut, [...] les principes coexistent très bien » (Gouv/Br03). John de Souza (2008, 2010) démontre également à travers ses analyses que le Brésil et les donateurs du Nord, particulièrement les donateurs européens, partagent en fait des valeurs clés similaires. Leur respect pour la démocratie, les droits humains, le multilatéralisme, et leur engagement envers les OMD feront en sorte que ce ne sera pas un partenariat aussi complexe que certains peuvent le penser. Le Brésil apparaît donc comme un partenaire idéal pour les donateurs du CAD.

Le Brésil en tant que non-aligné

Il convient de mentionner finalement que le Brésil manifeste une certaine méfiance envers les institutions dominées par les pouvoirs occidentaux. Il critique la vision « rigide » du système international de développement (Cabral et Weinstock, 2010, p.3). Conséquemment, il démontrera une réticence envers l'agenda sur l'efficacité de l'aide, les forums et déclarations que cela implique et les instances comme l'OCDE (John de Souza, 2010). Dans ses accords de CTr, il s'assurera que les vieilles relations hiérarchiques ne sont pas reproduites et veillera à conserver son rôle en tant que partenaire/donateur à part entière et non subordonné (McEwan et Mawdsley, 2012 ; Vaz et Inoue, 2007). Il évitera aussi les agendas politiques dominés par le Nord et tentera de ne pas s'éloigner de ses intérêts de politique étrangère (Cabral et Weinstock, 2010). Le Brésil valorise ainsi les arrangements de CTr qui mettent en valeur les contributions de chaque partenaire de manière équilibrée et efficace et suivant des principes et modèles consensuels (Ayllón, 2013b ; Gouv/Br03). La CTr doit offrir une valeur ajoutée et un certain retour politique pour le Brésil en plus des résultats en matière de développement (Burges, 2014c).

Pour éviter ces dynamiques de domination du Nord, l'ABC conseille aux institutions brésiliennes d'étudier chaque proposition en cas par cas. En effet, l'expert Exp/Br01, suite à une entrevue avec le responsable de la CTr à l'ABC en 2006, affirme que l'ABC suggère d'évaluer si la modalité triangulaire est réellement nécessaire dans chaque cas, et de penser en termes politiques, techniques et financiers. Les institutions impliquées doivent également définir clairement leurs tâches et leurs intérêts (Cabral et Weinstock, 2010 ; Exp/Br01 ; Gouv/Br01). Finalement, ils devraient favoriser la formation d'étrangers au Brésil afin de contribuer à la diffusion d'une image positive du Brésil (Exp/Br01). Cette suggestion émane de la prise de conscience de l'ABC

comme quoi sa visibilité est limitée dans une CTr (Exp/Br01 ; Gouv/Br02 ; Gouv/Br03). Comme le Brésil ne dispose pas d'une pratique consolidée de promotion de son image, son drapeau disparaît rapidement devant l'ampleur des ressources du pays partenaire dans le pays tiers. L'image est importante pour le Brésil (Gouv/Br02), mais c'est une difficulté à laquelle il tente toujours de pallier.

Qu'elles soient d'origine altruiste, pragmatique ou de politique étrangère, le Brésil est guidé par différentes motivations pour mettre en œuvre une action significative en matière de coopération triangulaire⁷¹. Tel que mentionné précédemment, les donateurs CAD manifestent un grand intérêt à participer à une CTr aux côtés du Brésil. Cette association leur permet entre autres d'être mieux accueillis dans certains PED (Ayllón, 2013b), de bénéficier d'une plus grande proximité historique, climatique, technique et culturelle (Ayllón, 2013b ; Gov/Br02 ; Gov/Br04), d'une rapidité d'exécution et d'une flexibilité notable (Gouv/Br03), et de former des partenariats stratégiques (Burgess, 2014c ; Gov/Br02). Étudions ce qui pourrait rapprocher le Canada et le Brésil dans ce type d'arrangement et le potentiel que ce partenariat renfermerait.

3. Relations et CTr entre le Canada et le Brésil

La relation entre le Canada et le Brésil n'a jamais été bien forte. Comme l'affirme Farias, il ne semble pas y avoir de perception du besoin de l'un ou l'autre pour l'atteinte de leurs objectifs de politique étrangère (2014, p.8). Cette faible relation est même souvent lamentée par les leaders canadiens qui « redécouvrent » le Brésil périodiquement et comptent réajuster cette relation bilatérale (Dosman, 2012, p.2). Depuis le début du nouveau millénaire, les relations globales entre les deux pays ont été positives, mais le consensus entre les auteurs est qu'il y a eu peu d'avancement comparativement au potentiel (Farias, 2014). L'un des signes importants de cette stagnation est la quasi-absence de visites de haut niveau entre les deux pays; du côté brésilien, Lula, durant ses deux mandats présidentiels, a visité 82 pays sans que le Canada en fasse partie, tandis que du côté canadien, le premier ministre Harper n'a visité le Brésil qu'en 2011, lors de sa quatrième visite en Amérique latine (Farias, 2014, p.7).

En matière de coopération bilatérale, le Canada était présent au Brésil depuis 1968 (Rossi, 2011). Les années de coopération bilatérales sont valorisées du côté brésilien et plusieurs programmes

⁷¹ Voir notamment Abdenur (2007), Ayllón (2011, 2013b) et Cabral et Weinstock (2010) sur le sujet.

intéressants ont été réalisés⁷². Il est important de souligner qu'une coopération trilatérale s'est mise en place à travers le Programme Brésil-Canada d'échange de connaissances pour la promotion de l'équité. À travers celui-ci, les institutions canadiennes et brésiliennes ont réalisé des actions pour contribuer à la réduction de la pauvreté dans des pays tiers, notamment en Amérique latine, dans les Caraïbes, et les pays lusophones d'Afrique et d'Asie (Farias, 2014). De plus, il y aurait eu des CTr avec le Brésil au Paraguay (MAECD, 2013d), en Bolivie et au Mozambique, mais aucun détail n'est disponible sur ces deux dernières (Farias, 2014). Pour tous ces programmes, cependant, « ce fut petit en termes de ressources » (Gouv/Br02).

La coopération triangulaire ayant eu lieu en Haïti est autre chose. Les deux parties avaient des intérêts de politique étrangère globaux dans la région et plus de ressources ont été injectées. Selon le tableau du document interne du gouvernement canadien « Development cooperation with Brazil (2000-2013) », c'est en Haïti que se sont réalisées le plus d'actions triangulaires (MAECD, 2014c). Des deux côtés, toutefois, l'expérience n'a pas été concluante (Burges, 2014c ; Farias, 2014, p.8). Alors que le Brésil n'avait pas à l'époque le même niveau de consolidation de sa CSS et de sa CTr, il semblerait que ce soit son manque d'expérience qui ait rendu la coopération à travers le projet « Intervention de Viva Rio dans la zone Bel Air » difficile (Gouv/Br02 ; Farias, 2014). La décision de l'ACDI a donc été de ne pas financer de deuxième phase au projet. Advenant une autre proposition, il recommande :

« [q]ue les bailleurs, en collaboration avec Viva Rio, s'entendent sur un “modèle logique” et sur un “cadre de mesure du rendement” communs, qui, tout en faisant part de leurs particularités propres, permettent d'une part à Viva Rio un reportage narratif et financier aussi *harmonisé* que possible et d'autre part, aux bailleurs d'assurer un *suivi conjoint ou commun* » (ACDI, 2011; italiques dans le texte original).

Cette recommandation témoigne des difficultés rencontrées au niveau de l'harmonisation des procédures et au niveau de la responsabilité mutuelle, difficultés communes dans la modalité triangulaire soulevées au chapitre 2. Les deux parties disposant de peu d'expérience en la matière à cette époque n'en sont donc pas ressorties avec une expérience conjointe positive de CTr. Burges (2014c) souligne d'ailleurs que les difficultés bureaucratiques de la CTr avec le Brésil ne devraient pas être sous-estimées.

⁷² Entre autres, le Fonds de transferts technologiques I et II et le Programme de coopération technique entre l'ABC et l'ACDI promouvant l'égalité des genres.

Depuis la fermeture des bureaux de l'ACDI à Brasília

La relation de nos deux pays a connu un nouveau ralentissement dès mars 2011 alors que l'ACDI fermait son bureau à Brasília. Le *Memorandum of Understanding on International Development Cooperation Effectiveness* (MoU) signé quelques mois plus tard vise à maintenir un certain niveau de CID entre les deux pays et fixer les bases de celle-ci, mais présente un contenu très général et une incidence limitée⁷³. C'est un document davantage politique. Bien qu'il mentionne la possibilité de réaliser des « technical cooperation activities in third countries », il ne fournit pas de lignes directrices pour l'opérationnalisation des projets. Il est donc beaucoup moins développé que la plupart des MoU que le Brésil ou le Canada concluent en matière de CID (Farias, 2014 ; Gouv/Br02 ; Gouv/Br03). Un fonctionnaire brésilien interviewé argumente par contre que « c'est un document important, parce que c'est la seule chose que nous avons avec le Canada dans le domaine de la coopération » (Gouv/Br02). Comme ce fut le Brésil qui développa d'abord le protocole pour le proposer ensuite au Canada qui, de son côté, présenta des délais importants pour l'évaluation (Gouv/Br02), il semblerait que l'intérêt ait alors même été plus faible du côté canadien.

Depuis, plusieurs rencontres politiques annuelles et bisannuelles ont eu lieu, notamment le *Inaugural Canada-Brazil Policy Dialogue on Africa*, le 14 février 2011, et les rencontres annuelles subséquentes entre les deux ministres des affaires étrangères dans le cadre des *Strategic Partnership Dialogue* (SPD) (MAECD, 2011b, 2012b, 2013f). Cependant, cela demeure surtout au niveau de la coordination politique et rien de concret n'a encore été fait en matière de CID (Gouv/Br03).

Plus récemment, les domaines de l'éducation et du commerce semblent connaître des avancements importants. En effet, les échanges dans le secteur de l'éducation ont été cités comme l'accomplissement récent le plus significatif entre les deux pays, avec le Canada devenant le deuxième plus grand partenaire du Brésil dans le cadre du programme *Science without Borders* (MAECD, 2013f). Commercialement, le Canada a placé le Brésil dans ses priorités sous la

⁷³ Le MOU mentionne entre autres que « Canada and Brazil wish to strengthen their cooperation to foster economic and social development in developing countries, with a focus on poverty reduction that is consistent with the principles of sustainable development, promotion of democracy and protection of human rights » et les activités de coopération potentielle nommées sont le dialogue politique, les initiatives de recherche politique conjointe, des liens institutionnels intensifiés et des activités de coopération technique réalisées dans des pays tiers (MAECD, 2011a).

Stratégie d'engagement dans les Amériques du Plan d'action sur les marchés mondiaux. Le Canada serait le plus grand récepteur des investissements brésiliens, tandis que le Brésil constitue la 6^e source d'investissement direct à l'étranger au Canada (MAECD, 2013f). Une communication interne explique que la deuxième rencontre annuelle du SPD, en août 2013, reconnaît la « vibrant trade/investment relationship » qui règne et a permis de « explore potential areas for bilateral and global partnership around our common natural resource strengths/endowments : Agriculture/Food, Minerals/Energy and Water » (MAECD, 2013f). Il semblerait que la relation bilatérale soit donc à son plus fort au niveau commercial.

Sur le potentiel de coopération triangulaire entre le Canada et le Brésil

La coopération triangulaire serait avantageuse tant pour le Canada que pour le Brésil. Cette modalité renforcerait leurs relations bilatérales tout en offrant au Canada une porte d'entrée en Amérique latine (Farias, 2014). La dernière décennie a été particulièrement fructueuse en matière de commerce et d'investissement pour cette région. Acquéran une importance grandissante dans le système international, les pays latino-américains seraient des partenaires importants pour le Canada (Farias, 2014). Illustrant cette importance, le United States Council on Foreign Relations a conclu en 2011 que « Brazil is on the short list of countries that will most shape the twenty-first century » (Bodman et al., 2011, p.ix).

Les fonctionnaires canadiens reconnaissent l'avantage potentiel de la relation. Une note de service interne mentionne d'ailleurs que le Brésil est « a strategically important development actor with growing global influence as the sixth largest economy. As a newly influential provider of development financing, Brazil is [censuré] in regional organization and global fora such as the G20 » (MAECD, 2013b). Aussi, comme l'affirme Farias (2014), la CTr avec le Brésil est vue d'une manière très positive par le Comité sénatorial sur les affaires étrangères et le commerce international. Leur rapport mentionne que:

« Les partenariats avec des tiers en matière d'aide internationale offrent au Canada une occasion en or de collaborer stratégiquement avec le Brésil de façon à tirer parti des forces respectives et des intérêts convergents de nos deux pays. [...] De même, la convergence des intérêts dans certaines régions est un autre avantage dont nos deux pays peuvent profiter pour bâtir un partenariat stratégique. À cet égard, le Brésil a élargi ses programmes de développement dans l'hémisphère occidental et en Afrique – en particulier dans les pays où la langue d'usage est le portugais (lusophones) – de sorte qu'ils empiètent sur des pays où le Canada concentre son aide, comme dans les Caraïbes, au Pérou, en Bolivie, dans la Corne de l'Afrique et au Ghana. La collaboration avec des tiers au Mozambique et en Haïti se distingue dans la mesure où elle présente un intérêt particulier en raison de l'importance que

le Brésil accorde à ces pays, où le Canada concentre lui aussi son aide. » (Parlement du Canada, 2012, p.52)

Le Brésil semble aussi ouvert à une coopération accrue avec le Canada. La même note de service interne (MAECD, 2013b) stipule que « at the highest levels Brazil has expressed interest in working with Canada on development cooperation ». Le responsable de la coopération avec le Canada à l'ABC soutient aussi que « le côté brésilien aimerait qu'il y ait continuité » (Gouv/Br02).

L'espace de coopération possible pour une CTr

Les documents obtenus à travers la demande d'accès à l'information présentée au MAECD en 2014 nous permettent d'identifier quelques zones de rapprochement possibles. Les relations régionales en Amérique latine et les liens historiques du Brésil avec l'Afrique pourraient constituer différentes opportunités pour le Canada (MAECD, 2011b, 2013e). Lors du deuxième SDP, les ministres ont pris des engagements pour réaliser de la coopération conjointe en Afrique (MAECD, 2013b). Un interlocuteur de la Division Afrique du MRE a d'ailleurs informé le Canada de l'intérêt du Brésil à faire de la CTr surtout dans les pays où le Brésil n'a pas d'ambassade, ce qui lui permettrait d'utiliser les ressources canadiennes pour la gestion et le suivi du projet sur le terrain. Il a aussi mentionné que des secteurs de coopération potentiels seraient l'agriculture, la sécurité alimentaire et la santé (MAECD, 2012).

Une zone de coopération potentielle semble se démarquer des documents internes produits sur la CTr entre le Canada et le Brésil : la coopération dans les États fragiles. Le Canada mentionnait déjà ce domaine en 2009, dans son Plan d'action en matière d'efficacité de l'aide 2009-2012 et dans une note de breffage interne stipulant que le « Canada will nearly always choose to engage as part of, and sometimes lead, a multilateral effort in situations of fragility » (MAECD, 2009b). L'un des messages clés du Canada, lors du OECD-DAC Policy Dialogue au Mexique, s'insère donc dans cette direction, en affirmant que la « [t]riangular cooperation can be beneficial in situations of fragility » (MAECD, 2009). Dans le Trip Report du Canada suivant le Policy Dialogue on Triangular Cooperation à Lisbonne en 2013, il est soulevé que « It was noted in the OECD-DAC Literature Review that Canada has experience engaging in triangular cooperation in fragile and conflict-affected situations (Haiti, Rwanda, etc.). [...] No other country has come forth with any expertise in this area » (MAECD, 2014a, p.7). L'interlocuteur brésilien de la

Division de la paix et de la sécurité internationale du MRE, lorsqu'interrogé sur le sujet par le Canada, admet qu'il y a effectivement « du travail à faire » dans les États fragiles (MAECD, 2012).

Plusieurs documents internes soulèvent également l'intérêt des deux parties de continuer leur collaboration en Haïti. Le Canada a confirmé à la rencontre SDP de 2013 qu'Haïti demeure l'une de ses priorités à long terme (MAECD, 2013f). Les deux interlocuteurs ont identifié Haïti comme lieu de collaboration possible et ont confirmé les intentions conjointes dans ce secteur dans un communiqué de presse (MAECD, 2013f). Un extrait d'une communication interne à ce sujet illustre bien le potentiel: « Our cooperation in and productive exchanges on Haiti are increasingly becoming the cornerstone of our relationship in the region and it would be great to continue to build on this positive momentum » (MAECD, 2013c).

Il semblerait donc que le Canada tente de se trouver un domaine d'expertise en coopération triangulaire, soit l'intervention dans les États fragiles. Celui-ci pourrait bien constituer la base d'une prochaine CTr entre le Canada et le Brésil.

Les perspectives de collaborations futures

Même si au niveau sectoriel, les relations bilatérales sont assez dynamiques (Exp/Can04 ; Farias, 2014), les avancements au niveau politique sont limités. Plusieurs défis se dressent d'ailleurs devant la réalisation de CTr. En plus des relations historiques limitées, chaque côté perçoit des divergences importantes de besoins, d'intérêts et de vision en CID. Un interlocuteur du côté brésilien a l'impression que « le gouvernement canadien, le parlement, ils prennent une autre direction dans la politique et se distancient de notre vision » (Gouv/Br03). Dans les entrevues réalisées par Farias (2014, p.8), plusieurs participants soutiennent que le Canada est « différent maintenant », depuis quelques années, tout comme son approche en APD. La perception d'un diplomate de haut niveau est également que l'approche du Canada comporte beaucoup plus de conditionnalités qu'avant, surtout des conditionnalités financières, ce qui n'est pas le modèle brésilien (Farias, 2014, p.8). Cette perception serait plus marquée depuis l'arrivée du gouvernement Harper; les éléments communs précédemment identifiés entre le Canada et le Brésil « are currently harder to find in Ottawa and Brasilia » (Dosman, 2012, p.32). La vision commerciale intégrée à l'APD du Canada, plus récemment exprimée à travers le Plan d'action sur

les marchés mondiaux, peut difficilement se réconcilier avec la façon de faire de l'ABC, dite sans conditionnalité.

D'ailleurs, l'absence de conditionnalité est un principe qui fait partie de la CSS brésilienne. Le MoU (2011) entre les deux pays réitère leur engagement à respecter les principes d'appropriation, d'alignement, « d'harmonisation des résultats », et de responsabilité mutuelle. Une communication interne du Canada considère que le principe d'intervention *demand-driven* du Brésil ne diffère pas significativement du langage du Nord par rapport à l'appropriation et l'alignement (MAECD, 2012). Par contre, notons que les principes de non-ingérence et de non-conditionnalité ne sont pas mentionnés, et pourraient constituer des lieux de tension.

Tel que mentionné précédemment, comme le Brésil a pu consolider davantage sa CSS et sa CTr dans les dernières années, il sait davantage ce qu'il veut et est donc plus sélectif dans le choix de ses CTr. Comme le soutient Farias (2014), ce sera davantage la responsabilité du Canada de faire preuve de flexibilité pour s'ajuster non seulement aux positions du Brésil contre les conditionnalités s'il veut mettre en place une CTr, mais aussi pour surpasser les difficultés institutionnelles.

4. Le contexte local du projet : le Mozambique en tant que bénéficiaire du SOED

Le Mozambique fait partie des pays les moins avancés. C'est un pays hautement dépendant de l'APD, recevant environ 1.6 milliard par année (ACDI, 2011b, p.5), ce qui représente presque la moitié de son budget national (Exp/Can04 ; Rossi, 2011). Knodt et Piefer (2012) estiment qu'environ 40% de l'immobilier étatique et 23% du PIB proviennent de l'APD des différents donateurs. Il sort aussi d'un long conflit civil dont les hostilités ont pris fin en 1992, laissant le pays dévasté sur tous les plans.

La situation socioéconomique

Le Mozambique se situe au 179^e rang sur 187 selon l'Indice de développement humain (PNUD, 2014). Malgré une croissance économique soutenue, 60 % des 23,9 millions d'habitants vivent sous le seuil de la pauvreté, qui est de 1,5 USD par jour (MAECD, 2014b).

Pays aux ressources naturelles abondantes, il a récemment pu voir son PIB augmenter de 7,5 % en 2012, alors que les projections pour 2013 environnaient les 8,4 %, grâce aux secteurs de la construction et minier (Burgess, 2013c). Les investissements étrangers permettent notamment la réalisation de plusieurs méga-projets dans les secteurs de l'énergie et minier. Ces investissements, selon Nogueira et Ollinaho, impliquent des capitaux élevés, reposent beaucoup sur des importations d'intermédiaires et exportant la majeure partie de la production, ce qui a pour conséquence de « create few jobs and have few linkages to the public budget due to widespread tax exemptions » (2013, p.2). L'économie du Mozambique consiste maintenant davantage en une économie d'extraction. Il est estimé que dans les dix prochaines années, les revenus du gouvernement pourraient quintupler en conséquence de ces entreprises minières et pétrolières (ACDI, 2011b, p.2).

Le secteur agricole représente le tiers du PIB et 80 % de la main-d'œuvre au Mozambique (MAECD, 2014b). Les statistiques démontrent toutefois que, faisant face à des inondations et des sécheresses importantes, la production de nourriture *per capita* et la productivité des sols sont en déclin, avec le niveau de 2008 inférieur à celui de 2002 (Cunguara, 2012 ; Nogueira et Allinaho, 2013). Contrairement à l'idée que le développement de l'agriculture peut aider à soulager la pauvreté, ce ne sont que 3 % du budget qui sont alloués à ce secteur par le gouvernement et 7,6 % de l'APD des donateurs traditionnels entre 2005 et 2011 (Mosca, 2012).

Toutefois, le niveau de pauvreté extrême dans le pays est en stagnation. En effet, la croissance économique soutenue et les niveaux élevés d'APD ne semblent pas avoir eu d'impact sur le niveau de pauvreté extrême (Nogueira et Ollinaho, 2013)⁷⁴. Plutôt, le niveau de pauvreté aurait augmenté légèrement, passant de 54,5 % en 2002-2003 à 54,7 % en 2008-2009 (MPD, 2010, p.27). Le revenu de la tranche pauvre de la population ne s'est pas non plus amélioré (ACDI, 2011b, p.5). Ajoutons également la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans qui s'améliore peu, passant de 47,1 % en 2003 à 46,4 % en 2008 (MPD, 2010, p.20).

⁷⁴ L'un des facteurs expliquant le peu d'amélioration de la situation socioéconomique du pays malgré les montants élevés d'APD qui entrent chaque année au Mozambique est la forte concentration des fonds à Maputo (ACDI, 2011b).

Le plan de développement du Mozambique

Le Mozambique a développé trois stratégies de développement depuis 2001 : Les Plan d'action pour la réduction de la pauvreté absolue (PARPA), 2001-2005, 2006-2009 et 2010-2014. Le deuxième PARPA se concentre sur trois piliers, soit la gouvernance, le développement économique et le capital humain. Il identifie également huit enjeux à adresser : le sida/VIH, l'égalité des genres, l'environnement, la science et technologie, la sécurité alimentaire et la nutrition, la neutralisation des mines, la gestion des catastrophes et le développement rural.

Un expert consulté sur la question apporte une critique importante au sujet de ces PARPA : les PARPA ne constituent pas des stratégies de réduction de la pauvreté (Exp/Can04). Ce sont plutôt des plans pour organiser les investissements au niveau du secteur public. Aucune analyse n'est intégrée quant à la manière dont une économie d'enclave fonctionne et comment les investissements peuvent être gérés de manière à générer des bénéfices pour le fonctionnement du gouvernement et pour les effets redistributifs envers la population. S'enligner sur le PARPA du pays ne signifie donc pas nécessairement s'intégrer dans un plan de développement socioéconomique.

La production alimentaire constitue une priorité du plus récent PARPA. La question de l'agriculture en lien avec sa production et l'économie n'est par contre pas concrètement adressée, sauf au niveau de l'infrastructure sociale nécessaire. La raison pour ceci, affirme Exp/Can04, est que « that was to be the domain of the private sector and particularly multinational corporations working in extractive industry in Mozambique » (Exp/Can04). Il ajoute qu'une recherche sur la question réalisée par ses collègues leur a permis de découvrir que c'est en fait une directive de la Banque mondiale (BM), comme quoi l'agriculture doit demeurer une prérogative du secteur privé. Ce phénomène rejoint en tout point l'analyse de Gould (2005), comme quoi les Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) sont en fait des documents dont le contenu doit être approuvé par la BM et ne constituent donc d'aucune manière une forme d'appropriation du bénéficiaire. L'ACDI considère cependant que le respect du CSLP est une certaine garantie d'appropriation du partenaire local.

Les problèmes de sécurité alimentaire sévissant au pays et le secteur agricole n'étant pas adressés dans les PARPA, la production alimentaire apparaît comme un domaine problématique au Mozambique. Le besoin d'APD apparaît donc pertinent dans ce domaine.

La place de la CTr au Mozambique

Le Mozambique accueille 31 donateurs internationaux, dont 23 sont des donateurs traditionnels. Le Brésil, le Vietnam, la Corée du Sud et la Chine figurent parmi les donateurs émergents présents dans le pays (MAECD, 2013a). En matière de coopération triangulaire, le Mozambique a reçu plusieurs initiatives de cette modalité (Knodt et Piefer, 2012). Selon Christina Matusse, une interlocutrice présente au *Policy Dialogue on Triangular Cooperation* à Lisbonne en 2013, le Mozambique travaille avec les États-Unis, le Japon et l'Allemagne à travers différents projets. Chaque projet est régi par un MoU. L'expérience du pays en la matière démontre que la CTr est complexe et que les partenaires ont souvent des critères différents. Elle a par contre souligné que la « triangular cooperation is effective because it brings forth competitive advantages and the benefit of adopting the successes of emerging actors » (MAECD, 2013a, p.4). Le Mozambique semble donc officiellement ouvert envers les projets de CTr.

La CID du Canada et du Brésil au Mozambique

Malgré les changements récurrents dans les priorités thématiques et géographiques du Canada, le Mozambique constitue l'un de ses pays de concentration depuis 2003⁷⁵. Le Mozambique étant un pays lusophone d'Afrique, il est aussi un pays prioritaire pour l'action de CSS du Brésil et le principal bénéficiaire de la CTr brésilienne (Ayllón, 2013b)⁷⁶.

Le Canada réalise des activités de développement au Mozambique depuis 1975, lesquelles se sont intensifiées depuis 1992, suite aux accords de paix (ACDI, 2011b). Le montant des activités de développement international réalisées par l'ACDI au Mozambique est assez élevé, avec un budget de 90,7 M\$ en 2012-2013 (MAECD, 2014b). Le Canada dit s'aligner sur le PARPA et contribue au budget national à travers un soutien direct (MAECD, 2014b). Dans une perspective

⁷⁵ En 2003, la ministre de la Coopération internationale, Susan Whelan, a identifié neuf PED avec lesquels l'ACDI allait travailler plus particulièrement, dont le Mozambique. Ce pays figure depuis ce temps sur toutes les listes de pays prioritaires publiées par le Canada.

⁷⁶ La coopération technique entre le Brésil et le Mozambique est régie par l'Accord général de coopération entre la République fédérale du Brésil et la République du Mozambique, signé en 1981 et entré en vigueur dès 1984 (ABC, 2014b). Cinq projets de CTr sont actuellement en cours d'exécution au Mozambique et quatre en négociations (Ayllón, 2013b).

d'harmonisation, il participe aux rencontres périodiques de donateurs traditionnels et au développement des objectifs politiques et socioéconomiques du pays (Rossi, 2011). Le PARPA 2011-2014 a d'ailleurs été préparé conjointement et « approuvé par la communauté des donateurs » (MAECD, 2014b).

La pratique du Brésil diffère à ce niveau et adopte davantage un style non-interventionniste (Rossi, 2011). Selon Cabral (2014, p.192), les ambassades brésiliennes ne jouent un rôle que dans la phase de négociation du projet. À la fin de 2011, le programme de coopération technique Brésil-Mozambique comptait 21 projets actifs et neuf en cours de négociation (ABC, 2014a). L'un des plus importants projets mis en place consiste en la création d'une usine publique de médicaments génériques à Maputo dès 2011 et représente un investissement de 15 millions de Réal (Rossi, 2011).

Le Canada et le Brésil coopèrent de façon conjointe au Mozambique notamment à travers une recherche en santé financée par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) du Canada et impliquant la Fiocruz, institution brésilienne (MAECD, 2013e)⁷⁷.

Pour terminer, le Canada et le Brésil semblent présenter certains principes pouvant entrer en contradiction dans le cadre d'un projet de CTr. Malgré la longue expérience du Canada en matière de CID et son insertion dans un cadre normatif réunissant la majorité des États pratiquant la CID et disposant d'une certaine légitimité au niveau international, l'expérience en CTr du Brésil et son importance au niveau politique pourraient contrebalancer l'espace occupé par le Canada dans un accord de CTr. Bien que les éléments mentionnés ci-haut laissent croire qu'une CTr pourrait fonctionner de manière efficace entre les deux pays si une volonté politique se manifestait des deux côtés, le manque de flexibilité de la part du Canada risque de miner l'efficacité du partenariat. Analysons donc spécifiquement comment la modalité de CTr utilisée dans le SOED a pu contribuer ou non à l'efficacité du projet.

⁷⁷ Peu d'information a été trouvée sur cette coopération et la nature de la participation de chaque partenaire. Il se peut que la participation canadienne ne soit une fois de plus que monétaire. Certains auteurs considéreraient tout de même que cela consiste en de la coopération triangulaire.

Chapitre 4 - Observations et analyse

À travers la collecte de données réalisée au Brésil, au Mozambique et au Canada sur le projet Southern Oceans Education and Development (SOED) et la documentation obtenue au sujet de celui-ci, il est possible d'identifier des éléments apportés par la modalité de coopération triangulaire utilisée contribuant à l'efficacité du projet. De la même manière, des liens de causalité sont soulevés pour tenter d'expliquer davantage les dynamiques engendrées par la CTr.

Alors que la première partie apportera les détails du projet SOED pertinents pour l'analyse subséquente, la deuxième partie présentera les éléments identifiés dans le SOED et causés par l'arrangement triangulaire comme ayant influencé l'efficacité du projet. Les observations et l'analyse de notre cas seront présentées de façon simultanée à travers cette partie. Pour ce faire, la structure de présentation des avantages, désavantages et facteurs se fera en trois thèmes : la qualité de l'aide, la nature des relations et l'utilisation des ressources. Les quatre phases du cycle de vie d'un projet seront utilisées parfois lorsque l'analyse apportée se situe et se limite à certaines phases spécifiques⁷⁸.

Notre analyse accompagnera ainsi chaque section, établissant des liens avec le cadre analytique développé. Cela nous amènera à confirmer ou démentir certaines hypothèses, et même à compléter avec des éléments nouveaux à considérer sur la coopération triangulaire.

1. Le SOED : ses particularités

1.1 Un projet du programme PUCD

Le projet Southern Oceans Education and Development (SOED) a été proposé par l'Université de Victoria (UVic) et approuvé pour financement lors du concours 2005-2006 du programme Partenariats universitaires en coopération et développement (PUCD) de l'Association des universités et collèges canadiens (AUCC). Ce programme appuie des partenariats entre les universités canadiennes et les établissements d'enseignement supérieur en Amérique latine, en Afrique, en Asie, au Moyen-Orient et en Europe de l'Est et a pour objectif de renforcer les

⁷⁸ Rappelons que ces phases, mentionnées dans le chapitre 1, sont : 1) l'identification, 2) la négociation et la formulation, 3) la mise en œuvre et 4) le suivi et l'évaluation.

capacités des établissements partenaires dans les PED dans divers secteurs afin de contribuer à la réduction de la pauvreté (Exp/Can03)⁷⁹.

Le processus de sélection mis en place par l'AUCC se faisait sur la base du mérite et se réalisait en deux étapes. La première consistait à soumettre une proposition initiale sous la forme de lettre d'intention à un comité de sélection indépendant et constitué par des pairs dans le milieu académique. Si approuvée, l'institution recevait les commentaires du comité et une première subvention servant à réaliser les déplacements nécessaires pour rencontrer et négocier avec les partenaires du Sud. La proposition finale était alors rédigée et soumise au comité de sélection de l'AUCC (Prof/Can02). L'évaluation tenait compte des critères de sélection se trouvant dans les lignes directrices du programme, de même que des évaluations techniques réalisées par l'ACDI sur les propositions (AUCC, 2006b). La recommandation positive de subvention devait également être approuvée par le/la ministre de l'ACDI. Une fois sélectionné, le SOED était suivi par l'AUCC dans le cadre de son entente globale avec l'ACDI puisqu'il se classait dans le deuxième niveau du programme PUCD⁸⁰.

1.2 Description du SOED

Disposant d'un budget d'un million de dollars provenant de l'ACDI et complété par une contribution relativement équivalente en nature par les partenaires, le SOED s'est déroulé du 30 mars 2007 au 2 mars 2013. Selon un arrangement trilatéral, il consistait à renforcer les capacités de l'université, du gouvernement et des communautés du Mozambique en développant des partenariats stratégiques entre le Mozambique, le Canada et le Brésil (UVic, 2005). Plus spécifiquement, l'objectif de ce projet était d'augmenter la productivité, la compétitivité, l'efficience et la qualité du capital humain en aquaculture dans les zones rurales (UVic, 2011a). Ainsi, la proposition indiquait que « INAQUA and ESCMC's personnel will acquire the knowledge and skills needed to manage [aquaculture] efficiently and in an environmentally responsible manner » (UVic, 2011a, p.5). Parallèlement, de la formation était offerte à travers des programmes d'extension rurale et des micro-entreprises d'aquaculture devaient être développées

⁷⁹ Le programme ne finançait pas la recherche académique (Exp/Can03).

⁸⁰ L'entente globale stipule que AUCC gère le processus de compétition des niveaux un et deux et fait le suivi pour les projets de niveau deux, tandis que l'ACDI fait le suivi pour les projets de niveau un. Le suivi de l'AUCC consistait à fournir des sessions d'orientation et des ateliers, recevoir les rapports et les analyser, s'assurer que les dépenses sont conformes et fournir des conseils s'il y a lieu (Exp/Can03). Notons que les projets de niveau un disposaient d'un budget supérieur et pouvaient atteindre 5 millions de dollars avant 2000, et 3 millions de dollars après les changements survenus en 2000 (Exp/Can03).

dans les zones côtières rurales de Quelimane et Angoche, augmentant les opportunités d'emploi et la sécurité alimentaire.

L'UVic constituait donc l'institution coordonnatrice canadienne, avec un co-directeur de projet canadien, tandis que l'École supérieure des sciences marines et côtières⁸¹ de l'Université Eduardo Mondlane (ESCMC) était le partenaire principal du Sud et disposait également d'un co-directeur de projet. Les autres partenaires mozambicains étaient l'Institut national du développement de l'aquaculture⁸² (INAQUA) du Ministère des Pêches, l'Institut national de recherche sur la pêche (IIP) et l'Institut national de développement de la pêche artisanale (IDPPE), mais ces deux derniers ne semblent pas avoir eu une participation concrète au projet, devant l'absence d'information sur eux dans les rapports annuels du SOED. Au Brésil, deux partenaires de l'État de Santa Catarina ont participé, soit l'Université fédérale de Santa Catarina (UFSC) et l'Entreprise de recherche agricole et d'extension rurale⁸³ (EPAGRI) (UVic, 2005). Ces deux institutions agissaient à titre de partenaire/donateur en partageant l'expertise acquise à travers les deux projets antérieurs réalisés par l'UVic au Brésil.

Au niveau de l'ESCMC, le projet consistait à hausser le niveau de compétence des membres de la faculté à travers des programmes de formation, l'offre de diplômes d'études supérieures, une collaboration sur le développement d'un curriculum interdisciplinaire en science marine et en établissant l'infrastructure adéquate pour la recherche et la formation en aquaculture sur le campus (UVic, 2005). Au-delà de ces activités principales et avec la participation des autres partenaires locaux, le SOED intégrait d'autres composantes telles qu'une étude de prospection sur le terrain, l'amélioration de la bibliothèque, de la formation pour les membres de la communauté pratiquant l'aquaculture artisanale et divers ateliers en lien avec l'aquaculture, l'aspect commercial, la gestion de projet, etc., et de sensibilisation sur le VIH/sida (UVic, 2005).

1.3 Un aperçu de l'atteinte des objectifs

Il est important de souligner que le SOED est considéré par ses coordonnateurs et participants comme un succès. C'est un projet qui a globalement bien fonctionné et qui a atteint la majorité des objectifs fixés. Les participants et coordonnateurs interviewés ont même tous exprimé une

⁸¹ Escola Superior de Ciências Marinhas e Costeiras (ESCMC).

⁸² Instituto Nacional do Desenvolvimento da Aquicultura (INAQUA).

⁸³ Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI).

opinion globalement positive du projet et de son aspect trilatéral⁸⁴. Plusieurs ont ajouté qu'ils souhaiteraient qu'il y ait une continuation au SOED (Étu/Moz01 ; Étu/Moz02 ; Étu/Moz08 ; Prof/Br0). Il est intéressant d'observer également un intérêt grandissant du partenaire principal mozambicain envers la CTr, suite au SOED. En effet, lorsqu'il lui est demandé s'il croit que l'intégration d'un acteur du Sud pouvait faciliter son partenariat bilatéral avec la Norvège, celui-ci répond que oui, et qu'« en ce moment nous avons même soumis un projet dont nous attendons le financement, qui est [entre la] Norvège, [le] Mozambique, [la] Tanzanie et [l']Afrique du Sud » (Prof/Moz01).

Une évaluation du projet selon un coordonnateur canadien estime que plus de 90% des objectifs ont été atteints (Prof/Can01). L'ESCMC et l'INAQUA confirment que les résultats espérés ont été réalisés (Gouv/Moz01 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Moz01). Des étudiants de maîtrise ont été formés, les laboratoires et les tanques pour la formation en aquaculture ont été construits, l'équipement et les livres de la bibliothèque ont été acquis, les partenariats ont été renforcés, les institutions également, des étudiants ont créé une petite entreprise d'aquaculture suite à la formation, etc., pour ne mentionner que les activités principales du projet. Les partenaires ont même parfois réussi à en faire plus que ce qui avait été proposé et certains objectifs ont donc été surpassés (Prof/Br02 ; Prof/Can02). Par exemple, la création d'un programme de maîtrise en aquaculture n'était pas prévue dans le projet, mais a constitué l'un des accomplissements du partenariat trilatéral. Le nombre d'étudiants de maîtrise formés a également excédé la planification. Alors que la construction de tanques constituait l'infrastructure principale du SOED, un laboratoire marin a été construit sans figurer parmi les objectifs et constitue maintenant le seul laboratoire marin dans le pays n'appartenant pas au secteur privé (Prof/Can02). Un dernier élément important démontrant le succès du projet est le fait que des pêcheurs ayant reçu une formation technique au Brésil sur l'élevage de mollusques ont par la suite obtenu une subvention de la Banque mondiale pour développer davantage cette activité au Mozambique (UVic, 2013).

D'un autre côté, certains aspects n'ont pas atteint les résultats fixés. Des cas de vandalisme des tanques (Étu/Moz09), certains bris ou vols de matériel, des difficultés dans la composante

⁸⁴ Les 17 personnes interviewées ayant eu un lien direct avec le projet SOED ont exprimé une opinion globalement positive du projet.

VIH/Sida et dans la composante du genre ont été observés (Prof/Can01), mais cela n'a pas empêché l'atteinte des objectifs du projet. La composante de formation technique en élevage de mollusque n'a pour sa part pas été possible et les objectifs de la composante de formation pour les éleveurs de crevettes dans la région d'Angoche n'ont pas été atteints, ce qui a eu un impact sur l'atteinte globale des objectifs du projet.

1.4 Le SOED comme projet de CTr non reconnu formellement

Le SOED ne pourrait être considéré par tous les auteurs comme étant de la CTr. Cependant, il répond à la définition utilisée dans cette recherche puisqu'il implique trois partenaires, que l'un est membre du CAD, que l'autre est acteur de CSS, et qu'il est mis en œuvre dans un PED. Il correspond également à la conception de Xiaoyun et Bonschab (2012) de CTr « faible » puisque nous observons une division des tâches élevée, selon les avantages comparatifs de chacun et qu'il ne se produit pas une réelle harmonisation des procédures et valeurs entre les trois partenaires. Nous reviendrons sur ce point plus loin.

D'un point de vue plus administratif, il est important de mentionner que le projet n'a pas été considéré officiellement comme de la CTr par l'institution subventionnaire, l'ACDI. Le SOED a donc été géré de la même manière qu'un bilatéral, et ce, pour différentes raisons. D'abord, un coordonnateur du projet explique que lors des réflexions préliminaires sur le SOED, l'intention était de le formuler en tant que projet triangulaire. Cependant, lors d'un atelier organisé par l'ACDI dans le but d'assister les coordonnateurs de projets à monter leurs nouveaux projets, ils ont pu en discuter avec des représentants de l'institution et « it was made very clear that they did not intend to fund formal trilateral PUCD project [...] and we were informally advised just to bring Brazil in as one of the contributors but with no formal status » (Prof/Can01). L'ACDI n'approuverait donc pas de projet triangulaire formulé de façon formelle entre les trois partenaires. Le pays émergent et le PED ont donc été considérés tous deux comme des bénéficiaires par l'ACDI, d'un point de vue administratif. Comme le souligne le fonctionnaire de l'Agence ayant travaillé sur le SOED, « as long as they were on the OECD list, that country is eligible for ODA, and we were fine with it » (Gouv/Can03). L'Université de Victoria (UVic), lors de la formulation préliminaire de la proposition, a donc posé l'École supérieure des sciences marines et côtières (ESCMC) du Mozambique comme son partenaire principal (AUCC, 2007) et intégré « the Brazil component sort of through the back door by using them as reference materials

and opportunities for them to take part in » (Prof/Can01). Il présente pourtant très clairement ses partenaires brésiliens en tant que partenaire/donateurs dans la proposition de projet : « The Federal University of Santa Catarina (UFSC) and Epagri will act as donors, utilizing expertise gained from participation in the CIDA Tier 1 Brazilian Linkage Program (BMLP), to provide training to Lusophone Africans » (UVic, 2005, p.6).

Le coordonnateur explique que « CIDA, at the time, didn't think, or at least, the people that they were getting advice from, didn't believe that a trilateral program could work. Because of the problems in getting three countries together » (Prof/Can01). Cela confirme l'hypothèse apportée dans le chapitre 3 comme quoi le Canada avait une perception négative de la CTr suite à ses quelques expériences qui se sont révélées plutôt complexes. L'ACDI évitait donc les arrangements formellement trilatéraux à ce moment. Malgré tout, le SOED a intégré trois partenaires, mais tous n'avaient pas le même statut officiel.

Il est intéressant pourtant de constater que du côté du comité, lors du processus de sélection à l'AUCC, les commentaires étaient favorables envers l'approche. L'évaluation de la proposition finale affirme que « [t]he three way partnership between Mozambique, Brazil and Canada seems strong, innovative, and it builds on past collaborations » (AUCC, 2006b). Il est clair pour le comité que le Brésil constitue un partenaire important même s'il n'est pas formellement reconnu comme tel : « Brazil seems to have served as the main driver for the emerging three-way partnership, which is a positive sign for the sustainability of South-South cooperation. [...] The involvement of Brazil brings an added value in terms of cultural exchange and sharing a language with Mozambique will facilitate project management and implementation, particularly in regard to increasing the effectiveness of training delivery » (AUCC, 2006b). Le comité encourage donc l'arrangement trilatéral proposé. Un fonctionnaire de l'ACDI ayant été impliqué également dans le SOED affirme que « it was one that I genuinely got excited about, thinking, to me, it was a natural extension of what they had already done » (Gouv/Can03). Le potentiel de la modalité était donc consensuel.

Quelques années plus tard, le SOED fut pourtant reconnu ouvertement comme un projet de coopération triangulaire par l'ACDI. Il a été recensé comme un projet trilatéral dans le tableau « Development cooperation with Brazil (2000-2013) (with third partner) » d'un document interne (MAECD, 2014c) et comme l'affirme également Prof/Can01, « after this project had been

underway for about four years, [...], then it sort of became a model for a trilateral program, even though it was never a trilateral program ».

Ainsi, il était généralement reconnu dans les institutions subventionnaires et coordonnatrices impliquées que la force du SOED résidait dans son arrangement trilatéral, mais l'ACDI n'était pas prête à accorder un statut formel au partenaire brésilien. La façon dont le SOED a été formulé et géré n'intègre donc pas tous les éléments offerts par la coopération triangulaire, ce qui engendrera diverses conséquences, positives comme négatives, sur l'efficacité du projet.

2. Le SOED : La qualité de l'aide

2.1 Bâtir à partir d'expériences réussies

Les projets, programmes et autres actions de développement international comportent beaucoup d'incertitudes et de risques pouvant diminuer la probabilité de succès de ceux-ci. Lorsqu'un projet est mis en œuvre conjointement par une plus grande quantité de partenaires, trois plutôt que deux dans ce cas-ci, le nombre d'inconnus et de variables augmente également. Une façon de modérer les risques dus à ces inconnus et variables est de travailler à partir de partenariats existants. La CTr serait un mécanisme qui permet notamment de bénéficier des avantages apportés par des expériences antérieures réussies.

Dans le cas du SOED, le projet bâti sur deux projets complétés, financés par l'ACDI et mis en œuvre par l'UVic en partenariat avec l'UFSC et l'EPAGRI au Brésil. Le premier, le Shellfish Technology Transfer Program (STTP), de 1993 à 1998, consistait à développer l'élevage de crustacés dans le Sud du Brésil et intégrait de la production et de la formation autant au niveau gouvernemental qu'artisanal (UVic, 2011a). Le projet suivant, le Brazilian Mariculture Linkage Program (BMLP), se posa en continuation avec le premier, de 1997 à 2002, et reçut 5 M\$ de l'ACDI pour sa réalisation. Ce projet d'aquaculture marine artisanale, d'une ampleur supérieure au projet précédent, s'est étendu dans cinq états côtiers du Brésil en formant de nouveaux partenariats entre les gouvernements, universités, le secteur privé et les communautés côtières (UVic, 2005). Ces deux projets sont considérés comme de grands succès. Non seulement le STTP a reçu le Prix d'excellence de l'ACDI en 2002 (UVic, 2005), mais les partenaires locaux ont également été en mesure d'obtenir un soutien gouvernemental pour consolider leur travail. En

effet, reconnaissant le succès du projet et du travail de l'UFSC et de l'EPAGRI, le gouvernement fédéral du Brésil débloqua des fonds pour la mise en place d'un centre d'excellence pour la mariculture à l'UFSC, lui permettant de partager ses connaissances et son expertise à travers le Brésil (Gouv/Can03). Cet effet de levier témoigne ainsi du succès des expériences antérieures entre les partenaires canadiens et brésiliens.

Tel qu'apporté au chapitre 2, une expérience réussie entre deux des trois partenaires permettrait de bénéficier notamment d'une relation de confiance préexistante et de mieux pouvoir prévoir la réalisation du projet en fonction de celle-ci.

Consolidation préalable du partenaire émergent

Les 13 ans de partenariat avec l'UVic a permis à l'UFSC de consolider sa pratique et ses recherches en aquaculture, le rendant une source significative de connaissances dans le domaine. L'UVic affirme notamment dans sa proposition de projet que:

« [the] partnership [...] has culminated in significant improvements in its capacity to offer training and degree programs in coastal aquaculture and to undertake applied research. The combination of highly qualified and experienced personnel, coupled with world class infrastructure, has made it an internationally recognized leader in southern ocean aquaculture development. » (UVic, 2005, p.17)

L'expertise et l'infrastructure développée à travers les projets précédents, ajoutés à la langue commune qui les unit au Mozambique, faisaient de l'UFSC le « choix naturel » comme partenaire dans le SOED (UVic, 2005).

L'EPAGRI, de son côté, était fortement impliquée dans le BMLP. Son rôle consistait à développer et mettre en œuvre des programmes de formation en aquaculture pour la communauté côtière du Brésil (UVic, 2005). Il était donc en mesure de jouer un rôle similaire dans le cadre du SOED. Ainsi, un coordonnateur considérait que:

« Canada had, through the other two grants that I was involved in, trained the Brazilians in just exactly what we needed for the Mozambique project. They were now literally world leaders in aquaculture, which they hadn't been before Canada did some of their training for 10 years » (Prof/Can01).

Les partenaires brésiliens possédaient donc les connaissances, les compétences et l'expérience de projet appropriées pour pouvoir contribuer à un projet de CID dans un pays tiers avec l'UVic.

Bénéficiaire d'une relation de confiance

Comme un projet trilatéral implique la participation d'un grand nombre de partenaires, un grand nombre d'individus se retrouvent également impliqués. De plus, le SOED étant un projet dont les ressources humaines représentent une composante très importante, les individus ont un impact significatif. Lorsqu'il lui est demandé d'identifier des instruments qui ont favorisé le succès du SOED, un coordonnateur canadien répond que « the only thing you can really say that is important is the people that you work with. And the tools that I had were some excellent people in Mozambique and some excellent people in Brazil. These were the tools that insured success » (Prof/Can01). Notons aussi qu'un des coordonnateurs a même reçu trois prix d'excellence pour ses accomplissements en CID⁸⁵. Mais au-delà de la compétence et du dévouement de chaque individu, le SOED a l'avantage de favoriser la présence de relations de confiance en bâtissant sur un partenariat existant.

Le SOED a pu bénéficier de la relation entre les partenaires canadiens et brésiliens. Non seulement les coordonnateurs du côté canadien avaient travaillé conjointement dans plusieurs projets de CID et ont appris à bien se connaître (Prof/Can02), mais ils entretenaient également une relation de longue date avec les partenaires brésiliens. Un fonctionnaire de l'ACDI ayant suivi le SOED et les projets précédents entre l'UVic et l'UFSC souligne d'ailleurs la relation de confiance qui régnait avec l'UFSC : « they trusted each other. And I saw it with [Professeur de l'UFSC] from the University of Santa Catarina and his relationship with [Professeur de l'UVic] was very respectful » et que « [f]or UVic to say “we have worked so well together, let's now do a trilateral”. By definition, they get along well or they wouldn't go there » (Gouv/Can03). Après le travail conjoint réalisé ensemble au fil des deux projets passés, un coordonnateur canadien confirme cette connaissance et cette confiance avec les institutions brésiliennes : « we knew what we could expect from these people ». Il explique également l'atteinte des résultats en partie à son partenaire brésilien : « Well over 90% have been achieved. Our educational partner has been great » (Prof/Can01). Un technicien de l'EPAGRI ajoute qu'il dut naturellement y avoir des périodes d'adaptation dans le nouveau projet au Mozambique, mais que « tout fut facilité grâce à l'expérience antérieure » (Tech/Br02).

⁸⁵ Il a reçu le Prix d'excellence de l'ACDI pour le projet STTP en 2002, le UVic Craigdarroch Research Award en 2005 et le Louis Perinbaum Award in International Development en 2010 (UVic, 2013).

Compte tenu de ce qui précède, il ne fait pas de doute que le fait que le SOED se soit basé sur un partenariat existant ait contribué à son efficacité et ait donc constitué un avantage apporté par la modalité de coopération triangulaire. Un coordonnateur canadien considère d'ailleurs que cela constitue un avantage hors du commun pour le SOED: « Partners which Canada assisted for many years are now able to provide support to another country, repeating what Canada did for Brazil. I think that's what's really outstanding about this project » (UVic, 2008e, p.19).

2.2 Les complémentarités entre partenaires

Le SOED a été présenté au comité de sélection comme un projet offrant un potentiel particulier dû à son arrangement de coopération triangulaire. Dans la proposition de projet, l'UVic souligne plusieurs forces apportées par cet aspect :

« [t]he project can easily operate in two languages, providing didactic materials in both English and Portuguese. It provides access to Brazilian teaching facilities and training opportunities that are unavailable in Canada. As a result, SOED can offer technical training in the cultivation of a variety of economically important species, expanding opportunities for micro-enterprise development and supporting sustainable coastal livelihoods. » (UVic, 2005, p.18)

Les avantages identifiés par le partenaire canadien se rapportent avant tout à la complémentarité qui l'unit avec ses partenaires brésiliens. Les différentes langues, infrastructures et expertises apportées par chacun d'eux se complètent, augmentent l'ampleur du projet et facilitent sa réalisation. Il est possible de soulever une variété de complémentarités entre les partenaires dans le SOED.

2.2.1 Similarités entre le Brésil et le Mozambique

D'abord, les partenaires brésiliens disposent de plus de similarités avec le Mozambique. Le Canada est perçu par plusieurs participants comme étant trop différent. Son climat est très différent, tout comme ses sols (Prof/Br02). Le niveau d'aquaculture est trop avancé pour le Mozambique et il utilise une autre technologie et d'autres systèmes (Étu/Moz03 ; Prof/Br02). Un coordonnateur mozambicain affirme que « par exemple, j'ai visité le Canada [et] j'ai visité quelques stations d'aquaculture. Ce qu'ils recherchent à travers l'aquaculture est autre chose, qui n'est pas ce que nous voulons » (Prof/Moz01). La vision et la pratique du Canada ne sont pas les mêmes (Étu/Moz03).

Plusieurs personnes interviewées ont même affirmé considérer le Brésil comme un modèle à suivre pour le Mozambique en matière d'aquaculture. Les coordonnateurs souhaitent mettre en place l'aquaculture artisanale et l'aquaculture commerciale simultanément comme le modèle brésilien à deux échelles le fait (Étu/Moz03 ; Gouv/Moz01 ; Prof/Moz01). Cela permettrait d'adresser les problèmes de sécurité alimentaire et de créer des emplois dans les communautés tout en favorisant le développement industriel et l'exportation. Le Canada accorde moins d'importance à la pêche artisanale. Non seulement le Brésil constitue maintenant l'un des plus grands producteurs en aquaculture au niveau mondial, mais ses priorités et intérêts se rapprochent aussi davantage à ceux du Mozambique (Gouv/Moz01 ; Prof/Moz01).

Il est intéressant également de constater la perception de certains partenaires mozambicains comme quoi les partenaires brésiliens seraient plus proches d'eux parce que ce sont des acteurs du Sud. « Le partenaire du Brésil se trouve [non seulement] plus proche de [leur] réalité » (Étu/Moz05), mais cela leur permet également de s'aider mutuellement. C'est un avantage apporté par la CSS. « Les solutions se trouvent entre nous », mentionne un coordonnateur mozambicain (Prof/Moz01). Il ajoute : « nous croyons qu'il y a plus d'affinités des modèles [...] Sud-Sud que des modèles du Nord » (Prof/Moz01). La composante CSS du SOED semble donc être la bienvenue pour les partenaires du Mozambique.

Proximités climatiques et technologiques

Les coordonnateurs et les participants considèrent que le Brésil et le Mozambique ont des climats similaires, ce qui rend l'expertise et la technologie des partenaires brésiliens adéquates (Étu/Moz01 ; Étu/Moz02 ; Étu/Moz03 ; Étu/Moz05 ; Étu/Moz07 ; Gouv/Moz01 ; Prof/Br02 ; Tech/Br01). Ce sont des régions tropicales dont les sols sont semi-arides et les espèces cultivées en aquaculture se ressemblent (Gouv/Moz02). Ils doivent ainsi souvent faire face à des problèmes similaires. Un coordonnateur canadien explique d'ailleurs que « the problems of Mozambique are almost unimaginable to people living in Canada. [...] Whereas the Brazilians can work with this quite nicely » (Prof/Can01). Le transfert de connaissances et de technologies se fait donc plus facilement à partir du Brésil (Gouv/Moz01), comme il a été le cas avec les techniciens de l'EPAGRI envers les partenaires mozambicains (Tech/Br01). Une étudiante ayant été formée précédemment au Canada et dans le cadre du SOED au Brésil, explique qu'elle « tente

d'appliquer les choses plus similaires au côté brésilien qu'au côté canadien » en aquaculture (Étu/Moz05). Un autre étudiant croit que « le Brésil, qui est émergent, a beaucoup de réalités similaires au Mozambique. Alors, c'est très facile pour nous d'étudier et de voir les solutions, voir comment les Brésiliens font, pour ensuite l'appliquer dans notre pays » (Étu/Moz02). Par exemple, des techniques manuelles ont été utilisées pour faire les collectes de données, les analyses, l'entretien, etc., tel que pratiqué au Brésil (Étu/Moz03). Certains instruments sont également plus adaptés au Mozambique. Un étudiant apporte l'exemple de la coopération bilatérale qui se réalise simultanément avec la Norvège : « ils utilisent par exemple toujours un oxygénomètre multiparamètres [...] [tandis] qu'ici [nous utilisons] des instruments séparés ». Il ajoute que « quand nous avons une expérience avec un autre pays du Sud, nous voyons que ce pays a une situation un peu plus proche de la nôtre » (Étu/Moz05).

Les partenaires mozambicains du SOED considèrent de la même manière que les connaissances des pays émergents peuvent souvent être plus appropriées pour leurs besoins. Un coordonnateur du projet explique que même s'ils ont des partenariats importants avec des donateurs du CAD comme la Norvège et l'Islande, « nous avons recherché les connaissances que nous avons besoin dans d'autres pays. [...] La connaissance, que ce soit pour la construction des tanques ou la gestion du centre, la connaissance technique, scientifique, nous irons la chercher soit au Brésil, soit en Asie, parce que les spécialistes sont là. Ils ont des centres similaires à ceux que nous voulons construire » (Gouv/Moz01). Dans le cadre du SOED, les institutions mozambicaines recherchaient donc ce transfert de connaissance, Sud-Sud.

Une relativisation est toutefois apportée à cette pensée et quelques participants admettent que le Mozambique est quand même différent du Brésil. Un coordonnateur brésilien ayant donné de la formation au Mozambique dans le cadre du SOED affirme qu'au Mozambique, ce ne sont pas exactement les choses auxquelles ils sont habitués, mais qu'ils s'adaptent (Prof/Br01). Un étudiant ayant participé à divers ateliers donnés par les Brésiliens confirme cette affirmation et soutient que « quand ils viennent, quand ils donnent de la formation, ils disent comment [l'aquaculture] se fait dans les autres pays, en termes de techniques » (Étu/Moz07). De la même manière, les étudiants mozambicains ayant réalisé une maîtrise au Brésil reconnaissaient la nécessité d'adapter leurs apprentissages : « Avec cette base, nous étudions et analysons comment nous pouvions faire dans la réalité mozambicaine » (Étu/Moz07). Ainsi, même si une adaptation

des connaissances a été nécessaire de la part des partenaires brésiliens et des participants ayant étudié à l'UFSC, le SOED aurait été facilité par les similarités climatiques et technologiques entre le Brésil et le Mozambique.

Une langue commune

L'un des éléments les plus soulevés par les participants du SOED comme ayant contribué à faciliter la mise en œuvre du projet est le partage d'une langue commune entre le Brésil et le Mozambique. En effet, un consensus a été observé parmi les personnes interviewées ayant participé directement au SOED comme quoi le portugais des Brésiliens a facilité le projet. Les partenaires se sont aussi compris avec une grande facilité malgré les différents accents (Gouv/Moz01). Le fait que les Brésiliens parlaient portugais a facilité la formation académique à l'UFSC, la formation technique au Brésil et les ateliers au Mozambique (Étu/Moz01 ; Étu/Moz03 ; Étu/Moz08 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Br01 ; Prof/Br02 ; Prof/Can02 ; Tech/Br01). Certains affirment même que la langue commune constituait l'un des avantages principaux de l'arrangement triangulaire (Étu/Moz07 ; Étu/Moz08 ; Gouv/Moz01 ; Prof/Can01).

En fait, alors que les Brésiliens parlaient anglais pour la plupart, ce qui a facilité les projets du Canada au Brésil (Prof/Can02), ce n'était pas la majorité des partenaires au Mozambique qui parlaient anglais. Parmi les étudiants de l'ESCMC, une tranche de la population parmi les plus éduquées, un peu plus de la moitié de ceux qui participaient aux ateliers parlait anglais (Étu/Moz08). La situation n'était pas la même avec les autres participants du projet; un coordonnateur explique que « the senior staff in Mozambique all spoke English, but the [...] junior staff and technicians who were required technical training had very limited English skills » (Prof/Can02). Bien que les quelques ateliers qui furent donnés par le partenaire canadien furent très appréciés par les participants même s'ils étaient donnés en anglais (UVic, 2013), la différence de langue était considérée comme un problème entre le Mozambique et le Canada et a encouru certaines difficultés (Prof/Can01). Un coordonnateur canadien soutient ainsi que « that's why we're sending them [the Brazilians] there » (Prof/Can02).

Le point de vue d'un expert canadien ayant réalisé des projets de CID simultanément au Mozambique vient confirmer les difficultés de langue rencontrées dans ce contexte. Il affirme qu'« en incluant le Brésil dans un projet tripartite [...] c'est un avantage pour eux [les partenaires

du SOED] parce que nous en tant que Canadiens on avait beaucoup de difficultés justement à travailler au Mozambique, du fait que ça parle portugais ». Il ajoute que « moi j'ai travaillé, j'ai habité trois ans au Cameroun, je suis allé au Sénégal, en Mauritanie, je suis allé dans plusieurs pays francophones africains et c'est beaucoup plus facile pour travailler quand même (Exp/Can05). L'expert affirme également que, de son côté, ils avaient des réunions avec des associations de pêcheurs dans le Nord qui ne parlaient pas du tout portugais; ils parlaient une autre langue. Cela a encouru des difficultés de communication particulières : « je ne suis pas sûr que l'on avait les bonnes réponses à nos questions » (Exp/Can05). Le SOED a aussi rencontré ce problème, mais dans une mesure très inférieure. En effet, dans le cadre de la construction des tanques sur le campus de l'ESCMC, certains techniciens ne parlaient pas portugais, ce qui a engendré certaines difficultés (Étu/Moz09 ; Prof/Can02). Le Brésil n'a donc pas pu compenser à ce niveau, mais cet épisode n'a pas non plus constitué la norme du projet.

Ainsi, l'inclusion du Brésil dans le SOED a permis de bénéficier de différentes proximités existantes entre ce dernier et le Mozambique. Le partage de connaissances brésiliennes s'est donc avéré pertinent pour le contexte mozambicain et la langue commune a facilité ce partage.

2.2.2 Des expertises et des rôles complémentaires

Les partenaires brésiliens disposaient de technologies et de connaissances intéressantes pour les partenaires mozambicains. Le SOED démontre également que le projet a été formulé de manière à ce que les rôles de chaque partenaire correspondent aux expertises de chacun. Tel que commenté par le comité de sélection, « [t]he proposed institutions have the necessary expertise and the focus of the project is a good fit for them » (AUCC, 2006b, p.2). Les différentes expertises rendent ainsi le projet plus approprié que s'il avait été seulement bilatéral (Gouv/Moz02 ; Prof/Can01).

D'abord, alors que l'ESCMC constituait l'institution responsable de la coordination du projet et de la gestion des fonds au Mozambique, l'UVic était le partenaire coordonnateur principal et le responsable du projet envers l'institution subventionnaire canadienne. Ses rôles consistaient à orienter et gérer le projet, tout en étant responsable pour le rapportage financier et narratif, annuel et final, envers AUCC (UVic, 2005). Un coordonnateur explique que « we have an ability in Canada, I think, to look at the broad picture [dans les projets de CID]. When we were down there

as managers, we could oversee this and say “Ok, you really need to increase your Master’s level curricular” or “you need to expand your technical training in this area” [...] and that’s the role Canada played » (Prof/Can01). Rappelons que les partenaires canadiens détenaient une expérience importante en développement international, en ayant réalisé des projets en Inde et au Brésil, dont le BMLP et le STTP ayant précédé le SOED. Cette expérience vient contraster avec celle des partenaires brésiliens, qui se limite à avoir été bénéficiaires des projets antérieurs du Canada. Ce manque d’expérience s’accompagne notamment d’un certain manque de connaissances dans le domaine de la CID; un coordonnateur brésilien explique que « le Mozambique n’a rien, alors n’importe quelle chose qui ait été faite là-bas, c’est déjà bon, n’importe quelle chose est bonne » (Prof/Br02), tandis qu’un autre affirme que le « Mozambique a tant de nécessités que n’importe quelle chose qui est faite est bonne, vous comprenez? » (Prof/Br01). Un coordonnateur canadien affirme pour sa part que « they didn't have any experience outside of Brazil. So they wouldn't know exactly how this was all going to work out. And they hadn't had students from Africa, certainly none from Mozambique » (Prof/Can02). Ce manque d’expérience s’ajoute au manque de connaissances manifeste quant aux risques et aux difficultés dans la mise en œuvre de projets de CID durables. Le partenaire canadien semblait ainsi dans une meilleure position pour orienter et gérer le projet⁸⁶. Notons que l’UVic s’est aussi insérée dans la partie formation, en accueillant des étudiants pour la maîtrise et en envoyant des professeurs donner de la formation académique à l’ESCMC. Les formations offertes à l’UVic versus celles offertes à l’UFSC se complétaient bien ; l’UFSC étant spécialisée en aquaculture, en technologie, et en offrant un focus plus important en biologie, tandis que l’UVic est un leader en technologies de systèmes d’information géographique (Prof/Can02). Finalement, le programme offert au Canada était avantageux également pour la langue d’enseignement, l’anglais, pour tout étudiant voulant perfectionner cette langue.

Les partenaires brésiliens, pour leur part, occupaient un rôle axé majoritairement sur la formation. Avec de la formation académique d’une part, et technique de l’autre, ils apportaient une expertise unique : « the Brazilian partners provided skill-sets and facilities that we didn’t have here in Canada », affirme un coordonnateur de projet canadien (Prof/Can02). L’UFSC était responsable de la coordination des fonds dépensés et des activités mises en œuvre au Brésil, tout en offrant de

⁸⁶ Cette affirmation ne signifie aucunement qu’une participation accrue des partenaires brésiliens n’aurait pas été souhaitable, au contraire. Nous soulignons seulement que l’expertise du partenaire canadien en gestion de projets de CID était adéquate pour le rôle qui lui revenait dans le SOED.

la formation académique et technique au Brésil comme au Mozambique. L'EPAGRI coordonnait davantage la formation technique à travers les programmes d'extension rurale (UVic, 2005). Mentionnons que cette entreprise publique est considérée comme « l'une des meilleures entreprises du Brésil dans le domaine de l'extension rurale et de la formation technique » en aquaculture (Tech/Br02). L'UFSC étant axée davantage sur le niveau académique et l'EPAGRI sur le niveau technique, les deux institutions se complétaient donc très bien (Tech/Br02).

Une expertise unique a également été partagée par les partenaires brésiliens, en offrant un atelier sur la gestion de projet en CID au Mozambique. L'atelier en question, « Formation en négociation de projets », portait sur l'administration et la formulation de projets de CID. Le coordonnateur brésilien espère que les Mozambicains puissent ensuite utiliser ces outils pour rechercher des ressources chez les institutions subventionnaires (Prof/Br02). Ceci est un exemple de partage de connaissances unique à la CSS. La CTr peut donc constituer un mécanisme important pour ce transfert de connaissances, tel que le démontre le SOED.

2.2.3 Des administrations et bureaucraties complémentaires

Parmi les principales difficultés rencontrées par le SOED dans sa mise en œuvre, il faut soulever l'acceptation des deux étudiants mozambicains à l'UVic et l'obtention de leur visa d'étude au Canada. D'abord, le projet prévoyait l'envoi de trois étudiants à l'UFSC au Brésil, et trois étudiants à l'UVic au Canada. Cependant, à cause de la barrière de la langue, du manque de temps et du manque de candidats, il a été décidé d'en envoyer seulement deux au Canada (UVic, 2010a). Les deux étudiants du Mozambique choisis pour faire leur maîtrise à l'UVic ont dû tout de même faire plusieurs mois de cours d'anglais à Maputo, payés par le projet (UVic, 2009a). Malgré tout, ils n'ont pas été acceptés par l'université et n'ont donc pas été en mesure de débiter le programme en janvier 2010 tel que prévu (UVic, 2010a). Ce premier refus de la part de l'UVic a engendré des frustrations chez les partenaires mozambicains : « Le processus a été difficile et jusqu'à un certain point, mauvais. Nos candidats ont été "undergraded", [...], comme s'ils n'avaient pas le niveau pour poursuivre. [...] Les exigences étaient exagérées » (Prof/Moz01). L'alternative a donc été de leur offrir davantage de cours d'anglais, à l'UVic cette fois, pendant six mois.

Cependant, une fois acceptés par l'UVic suite à cette formation complémentaire et à la passation du TOEFL⁸⁷, c'est avec Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) qu'ils rencontrèrent d'autres obstacles. Après trois mois d'attente pour un visa d'étudiant, la réponse fut négative pour chacun d'eux (Gouv/Moz02). CIC exigeait de sortir du pays pour présenter leur nouvelle demande (Gouv/Moz02). Ne possédant pas de visa pour les États-Unis, qui aurait été plus proche du Canada, les deux Mozambicains ont dû retourner au pays. Alors que le processus promettait d'être encore plus long pour l'étudiante Étu/Moz03 puisque CIC lui demandait une plus grande quantité de documents et un passeport valide pour la durée du visa demandé, elle changea ses plans pour aller plutôt étudier au Brésil⁸⁸. Sachant qu'elle ne serait donc pas en mesure de commencer en septembre 2010, elle explique : « j'ai abandonné parce que j'ai des plans dans la vie n'est-ce-pas, [et] cela impliquait 9 mois d'attente » (Étu/Moz03). Un seul étudiant mozambicain a donc été en mesure de faire sa maîtrise au Canada, sur trois initialement prévus (UVic, 2012a).

Des institutions brésiliennes plus flexibles

Du côté brésilien, les partenaires ont appuyé la candidature de l'étudiante et ont mis de la pression pour accélérer son processus d'admission. C'est de cette manière qu'elle pu commencer en mars 2011 (UVic, 2011a). Nous remarquons ainsi des différences notoires au niveau de l'administration et de la bureaucratie engendrée dans ce genre de processus entre les universités et institutions brésiliennes et canadiennes. Même si « tout le monde était très impliqué » (Gouv/Moz02) du côté des coordonnateurs canadiens, un rapport annuel du SOED affirme que « Citizenship and Immigration Canada (CIC) has been very selective in delivering visas even when the program is supported by CIDA » (UVic, 2012a, p.14). Devant cette situation, « le fait que le projet ait été tripartite [a été important, car] [...] pour les collègues qui sont allés pour la maîtrise au Brésil, ça a été facile. Parce que la langue est la même et tout, et ensuite, [parce que] la relation Mozambique-Brésil est simple et ce fut rapide » (Gouv/Moz02). Suite à cette expérience et voyant à quel point ses partenaires brésiliens ont été en mesure de compenser à ces difficultés, un partenaire canadien soutient que « knowing what I know now I'm not sure if we would have bothered trying to get students into Canada. I think we were just better off sending

⁸⁷ « Test of English as a Foreign Language ».

⁸⁸ Elle devait faire une nouvelle demande de passeport pour qu'il soit valide pour toute la durée du visa demandé et obtenir un extrait du casier judiciaire pour un pays où elle avait précédemment séjourné (Étu/Moz03).

people to Brazil because the Immigration service [...] worked against us » (Prof/Can02). Pour l'étudiant ayant réussi à faire sa maîtrise à l'UVic, il a tout de même dû faire face à un processus de quatre ans avant de débiter (Gouv/Moz02).

Une étudiante explique d'ailleurs que les délais impliqués pour faire sa maîtrise au Canada ont constitué un facteur déterminant dans sa décision d'étudier au Brésil. En effet, l'attente était de plus d'un an pour pouvoir commencer en septembre au Canada, tandis qu'il était possible de commencer en février au Brésil, soit dans moins de sept mois. Elle explique qu'« au Brésil, j'avais l'opportunité de commencer rapidement » (Étu/Moz05). Ainsi, non seulement ces difficultés d'admission à l'UVic et les complications dans l'obtention de visa avec CIC ont engendré des délais importants (Gouv/MOz02 ; UVic, 2011a, 2012a, 2013), mais ils ont aussi « impacted directly the project's results » (UVic, 2013, p.18).

Le processus s'est ainsi révélé plus facile avec le Brésil (Gouv/Moz02 ; Prof/Moz01 ; UVic, 2011a). Sans apporter de généralisation sur la façon dont se déroule les admissions dans les universités canadiennes ou l'octroi de visas à travers CIC, il est important de souligner que le cas du SOED n'est par contre sûrement pas isolé et que les institutions brésiliennes ont été en mesure de mieux s'ajuster à ce type d'obstacle. Devant initialement recevoir deux étudiants, les objectifs pour l'UFSC furent réajustés à trois, pour ensuite accueillir l'étudiante qui devait aller à l'UVic, et finalement accepter un cinquième étudiant alors que le projet offrait le potentiel dans sa dernière année (Prof/Br02). Notons toutefois que ce ne fut pas sans difficulté, car ils durent apporter certaines modifications aux règles internes du département, mais les institutions brésiliennes ont tout de même été en mesure de s'ajuster en conséquence. L'interviewé considère d'ailleurs que ce fut l'une de leurs forces dans le SOED, « l'harmonie du département », comparativement au manque de cohérence entre institutions du côté canadien (Prof/Br02). Soulignons également à ce sujet que le Brésil a donné plus d'ateliers que ce qui était initialement prévu (UVic, 2012a).

Le coordonnateur canadien reconnaît la rigidité des institutions canadiennes et valorise la flexibilité du Brésil en ce sens : « they provided easy access to the university, [and] they provided easy access to the country » (Prof/Can01). Le succès du projet en termes de formation académique a donc été réalisé grâce au Brésil. Cette situation démontre que, tel que le soutient un

coordonnateur, « si ça avait été seulement le Canada, le projet n'aurait pas eu le même succès » (Gouv/Moz02).

La CTr : Une alternative au *brain drain*?

Cette situation permet malgré tout d'identifier un avantage potentiel de la CTr : le *third-country training* (TCT). Le TCT consiste à permettre à un étudiant d'un PED d'aller étudier dans une faculté d'études supérieures offrant la formation adéquate pour les besoins du projet, dans un pays émergent ou PED situé souvent dans la même région. Le projet couvre ainsi les dépenses engendrées. C'est une pratique que l'ACDI a encouragée dans les dernières années, selon un ancien fonctionnaire de l'Agence (Gouv/Can03).

CIC, à travers sa sélection basée en partie sur un système de points, facilite l'immigration de citoyens étrangers éduqués et présentant des compétences intéressantes pour le Canada. C'est le cas de beaucoup de ministères de l'immigration de pays industrialisés. Cette pratique peut par contre aller à l'encontre de certains objectifs de développement international poursuivis par l'institution en charge de ce domaine:

« One of the unfortunate contradictions in the way we do business in Canada – and this is my opinion but it's shared by many people, it's that, on the one hand, we spend large sums of money on foreign aid, to help develop capacity locally. Human resource development and training and so on, as we do with UPCD. On the one hand we do that, on the other hand, through our immigration policies, we encourage the brain drain. » (Gouv/Can03)

CIC facilite ainsi le processus d'immigration pour les étudiants étrangers ayant complété leur formation académique au Canada, ce qui est en « contradiction fondamentale » (Gouv/Can03) avec le travail réalisé par l'ACDI/MAECD. Faire du TCT diminuerait les risques que l'étudiant ayant bénéficié d'une formation au Canada dans le cadre d'un projet de développement international veuille s'installer au Canada. On évite certaines « pertes » pour les projets et pour les pays concernés. Dans le cas du SOED, « people from Mozambique to go to Brazil is another excellent advantage to trilateral cooperation; you avoid leakage » (Gouv/Can03). La probabilité demeure que le participant puisse tenter de demeurer dans son pays de formation, mais l'ouverture des pays émergents en matière d'immigration est souvent inférieure aux pays industrialisés. La formation au Canada pourrait donc être utilisée en dernier recours, pour des formations plus spécialisées, offertes spécifiquement dans le pays. Ainsi, en termes de gestion de

risques, « South-South reduces the likelihood of this [*brain drain*] happening » (Gouv/Can03), et constitue donc un avantage pour l'arrangement triangulaire.

2.2.4 Des ressources complémentaires

Une dernière complémentarité importante a été identifiée pour le cas du SOED : les ressources humaines et financières complémentaires entre les partenaires. Rappelons qu'au niveau financier, une seule institution a fourni les fonds nécessaires : l'ACDI. Bien que les partenaires brésiliens n'aient pas été sollicités financièrement, ils n'auraient pas été en mesure de contribuer à ce niveau de toute manière. En effet, un coordonnateur de l'UFSC explique que « pour l'instant nos ressources financières sont très limitées » (Prof/Br01) et un technicien de l'EPAGRI souligne qu'«à l'intérieur de notre institution, nous pourrions difficilement accéder à des ressources [financières] pour appuyer un projet de cette nature » (Tech/Br01). De plus, un coordonnateur brésilien souligne qu'il a déjà tenté de faire un projet avec le Mozambique, à travers le ministère des Pêches. Cependant, cela n'a pas fonctionné, car « la personne du ministère ne s'est pas montrée intéressée [et] il n'y a pas eu [...] de progrès, alors nous avons fini par abandonner » (Prof/Br02). Il semblerait donc que la réputation ou l'image du Canada, pays industrialisé, ait contribué à permettre la participation du partenaire émergent dans le cas du SOED. Cela étant dit, pour que l'ABC ait pu intégrer le projet en tant que partenaire financier, il aurait fallu que le Mozambique fasse une demande officielle au Brésil. Un projet conjoint de CTr formelle aurait alors pu être mis en place entre les trois partenaires, et l'ABC aurait pu fournir les ressources financières pour les déplacements et les per diems de ses ressortissants. Rappelons par contre que l'ACDI ne permettait pas la mise en place de projets triangulaires formels à travers le programme PUCD, rendant impossible l'intégration de l'ABC comme partenaire du projet. Les ressources se sont donc complétées au niveau des ressources humaines, mais non financières. Le rôle de partenaire financier du Canada a donc été décisif non seulement dans la possibilité de mettre en œuvre le SOED ou non, mais a également eu diverses conséquences auxquelles nous reviendrons à la section 4.

Pour terminer, les différents rôles et expertises complémentaires apportés par chaque partenaire du SOED démontrent que l'arrangement triangulaire s'est avéré essentiel dans la réalisation et l'efficacité du projet. Les institutions brésiliennes ont constitué des partenaires indispensables, contribuant avec des activités ou formation dont les Canadiens ne disposaient pas; « we did not

have the capacity to provide the training that was needed » (Prof/Can02). Un autre coordonnateur canadien ajoute que « that's the reason why we first wanted to do it in a trilateral, and when we couldn't do it in [a formal] trilateral, then that's when we put them in as [...] resource people » (Prof/Can01). La modalité triangulaire utilisée pour le SOED a donc été considérée par plusieurs participants et coordonnateurs comme plus appropriée que la bilatérale (Gouv/Moz01 ; Prof/Br01 ; Prof/Br02 ; Prof/Can01 ; Prof/Can02 ; Tech/Br01 ; Tech/Br02).

2.3 Les bénéfices mutuels dans le SOED

La coopération triangulaire est censée être une situation « gagnant-gagnant-gagnant » (Ayllón, 2013a). Chaque partenaire emprunte ainsi le rôle de donateur et le rôle de bénéficiaire simultanément, dans ce partenariat « horizontal ». Il est possible de justifier les bienfaits de la CID pour un donateur en affirmant qu'il bénéficie de nouvelles expériences au Sud, de nouveaux apprentissages dans des contextes différents, amenant des expériences de vie enrichissantes, etc. Ce sont par contre des bénéfices qui s'appliquent aussi à la coopération bilatérale. Mais est-ce que la CTr favorise l'atteinte de bénéfices concrets pour chaque partenaire, selon les besoins spécifiques de chacun? Est-ce que le SOED va au-delà de bénéfices généraux et traditionnels de la CID pour générer des bénéfices mutuels concrets pour chacun des partenaires?

Les bénéfices pour le Canada

Lorsque l'on étudie comment le SOED a pu bénéficier au partenaire canadien, l'UVic, on observe des avantages allant légèrement au-delà des bénéfices traditionnels de la CID. Le projet a contribué à la sensibilisation des étudiants au niveau de l'Université, en favorisant un certain apprentissage sur l'Afrique à travers des « African events, [...] African days, not just because of my program, because my program was one of several African programs there. But we all contributed to the students' understanding of Africa and made people more aware » (Prof/Can01). Ils ont non seulement reçu un étudiant pour la maîtrise, mais ont aussi organisé des sessions portes ouvertes et des cours particuliers sur le thème. Par contre, selon un coordonnateur, « the influence on the university is very very hard to measure [...] [mais n'est] probably not much » (Prof/Can01). L'institution et les personnes impliquées dans le projet ont appris sur les difficultés du processus d'immigration, selon lui. Les quelques individus ayant participé activement au SOED ont aussi bénéficié d'une expérience nouvelle, en apprenant sur la réalité du Mozambique. Le coordonnateur explique que :

« Mozambique was my first attempt in Africa and everything was new. [I] learned they are not like Brazilians and that we have no concept of what Third World means. This was the eye-opener. [...] So I and my co-director learned a great deal about realities in Africa. » (Prof/Can01)

Par contre, au-delà de ces avantages généraux, il n'y a qu'un seul élément pertinent à mentionner, soit le fait qu'une étudiante de doctorat de l'UVic a été en mesure de réaliser ses terrains de recherche au Mozambique, auprès des partenaires du SOED, et ce, en recevant du financement du projet (Gouv/Moz01 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Can01). Il y a donc eu un échange académique de ce côté, mais cela représente une infime partie du projet. Il ne semble ainsi pas y avoir eu d'échange de connaissances au niveau du domaine spécifique du projet, soit au niveau de l'aquaculture. Donc, à travers cette CTr, le Canada n'a pas bénéficié d'avantages se démarquant grandement des avantages traditionnels de la CID.

Toutefois, comme le projet a suivi les normes et critères de l'ACDI provenant en partie du CAD/OCDE et donc que le partenaire émergent a dû s'aligner à celles-ci, on peut considérer que le SOED a favorisé la diffusion des normes du CAD/OCDE. Cela peut être un avantage pour le Canada, qui influence ainsi ses partenaires qui pourront par la suite être davantage en accord avec les principes et pratiques du Canada et renforcer celles-ci dans la CID pratiquée par la communauté internationale. Les données recueillies ne permettent cependant pas de se prononcer plus loin sur cette question puisque le SOED vient de se terminer et les partenaires émergents n'offrent pas encore de telles preuves dans de nouveaux projets.

Les bénéfices pour le Brésil

Du côté du Brésil par contre, l'échange est plus clair. Plusieurs participants/coordonnateurs ont, comme les Canadiens, mentionné le fait d'aller chercher de nouvelles expériences de vie et d'apprentissage sur la réalité du Mozambique (Prof/Br02 ; Tech/Br01 ; Tech/Br02). Mis à part ceci, devant le rôle différent et la participation plus directe des partenaires brésiliens, plusieurs avantages se posent. Premièrement, les partenaires brésiliens ont pu bénéficier des ressources financières du Canada. L'UFSC a ainsi atteint une plus grande insertion internationale à son programme en aquaculture (Prof/Br01 ; Prof/Br02) et l'EPAGRI a été en mesure de faire de l'extension au niveau international (Gouv/Moz02 ; Prof/Br01). Deux étudiants de maîtrise de l'UFSC ont également eu l'opportunité de réaliser une expérience terrain en accompagnant un professeur au Mozambique et en occupant un rôle de mentorat envers les étudiants de l'ESCMC (UVic, 2013). Cette expérience s'étant relevée positive et très formatrice (Prof/Br01 ; Prof/Br02),

l'un des étudiants affirme que « I must admit that I have learned more than I've taught them » (UVic, 2013). Maintenant, « tous les étudiants [du programme] aimeraient aller en Afrique » (Prof/Br01). Un coordonnateur voit ceci comme un grand avantage pédagogique de pouvoir offrir cette expérience à des étudiants brésiliens (Prof/Br01).

D'un autre côté, les partenaires brésiliens sont d'avis que l'échange de connaissance s'est concrétisé davantage entre le Brésil et le Mozambique qu'entre le Brésil et le Canada. Selon eux, étant donné leur longue expérience de coopération, les apprentissages dans cette relation se sont saturés (Prof/Br01 ; Prof/Br02 ; Tech/Br01). Les partenaires brésiliens semblent toutefois avoir bénéficié d'une autre manière de la continuation de la coopération avec les Canadiens, soit à travers la consolidation de leur intérêt en CID. Tel qu'il a été abordé précédemment, les coordonnateurs de l'UFSC et de l'EPAGRI ont peu d'expérience en CID. Un professeur de l'UFSC croit que cette expérience a été formatrice et affirme que maintenant « je sais où chercher les personnes et je sais ce qui est nécessaire pour développer ce dont ils ont besoin là-bas » (Prof/Br02). Bien qu'il ne soit pas possible d'évaluer les compétences des partenaires brésiliens en matière de CID selon les données récoltées, ils expriment leur intérêt à continuer à mettre en place des projets de CID ou de CTr de façon très claire. Le SOED leur a permis de reconnaître les besoins du Mozambique auxquels ils seraient en mesure de répondre (UVic, 2008e). Un coordonnateur explique que « nous avons un intérêt à monter un nouveau projet, pas avec l'Université de Victoria, mais avec une autre université. [...] Nous travaillerions dans le secteur de l'eau douce, dans l'intérieur [du Mozambique], avec des réserves d'eau, [...] pour l'agriculture familiale et pour la pisciculture » (Prof/Br01). Ils en auraient discuté notamment avec l'UVic qui mentionne dans un rapport annuel du SOED que « [o]ur Brazilian partner is interested in doing another joint project (same partners) in interior Mozambique in more traditional agriculture » (UVic, 2013). Un autre témoin d'ailleurs de cet intérêt et même de la plus-value qu'ils sont en mesure d'apporter maintenant : « nous sommes réellement intéressés à proposer un [autre] projet au Canada. Nous recherchons un partenaire dans une université qui puisse nous appuyer ou non, du moins que de notre côté nous garantissions l'efficacité du projet » (Prof/Br02). Ils affirment même que le projet est déjà partiellement écrit et qu'ils sont en contact avec un autre partenaire potentiel, soit une université en Écosse (Prof/Br01 ; Prof/Br02). Le SOED a donc définitivement eu un impact positif sur l'intérêt des partenaires émergents à réaliser davantage de CSS, et même mettre en place d'autres projets de CTr.

Les bénéfices pour le Mozambique

Finalement, pour le partenaire/bénéficiaire du projet, le Mozambique, nos observations indiquent qu'il a effectivement constitué le bénéficiaire principal du SOED. Comme il a été mentionné ci-haut, le SOED a connu un taux d'atteinte de ses objectifs très élevé et le Mozambique s'affirme satisfait des résultats du projet. Mais mis à part l'impact positif des composantes et objectifs du projet, le fait que le SOED ait été triangulaire a contribué à fournir une diversité de connaissances dans le domaine de l'aquaculture. Non seulement les étudiants de maîtrise ont eu accès à une formation au Brésil et au Canada, mais les formateurs – techniciens et professeurs – provenaient également des deux pays, ce qui a permis au Mozambique de bénéficier de perspectives, connaissances, systèmes, etc., différents, et enrichir la formation des étudiants. Alors que dans un pays on parlait la même langue, dans l'autre, il y avait la possibilité d'apprendre à parler anglais. L'étudiant ayant fait sa maîtrise à l'UVic mentionne ceci comme un grand avantage de sa formation (Gouv/Moz02). De plus, l'ESCMC et l'INAQUA ont profité de l'expérience des partenaires brésiliens en tant que bénéficiaires de projets de CID à travers des ateliers spécifiques sur la gestion de projet de développement (Prof/Br02). Ils ont aussi pu bénéficier du transfert des connaissances appropriées pour leur contexte et leurs besoins, grâce aux similarités entre le Brésil et le Mozambique. Plusieurs de ces avantages se rapportent donc aux complémentarités des connaissances, des expertises, des langues parlées, et des formations, apportées par la modalité de CTr et identifiées précédemment.

Un autre bénéfice important à mentionner pour les partenaires mozambicains est le renforcement institutionnel de l'ESCMC et de l'INAQUA. L'ESCMC, ayant été créée en 2006 (UVic, 2005), a vu son nombre de formateurs et de professeurs, son offre de programmes et de cours, la recherche locale, ses infrastructures et ses partenariats augmenter (UVic, 2013)⁸⁹. L'INAQUA, établi pour sa part en 2008 (UVic, 2009a), a perfectionné la formation de son personnel, organisé la première conférence internationale sur l'aquaculture au Mozambique et accru ses partenariats (UVic, 2013 ; Schönherr, 2011).

Autres bénéfices mutuels

Certains bénéfices du SOED ont été partagés par plus d'un acteur. Comme la CTr implique la participation d'un plus grand nombre de partenaires, l'un des bénéfices mutuels apportés par cette

⁸⁹ Entre le début et la fin du SOED, le nombre d'étudiants a augmenté de 305% (UVic, 2013). La maîtrise a été créée en 2010 avec trois spécialisations et le nombre d'étudiants a doublé dès la deuxième année (UVic, 2012a).

modalité porte sur le réseau et les contacts qui se sont formés à travers cette coopération. La proposition de projet parle de « strategic partnerships » (UVic, 2005, p.6) qui sont développés entre les trois pays mais demeurent au niveau des institutions impliquées et ne s'étendent pas au gouvernement dans ce cas-ci. Le comité reconnaît aussi le potentiel d'intensifier les relations entre les institutions mozambicaines et les communautés locales à travers le SOED (AUCC, 2006). Il semblerait en effet que les partenaires aient tous bénéficié d'une intensification des partenariats entre les acteurs impliqués directement ou indirectement dans le SOED. Il faut spécifier d'abord, tel que le soutient un coordonnateur brésilien, que « la relation internationale, elle ne fonctionne pas à travers l'institution, elle fonctionne à travers les personnes. [...] Et c'est ce qui s'est passé dans ce projet » (Prof/Br02). Dans le SOED, l'intérêt des individus était assez grand pour développer et maintenir les partenariats formés. En effet, les participants et coordonnateurs ont eu des contacts continus pendant et après le projet. Les étudiants, possédant presque tous les courriels des coordonnateurs canadiens, sont encore parfois en contact (Étu/Moz02 ; Étu/Moz05 ; Étu/Moz09). L'un affirmait même qu'il venait de recevoir un courriel alors qu'il se préparait pour l'entrevue dans le cadre de la collecte de données pour cette recherche, soit trois mois après la fin du SOED (Étu/Moz02). Du côté des coordonnateurs, tous semblent se porter disponibles également par courriel. Un coordonnateur mozambicain explique que :

« il y a eu une bonne relation [et] les personnes se connaissent. [...] Si j'avais besoin de quoi que ce soit, besoin d'un quelconque appui, ou si je faisais une recherche, [...] je peux envoyer un courriel pour [nom d'un coordonnateur canadien]. Par exemple, [il] était en train de faire quelque chose et avait besoin d'une information. Il m'a envoyé un courriel et j'ai répondu immédiatement. [...] Donc ce triangle qui s'est créé [...] est un gain en termes de relation entre les personnes. » (Gouv/Moz02).

Alors que l'un des coordonnateurs canadiens est maintenant à la retraite et donc moins disponible comme contact, un autre affirme qu'il est encore en contact avec le coordonnateur principal au Mozambique (Prof/Can02). Ce coordonnateur mozambicain affirme même que « nous avons établi des partenariats et des amitiés » (Prof/Moz01). La coopération se continue toutefois davantage avec les partenaires brésiliens : « Maintenant, le SOED est terminé, mais nous continuons la coopération avec le Brésil. Une chose qui se fait parfois [est que] j'envoie les thèses de nos étudiants de maîtrise pour être [aussi] corrigées par un [professeur] brésilien » (Prof/Moz01). Ce partenariat Sud-Sud est par contre plus difficile à compléter avec des activités ou projets de plus grande envergure, devant le manque de ressources financières des institutions.

Un professeur brésilien explique que « nous avons encore ce partenariat. Nous avons [...] un accord signé avec l'Université Eduardo Mondlane. Mais cet accord ne fonctionne pas sans argent. C'est une chose que nous n'avons pas et que le Mozambique n'a pas non plus. Mais l'accord est signé » (Prof/Br01). Malgré tout, il y a un grand intérêt des deux parties. Il y a donc un potentiel pour une future coopération triangulaire.

Il semblerait que les bénéfices mutuels aient motivé les partenaires à maintenir ce partenariat. Bien que le partenaire canadien se porte disponible envers ses partenaires et assure même un suivi après la fin du projet, la coopération concrète dans le cadre d'un projet de CID est terminée. Les échanges sont plus constants entre le Brésil et le Mozambique et l'intérêt pour continuer leur coopération sous forme de projet est manifeste, potentiellement devant le plus grand nombre de bénéfices mutuels identifiés pour ces deux acteurs dans le cadre du projet. Devant ces constatations, il est possible d'affirmer que le SOED a eu un impact supérieur sur les relations Sud-Sud plutôt que Nord-Sud. En effet, le SOED a ouvert la porte à de nouveaux partenariats autrement impossibles sans l'apport en ressources financières, en expérience en CID et en gestion du partenaire du Nord. Il a suscité un intérêt accru chez les institutions du Sud de rechercher des partenariats avec d'autres acteurs du Sud. Certaines composantes non prévues initialement dans le projet ont été permises par les partenaires brésiliens, notamment l'acceptation d'un cinquième étudiant de maîtrise qui n'allait être financé que partiellement par le SOED qui tirait à sa fin, et la venue d'autres étudiants mozambicains pour des programmes condensés en 2013. Devant ces activités prises en charge par le partenaire brésilien suite au SOED, le rapport final du SOED souligne ainsi que « [e]ven not being supported by the project, this activity demonstrate how the South-South cooperation has been strengthening over the time » (UVic, 2013, p.19). De plus, l'UFSC, tel que mentionné précédemment, a manifesté son intérêt à réaliser d'autres projets de CID dans l'intérieur du Mozambique (Prof/Br02 ; UVic, 2013). Un accord a même été signé entre le ministère des Pêches du Mozambique et le Secrétariat spécial pour les pêches et l'aquaculture du Brésil en 2008 (UVic, 2010a, p.13). Ainsi, compte tenu de ces différents éléments, il est possible d'affirmer que le SOED a permis un renforcement de la CSS.

Pour conclure, il semblerait que le SOED ait bénéficié de l'expérience antérieure réussie entre le Brésil et le Canada en fournissant une base solide pour le projet grâce à des relations de confiance et un partenaire émergent consolidé. De plus, les avantages comparatifs des partenaire/donateurs

ont été utilisés de manière à répondre aux besoins du partenaire/bénéficiaire et selon les contextes changeants du projet. Des bénéfices mutuels ont par contre davantage été générés pour les acteurs du Sud, et moins pour le Canada. Globalement, nous observons une aide plus adéquate et des solutions mieux adaptées aux besoins et au contexte des partenaires locaux.

3. Le SOED : La nature des relations

Il a été démontré dans la section 2 de ce chapitre que grâce aux expériences antérieures de projet réussies, les partenaires canadiens et brésiliens bénéficiaient d'une relation de confiance bâtie au fil des années. La relation harmonieuse de ces derniers leur a permis de mettre en place non seulement un deuxième projet au Brésil, mais les a également encouragés à poursuivre leur travail conjoint dans un pays tiers (Gouv/Can03).

Un nouveau partenariat présente plusieurs incertitudes, surtout lorsque le nombre de partenaires est plus élevé, comme dans le cas de ce projet de CTr. Les partenaires du Sud du SOED affirment par contre de façon unanime que la relation avec le partenaire du Nord et entre eux était généralement « bonne » (Gouv/Moz01 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Br01). Devant les différentes dynamiques possibles engendrées par la modalité triangulaire soulevées dans le chapitre 2, il convient d'étudier plus en détail la nature des relations dans le SOED.

3.1 Horizontalité ou dynamiques de domination?

Tel que relaté dans la revue de littérature, la CTr permettrait d'intégrer certaines caractéristiques de la CSS. L'horizontalité dans les relations entre partenaires serait une dynamique apportée par l'acteur de CSS dans la modalité triangulaire. Certains auteurs argumentent d'un autre côté que la CTr favorise au contraire une plus grande domination de la part des donateurs.

Différentes conceptions existent pour considérer une relation comme étant horizontale. Le Brésil considère que l'horizontalité se manifeste à travers le fait qu'un projet soit dirigé par la demande, ou *demand-driven*, qu'il n'y ait pas d'ingérence – ou de conditionnalités – dans les affaires internes du partenaire et que le projet soit formulé en fonction des besoins locaux, avec l'accord du partenaire. Bien que l'horizontalité ne soit pas défendue par le Canada, il tente toutefois de valoriser l'appropriation du bénéficiaire et l'alignement du donateur envers les besoins de ce dernier. Pantoja (2009), pour sa part, considère qu'il y a horizontalité lorsque l'on observe un

« political dialogue, technical and financial coordination and the establishment of harmonic procedures and positions in all stages of cooperation – from planning to evaluation ». Nous tiendrons donc compte de ces différentes conceptions pour notre analyse.

Il est intéressant de relever avant tout la perception des partenaires sur cette question. Alors qu'un coordonnateur brésilien affirme que la relation entre les trois partenaires était horizontale, mais que la relation entre le Brésil et le Mozambique l'était davantage (Prof/Br02), les autres interviewés consultés sur la question sont d'avis que la relation avec le Canada l'était tout autant (Étu/Moz05 ; Étu/Moz09 ; Prof/Moz01 ; Tech/Br02). En effet, comme le souligne un étudiant, « c'était horizontal parce que [...] premièrement, nous avons décidé quels seraient les secteurs que nous aimerions qui soient visés [par le projet]. Nous avons aussi décidé quelles sont nos priorités, alors c'était horizontal » (Étu/Moz05). Un Brésilien souligne de son côté le caractère démocratique du partenaire canadien (Tech/Br02).

En fait, bien que la relation Brésil-Mozambique ait été plus intime à cause des contacts directs plus fréquents, la relation avec le Canada n'était pas perçue comme différente de celle avec le Brésil (Étu/Moz08 ; Étu/Moz09). Un coordonnateur mozambicain affirme que le Mozambique pourrait aussi bien coopérer seulement avec le Canada, que cela ne ferait pas de différence : « la décision [dans le cadre d'un projet] nous appartient » (Prof/Moz01). Notons que les Mozambicains considèrent que les dynamiques avec leur partenaire dans le cadre du projet bilatéral avec la Norvège furent similaires à celles présentes dans le SOED; le coordonnateur mozambicain rappelle que peu importe, « la décision nous appartient, de ce que nous aimerions faire » (Prof/Moz01) et un étudiant ajoute que ce n'était pas différent du SOED, qu'« ils ont une ouverture très bonne » (Étu/Moz05). Il semble donc ne pas y avoir de différence dans la façon dont les relations sont vécues avec l'acteur traditionnel, le Canada, et l'acteur de CSS, le Brésil. Lorsqu'ils se font poser la question, les partenaires du Sud du SOED sont d'avis que les relations étaient horizontales. Par contre, l'horizontalité étant une dynamique plutôt floue et variant selon la conception de chacun tel que mentionné ci-haut, il convient d'étudier ses diverses composantes possibles.

3.2 Un projet *demand-driven*?

Le comité de sélection de l'AUCC considérait que le SOED était dirigé par la demande (AUCC, 2006b). Toutefois, les acteurs de CSS estiment que la demande doit être explicitement formulée par le partenaire (Chandy et Kharas, 2011) et dans le cas du SOED, il est clair que l'idée est venue du partenaire canadien et n'a pas émané d'une demande formulée par le Mozambique (Prof/Br02 ; Prof/Can01 ; Prof/Can02 ; Prof/Moz01 ; Tech/Br02). Le contexte d'identification du projet se situe plutôt alors que l'ACDI ne supportait presque plus les projets au Brésil, que le projet BMLP tirait à sa fin et que le partenaire canadien examinait les possibilités de continuer le même type de projet (Prof/Br02 ; Prof/Can01). Un technicien d'EPAGRI explique que « les chercheurs canadiens ont suggéré qu'à travers le Brésil soit réalisé un travail avec d'autres pays, principalement de langue portugaise » (Tech/Br02). C'est alors que le Mozambique fut considéré, étant un pays lusophone et démontrant un besoin potentiel en aquaculture :

« First, we wanted a Portuguese-language country. And there are only three countries I think in Africa that speak Portuguese. Two are very small and in investigating them, it just didn't seem that this would be appropriate for these countries. [...] So we focused on Mozambique. [...] We knew what our expertise was, and that was in marine aquaculture. And so we looked at the national priorities of Mozambique to see if there was a role for aquaculture development in the country and we found that this was one of their major goals, to increase aquaculture. [...] It fit in perfectly. So we didn't look any further once we found that. And also because of the nature of our work, we're restricted to coastal communities. » (Prof/Can01)

Le projet avait ensuite été proposé aux partenaires mozambicains qui acceptèrent (Prof/Moz01) et la proposition initiale fut rédigée. Cette étape constitue un point faible qui avait été souligné par le comité de sélection : « [i]t is not clear to what extent the developing country institutions have been involved in the development of the letter of intent; this should be clarified in the full proposal » (AUCC, 2006a). Par contre, une fois que cette proposition fut acceptée, le Canada a alors réalisé plusieurs rencontres de discussions avec ses partenaires au Mozambique et au Brésil (Prof/Can02). Malgré tout, selon une conception stricte d'un projet *demand-driven*, tel que la conception des acteurs de CSS comme l'ABC, comme la demande n'a pas émergé du partenaire/bénéficiaire, le SOED ne respecte pas cette caractéristique.

Par contre, d'un point de vue plus souple, être *demand-driven* est plutôt un principe qui s'applique à travers les différentes phases du projet et peut ne pas être explicitement une demande formulée par le PED. Le Groupe spécial de la coopération Sud-Sud du PNUD considère que :

« [l]es 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. » (UNOSSC, 2009, p.16)

Cette conception se rapporte notamment à deux principes d'efficacité de l'aide du CAD : l'appropriation et la responsabilité mutuelle. Afin d'évaluer si le SOED respecte cette définition d'un projet *demand-driven*, étudions d'abord ces deux principes.

3.3 Une appropriation de chacun des partenaires?

La Déclaration de Paris considère que l'appropriation des partenaires est effective lorsqu'ils « exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement » (OCDE, 2005, p.4). Comme tous les partenaires assument simultanément le rôle de donateur et de bénéficiaire dans un projet de CTr, un certain degré d'appropriation sera nécessaire de la part de chacun pour assurer l'efficacité du projet (Müller et Langendorf, 2012). Toutefois, pour éviter les dynamiques de domination, l'appropriation du partenaire/bénéficiaire doit être supérieure aux partenaires/donateurs, tel que le soulignent Schulz et Ashoff (2010). En utilisant la conception de Whitfield (2009) selon laquelle on peut caractériser l'appropriation de « faible » à « élevée », examinons d'abord le degré d'appropriation de chaque partenaire dans la phase de négociation et de formulation du SOED.

Expliquant que la durabilité du projet pouvait être compromise si les partenaires du Sud n'étaient pas suffisamment impliqués dans la définition de leurs besoins et priorités, garantissant ainsi leur appropriation dans le projet, le comité de sélection exprimait ses inquiétudes sur le degré d'appropriation des partenaires du Sud dans le SOED (AUCC, 2006a). Il suggérait ainsi que « sufficient priority should be given to the University Eduardo Mondlane (UEM) to ensure adequate implementation and the achievement of intended results » (AUCC, 2006a, p.2). Il convient donc d'examiner le processus de négociations, la participation et le pouvoir décisionnel de chacun des partenaires.

Suite à l'approbation de la proposition initiale, des fonds ont été accordés pour permettre que les partenaires se rencontrent en personne et négocient la formulation du SOED (Prof/Can02). Une première rencontre a effectivement eu lieu avec une représentante de l'INAQUA et un

représentant de l'ESCMC au Mozambique (Gouv/Moz02 ; Prof/Moz01 ; UVic, 2005). Une deuxième rencontre a suivi à Florianopolis avec les partenaires brésiliens (UVic, 2005). La troisième rencontre a réuni les trois acteurs au Canada pour la formulation de la proposition finale du projet (Prof/Can01 ; Prof/Moz01). Le processus de négociations s'est donc avéré assez long (Gouv/Moz02 ; Prof/Moz01); alors que la proposition initiale avait été présentée au comité en 2005, l'approbation et la signature de l'accord de contribution entre l'AUCC et l'UVic se sont faites en 2007, tandis que les rencontres de préparation se sont perpétuées jusqu'en 2008 pour la signature des différents protocoles d'entente entre les partenaires (Gouv/Moz02). Il semblerait donc qu'à travers ce processus, un espace et un temps raisonnable ont été accordés aux partenaires du Sud pour favoriser l'adéquation du projet à leurs capacités et besoins.

L'appropriation du Mozambique

Lors des négociations

En examinant de plus près les dynamiques de négociation du projet, il est possible d'observer une participation forte de la part du Mozambique, mais également le besoin pour ces partenaires d'insister pour le respect de certains de leurs intérêts, démontrant un pouvoir de décision inférieur au Canada. Les partenaires mozambicains ont participé au processus dès le début et les activités du projet ont été prévues en fonction de leurs intérêts globaux, selon un coordonnateur canadien (Prof/Can02). Du côté de l'ESCMC d'abord, leur participation a été continue dans les négociations et le coordonnateur principal témoigne d'une satisfaction sur le pouvoir qui lui a été conféré dans les décisions et sa capacité à faire accepter certains éléments du côté canadien (Prof/Moz01). Les discussions étaient parfois plus difficiles et le Mozambicain devait souvent insister pour défendre les intérêts de son institution : « nous devons toujours mettre le pied à terre et dire que “non, nous voulons ceci, c'est ceci que nous voulons”. [...] Mais c'est normal, ces discussions doivent exister » (Prof/Moz01). Bien que le coordonnateur utilise un vocabulaire assez fort pour exprimer ces difficultés – « il fallait comprendre le pourquoi, par exemple, [...] de la dictature des Canadiens, et [...] insister que telle chose doit être faite » (Prof/Moz01) – il affirme que les Canadiens étaient ouverts à la discussion et que le fait de pouvoir discuter était positif. Il témoigne plutôt du besoin d'insister pour certains aspects du projet.

Du côté de l'INAQUA, la perception est similaire. Sa participation a été légèrement inférieure à celle de l'ESCMC, en ne s'étant pas rendue au Canada pour la réunion finale, mais en ayant tout

de même fourni des commentaires sur les documents de préparation du projet et en ayant été consultée pour la formulation finale (Gouv/Moz02). Le coordonnateur au niveau gouvernemental s'affirme satisfait du pouvoir décisionnel qui a été attribué à l'INAQUA et que leurs demandes furent presque toutes respectées. De plus, il explique qu'« il n'y a pas eu d'imposition parce que, de la manière qu'était formulé le projet, c'était un consensus » (Gouv/Moz02). Les partenaires mozambicains ne sentent donc pas qu'il y ait eu d'imposition de la part du Canada et sont globalement satisfaits de la place qui leur était accordée dans les négociations (Étu/Moz05 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Moz01).

Tout au long du projet

Pour ce qui est de l'appropriation du Mozambique pendant la mise en œuvre du projet, les données récoltées démontrent une appropriation également modérée. Le coordonnateur canadien soutient que les Mozambicains ont fait globalement « everything that they said they would do to assist the project » (Prof/Can01). De plus, le projet avait attribué à un coordonnateur de l'ESCMC le rôle de co-directeur de projet, ce qui les plaçait dans une position de leadership au niveau local. Cette position a cependant été limitée par le fait que le gestionnaire de projet principal devait être canadien et non mozambicain. En effet, l'ACDI ne permettait pas, à travers ses règlements, que le gestionnaire principal, payé par le projet, soit un coordonnateur local (Gouv/Moz02 ; Prof/Can01)⁹⁰. Un coordonnateur canadien explique que « that's one of the problems that this series of grant had, this program from AUCC, [...] that we were not allowed to hire a representative in the country. So we could not hire someone to oversee our project » (Prof/Can01). Cette règle a eu un impact considérable sur l'appropriation du partenaire local ; puisque personne n'est payé, la disponibilité des personnes impliquées dans le SOED s'en est trouvée limitée par le fait qu'ils doivent donc occuper un autre emploi du temps simultanément (Prof/Can01). Ceci, avec les temps nécessaires pour valider les décisions avec le gestionnaire au Canada, cause d'autres délais. Ce qui s'est souvent produit est que le coordonnateur au niveau de l'ESCMC, très occupé par sa tâche de professeur et par son implication dans d'autres projets de CID (Prof/Can01), était moins disponible et devait déléguer beaucoup de tâches à ses étudiants. À ceci s'ajoute le fait que beaucoup de membres de la faculté, environ la moitié, étaient temporairement absents pour poursuivre leur formation académique à l'étranger. Ceci signifie

⁹⁰ Les interviewés affirment que cette règle a changé maintenant et que le gestionnaire principal de projet peut être un coordonnateur local, payé par le projet (Gouv/Moz02 ; Prof/Can01).

que « all the work was being done by students or recent graduates who were there, not permanent faculty » (Prof/Can01). Les personnes impliquées dans le SOED sur le campus étaient donc moins directement impliquées. Le suivi s'est également avéré plus difficile et certaines tâches prenaient parfois du temps à être réalisées.

Toutefois, la volonté politique était considérable. L'ESCMC comprend que ce secteur est important pour la région et a l'intention de donner continuité aux initiatives du SOED telles que le maintien et l'expansion du laboratoire d'aquaculture et le développement du programme de maîtrise. Ces activités ont notamment été intégrées au budget annuel de l'école (Prof/Moz01 ; Prof/Can02). Ce geste démontre une internalisation des actions initiées par le projet par l'institutionnalisation de celles-ci et est non seulement gage de durabilité pour l'ESCMC, mais démontre aussi un certain degré d'appropriation selon Pantoja (2009)⁹¹.

Du côté de l'INAQUA, un coordonnateur évalue leur participation globale comme étant grande (Gouv/Moz01 ; Prof/Br02). Il est intéressant de constater que pour la composante de formation technique en milieu rural du projet, les participants n'ont pas eu de contact avec les partenaires/donateurs (Étu/Moz06 ; Étu/Moz07). En effet, le personnel de l'INAQUA a bien rempli son rôle et pris en charge ce type d'activité. Un autre signe de leur intérêt continu pour cette tâche est l'augmentation du budget et des services en aquaculture en milieu rural (Étu/Moz07). L'implication de cet organe du gouvernement démontre non seulement la pertinence de ce secteur au Mozambique, mais aussi une bonne appropriation des activités du projet.

L'appropriation du Brésil

Lors des négociations

Le rôle occupé par les partenaires brésiliens dans cette phase a par contre été plus limité. Bien que l'EPAGRI ait été consultée à travers la rencontre à Florianópolis et la rencontre au Canada (Tech/Br02), leur rôle consistait davantage à identifier leur apport possible et s'assurer que les activités du projet correspondaient à leurs capacités (Prof/Moz01 ; Tech/Br01). Un technicien de l'EPAGRI précise qu'ils n'avaient par contre pas de pouvoir décisionnel : « un pouvoir de

⁹¹ « Ownership is related to the recipient's capacity of internalizing and keeping the actions started or supported by international cooperation, such as by adopting policies or by institutionalizing procedures. An important indication of success is the degree to which a recipient country has owned the initiatives and results. » (Pantoja, 2009, p.5)

décision? Non. Je crois que le pouvoir que nous avons porté sur la formulation et clarifier ce que seraient nos capacités, ce que nous pouvions apporter au projet. [...] Qui a effectivement décidé était le gestionnaire de projet » (Tech/Br01). Il explique que c'est « parce qu'en fait, nous avons été invités à participer au projet » (Tech/Br01) qu'ils n'avaient pas de pouvoir décisionnel.

Du côté de l'UFSC, les coordonnateurs ont encore moins participé à l'élaboration du projet. Le projet ne fut pas formulé conjointement avec ce partenaire et leur participation s'est limitée, mise à part la rencontre initiale à Florianópolis, à des communications à distance sur les objectifs du projet et comment ils pouvaient contribuer, « mais il n'y a pas eu de participation effective dans la formulation du projet, non » (Prof/Br02). Tout comme les partenaires de l'EPAGRI, il justifie ceci par le fait que « le projet était canadien et nous avons été invités par l'Université de Victoria à participer au projet. Mais nous ne sommes pas entrés comme coordonnateurs du projet » (Prof/Br02).

Ainsi, il n'y a pas eu de leadership de la part des institutions brésiliennes participantes. Ce qui devait être fait dans le cadre du projet a été davantage discuté par les Mozambicains et les Canadiens (Prof/Moz01). Un Canadien justifie ce manque d'intégration des partenaires brésiliens dans la phase de négociations du projet par le manque d'expérience du Brésil en la matière. Le coordonnateur canadien soutient que :

« because they had not had any experience doing this type of work before, so UVic took the lead. They were interested in participating but they didn't have any experience outside of Brazil. [...] [So] they didn't really take a lead. It was that they agreed to be involved and to provide services in terms of training when requested » (Prof/Can02)

Les Brésiliens n'ont donc pas fourni beaucoup d'idées ou de suggestions sur comment le SOED devait être fait. Devant l'espace qui leur était accordé par les Canadiens et considérant eux-mêmes leurs capacités comme étant limitées, leur participation dans la phase de négociations du projet s'est limitée à leur présence à certaines réunions et à s'assurer que l'aspect opérationnel du projet les impliquant concordait à leurs capacités.

Tout au long du projet

L'appropriation du Brésil pendant la mise en œuvre du projet a également été limitée au rôle qui leur avait été attribué. Ils ont été en mesure de réaliser leurs tâches sans trop de complication et « without micromanagement from Canada » (Prof/Can01). De plus, le fait qu'ils ont toujours été en mesure de s'ajuster aux besoins du partenaire et d'allouer le temps nécessaire en ressources

humaines est une preuve de leur dévouement à la tâche (Gouv/Can03). Certains problèmes de suivi ont par contre émergé au cours du projet, nous y reviendrons un peu plus loin.

L'appropriation du Canada

Le pouvoir décisionnel revenait donc au partenaire canadien et les deux coordonnateurs de l'UVic étaient en charge de mener le projet (Prof/Can02 ; Tech/Br02). Ceci convenait parfaitement aux partenaires brésiliens, devant l'expérience supérieure des Canadiens et devant le fait que les ressources financières étaient canadiennes et qu'ils connaissaient mieux comment faire pour les obtenir (Tech/Br02). Cela nous amène à un aspect décisif du SOED : la nécessité de se conformer aux règles de la seule institution subventionnaire, l'ACDI. Non seulement l'UVic devait s'assurer de répondre aux critères de l'ACDI pour avoir la possibilité d'obtenir du financement, mais il devait également respecter ces critères tout au long de la réalisation du SOED.

Selon l'accord de contribution, l'UVic était la seule institution responsable de la mise en œuvre du projet et de la réalisation de ses objectifs, et donc de l'apport de ses partenaires. Il stipule que :

« [t]he Institution shall be responsible for entering into written agreements with other parties as are necessary to ensure the implementation of the project. [...] The Institution shall be responsible for and accountable for such other parties and any and all funds distributed under such written agreements. [...] The Institution shall be liable for the acts of its subcontractors under such agreements » (AUCC, 2007, art.1.2 et art.8).

Ainsi, l'institution universitaire canadienne était la seule responsable des fonds octroyés par l'ACDI dans le cadre du programme PUCD⁹². Un coordonnateur canadien explique que, faisant partie du programme PUCD, le projet opérait sous les lignes directrices du programme concernant les partenariats, la rémunération, le partage des coûts, la coordination au Sud, etc. (Prof/Can01). Le PUCD devait pour sa part être conforme aux priorités, secteurs et lignes directrices de l'ACDI (Exp/Can03). Ce sont donc les priorités et les règles de l'ACDI et de l'AUCC qui ont dû être respectées prioritairement dans le cadre du SOED (AUCC, 2006b ; Gouv/Moz02 ; Prof/Can01 ; Prof/Can02 ; UVic, 2005 ; UVic, 2012a).

Les dynamiques dans la phase de négociations et de formulation du SOED témoignent ainsi d'une forte appropriation du Canada, une appropriation modérée du Mozambique et

⁹² Un expert consulté sur la question confirme également cet aspect : « Our agreements make the Canadian universities totally responsible for CIDA funds and they have to create their own agreements with their partners » (Exp/Can03).

appropriation faible du Brésil. Tous les acteurs ne disposaient pas de la même voix dans la formulation du projet et le partenaire canadien devait veiller à respecter les normes de l'institution apportant le financement, soit l'ACDI.

3.4 Le SOED comme espace de dialogue Nord-Sud?

Le SOED a-t-il donc constitué un espace de dialogue Nord-Sud et permis la formulation d'un accord hybride entre les partenaires dans le cadre de ces négociations? Les éléments apportés dans la section précédente démontrent plutôt une domination de cet espace par le partenaire canadien puisque détenant le pouvoir de décision final, résultant en un accord répondant aux normes et valeurs des institutions canadiennes impliquées.

Même si l'espace conféré aux partenaires du Sud a été apprécié par ces derniers, devant les inégalités de participation et de pouvoir décisionnel attribuées à chacun, on ne saurait affirmer qu'il y eut un dialogue Nord-Sud effectif. L'accord en résultant n'a pas non plus constitué une intégration des différents principes et pratiques des partenaires du Nord et du Sud. Les partenaires ont réellement eu une influence sur le contenu du projet, mais cette influence se limitait là où commençaient les normes et critères de l'ACDI et de l'AUCC. L'UVic ayant été reconnue comme l'institution en charge de mener le projet, son jugement était respecté par les partenaires au final.

3.5 Un alignement du projet au partenaire local?

L'alignement est un des facteurs soulevés dans la littérature sur la CTr comme favorisant l'efficacité de ce type de projet, tout comme les projets bilatéraux. Dans le cas de la CTr, l'alignement aux besoins du partenaire local se révèle particulièrement important pour favoriser la mise en place de solutions adéquates et pour limiter les dynamiques de domination qui pourraient survenir entre les partenaires/donateurs. Le SOED, en mettant en place de la formation académique et technique en aquaculture et en renforçant les institutions pertinentes, s'aligne non seulement au CLSP du Mozambique, mais aussi aux besoins des partenaires et communautés locales, tout en respectant le plan régional d'action du NEPAD (UVic, 2005).

D'abord, le SOED s'aligne aux priorités nationales exprimées par le Mozambique dans l'agenda 2005 du PARPA II (2005-2009) (AUCC, 2006a ; UVic, 2005). En effet, le deuxième PARPA

stipule que la priorité dans le secteur des pêches est d'assurer la durabilité au niveau environnemental à travers une gestion intégrée des ressources marines et côtières, tout en améliorant la qualité de vie des communautés rurales vivant de la pêche (UVic, 2005). Le PARPA identifie également le besoin de ressources humaines formées dans tous les secteurs et l'amélioration de la sécurité alimentaire (UVic, 2005). Ce plan de réduction de la pauvreté a en fait constitué « la base de la proposition » et l'approche utilisée par le partenaire canadien a été de « look at the goals, long-term goals, of the country, how we would fit in, how this related to poverty reduction, how this related to food security, how this was sustainable » (Prof/Can01). Le ministère des Pêches l'ayant intégré comme l'une de ses priorités depuis 1994, le développement de l'aquaculture à petite et moyenne échelle représente depuis un secteur significatif pour le Mozambique (UVic, 2005). L'INAQUA a également publié un plan de développement de l'aquaculture de petite échelle en juin 2009, confirmant la reconnaissance continue du gouvernement de cette activité comme étant prioritaire (UVic, 2010a). Le coordonnateur canadien explique que de s'aligner au PARPA ne constituait pas un simple choix, mais bien une obligation de la part de l'AUCC/ACDI : « we had to follow these very very closely and also to document, to AUCC/CIDA, that we were aware of them and that we were following them » (Prof/Can01).

Le SOED adresse certains problèmes au niveau du système alimentaire au Mozambique. Avec une longue côte de 2 780 km et 70% de sa population vivant dans la zone rurale côtière, il est estimé que la population du Mozambique obtient environ 50% de son apport protéiné des produits de la pêche (UVic, 2005, p.3). Cependant, la pression exercée sur la pêche en mer a grandement diminué les stocks de poisson, d'où l'importance de se tourner vers des méthodes comme l'aquaculture (UVic, 2005). En offrant de la formation et en favorisant la création et le renforcement de petites et moyennes entreprises en aquaculture, le SOED favorise la création d'emploi et la sécurité alimentaire. Le comité de sélection de l'AUCC a d'ailleurs commenté que le SOED était « strongly coordinated with Mozambique's priorities and it is relevant to the local community » (AUCC, 2006b, p.1). Les participants et coordonnateurs locaux considéraient également que les activités du SOED allaient répondre à des besoins importants dans la région (Étu/Moz01 ; Étu/Moz02 ; Étu/Moz03 ; Étu/Moz07 ; Gouv/Moz01 ; Prof/Moz01). Les partenaires canadiens semblent également s'être alignés spécifiquement aux demandes de ses partenaires locaux, l'ESCMC et l'INAQUA :

« [t]hey had a major a role to play in terms of identifying what training they need, where, who would undergo the training and where, and also in terms of identifying what the infrastructure priorities were on the campus in Quelimane. It was very much sitting down, and listening to them, and hearing what they were interested in doing. » (Prof/Can02)

Finalement, l'intérêt à long terme du gouvernement pour le développement de l'aquaculture se manifeste également à travers la création en 2006 d'un institut spécifique au domaine : l'INAQUA. L'ESCMC venait aussi récemment d'être créée quelques années auparavant, démontrant que « le gouvernement était dans un processus de renforcer ses institutions en aquaculture » (Prof/Moz01). Soulignons qu'il n'existait aucun spécialiste dans tout le pays en aquaculture, et que le besoin de formation dans le domaine était donc manifeste (Prof/Moz01).

Les composantes du SOED, s'alignant aux besoins et priorités des partenaires locaux, ont ainsi favorisé des solutions mieux adaptées. Le SOED a d'ailleurs réalisé en début de projet une étude de prospection sur la côte du pays pour déterminer les lieux les plus appropriés pour conduire des activités de recherche et de formation en aquaculture (Étu/Moz05 ; Prof/Moz01)⁹³. C'est ainsi qu'Angoche a été choisi comme l'un des lieux principaux (Étu/Moz05). Les mollusques ont également été plutôt mis de côté pour le projet puisque les conditions écologiques au Mozambique sont difficiles vu les grandes variations dans les marées, atteignant trois mètres et demi. Par contre, pour l'élevage de crevette, ce sont des conditions parfaites (Prof/Br02). La partie d'extension rurale du SOED s'est donc concentrée sur l'élevage de crevettes, majoritairement à Angoche. Finalement, notons que les étudiants interviewés, lorsque demandés s'ils considéraient que la formation qu'ils ont reçue était suffisamment adaptée au contexte du Mozambique ont tous répondu positivement (Étu/Moz01 ; Étu/Moz07 ; Étu/Moz08). Ainsi, compte tenu de ces éléments, le SOED était hautement aligné aux besoins et priorités du Mozambique.

3.6 Un projet exempt de conditionnalités?

L'alignement peut être une manifestation du respect de la souveraineté des États, tout comme l'appropriation. Les acteurs de la CSS considèrent que les principes de respect de la souveraineté et de non-ingérence signifient également de ne pas imposer de condition à leurs partenaires pour la mise en œuvre de projets de CID. Dans le cas du SOED, le partenaire émergent non seulement

⁹³ L'objectif de cette étude, réalisée en 2009 dans les provinces de Gaza et d'Inhambane, était d'évaluer les zones et les espèces de mollusques bivalves présentant un potentiel pour le développement de l'aquaculture (UVic, 2010f).

n'étaient pas en mesure de limiter le Canada dans sa pratique d'imposition de conditionnalités, mais il ne semble pas y avoir eu d'intervention ou même d'intention de leur part à ce niveau. Toutefois, les partenaires canadiens ont eux-mêmes intégré peu de conditionnalités.

D'abord, le SOED a été soumis à l'institution subventionnaire qu'est l'ACDI et a donc dû respecter ses critères. Parmi ceux-ci, le demandeur devait notamment s'aligner aux besoins du pays bénéficiaire. Pour s'en assurer, le besoin doit faire partie du CSLP du Mozambique, dans ce cas-ci le PARPA. L'UVic a démontré s'aligner parfaitement au PARPA dans sa proposition de projet. Par contre, tel que souligné dans l'argument de Saliba-Couture (2011) et confirmé par l'expert canadien (Exp/Can04), le PARPA du Mozambique constitue une manifestation claire de conditionnalité, imposée par le donateur.

Une autre manifestation de conditionnalité est l'aide liée. La convention de subvention régissant le financement du SOED par l'ACDI contenait plusieurs passages à cet effet. Elle stipulait notamment que « [t]he Institution, in the performance of the work, shall use: a) Canadian labour consisting of Canadian citizens or Canadian landed immigrants; and b) Canadian materials to the full extent to which they are procurable » (AUCC, 2007, art.7) et que « [t]he procurement of goods and services as required by the Project shall be conducted through a competitive process with Canadian suppliers » (AUCC, 2007, art.19). Dans le contexte de 2006 selon lequel l'ACDI n'avait pas encore délié son aide, il est cohérent que les clauses de la convention incorporent ces conditions.

Pourtant, en étudiant de près le fonctionnement du SOED, il semblerait que l'aide n'ait pas été liée dans la pratique et suive plutôt l'idée d'efficacité dans les achats de matériel. Un coordonnateur au niveau gouvernemental mozambicain affirme qu'ils avaient la liberté d'acheter le matériel nécessaire là où il était le moins cher (Gouv/Moz02). Ainsi, la majeure partie des achats furent effectués au Mozambique, ce qui était plus économique et relativement moins compliqué (Gouv/Moz01 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Br02)⁹⁴. Par contre, certains items étaient plus difficiles à trouver dans le marché national et du matériel fut acheté en Afrique du Sud, par

⁹⁴ En bas d'une certaine valeur, aucun appel d'offres ne devait être lancé et ils devaient trouver eux-mêmes le matériel. Ce processus pouvait parfois s'avérer long et compliqué. Cependant, lorsque le prix excédait une certaine valeur, un appel d'offres devait être lancé et les entreprises soumissionnaires se chargeaient elles-mêmes de fournir le matériel en question. L'institution gouvernementale n'avait qu'à faire le déboursé dans ce cas-ci. Chaque cas posait donc certaines difficultés, bien qu'ils préféreraient l'appel d'offres (Gouv/Moz01).

exemple les pompes à oxygènes (Gouv/Moz01 ; Gouv/Moz02). Pour ce qui est des livres pour la bibliothèque, il fut jugé qu'il était plus pertinent d'acheter la majorité au Brésil (Prof/Br02). Finalement, les instruments plus sophistiqués du projet furent achetés au Canada puisqu'ils étaient moins chers et qu'il y aurait moins de problèmes de douanes entre le Canada et le Mozambique qu'entre le Brésil et le Mozambique (Prof/Br01). Ainsi, dans la pratique, les achats de matériel du SOED ont avant tout été déterminés selon la disponibilité et les coûts de chaque item dans les pays partenaires, et n'ont donc pas été liés uniquement au Canada.

Pour ce qui est du personnel impliqué dans la gestion du projet, l'ACDI ne permettait pas que le coordonnateur principal du SOED soit mozambicain. En fait, elle ne permettait pas de payer quelqu'un du Mozambique dans le cadre du projet (Gouv/Moz02 ; Prof/Can01)⁹⁵. La condition citée précédemment comme quoi le projet devait engager de la main-d'œuvre exclusivement canadienne a donc eu un impact sur la coordination du projet au niveau local, diminuant ainsi l'appropriation du partenaire local. Le gestionnaire principal du projet a donc dû être canadien et non mozambicain (Prof/Can01).

Devant s'aligner au PARPA du Mozambique et ne permettant pas la gestion principale du projet par un Mozambicain, mais ne mettant pas en pratique l'aide liée tel que stipulé dans l'accord de contribution, le SOED respecte donc partiellement les exigences de l'ACDI en matière de conditionnalités. Le deuxième partenaire/donateur du Sud n'a par contre pas eu d'influence sur cet aspect, n'ayant pas manifesté d'opposition forte sur ces conditions. Dans ce cas-ci, comme le Brésil – l'ABC – prône la prise en charge totale du partenaire local dans une perspective de respect de la souveraineté et de renforcement des capacités, les partenaires brésiliens auraient dû s'opposer à cette façon de faire du SOED, mais ne l'ont pas fait. Comme les partenaires brésiliens n'ont pas été équitablement impliqués dans la négociation et la formulation du projet et ne disposaient pas du même pouvoir décisionnel, ils n'ont pas formulé d'opposition à cet égard. Ainsi, bien que l'on observe peu d'imposition de conditionnalités dans le SOED, notre observation est contraire à ce qui peut être attendu des dynamiques engendrées par un projet de CTr, comme quoi les relations horizontales favorisées par le partenaire émergent permettent le respect des principes de CID de chacun des partenaires et empêchent les conditionnalités.

⁹⁵ Cette règle a apparemment changé depuis (Gouv/Moz02 ; Prof/Can01).

3.7 Une responsabilité mutuelle limitée?

La dynamique de la triade, telle qu'abordée dans le chapitre 2, peut provoquer une diminution de la responsabilité des partenaires envers chaque partie au groupe. Dans le SOED, étant donné que l'UVic est la seule institution redevable envers l'ACDI, on observe un investissement supérieur de cet acteur dans la tâche, comparativement aux deux autres partenaires.

L'accord de contribution entre l'AUCC et l'UVic stipule que cette dernière est responsable de la mise en œuvre du projet et de la reddition de comptes. Dans les divers accords de coopération mutuelle et protocole d'entente signés entre l'UVic et ses partenaires du Sud, on trouve les rôles et responsabilités de chacun en matière de gestion. Chaque partenaire du Sud est ainsi responsable de fournir les rapports narratifs et financiers triennaux et les rapports financiers annuels à l'UVic concernant son rôle et sa contribution en nature (UVic, 2008a, 2008b, 2008c, 2008d). Alors que le Brésil a parfaitement respecté ce système de rapportage, le Mozambique s'est montré beaucoup moins assidu dans la tâche :

« getting accountability of funds from Mozambique was difficult. [...] We always got them, but you had to yell and scream, and threaten cutting off all sorts of supplies and everything, sometimes, to get them to do the paperwork. Not Brazil. Brazil was easy. [...] They were past masters; we worked with them for so long that that was like clockwork » (Prof/Can01).

Par contre, pour ce qui est du suivi de la mise en œuvre du projet global, le partenaire canadien a joué un rôle supérieur. Les partenaires du Sud considéraient avant tout que le suivi était un rôle joué par l'UVic étant donné son obligation de se rapporter à l'ACDI (Étu/Moz05 ; Prof/Br01 ; Gouv/Moz02 ; Tech/Br01 ; Tech/Br02). Soulignons que l'ESCMC a reçu deux visites d'évaluation de la part de l'ACDI au courant du projet (Prof/Moz01). L'UVic s'est également montré très disponible auprès des étudiants mozambicains (Étu/Moz01 ; Étu/Moz02 ; Étu/Moz03 ; Étu/Moz09) et s'est même rendu sur place à l'UFSC en 2008 pour régler certaines difficultés administratives et financières rencontrées par les premiers étudiants de maîtrise (UVic, 2008e). En fait, les partenaires de l'UFSC ont présenté un suivi plutôt faible des étudiants qu'ils recevaient dans leur institution (Étu/Moz01 ; Étu/Moz02). Les étudiants ont effectivement reçu très peu d'information à leur arrivée et au courant de leurs études sur le fonctionnement des choses et les dépenses admissibles de la bourse. Un étudiant affirme qu'il y avait un « manque d'accompagnement et d'explication » et soutient même qu'« ici au Brésil, quand je faisais la maîtrise, j'ai reçu un plus grand appui des personnes du Canada que des personnes du Brésil »

(Étu/Moz01). Il semblerait donc que comme le partenaire canadien constituait le coordonnateur principal du projet, les partenaires brésiliens n'auraient pas considéré que ce type de suivi leur appartenait et s'en sont ainsi remis au Canada pour toute tâche non spécifiée littéralement dans leur entente.

Du côté de l'ESCMC, il est intéressant de constater que leur accord de coopération mutuelle stipule que le suivi global du SOED ne relève pas de leur responsabilité et que leur tâche consiste simplement à le faciliter et ne pas l'entraver (UVic, 2008d, art.22). Par contre, la cadre de mesure de rendement du projet mentionne d'autres responsabilités spécifiques pour chacun des partenaires et il semblerait qu'il n'a pas été suivi de la même manière par tous du côté de l'ESCMC : « Again, because we didn't pay them anything, it varied from person to person. Sometimes, they were very responsible. If they weren't, I would talk to [Prof/Moz01] and say, [...], talk to this person, see if you can get them to provide us more information » (Prof/Can01). Le coordonnateur mozambicain avait donc tout de même la responsabilité de faire en sorte que ses étudiants assument leurs tâches. Par contre, rappelons que l'ESCMC était également impliquée dans d'autres projets de CID au même moment; en 2005, on comptait neuf projets mis en œuvre à travers l'Université (UVic, 2005, p.17)⁹⁶. Ainsi, non seulement l'ESCMC n'était pas tenu d'assurer de suivi global du projet, mais des doutes peuvent être posés sur la capacité de l'institution à réaliser cette tâche si elle lui avait été attribuée officiellement dans les documents du projet. L'INAQUA affirme pour sa part avoir réalisé le suivi nécessaire pour ses activités d'extension rurale (Gouv/Moz02), mais rien n'indique que ce suivi soit allé au-delà de ses activités spécifiques. La responsabilité mutuelle entre les partenaires semble donc effectivement avoir été limitée dans le SOED, où le partenaire canadien s'est chargé de la majorité du suivi, de l'évaluation et de la reddition de compte.

Pour conclure, la modalité de CTr utilisée semble avoir engendré certaines asymétries dans les relations entre partenaires. Il est clair que le SOED n'est pas un projet *demand-driven* selon la conception stricte des acteurs du Sud comme le Brésil. Par contre, à savoir s'il y a eu « leadership, engagement et participation » des partenaires du Mozambique (UNOSSC, 2009, p.16), il serait possible d'affirmer que oui, mais modérément. On observe effectivement un haut degré d'alignement du projet envers les besoins et priorités des partenaires locaux et une

⁹⁶ La proposition de projet du SOED mentionne que « The African Higher Education Activities in Development database for 2005 lists 9 international development programs currently managed by UEM totaling US\$ 11.5 million » (UVic, 2005, p.17).

appropriation modérée des institutions mozambicaines tout au long du projet, mais un suivi plus faible. Le SOED est donc modérément *demand-driven* selon notre conception souple. Finalement, les relations régissant le SOED peuvent-elles être qualifiées d’horizontales? Il semblerait que non. Nous avons démontré que des asymétries existaient entre les partenaires et que le partenaire canadien montrait d’ailleurs une appropriation supérieure. Le SOED n’a d’ailleurs pas constitué d’espace de dialogue Nord-Sud effectif et, par le fait même, un accord hybride entre les principes et pratiques des différents partenaires n’a pu être atteint. Bien que peu de conditionnalités n’aient été intégrées au projet, cela ne résulte pas de l’influence du partenaire émergent. Ainsi, le SOED n’ayant pas permis le dialogue politique entre les parties ni de coordination financière, la conception de l’horizontalité selon Pantoja (2009) n’est pas non plus respectée. En somme, la CTr n’a pas favorisé une relation horizontale entre tous les partenaires, mais a démontré bénéficier d’un certain niveau d’appropriation des partenaires locaux et d’un fort alignement envers les besoins et priorités de ceux-ci.

4. La complexité du SOED et l’utilisation des ressources

4.1 Les complexités engendrées par la modalité triangulaire

Le SOED a intégré trois pays dans un même arrangement, et un nombre supérieur d’acteurs. Chaque institution a son propre système, ses propres règles, sa propre culture et ses propres normes et valeurs. Dans un arrangement triangulaire, chacun doit par contre travailler conjointement à travers toutes les phases du projet. Tel que soulevé dans la littérature, les difficultés de réalisation d’un projet de CTr portent principalement sur cet aspect.

Dans le cas du SOED, les procédures des institutions du Canada, du Brésil et du Mozambique sont effectivement différentes (Prof/Br02). Les partenaires ont dû apprendre à travailler ensemble, mais sans que cela engendre de trop grandes difficultés (Étu/Moz03 ; Prof/Br02 ; Prof/Can01 ; Prof/Can02 ; Prof/Moz01). Un coordonnateur canadien affirme que « the partners had to get to know each other better and there was some rocky roads just in terms of different expectations about how things get done and who was accountable for what » (Prof/Can02). Les partenaires se sont donc ajustés au fil du projet aux différents systèmes et règles. Un coordonnateur mozambicain affirme que « je ne dirais pas que cela ait été difficile, mais ce fut différent et nous devons nous ajuster. [...] Ce fut un alignement » (Prof/Moz01), tandis qu’un

témoignage du côté canadien vient confirmer cette adaptation: « people in Mozambique had developed a greater understanding of how CIDA operates in terms of what was allowable and what things you could change and what you couldn't » (Prof/Can02). Comme dans tout partenariat, le travail conjoint s'est facilité au fil du temps. Globalement, les partenaires n'ont pas perçu le SOED comme présentant un niveau particulier de complexité. Au contraire, un partenaire brésilien soutient que le projet s'est plutôt bien déroulé (Prof/Br02) et un autre partenaire mozambicain affirme que « ce fut très agréable de travailler conjointement avec le Canada et le Brésil » (Prof/Moz01).

Le niveau de complexité des négociations

La perception est la même lorsque les participants sont questionnés spécifiquement sur la phase de négociation et de formulation du projet. Ils affirment effectivement que bien qu'elle ait suscité des débats plus intenses, cette phase ne s'est pas avérée particulièrement complexe (Gouv/Moz01 ; Prof/Can01 ; Prof/Can02). Deux facteurs ont été soulevés pour expliquer ceci : d'abord, le fait qu'une expérience entre les partenaires canadiens et brésiliens avait précédé ce projet (Prof/Can02), et ensuite, parce que le SOED n'était pas constitué formellement en CTr. Un coordonnateur du Canada explique qu'ils n'ont pas eu besoin d'autant de rencontres et de négociations que si le projet avait impliqué formellement le Brésil, et donc le gouvernement brésilien. Il ajoute que:

« We had enough problems with the Brazil [project] [...] when it was strictly Brazil, and we had a number of states involved in it. And that became rather a heavy bureaucratic load. So I think this was probably in our mind that we realized probably subconsciously that we really don't have to have a formal trilateral as long as our partners are honest and willing to work with us. We could do it without the formal part of it. And that worked very well » (Prof/Can01).

Malgré l'élaboration du SOED perçue comme étant assez standard, il convient de souligner que certains délais ont été engendrés. En effet, les partenaires reconnaissent que cette phase ait été assez longue (Gouv/Moz02 ; Prof/Br01 ; Prof/Br02 ; Prof/Can02). Alors que les rencontres ont commencé en 2006, les négociations ont continué jusqu'en 2008, tandis que le projet disposait des fonds depuis mars 2007 et était donc prêt à être mis en œuvre (Gouv/Moz02). La perception du côté canadien est effectivement que la seule différence se pose au niveau des délais :

« we had a lot of experience working with CIDA and negotiating all sorts of contracts and I wouldn't say that in this instance, that it was any more difficult. It might have taken a little longer just because we had to [...] wait for documents from Brazil, [...] but in terms of the actual coming to an

agreement, as to what types of activities were going to be undertaken and what the budget was going to be, that went very smoothly. » (Prof/Can02)

Des délais ont donc été engendrés devant le besoin d'un plus grand nombre de rencontres et d'échanges. Ces dernières se sont cependant déroulées normalement selon les partenaires. La quantité de documents produits a par contre présenté certains défis.

Le niveau de complexité administrative

Selon les normes du programme PUCD, l'UVic constituait la seule institution responsable pour la réalisation du projet. Étant donc implicitement responsable pour tous ses partenaires, il convenait de produire les accords nécessaires avec ceux-ci. Le SOED comptait donc une série de documents précisant les rôles et responsabilités de chacun et régissant la façon dont le projet se mettait formellement en place. L'UVic était donc liée à l'AUCC par un *accord de contribution*, tandis que des *accords de coopération mutuelle* ont été conclus entre l'UVic et l'Université Eduardo Mondlane, entre l'UVic et le ministère des Pêches du Mozambique et entre l'UVic et l'UFSC. Pour ce qui est de l'EPAGRI, un protocole d'entente a été signé avec l'UVic⁹⁷. Tous ces derniers sont « essentially the same », sauf pour différentes institutions (Prof/Can01).

Beaucoup de documents ont dû être produits, traduits et signés. Pourtant, lorsqu'interviewés sur le sujet, les coordonnateurs n'ont une fois de plus pas témoigné de complexité à ce niveau (Gouv/Moz01 ; Prof/Br02 ; Prof/Can01). Personne n'a mentionné les difficultés rencontrées dans le processus. Cependant, ce n'est qu'après avoir abordé le sujet plus en profondeur avec un coordonnateur canadien et qu'après avoir obtenu les documents en question que celui-ci se souvient de la relative lourdeur bureaucratique engendrée : « I had forgotten that we had so much inter-institutional paperwork. This would have been helpful had there been operational problems but fortunately our program went very smoothly and we never had to refer to it » (Prof/Can01). Pourtant, « the AUCC funding agreement terms required quite extensive subagreements with the project collaborators » (Prof/Can01). L'une des raisons pour lesquelles les partenaires canadiens n'ont pas mentionné de complexité particulière à ce niveau est que c'est un processus qui « involved lawyers from all the different institutions; it moves out of the hands of the faculty » (Prof/Can02). Le rapport annuel de 2011 du SOED constitue par contre une preuve des difficultés à ce niveau :

⁹⁷ Les données recueillies ne nous permettent pas d'expliquer cette différence administrative avec l'EPAGRI.

« In terms of negative influences, the project has suffered from the requirements for detailed partnership agreements between institutions. While it is accepted that agreements should be in place, it has been a challenge with so many partners to satisfy the risk management requirements of the University of Victoria. These agreements, in both Portuguese and English, were very time consuming to produce and as the complexity increases it became more difficult to obtain the required signatures, particularly when dealing with governments agencies. However, this problem has been overcome and currently, no difficulties have been [faced] to transfer their funds. » (UVic, 2011a, p.14)

Les individus interviewés témoignent toutefois de ces délais importants mentionnés dans le rapport (Prof/Can01 ; Prof/Can02 ; UVic, 2009a, 2011a). Suivant un premier délai rencontré dans la préparation de l'accord entre l'UVic et l'AUCC (Prof/Can02)⁹⁸, des délais supplémentaires ont été enregistrés pour la signature des accords entre l'UVic et ses partenaires. Ainsi, la deuxième année a encore été consacrée à la complétion de ces accords à cause des multiples pays impliqués et du besoin de traduction (UVic, 2009a). En conséquence, l'ESCMC n'a pas reçu de fonds avant février 2008, tandis que l'INAQUA a dû attendre à août 2008, l'UFSC, à novembre 2007⁹⁹, et l'EPAGRI, à décembre 2008, correspondant aux dates de signature finale des accords respectifs (UVic, 2009a). Ces délais ont eu un « impact majeur » sur le commencement du projet, notamment sur les ateliers qui ont dû être remis à l'année suivante (UVic, 2009a, p.2). Ainsi, devant ces délais, l'UVic dut réviser son plan de travail.

Pour ce qui est de la phase de mise en œuvre du projet, les partenaires mozambicains mentionnent des difficultés légères quant aux capacités financières parfois imprévues ou insuffisantes de leur part et par rapport aux délais d'acquisition de matériel au niveau national, ce qui a provoqué certains délais (Gouv/Moz01), mais le lien avec la modalité de CTr est difficile à établir sur ce point. Les coordonnateurs des trois pays confirment que la mise en œuvre ne fut pas plus complexe qu'un quelconque autre projet (Gouv/Moz01 ; Prof/Br02 ; Prof/Can01). Certaines appréhensions existaient de la part du coordonnateur canadien, mais il explique qu'au final, tout s'est bien déroulé : « that's sort of the same with the trilateral; everybody was worried about whether you're going to do all of these things, but when you actually do it, seems to work fine, no problem! But we did have very good partners, that's the important thing » (Prof/Can01). Un coordonnateur gouvernemental au Mozambique affirme également que le SOED n'a pas

⁹⁸ Certains désaccords entre les avocats de l'UVic et ceux de l'AUCC ont ralenti le processus. Ceux-ci n'avaient pas contre rien à voir avec le contenu et la forme du projet en tant que tel.

⁹⁹ Une entente spéciale a été conclue avec l'UFSC pour lui permettre de recevoir des fonds intérimaires en novembre 2007 et recevoir des étudiants de maîtrise, même si l'accord ne fut complété qu'en avril 2008 (UVic, 2009a).

engendré de lourdeur administrative particulière sur leur système, que ce fut « normal » parce qu'ils ont la capacité d'absorber beaucoup de projets (Gouv/Moz01).

Les délais engendrés par les difficultés du Mozambique mentionnées ci-haut ainsi que par les problèmes avec Citoyenneté et Immigration Canada ont en fait été compensés par certains avantages apportés par la modalité de CTr du projet. La flexibilité des institutions brésiliennes a été démontrée à la section 2.2.3 sur la complémentarité des administrations et des bureaucraties impliquées dans le projet, en apportant par exemple la façon dont l'UFSC a pu compenser pour l'impossibilité d'une étudiante de faire sa maîtrise à l'UVic en l'admettant de façon accélérée à l'UFSC. Un professeur brésilien soutient d'ailleurs que « pour notre part, au contraire, nous avons accéléré [le projet]. Nous étions toujours en avance et nous avons fait beaucoup plus que ce que nous avions proposé de faire » (Prof/Br02). Il semblerait donc que la flexibilité des partenaires brésiliens a permis parfois de rattraper certains retards. Un coordonnateur canadien résume clairement le rythme et le potentiel rattrapé au cours de la mise en œuvre du SOED :

« [i]t started real slow. The first couple of years were really hard, and then after that, things started to come together. By the end of the project, it was great in terms of, you know, that's when we really did manage to provide more than what was originally intended. It was a rocky road at the beginning. » (Prof/Can02)

Ainsi, le SOED a effectivement fait face à certaines difficultés au début du projet. La complexité n'a pas tant touché les individus, mais a par contre pu s'observer dans la préparation, la traduction et la signature des accords entre les divers partenaires, provoquant des délais très importants. Certains délais ont aussi été engendrés par le besoin de plusieurs rencontres entre les partenaires pour l'élaboration du projet. Ces délais ont par contre été compensés par la flexibilité et la rapidité d'exécution des partenaires brésiliens et par le succès global du projet. De cette manière, on ne peut conclure que sur une complexité administrative légère créée par l'aspect CTr du SOED. Un coordonnateur brésilien croit d'ailleurs qu' « une institution financière seulement, c'est mieux. C'est elle qui choisit ses partenaires, qui établit ses partenariats [...]. Quand ce sont deux, trois sources de financements, on commence à voir des difficultés » (Prof/Br02). Le fait de n'avoir qu'une institution subventionnaire et un partenaire/donateur menant principalement le projet a sans doute limité la complexité de la formulation et de la mise en œuvre du projet.

4.2 Les ressources utilisées

L'une des craintes les plus répandues dans la littérature sur la CTr porte sur les coûts engendrés par l'utilisation d'une telle modalité. La complexité inhérente à un partenariat comptant un plus grand nombre de partenaires provoquerait des coûts supérieurs pour les institutions participantes. D'un autre côté, la CTr serait en fait une façon de mettre en place des projets de plus grande envergure, grâce à la mise en commun des ressources. Examinons comment les ressources financières et humaines furent utilisées dans le cadre du SOED.

Sur la mise en commun des ressources

L'accord de contribution du SOED stipule que la contribution de l'ACDI est d'un maximum de 1 M\$, tandis que l'UVic fournira une contre-partie en argent ou en nature équivalente à 30% de ce montant (AUCC, 2007). Dans la pratique, l'UVic fournit une contre-partie équivalente à 566 000\$ (UVic, 2008d). À ceci il faut ajouter la contribution des partenaires du Sud – en nature ou en argent, de 150 500\$ pour l'ESCMC (UVic, 2008d), de 94 206\$ pour l'INAQUA (UVic, 2008c), de 178 516\$ pour l'UFSC (UVic, 2008a) et de 131 891\$ pour l'EPAGRI (UVic, 2008b). Toutefois, c'est l'ACDI qui est considérée comme l'institution subventionnaire principale dans ce projet. En effet, le projet a été formulé de telle sorte que le Brésil ne soit pas un partenaire/donateur formel et donc que l'ABC ne soit pas impliquée. Les institutions brésiliennes n'ont pas non plus cherché à intégrer l'ABC puisque le projet « détenait déjà les ressources » dont il avait besoin (Prof/Br02) et il n'y avait donc pas d'espace pour un autre appui financier (Tech/Br02). Ainsi, l'ACDI est demeurée la seule institution subventionnaire du projet.

Si l'on part du principe qu'un projet bilatéral entre les partenaires canadiens et mozambicains n'aurait bénéficié que de la contribution de ces derniers, alors il est vrai que les ressources du projet sont agrémentées par la participation d'un troisième partenaire. Les chiffres mentionnés dans le paragraphe précédent indiquent des contributions soit en ressources monétaires, soit en ressources humaines. Ainsi, à ce qu'aurait pu être un projet simplement bilatéral, on ajoute les ressources monétaires et humaines des partenaires additionnels du SOED.

Toutefois, cela ne change en rien la contribution apportée par l'institution subventionnaire principale. Le niveau deux du programme PUCD offrait une subvention maximale de 1 M\$ à tous les projets sélectionnés. Le fait d'en faire un projet trilatéral ne diminuait donc pas le coût pour

l'ACDI. Pour ce qui est de l'institution universitaire canadienne mettant en place le projet, cela signifiait qu'une partie des ressources humaines et des infrastructures pour la formation provenait du Brésil, ce qui peut être considéré comme une diminution des ressources à fournir au projet par l'UVic. La contribution de ceux-ci a effectivement été significative dans le SOED; ils ont fourni une formation de niveau maîtrise et une formation technique gratuite aux étudiants mozambicains et fourni les ressources humaines nécessaires, en assumant le temps demandé. Le projet ne couvrait que leurs dépenses et les dépenses des étudiants (Prof/Can01). Cependant, tel qu'il a été démontré dans la section 2 sur la complémentarité des expertises et des formations, l'UVic n'aurait tout simplement pas été en mesure de mettre en œuvre ce projet sans la participation de ses partenaires brésiliens. De plus, réaliser des économies ne constituait pas un objectif de l'UVic à travers la CTr; « [i]t wouldn't make it cheaper. [...] We did not have the capacity to provide the training that was needed » (Prof/Can02). De cette manière, l'intégration d'un troisième partenaire, émergent, au projet n'a pas permis aux institutions canadiennes et mozambicaines de faire des économies.

Du côté brésilien par contre, l'impact est tout autre. Ni l'EPAGRI, ni l'UFSC n'auraient eu les ressources financières pour participer au SOED sans l'apport financier du partenaire canadien. Celles-ci n'ont pas réalisé « d'économies » à proprement parler en s'alliant au Canada, mais ont plutôt vu leur participation rendue possible grâce à ce partenariat. L'EPAGRI affirme que la participation du Canada a été importante dans le sens où elle a créé une possibilité pour l'institution (Tech/Br01 ; Tech/Br02)¹⁰⁰. Bien que l'apport financier du Canada n'ait pas constitué un facteur de décision dans leur participation au projet selon l'un des professeurs (Prof/Br02), l'UFSC n'aurait pas été en mesure de réaliser la composante internationale de son intervention dans le SOED, car ils ne possèdent pas la structure de financement pour ce faire (Prof/Br01). Localement par contre, un professeur affirme que l'UFSC ne fait aucun gain monétaire à travers cet arrangement; qu'ils recevaient 3 000 \$ par étudiant de la part du projet, mais qu'il reste dans le laboratoire et engendre des coûts beaucoup plus élevés, devant être assumés par l'UFSC (Prof/Br02). La participation d'un partenaire/donateur du Nord a ainsi plutôt rendu possible la participation des institutions brésiliennes dans un projet de CID.

¹⁰⁰ L'EPAGRI n'a pas les conditions légales pour faire de l'extension au niveau international et donc mettre en place des activités de CID. Comme c'est un organe de l'État, ils doivent dépenser leurs ressources dans l'État (Tech/Br01 ; Tech/Br02).

Sur la variation des ressources demandées par le projet

L'intégration d'un troisième partenaire aurait par contre permis de rendre le projet plus efficace monétairement. La proposition de projet présentée par l'UVic affirmait qu'un consortium du genre augmenterait probablement les coûts des réunions de gestion, mais soutenait que cette augmentation allait être largement compensée par les économies dans les coûts de transport : « Training provided by UFSC and Epagri, both within Mozambique and Brazil, will ultimately prove more cost-effective than having Canadian personnel deliver all training programs » (UVic, 2005, p.18). Il a été démontré dans la section précédente que le SOED s'est avéré légèrement plus complexe qu'un projet bilatéral standard. Une faible augmentation des coûts de gestion a peut-être été observée, mais les données recueillies ne permettent pas de corroborer cette affirmation. D'un autre côté, le budget du projet n'a pas été dépensé au complet (Prof/Br02 ; UVic, 2013), ce qui renforce l'argument que la modalité de CTr du SOED n'a pas engendré des coûts globaux supérieurs aux coûts prévus.

Un bémol doit toutefois être apporté au sujet des coûts engendrés pour les institutions mozambicaines. Même si un coordonnateur gouvernemental affirmait que le SOED n'a pas apporté de lourdeur bureaucratique particulière sur l'institution (Gouv/Moz02), leurs dépenses se sont par contre avérées supérieures à ce qui avait été prévu dans le budget (Gouv/Moz02 ; Prof/Moz01). On explique notamment que des coûts supérieurs ont été provoqués par des déplacements et *per diems* internes plus élevés, gonflés par l'inflation (Gouv/Moz02) et par des coûts de dédouanement (Prof/Moz01). Cependant, ces variations de coûts ne semblent pas être liées au fait que la modalité était triangulaire.

La modalité de coopération triangulaire empruntée a ainsi permis au SOED de réunir une plus grande quantité de ressources humaines et financières. Les coûts globaux de la mise en œuvre du projet n'ont pas été augmentés par l'arrangement triangulaire, bénéficiant justement des avantages comparatifs de chaque partenaire. Il faut souligner par contre que le fait qu'il n'y ait eu qu'un seul agent financier a facilité la réalisation du projet sur plusieurs plans, limitant la complexité des différentes phases et par le fait même, les coûts qui auraient pu être engendrés si la situation avait été différente.

4.3 Les facteurs ayant influencé la complexité du SOED

Une gestion adéquate?

Les instigateurs du SOED, les partenaires de l'UVic, ne possédaient pas d'expérience ou de connaissance préalable en matière de CTr et l'AUCC et l'ACDI n'ont évidemment pas fourni de conseils sur cette modalité (Prof/Can01). Le type de gestion mise en place pour s'assurer du bon déroulement du projet provient donc de l'expérience bilatérale des partenaires canadiens.

Le comité de sélection fait remarquer que « the management structure is well thought out and the distribution of roles is fairly well outlined » dans la proposition du SOED (AUCC, 2006b, p.2). En effet, pour faire face aux défis de gestion que présente un projet de CTr, des mécanismes de collaboration ont été mis en place. D'abord, chaque pays partenaire avait son propre coordonnateur de projet; « comme il, [le projet], était divisé en trois parties, alors le Brésil avait son coordonnateur, le Mozambique avait son coordonnateur qui est [Prof/Moz01], et le Canada aussi avait son coordonnateur » (Gouv/Moz02). Chaque partenaire gérait ainsi sa partie du projet. Par contre, la gestion principale du projet appartenait au partenaire canadien, qui avait dans son équipe le gestionnaire du SOED. Sa tâche consistait à réaliser la gestion journalière du projet, vérifier le respect du budget et s'assurer du bon déroulement des activités et formations selon l'échéancier (Prof/Can02).

Le projet était géré aussi à travers un comité de gestion qui réunissait deux représentants de l'UVic et un représentant de chaque institution du Sud impliquée dans le SOED. Ce comité se rencontrait sur une base annuelle, mais était en contact de façon permanente par courriel et par téléphone (Prof/Moz01 ; UVic, 2005). Alternant d'un pays à l'autre chaque année selon les besoins du projet (Gouv/Moz02 ; UVic, 2005)¹⁰¹, les rencontres permettaient aux représentants de discuter des objectifs et du plan de travail pour l'année à venir (UVic, 2009a). De cette manière, le mécanisme permettait une « equal representation by country and ensures that government, extension services and university have input into decision making » (UVic, 2005, p.18). Bien qu'il n'ait pas eu autant de réunions annuelles que prévu (Gouv/Moz02), ce

¹⁰¹ Les réunions du comité de gestion eurent lieu au Brésil en 2008 (UVic, 2009a), au Canada en 2009 et au Mozambique en 2010 (UVic, 2010a). La quatrième réunion qui devait avoir lieu a été remplacée par une rencontre d'un coordonnateur canadien au Mozambique et une autre au Brésil pour limiter les dépenses de déplacement (Gouv/Moz02).

mécanisme semble avoir favorisé une gestion participative des partenaires, et par la même occasion, l'appropriation de chacun.

Le projet prévoyait également la mise en place de cinq groupes de travail se rapportant directement au comité de gestion. Ceux-ci devaient se charger de faire les recommandations nécessaires au comité, de veiller à la mise en place de certaines activités, et de rapporter sur les résultats du projet, tout en consultant les groupes et leaders communautaires sur l'adéquation du SOED à leurs besoins tout au long du projet (UVic, 2005). Cependant, ce mécanisme n'a pas fonctionné. En effet, un coordonnateur canadien explique que « it was a great idea but it didn't work! [...] they all readily agreed to doing this but then they never did anything » (Prof/Can01). Il croit que le facteur principal ayant provoqué cet échec est le fait que les membres de ces groupes de travail ne recevaient pas de salaire. Il ajoute que « if we could have paid them, then I think it would have worked. But when they didn't get any money for being in a group or attending meeting or anything then... We tried it twice and it didn't work. It was an attempt to put more of the management into the country » (Prof/Can01). Le partenaire canadien tentait donc d'attribuer un plus grand rôle en matière de gestion aux partenaires locaux, mais rappelons que les normes de l'ACDI ne le permettaient pas. Cet échec quant au fonctionnement des groupes de travail ne semble par contre pas avoir eu un impact trop négatif sur l'efficacité du projet étant donné la qualité des coordonnateurs des institutions partenaires au Mozambique (Prof/Can01).

La GAR

Du côté des instruments de gestion utilisés, aucun outil n'a été développé pour répondre spécifiquement aux défis de gestion apportés par la CTr (Gouv/Moz02 ; Prof/Br01 ; Prof/Moz01). Dans la plupart des cas, les partenaires ont utilisé leur propre méthodologie de suivi et d'évaluation (Gouv/Moz02). Cependant, du côté du partenaire canadien, il était tenu d'utiliser les instruments de gestion demandés par l'AUCC/ACDI. L'UVic a ainsi utilisé la gestion axée sur les résultats (GAR) que le comité de sélection a qualifiée de « well structured and interesting » (AUCC, 2006b, p.2) mais que plusieurs des coordonnateurs du Sud ont critiquée (Prof/Br01 ; Prof/Moz01). Le partenaire canadien était en effet considéré comme très exigeant sur la démonstration des résultats à travers les rapports et portait ses vérifications du projet principalement sur cet aspect (Prof/Br01). Un coordonnateur canadien expliquait à cet effet que :

« we would monitor our progress solely on the basis of the work-plan that had been approved by CIDA. So we looked at our progress and our budget expenditures and our effectiveness in terms of

achieving our project objectives and solely on the basis of what we were contractually obliged to do. [...] RBM had good points and bad points. It was terrible to work with because sometimes you just don't get the results that you expect but you do get other ones which are maybe even more significant than what were in your proposal. » (Prof/Can02)

La critique principale apportée par un coordonnateur mozambicain portait sur le fait que les Canadiens priorisaient les activités « qui allaient être plus faciles [à mettre en œuvre], pour après avoir une chose dans le rapport qui dise que cet indicateur a été atteint » (Prof/Moz01). Il ajoute que le fait de placer l'atteinte de ce type de résultat au premier plan allait parfois à l'encontre des besoins des partenaires locaux :

« la différence est grande, car le succès du projet [...] signifie pour les Canadiens que nous avons fait telle chose. Mais le succès pour nous est d'atteindre telle chose que nous avons dite que nous devons atteindre, indépendamment du fait que cela signifie ou non le succès du projet. [...] Ce qui importait [pour eux] était la mise en œuvre du projet avec succès, [...] c'était arriver à la fin du projet et dire "ceci a été réalisé à 100%". [...] Moi ce n'était pas ça qui m'intéressait. » (Prof/Moz01)

Plusieurs personnes interviewées ont mentionné l'exemple de la construction des tanques pour l'aquaculture sur le campus pour illustrer ces critiques. *Grosso modo*, cette composante du projet consistait à la venue d'un technicien brésilien à l'ESCMC pour construire deux tanques avec l'assistance de techniciens locaux. Aucune formation n'était prévue pour cette activité de construction, qui devait se réaliser rapidement et permettre le retour du technicien au Brésil selon l'échéancier prévu (Étu/Moz09 ; Prof/Moz01). Cependant, « ça c'est leur objectif. [...] Mais moi je disais que nous devons être capables de construire le tanque. Mon objectif était de nous rendre capables de construire des tanques. [Mais] les Canadiens avaient peur, parce qu'ils disaient que [...] [l'on arriverait] à la fin sans avoir construit les tanques » (Prof/Moz01). Ce qui importait donc était l'atteinte de l'objectif prévu spécifiquement dans les plans du projet. Un autre exemple à cet effet porte sur la formation des étudiants de maîtrise qui ont tous fait une spécialisation relativement similaire à l'UFSC, dû à la spécialisation des deux professeurs participant au SOED. Le coordonnateur mozambicain explique qu'encore une fois, les partenaires canadiens « voulaient arriver à la fin du projet et dire "nous avons formé X étudiants de maîtrise", ça n'importe pas s'ils ont tous été formés dans le même domaine » (Prof/Moz01). La vision de chaque partenaire sur ce qui importait dans chaque contexte a donc divergé dans plusieurs situations à cause de l'importance placée sur la GAR dans le cadre du SOED.

Certains aspects du SOED ont donc été guidés de façon exagérée par la GAR et les activités du projet se sont retrouvées parfois éloignées des besoins réels des partenaires locaux. Ainsi, il

semblerait que l'emphase sur la démonstration de résultats concrets et immédiats ait été trop grande. Les critiques sur le type d'utilisation que l'ACDI fait de la GAR mentionnées au chapitre 3 se confirment donc dans le SOED.

Des partenaires flexibles?

Cette application parfois rigide de la GAR nous porte à nous pencher sur un autre facteur considéré comme important dans un projet de CTr : la flexibilité des partenaires. Nous observons dans le cas du SOED que les institutions canadiennes se sont montrées parfois inflexibles, ce qui a engendré certaines difficultés dans le projet.

Le partenaire canadien considérait dans sa proposition de projet qu'il mettait en place une gestion relativement flexible et répondant aux besoins de chaque phase du projet (UVic, 2005a). De plus, il affirme que la gestion au niveau de l'AUCC, institution à laquelle il se rapportait, était également flexible et qu'il n'a pas eu de problème avec ce type de microgestion (Prof/Can01). La perception des participants au SOED est tout autre. Bien que la relation était bonne, tel que confirmé à la section 2, les partenaires canadiens étaient perçus par certains comme étant très exigeants (Prof/Br01 ; Tech/Br02). De plus, à plusieurs reprises les personnes interviewées ont critiqué l'institution subventionnaire, l'ACDI, pour ses « règles rigides », son « manque de flexibilité » et ne s'adaptant pas à la réalité des pays moins avancés (Étu/Moz03 ; Gouv/Moz02 ; Prof/Br02 ; Prof/Moz01). Un coordonnateur brésilien estime que « l'institution subventionnaire, elle doit s'adapter à cette condition atypique. Si elle ne s'adapte pas à cette condition atypique, l'efficacité du projet diminue » (Prof/Br02). En accord avec ces critiques, un coordonnateur canadien affirme que « a lot of the rules and regulations are not feasible when you're working in really poor countries. When we were working in Brazil, [...] these regulations were fine. But when you're down the lower extremes, you have to take these regulations not quite so severely » (Prof/Can01). Le partenaire canadien considérait ainsi que l'institution subventionnaire posait effectivement des règles inadaptées au contexte mozambicain, mais était d'avis que sa gestion avait pu modérer quelque peu cette rigidité, ce qui n'était pas la perception de ses partenaires du Sud.

Rappelons également que cela vient s'ajouter aux problèmes rencontrés par le SOED entre autres au niveau de l'acceptation des étudiants mozambicains à l'UVic et du processus de visa à travers

CIC. La flexibilité des institutions brésiliennes, démontrée à la section 2.2.3, a permis notamment de recevoir davantage d'étudiants de maîtrise et de réaliser des ateliers non prévus initialement dans le SOED. L'intégration d'un troisième partenaire dans le projet a donc compensé à plusieurs reprises pour la rigidité des institutions canadiennes. Cependant, certaines inflexibilités comme celles présentées par l'ACDI n'ont pas pu être surmontées par l'arrangement triangulaire.

Une convergence des intérêts?

L'importance que représentait l'atteinte des résultats prévus dans le projet pour le partenaire canadien s'opposait parfois aux objectifs à long terme visés par les partenaires locaux. Nous avons donc observé parfois une divergence d'intérêts entre le Canada et le Mozambique, ce qui limita l'efficacité du projet à cet égard.

Lorsque les acteurs travaillant conjointement dans le cadre d'un projet de CID partagent une vision et des intérêts similaires, les résultats sont atteints plus facilement. Un expert canadien consulté se réfère à son expérience pour expliquer que :

« the projects that have the strongest results are the ones where the professors who are the key people on each side know each other really well, they trust each other, they literally and figuratively speak each other's language, and when they're doing something that's of high priority to both their institutions, and they have this history of working together, then, there's a greater likelihood that [...] they'll really be on target for what they're trying to achieve. » (Exp/Can03)

Dans le cas du SOED, on observe une forte convergence entre le Brésil et le Canada, dû notamment à leur expérience antérieure réussie. Mais en plus de leur relation de confiance, un fonctionnaire de l'ACDI soutient que c'était des « specialised people who, if there was no UPCD would meet anyway at conferences and would hit it off and would probably share some of their research » (Gouv/Can03). Leurs intérêts de recherche les auraient donc rapprochés même dans un autre contexte. Pour ce qui est de la relation Brésil-Mozambique, il a été démontré à la section 2 que leurs intérêts en aquaculture étaient similaires, qu'ils souhaitent développer ce secteur autant au niveau artisanal qu'au niveau industriel, en gardant la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté dans la mire.

Malgré tout, il est difficile de tirer des conclusions sur le niveau de convergence des intérêts des partenaires du SOED à partir de ces éléments. On ne peut que soutenir que dans les cas où les intérêts convergeaient entre les partenaires, cela semble avoir été bénéfique pour la réalisation du

projet, tandis que dans les cas où des divergences d'intérêts se manifestaient, des difficultés ont effectivement été rencontrées.

Un projet non-gouvernemental

Le SOED ayant été mis en place à travers le programme PUCD de l'AUCC, il constituait un projet dirigé par une université et initié et mis en œuvre par des professeurs. Ainsi, « by design, government was not included » (Prof/Can01). Dans ce contexte, le projet devait répondre aux normes et critères du programme – et donc aux intérêts et priorités de l'ACDI, sans toutefois répondre aux intérêts politiques canadiens au niveau de la formulation du projet. Tel que commente un fonctionnaire de l'ACDI à la retraite, dans les projets mis en œuvre par la société civile, « it's easier to set the egos aside » (Gouv/Can03).

La situation aurait été différente si le projet avait été approuvé sous une forme formellement triangulaire puisque les gouvernements auraient été minimalement impliqués dans les négociations. Le coordonnateur canadien ne croit pas que cela aurait favorisé l'efficacité du projet, au contraire :

« it wouldn't have opened anymore doors or provided anymore money as far as I know. So I think all I would have done would have been to make the contacts more formal. [...] Although we didn't have any problems, it would have increased problems in Brazil I'm sure. Because then you bring in the government. If they have to sign something and commit to certain things then they become very hesitant. So [it] probably was a good thing that we didn't have the trilateral. » (Prof/Can01)

Tel que mentionné précédemment, le partenaire brésilien était également d'avis que l'arrangement triangulaire du SOED, n'intégrant pas les gouvernements, rendait le projet plus simple (Prof/Br02). Le fait de ne pas inclure les gouvernements directement dans le projet a également limité le nombre d'institutions subventionnaires à celle du Canada, ce qui a sans doute limité la complexité de la formulation et de la mise en œuvre du projet. Ainsi, comme le SOED a été réalisé exclusivement par des organisations non-gouvernementales, les risques de complexité dus à la modalité de CTr ont été contenus.

Une division claire des tâches?

Un facteur considéré comme facilitant la mise en œuvre des projets de CTr est la clarté de la division des tâches de chaque partenaire. Tel que démontré ci-haut, le SOED n'a pas présenté un

niveau complexité significativement accru malgré le nombre d'acteurs impliqués. Les coordonnateurs et participants sont unanimes sur le fait que les rôles de chacun étaient clairs et c'est ce qui a facilité l'opérationnalisation du projet (Étu/Moz02 ; Étu/Moz05 ; Gouv/Moz01 ; Prof/Br02 ; Prof/Moz01 ; Tech/Br02). Un coordonnateur mozambicain affirme que c'était un « travail d'équipe » et que « les responsabilités étaient claires et l'on s'aidait mutuellement » (Prof/Moz01). La division des tâches était même relativement égale entre les partenaires; « c'était bien divisé. [...] Un tiers pour chacun », soutient un coordonnateur brésilien (Prof/Br02).

Mentionnons qu'il y avait de la confusion par contre chez quelques étudiants étant allés au Brésil pour faire leur maîtrise (Étu/Moz01 ; Étu/Moz02 ; Étu/Moz03). Tel qu'il a été expliqué précédemment, ceux-ci ont souffert du manque d'explication et de suivi de la part des coordonnateurs brésiliens. Toutefois, ce manque de clarté chez quelques étudiants n'a pas eu d'impact sur la bonne mise en œuvre du projet puisqu'ils ne participaient pas à l'opérationnalisation du SOED. Ainsi, il est possible d'affirmer que le SOED a bénéficié de la division claire des tâches entre les partenaires et minimisé la complexité du projet.

Ainsi, le fait qu'il n'y ait eu qu'un seul agent financier, que les gouvernements n'aient pas été directement impliqués, que les institutions brésiliennes se soient montrées flexibles et qu'il y ait eu une division claire des tâches, ont minimisé le degré de complexité du SOED et par le fait même, prévenu des coûts additionnels.

L'arrangement de coopération triangulaire s'est avéré essentiel dans la mise en place et la réalisation des objectifs du SOED. Le Canada n'aurait pas pu réaliser ce projet sans la participation du Brésil, et vice-versa (Prof/Can01 ; Prof/Can02 ; Prof/Br02 ; Gouv/Moz01). Finalement, les désavantages ont été largement surpassés par les avantages dans le SOED: « Would I do it [again] trilateral? I wouldn't do it any other way personally. I think there's so much to be gained by a trilateral cooperation, and it takes so little in a way of additional supervision, if any, to run a trilateral. So you get all the positives and very little of the negatives » (Prof/Can01).

CONCLUSION

Le projet Southern Oceans Education and Development s'est avéré un succès, autant dans le degré d'atteinte de ses objectifs que dans la satisfaction des individus impliqués. Une panoplie de facteurs a influencé les résultats, mais qu'en est-il de l'impact de la modalité de coopération triangulaire sur l'efficacité du projet? Le SOED démontre que la modalité triangulaire a grandement favorisé l'efficacité du projet. En effet, nous avons adressé notre question de recherche en trois temps : en évaluant les avantages propres à la coopération triangulaire qui ont favorisé l'efficacité du projet, en relevant les désavantages spécifiques à la coopération triangulaire qui en entravent l'efficacité, et en identifiant les facteurs qui ont influencé les avantages et désavantages mentionnés, la manière dont ils les ont influencés et la façon dont ils pouvaient être revus pour améliorer l'efficacité. En se rapportant à notre cadre analytique, le SOED a confirmé partiellement ou complètement six des huit avantages apportés par la CTr. Aussi, ce projet corrobore partiellement ou complètement trois des cinq désavantages hypothétisés. Notre étude de cas a finalement identifié neuf facteurs ayant influencé l'atteinte des avantages ou désavantages démontrés.

Les avantages de la CTr

Les éléments apportés par cette forme de coopération ont effectivement favorisé principalement l'atteinte des objectifs. En effet, plusieurs avantages propres à la CTr ont été soulevés. D'abord, le fait que ce projet ait suivi des expériences antérieures réussies entre deux des trois acteurs a grandement facilité sa mise en œuvre. Ces partenaires bénéficiaient d'une relation de confiance et d'une bonne connaissance du fonctionnement et des capacités de l'autre. La consolidation préalable du partenaire émergent dans le domaine de l'aquaculture a ainsi mis la table pour un projet réunissant des expertises et expériences complémentaires. De cette manière, le SOED a trouvé sa force principale dans les avantages comparatifs entre le Canada et le Brésil. Les rôles ont été déterminés selon les connaissances et compétences des différentes institutions impliquées. De plus, les similarités climatiques, technologiques et de langue avec le Brésil ont facilité le projet et même rendu le type d'aide apportée plus approprié et adapté au contexte local du Mozambique. Ce projet a également bénéficié des administrations et bureaucraties complémentaires entre les partenaires/donateurs. Les exemples de difficultés rencontrées au

Canada dans le processus d'admission des étudiants à l'UVic et l'obtention de leurs visas à travers CIC ont été compensés par des institutions brésiliennes plus flexibles, facilitant et accélérant la majorité des processus dans le projet. Un autre avantage important de la CTr illustré dans le SOED est la façon dont cette modalité peut constituer une alternative au *brain drain*. En ayant l'opportunité d'envoyer les étudiants dans un pays émergent, on limite potentiellement les pertes de personnel formé dans les projets de CID et plus largement, dans les PED. Les ressources complémentaires du SOED constituent également un avantage démontré dans le SOED. Ainsi, non seulement ces diverses complémentarités ont favorisé l'efficacité du projet, mais le travail conjoint du pays industrialisé et du pays émergent dans ce projet s'est surtout avéré essentiel, sans lequel le SOED n'aurait pas pu être réalisé.

Les bénéfices pour chaque partenaire dans le cadre de ce projet n'ont par contre pas été obtenus également par tous. Le Brésil et le Mozambique démontrent effectivement être allés chercher plus de bienfaits. Les nouveaux partenariats rendus possibles à travers cette coopération ont eu pour effet de renforcer la coopération Sud-Sud entre ces derniers. Suivant ces éléments – se basant sur une expérience antérieure réussie, des complémentarités précises entre les partenaires/donateurs et des bénéfices mutuels partiels – et selon la perception des participants interviewés, il est possible d'affirmer que la modalité triangulaire a favorisé la mise en place d'une aide plus adéquate et des solutions mieux adaptées au contexte et aux besoins des partenaires locaux.

De plus, le projet a bénéficié de la mise en commun des ressources, permettant la réalisation d'un projet de grande ampleur, allant au-delà des capacités respectives de chacun. Soulignons finalement que compte tenu des complexités légères compensées, les coûts globaux du projet ne semblent pas avoir été affectés.

Les désavantages de la CTr

Est-ce que les dynamiques observées entre les partenaires du SOED étaient horizontales? La réponse doit être non. La relation horizontale n'a pas été démontrée, non seulement devant les données recueillies, mais gardant en tête également que les relations d'aide sont profondément asymétriques. Notons toutefois qu'il est possible d'affirmer que le projet était dirigé par la demande si l'on se base sur une conception souple de ce principe. De plus, le Mozambique a

démontré une appropriation modérée du projet, qui était par contre fortement aligné aux besoins et priorités du pays. Par contre, une faible appropriation du Brésil a été observée vu son implication limitée dans l'élaboration du projet et l'acceptation du rôle qui lui avait été attribué. Dans le même ordre de pensée, la responsabilité mutuelle des partenaires s'est avérée déséquilibrée. Soulignons que le partenaire canadien constituait l'instigateur et le leader du SOED et que la seule institution subventionnaire impliquée était également canadienne. Le projet a donc dû se conformer davantage aux façons de faire des institutions canadiennes, engendrant ainsi certaines dominations dans l'élaboration du projet et le processus de décision. Ceci a empêché la création d'un espace de dialogue Nord-Sud effectif et, par le fait même, la formulation d'un accord hybride entre les pratiques de développement du partenaire du Nord et du partenaire émergent. Le SOED ne constitue donc pas un « pont » entre les acteurs du Nord et les acteurs du Sud.

Contrairement aux risques engendrés par la participation d'un nombre supérieur d'acteurs, le SOED n'a présenté qu'un niveau de complexité légèrement plus élevé que si le projet avait été bilatéral. Certains délais ont été engendrés en début de projet, mais ceux-ci ont pu être globalement rattrapés en cours de projet, compensés également par l'atteinte d'objectifs supérieurs à ceux prévus initialement.

L'apport du SOED dans la littérature

Le SOED confirme donc plusieurs éléments soulevés dans la littérature sur le potentiel que représente la CTr. Dans ce cas-ci, la modalité triangulaire a permis de bénéficier d'une expérience antérieure réussie, des complémentarités entre les donateurs/partenaires, d'une disponibilité accrue de ressources et de solutions mieux adaptées aux besoins des partenaires/bénéficiaires. Ce cas particulier illustre à quel point les complémentarités entre les partenaires/donateurs peuvent être nombreuses, même au niveau administratif et bureaucratique, où les institutions brésiliennes se sont montrées davantage flexibles. Certains bénéfices mutuels ont également été démontrés, notamment le renforcement de la CSS entre les acteurs du Sud, mais dans une moindre mesure pour l'acteur du Nord. Soulignons que le SOED démontre en plus l'avantage qu'offre la CTr pour diminuer les risques de *brain drain* en mettant en place du *third country training*.

Toutefois, les avantages ayant trait à la nature des relations, horizontales, ne se concrétisent pas dans la pratique. Le SOED démontre plutôt certains rapports de domination et l'accord atteint ne présente pas d'aspect hybride. De plus, bien que le projet présente peu de conditionnalités, cela ne semble pas résulter d'une influence du partenaire émergent. Le SOED ne constitue donc pas un pont entre les principes et pratiques du Nord et ceux du Sud. Il semblerait donc que l'expérience du SOED ne corrobore ni la pensée idéaliste tiers-mondiste, véhiculée entre autres par Ayllón, ni les critiques post-colonialistes d'Abrahamsen et de Gould. Nos observations se situent davantage entre les deux; où de légères dynamiques de dominations ont limité certaines potentialités, mais aussi où le partenariat formé a permis un échange entre les connaissances, expertises et expériences de chacun.

Finalement, certains désavantages posés comme hypothèses sont démentis à travers le SOED. La qualité de l'aide ne semble pas avoir été affectée négativement par le manque d'expérience du deuxième partenaire/donateur, notamment grâce à l'utilisation des avantages comparatifs de chacun. La lourdeur bureaucratique n'a été que légèrement augmentée et fut compensée au fil du projet, limitant ainsi les coûts additionnels qu'auraient pu engendrer la CTr. Mentionnons toutefois que la responsabilité mutuelle fut effectivement minée par l'arrangement triangulaire et que, tel que mentionné ci-haut, certaines dynamiques de domination ont été observées. Ces derniers ne semblent toutefois pas avoir causé de difficulté directe pour l'atteinte globale des objectifs.

Les facteurs ayant influencé l'efficacité du SOED

Certains facteurs ont été déterminants dans l'atteinte des avantages apportés par la modalité CTr du SOED. Le fait qu'il n'ait impliqué qu'un seul agent financier, qu'il n'ait pas inclus directement les gouvernements des partenaires/donateurs, que les institutions brésiliennes se soient montrées flexibles et que la division des tâches ait été claire, ont contribué à limiter les complexités rencontrées au cours des différentes phases du projet. Le haut niveau d'alignement du projet, le fait qu'il était relativement *demand-driven*, et bénéficiant de la volonté politique et d'une appropriation modérée des partenaires locaux ont également favorisé l'efficacité du projet. Le type de gestion mis en place par le Canada semble toutefois avoir eu des effets mixtes. En effet, le projet a bénéficié de la gestion assidue du Canada et de la présence de comités de

gestion, mais a rencontré certains obstacles à travers la gestion axée sur les résultats, engendrant parfois certaines divergences d'intérêts entre les partenaires.

Toutefois, des facteurs tels que la convergence des intérêts entre les partenaires, la transparence ainsi que la planification adéquate n'ont pas été observés dans le cadre de ce projet et il est donc difficile de commenter leur influence.

Quelles leçons pouvons-nous en tirer?

Le SOED n'est pas un projet typique de coopération triangulaire. Ce n'est pas un projet formellement trilatéral, et il fut plutôt mis en place par des acteurs non-gouvernementaux. Différent des projets de CTr – plus répandus – impliquant les gouvernements directement dans le projet, il se démarque donc par certains de ses avantages et désavantages. Il met également en évidence un dilemme particulier : d'un côté, impliquer les gouvernements des partenaires et de cette manière favoriser la volonté politique et une certaine flexibilité tout en engageant un potentiel dialogue Nord-Sud, ou de l'autre, préconiser une approche *bottom-up* et ainsi favoriser l'autonomie des acteurs non-gouvernementaux dans la construction du projet, selon les complémentarités de chacun et en limitant l'ingérence politique et les complexités et coûts supplémentaires dus au nombre élevé d'acteurs. Devant ce dilemme, il semblerait que l'impossibilité à réaliser un dialogue politique réel et à formuler un accord hybride NSS soit le prix à payer pour une faible complexité et des coûts limités.

Toutefois, la littérature offre certains exemples où la complexité a su être contenue à l'aide des facteurs mentionnés, malgré l'implication des pouvoirs politiques dans l'élaboration du projet. Certains partenariats plus expérimentés comme le Brésil/Japon et le Brésil/Allemagne témoignent non seulement de l'importance de se baser sur des partenariats existants, mais aussi de l'impact qu'ont certains facteurs comme la convergence des intérêts, la volonté politique, la planification, gestion et coordination adéquate et la division claire des rôles – facteurs qu'ils ont appris à renforcer à travers leurs années d'expérience en coopération triangulaire conjointe.

Une coopération trilatérale officielle entre le Brésil et le Canada aurait sans doute souffert de certaines difficultés dues à la faible expérience de coopération entre les deux pays. Toutefois, la volonté politique dont le projet aurait potentiellement bénéficié aurait pu apporter certaines flexibilités si centrales à l'efficacité d'un projet de CTr, notamment en ce qui a trait à l'espace

que le Canada aurait pu accorder au Brésil dans les négociations et dans l'atteinte d'un accord hybride, ainsi que dans l'adaptation des règles administratives et l'harmonisation des procédures. Ces volontés politiques peuvent par contre facilement réorienter certaines composantes du projet pour favoriser des intérêts de politique étrangère contraires à l'essence du projet. Le Canada ayant identifié le Brésil comme partenaire commercial d'intérêt, une importance trop grande pourrait par exemple être placée sur le renforcement de ce partenariat stratégique, déclassant les bénéfices durables de développement pour le Mozambique au second rang en termes de priorités.

Devant les implications substantielles de la démarche empruntée, des discussions ouvertes et transparentes entre toutes les institutions participantes doivent être assurées dès l'identification du projet. Il est primordial d'identifier les objectifs poursuivis par chacun dans une coopération en devenir. Chaque partenaire a alors le potentiel de décider si le partenariat en question lui convient, le partenaire/bénéficiaire constituant le premier intéressé et responsable de l'adéquation du projet envers ses besoins et priorités. De la même manière, il convient d'identifier clairement les complémentarités de tous et de formuler le projet dans cette optique. Par contre, tout partenaire serait avisé de ne pas octroyer trop d'importance aux bénéfices mutuels potentiels de la CTr, et plutôt de s'assurer que chacun s'approprie le projet selon un degré raisonnable – le partenaire/bénéficiaire dans une plus grande mesure, dans toutes les phases du projet.

Une évolution au niveau du cadre normatif international sur la CID, soulevée par plusieurs auteurs, pourrait éventuellement être favorisée, tant que le dialogue est ouvert et transparent et que chacun fasse preuve d'une certaine flexibilité politique et technique. De cette manière, la CTr pourrait constituer une porte d'entrée des acteurs du Sud dans l'espace de dialogue entre donateurs. La coopération triangulaire n'est peut-être encore qu'une influence parmi d'autres, mais elle représente sans doute un premier pas vers une relative démocratisation de cet écosystème du développement international.

Bibliographie

- AGENCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO – ABC. (2014a) « Moçambique ». [En ligne] <http://www.abc.gov.br/Projetos/CooperacaoSulSul/Mocambique> (Consulté le 5 octobre 2012).
- ABC. (2014b) « Cooperação triangular ». [En ligne] <http://www.abc.gov.br/Projetos/CooperacaoSulSul/CooperacaoTriangular> (Consulté le 5 octobre 2012).
- ABDENUR, Adriana Erthal et Danilo Marcondes DE SOUZA NETO. (2013) « South–South Cooperation and Democracy in Africa: Brazil’s Role in Guinea-Bissau. » *Africa Review* 5, no.2 : 104–117.
- ABDENUR, Adriana Erthal et João Moura Estevão Marques DA FONSECA. (2013) « The North’s Growing Role in South–South Cooperation: Keeping the Foothold. » *Third World Quarterly* 34, no.8 : 1475–1491.
- ABDENUR, Adriana. (2007) « The Strategic Triad: Form and Content in Brazil’s Triangular Cooperation Practices. » *International Affairs Working Paper 2007-06*, New York: The New School.
- ABRAHAMSEN, Rita. (2004) « The power of partnerships in global governance. » *Third World Quarterly* 25, no.8 : 1453-1467.
- AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL – ACDI. (2003) *Politique de l’ACDI en matière de développement du secteur privé* (Juillet).
- ACDI. (2009) *Plan d’action de l’ACDI en matière d’efficacité de l’aide* (2009-2012).
- ACDI. (2011a) Réponse de la gestion sur l’évaluation du projet « Intervention de Viva Rio dans la zone Bel Air » en Haïti. – *Document obtenu à travers une demande d’accès à l’information*.
- ACDI. (2011b) « Mozambique : Trip Report. » Réal Lavergne (7-12 février 2011).
- ACDI. (2012a) « Brésil : aperçu. » [En ligne] <http://www.acdi-cida.gc.ca/bresil> (Consulté le 20 mars 2012).
- ACDI. (2012b) Sondage de l’OCDE sur la Coopération triangulaire : Réponses du Canada.
- ALTENBURG, Tilman et Jochen WEIKERT. (2007) « Trilateral Development Cooperation with "New Donors" », *Briefing Paper* 5, Bonn: German Development Institute, Studies / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.

ASHOFF, Guido. (2005) « Enhancing Policy Coherence for Development: Justification, Recognition and Approaches to Achievement. » Bonn: German Development Institute, Studies / Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik.

- (2009) « Cooperación triangular de Alemania en América Latina: contexto, enfoque, perfil y experiencias. » Bonn: German Development Institute, Studies / Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik.
- (2010) « Triangular Cooperation: Opportunities, Risks and Conditions for Effectiveness. » *Development Outreach*, Washington, DC: World Bank Institute: 22–24.

ASSOCIATION DES UNIVERSITÉS ET COLLÈGES CANADIENS – AUCC. (2006a) Southern Oceans Education and Development: Review - Letter of Intent.

- AUCC. (2006b) Southern Oceans Education and Development: Review - Full Proposal.
- AUCC. (2007) Southern Oceans Education and Development: Original Contribution Agreement. UPCD Tier 2 project S61268-652.

AYLLÓN, Bruno P. (2010) « La cooperación de Brasil: un modelo en construcción para una potencia emergente », *Real Instituto Elcano* 143, Madrid (6 de octubre).

- (2011a) « Perspectivas y experiencias de triangulación de Brasil: los casos de la Unión Europea y de la cooperación descentralizada ». Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) do Brasil.
- (2011b) « *Cooperación triangular y redes de desarrollo Sur – Sur – Norte* », *Redes de Cooperação*, Red de Humanización del Desarrollo, Brasilia, año I, no. 1 (Août) : 19-23.
- (2011c): « La Cooperación Sur - Sur y triangular: otras formas de cooperar son posibles (y deseables) », en SOTILLO, J.Á.: *El sistema de cooperación para el desarrollo. Actores, formas y procesos*, Madrid, La Catarata/IUDC : 274 – 280.
- (2013a) « La Cooperación sur-sur y triangular: *Subversión o adaptación de la cooperación internacional?* » Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), Quito, Ecuador.
- (2013b) « A cooperação triangular e as transformações da cooperação internacional para o desenvolvimento. » IPEA. Rio de Janeiro.

AYLLÓN, Bruno et Iara LEITE. (2009) « O Brasil e a Cooperação Sul-Sul: Contribuições e Desafios. » *Meridiano* 47, no. 113 : 17-18.

BARBÉ, Esther. (2010) « Multilateralismo : Adaptación a un mundo con potencias emergentes. » *REDI*, Vol. LXII, no. 2 : 21-50.

- BETANCOURT, María Clara Sanín, et Nils-Sjard SCHULZ. (2009) « South-South Cooperation in Latin America and the Caribbean: Ways Ahead Following Accra. » Madrid: *Fundación Para Las Relaciones Internacionales y El Diálogo Exterior* (FRIDE).
- BODMAN, S. et al. (2011) « Global Brazil and U.S.-Brazil relations. » Washington, DC: Council of Foreign Relations.
- BOGOTA STATEMENT. (2010) « Towards Effective and Inclusive Development Partnerships » Bogota High Level Event on South-South Cooperation and Capacity Development. (Juin).
- BOURASSA, Isabelle. (2010) « Las dos caras de Brasil en la cooperación internacional: País en desarrollo, líder de la cooperación sur-sur. » *Relaciones Internacionales*, no. 39.
- BRAVEBOY-WAGNER, J. A. (2009) *Institutions of the Global South*. London: Routledge.
- BROWN, Stephen. (2012a) « Introduction: Canadian Aid Enters the Twenty-First Century. » In BROWN, Stephen, ed. *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montreal ; Ithaca: McGill-Queen's University Press, 2012.
- (2012b) « Aid Effectiveness and the Framing of New Canadian Aid Initiatives. » In BROWN, Stephen, ed. *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montreal ; Ithaca: McGill-Queen's University Press, 2012.
- (2012c) « CIDA's New Partnership with Canadian NGOs: Modernizing for Greater Effectiveness? » In BROWN, Stephen, ed. *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montreal ; Ithaca: McGill-Queen's University Press, 2012.
- (2013) « Killing CIDA: The Wrong Solution to Real Problems. » CIPS Blog, March 25. [En ligne] <http://cips.uottawa.ca/killing-cida-the-wrong-solution-to-real-problems> (Consulté le 25 juillet 2014).
- BROWN, Stephen and Bill MORTON. (2008) « Reforming aid and development cooperation: Accra, Doha and beyond. » *The North-South Institute*, Policy Note (Août).
- BROWN, Stephen and Rosaling RADDATZ. (2012) « Taking Stock, Looking Ahead. » In BROWN, Stephen, ed. *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montreal ; Ithaca: McGill-Queen's University Press.
- BÜLLES, Anni-Claudine and Shannon KINDORNAY. (2013) « Beyond Aid : A plan for Canada's international cooperation. » *The North-South Institute*, Research Report.
- BURGESS, Sean W. (2007) « Building a Global Southern Coalition: The Competing Approaches of Brazil's Lula and Venezuela's Chavez. » *Third World Quarterly* 28, no. 7: 1343-1358.

- (2011) « Brazilian International Development Cooperation : Budgets, Procedures and Issues with Engagement. » *Global Studies Review* 7, no.3.
 - (2013a) « Brazil as a bridge between old and new powers? » *International Affairs* 89, no. 3 : 577–594.
 - (2013b) « Lessons we can learn from bridge-building Brazil? » *The Canberra Times*, 28 Mai 2013.
 - (2013c) « Development and opportunity in Mozambique. » *The Australian*. 15 Mars 2013.
 - (2014a) « Brazil's International Development Co-operation: Old and New Motivations. » *Development Policy Review* 32, no. 3 : 355–374.
 - (2014b) « Brazilian development cooperation: here to stay, but how strong ? » Development policy Blog from the *Development Policy Centre*, March 5th 2014.
 - (2014c) « The Challenge For Itamaraty: An answer to to Ambassador Gonalo Mello Mouro's “Seria a política externa um problema para a Itamaraty?” » *Politica Externa*. [En ligne] <http://politicaexterna.com.br/2395/desafio-para-o-itamaraty/> (Consulté le 5 juillet 2014).
- CABRAL, L dia et Julia WEINSTOCK. (2010) « Brazil: an emerging aid player. » *Overseas Development Institute*, Briefing Paper 64 (Octobre).
- CABRAL, Lídia, Giuliano RUSSO and Julia WEINSTOCK (2014). « Brazil and the Shifting Consensus on Development Co-operation: Salutory Diversions from the ‘Aid effectiveness’ Trail? » *Development Policy Review* 32, no. 2 : 179–202.
- CAMPOS, Rodrigo Pires de et al. (2010) « Questões conceituais e metodol gicas sobre os estudos da coopera o brasileira para o desenvolvimento internacional. » In *Boletim de Economia e Política Internacional*, Instituto de Pesquisa Econ mica Aplicada (IPEA).
- CARRILLO, Susana et Napole o Dequech NETO (2013) « Boosting Vocational Training and Skills Development: A Case of Triangular Cooperation among Brazil, Germany, and Peru. » *Integration and Trade* 17, no.36 (Janvier-Juin).
- CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno (2008). « Aid dependency and development: a question of ownership? A critical view. » Working Paper, Institute of Social and Economic Studies (IESE), no.81, (Février) [En ligne] <http://www.iese.ac.mz/lib/publication/AidDevelopmentOwnership.pdf> (Consulté le 4 mars 2014).
- CENTRE FOR INTERNATIONAL TRADE, ECONOMICS AND ENVIRONMENT – CUTS (2005), « Trilateral Development Cooperation: An Emerging Trend », CUTS Briefing Paper, no 1.
- CESARINO, Leticia Maria Costa da Nobrega (2012). « Brazilian Postcoloniality and South-South Cooperation : A View From Anthropology. » *Portuguese Cultural Studies*, no.4 (Printemps).

- CHANDY, Laurence, and Homi KHARAS. (2011) « Why Can't We All Just Get Along? The Practical Limits to International Development Cooperation. » *Journal of International Development* 23, no. 5 (Juillet): 739–751.
- CHANG, Michelle L. (2010) « Tendências Na Cooperação Sul-Sul. » *Centro Internacional De Políticas Para o Crescimento Inclusivo*, no. 103 (Février).
- CHATURVEDI, Sachin. (2008) « Emerging Patterns in Architecture for Management of Economic Assistance and Development Cooperation: Implications and Challenges for India. Research and Information Systems for Developing Countries (RIS-DP) no. 139 (Juin).
- CUNGARA, B. (2012). An exposition of development failures in Mozambique. *Review of African Political Economy* 39, no. 131 : 161-170.
- DAUVERGNE, P. et Deborah B.L. FARIAS. (2012) « The rise of Brazil as a global development power. » *Third World Quarterly* 33, no. 5 : 903–917.
- DAVIES, Penny. (2010) « A Review of the Roles and Activities of New Development Partners. » *CFP Working Paper Series*, no. 4.
- DAVIES, Penny. (2011) « Vers une nouvelle dynamique de coopération pour le développement. » Ottawa : *The North-South Institute* : 1-21.
- DEN HEYER, Molly (2012). « Untangling Canadian Aid Policy: International Agreements, CIDA's Policies, and Micro-Policy Negotiations in Tanzania. » In BROWN, Stephen, ed. *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montreal ; Ithaca: McGill-Queen's University Press.
- DFATD. (2010) « Canada is Committed to Building a New Aid Relationship: A Canadian statement for the Third High Level Forum on Aid Effectiveness. » [En ligne] <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/eng/NAT-95153928-R38> (Modifié le 2010-11-10).
- DIE. (2007) « Trilateral Development Cooperation with "New Donors". » Briefing Paper, Bonn: German Development Institute, Studies / Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik.
- DIJKSTRA, Geske, and Kristin KOMIVES. (2010) « The PRS Approach and the Paris Agenda: Experiences in Bolivia, Honduras and Nicaragua. » *European Journal of Development Research* 23, no. 2 : 191–207.
- DIJKSTRA, G. and K. KOMIVES. (2011) « The PRS Approach and the Paris Agenda: Experiences in Bolivia, Honduras and Nicaragua », *European Journal of Development Research* 23, no.1: 191–207.

- DOMINGUEZ, Rafael, Aisha AL SAID et Esteban VALENZUELA. (2009) « Por Un Nuevo Modelo De Cooperación Pactada Al Desarrollo En América Latina. » *Revista De Relaciones Internacionales De La UNAM*, no. 105 (Décembre): 63–80.
- DREHER, Axel, Peter NUNNENKAMP, et Rainer THIELE (2011). « Are ‘New’ Donors Different? Comparing the Allocation of Bilateral Aid Between non-DAC and DAC Donor Countries. » *World Development* 39, no. 11 (Novembre): 1950–1968.
- EASTERLY, William, and Tobias PFUTZE. (2008) « Where Does the Money Go? Best and Worst Practices in Foreign Aid. » *Journal of Economic Perspectives* 22, no. 2 : 29–52.
- ECOSOC (2008), *Report of the First Development Cooperation Forum*, New York, 30 June – 1 July 2008. [En ligne] www.un.org/ecosoc/newfunc/pdf/DCF_pub_18_Sept.pdf. (Consulté le 3 juillet 2014).
- EKOKO, Francois et Denis BENN. (2002) « South-South Cooperation and Capacity Development », *Development Policy Journal* 2 : 119-130.
- EPAGRI. (2014) « Conheça a Epagri », Governo de Santa Catarina. [En ligne] http://carcara.epagri.sc.gov.br/epagri/?page_id=189 (Consulté le 3 juillet 2014).
- FARIAS, Deborah B. L. (2014) « Triangular Cooperation and the Global Governance of Development Assistance: Canada and Brazil as ‘co-Donors.’ » *Canadian Foreign Policy Journal* : 1–14.
- FELDMANN, A. E. et al. (2011) « Lost in Translation: ABC Cooperation and Reconstruction in Haiti. » *Journal of Peacebuilding & Development* 6, no.3 : 45-30.
- FONSECA, Luiz Henrique. (2008) « La visión de Brasil sobre la cooperación internacional ». *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, no. 22 : 63-77.
- FORDELONE, Talita Yamashiro. (2009). « Triangular cooperation and Aid effectiveness », article présenté au OECD/DAC Policy Dialogue on Development Co-operation, Mexico City (28-29 septembre 2009).
- FRERES, Christian. (2009) « AECID’s Approach and Experience in Triangular Cooperation in Latin America and the Caribbean. » Spanish Agency for International Development Co-operation. Présentation PowerPoint, Mexico City (29 Septembre 2009).
- (2013) « El intercambio de conocimientos en la CT en América latina y el Caribe. » Centro de Información sobre la Cooperación Internacional. AECID (Mai).
- GABAS, Jean-Jacques (2002), « Nord-Sud, L’impossible coopération », Presses de Sciences Po.
- GOULD, Jeremy (2005). « The New Conditionality: The Politics of Poverty Reduction Strategies. » *Development in Practice* 16, no. 3/4 (Juin) : 372-374.

- GRESSOT, Michel (2009). « Coopération Au Développement Triangulaire Et Politique Étrangère: Simple Avatar De La Coopération Bilatérale Ou Nouvel Instrument Pour Une Coopération Publique “globale” ? » *Politorbis 1*, no. 46 : 64–70.
- GRIMM, Sven. (2011) « Engaging with China in Africa - TC an option? » Policy Brief, no.9 (Février).
- GTZ/ABC. (2009) « *Triangular Cooperation: new paths to development* », Summary report of the discussions and experiences presented in the 1^o International Symposium on Triangular Cooperation, Brasília (Juillet).
- HEILIGENDAMM PROCESS. (2009) « Concluding Report on the Heiligendamm Process ». G8 Summit, L'Aquila. Paris: OECD. [En ligne] <http://www.oecd.org/dataoecd/4/53/43288908.pdf> (Consulté le 15 février 2014)
- HIRST, M. et B. ANTONINI. (2011). Cooperation and Solidarity in the Americas. *VI Americas Summit*.
- HRIVNAK, George, and Terry HALFHILL. (2007) « Effectiveness » *International Encyclopedia of Organization Studies*. Ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 423-26.
- HYDEN, Goran. (2008) « After the Paris Declaration: Taking on the Issue of Power », *Development Policy Review* 26, no.3 : 259–74.
- INTERNATIONAL POLICY CENTRE FOR INCLUSIVE GROWTH - UNDP. (2010) « South-South Cooperation: The Same Old Game or a New Paradigm. » *Poverty in Focus*, no. 20 (Avril).
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (2010). *Cooperação Brasileira para o Desenvolvimento Internacional: 2005-2009*. Brasília: IPEA/ABC.
- JOHN DE SOUZA, Sarah-Lea. (2008) « Brazil as a New International Development Actor, South-South Cooperation and the IBSA Initiative. » Madrid: *Fundación para las Relaciones Internacionales y el Diálogo Exterior* (FRIDE) (Juin).
- (2010) « Brazil as an Emerging Actor in International Development Cooperation: A Good Partner for European Donors? ». DIE Briefing Paper 5/2010. Bonn: Deutsche Institut für Entwicklungspolitik.
- JUMA et al. (2005) « Forging New Technology Alliances: The Role of South-South Cooperation » *The cooperation South Journal* : 59-71.
- KATO, Hiroshi. (2013) « A Myth or a Reality? Triangular Cooperation as a Vehicle toward Green Economy. » JICA. Executive Summary.

- KIM, Soyeun, et Simon LIGHTFOOT (2011). « Does ‘DAC-Ability’ Really Matter? The Emergence of non-DAC Donors: Introduction to Policy Arena. » *Journal of International Development* 23, no. 5 : 711–721.
- KNODT, Michèle et Nadine PIEFER. (2012) « Why not cooperate in a triangle? Explaining Different Motivations in Triangular Cooperation. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- KNODT, Michèle, et al. (2012) « Institutional Development of Cooperation Agencies. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- KRAGELUND, P. (2008) « The return of non-DAC donors to Africa: new prospects for African development? » *Development Policy Review* 26, no.5 : 555–584.
- KUMAR, Nagesh. (2008) « South-South and Triangular Cooperation in Asia-Pacific: Towards a New Paradigm in Development Cooperation. » *Research and Information System for Developing Countries* (R.I.S.), Discussion Papers.
- LANGENDORF, Julia. (2012) « Triangular Cooperation as a Complementary Strategy for Development. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- LANGENDORF, Julia et Lena LAZARO. (2012) « Initiation of Triangular Cooperation. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- LAZAROU, Elena. (2011) « Brazil and the European Union - strategic partners in a changing world. » *Hellenic Foundation for European and Foreign Policy* (ELIAMEP), Working Paper no.24.
- LOPES, Márcio. (2009) « Intervention Márcio Lopes, Coordinator-General for Multilateral Technical Cooperation », *Policy Dialogue on Development Cooperation*, Mexico City, 28-29 septembre 2009.
- LUCAS, Brian. (2005) « Current Trends in South-South and Triangular Cooperation. » United Nations Development Programme (UNDP), New York.
- MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES, DU COMMERCE ET DU DÉVELOPPEMENT – MAECD. (2009a) OECD DAC Policy Dialogue Report, Mexico City, 28-29 September 2009. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information*.
- MAECD. (2009b) Background Note: Canada's experience with triangular cooperation. OECD DAC Policy Dialogue on Development Cooperation. Mexico, 28-29 September 2009. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information*.

- MAECD. (2011a) Memorandum of Understanding between the government of the Federative Republic of Brazil and the Government of Canada on International Development Cooperation Effectiveness. Brasilia. 8th of August 2011. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2011b) Email communication. Subject: Inaugural Canada-Brazil Policy Dialogue on Africa (February 14). – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2012) Email communication. March 30, 2012. Subject: DG Strategic Policy visit to Brazil, March 2012. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2013a) Policy Dialogue on Triangular Cooperation. Trip Report. 2013. Justine Bell. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2013b) Memorandum. Draft. Subject hidden. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2013c) Email communication. September 5, 2013. Caroline Vanderloo. Subject hidden. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2013d) Email communication. October 28, 2013. Caroline Vanderloo. Subject hidden. Follow-up to Baird's commitment to Brazil during the August 2013 Strategic Partnership Dialogue. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2013e) Email communication. October 28, 2013. Caroline Vanderloo. Subject hidden. No. 2. Follow-up to Baird's commitment to Brazil during the August 2013 Strategic Partnership Dialogue. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2013f) Email communication. Jamal Khokhar, Canadian ambassador in Brazil. August 20, 2013. Subject : MINA visit to Brazil – SPD meeting with FM Patriota – Rio de Janeiro, 8 August 2013. – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2014a) Draft Triangular Cooperation Approach Paper (5 pages). – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
 - MAECD. (2014b) « Mozambique. » [En ligne] www.international.gc.ca/development/countries-pays/mozambique.aspx?lang=e (Consulté le 23 septembre 2014).
 - MAECD. (2014c) Tableau « Development cooperation with Brazil (2000-2013) (with third partner) » – *Document obtenu à travers une demande d'accès à l'information.*
- MANNING, Richard. (2006) « Will 'Emerging Donors' Change the Face of International Co-operation? » *Development Policy Review* 24, no.4 : 371-385.

- MAWDSLEY, Emma, Laura SAVAGE et Sung-Mi KIM. (2014) «A ‘post-aid world’? Paradigm shift in foreign aid and development cooperation at the 2011 Busan High Level Forum. » *The Geographical Journal* 180, no.1 (Mars) : 27-38.
- MAWDSLEY, Emma (2010). « Non-DAC Donors and the Changing Landscape of Foreign Aid: The (in)significance of India’s Development Cooperation with Kenya. » *Journal of Eastern African Studies* 4, no. 2 (Juillet): 361–379.
- MAWDSLEY, Emma. (2012) *From Recipients to Donors: The Emerging Powers and the Changing Development Landscape*. London: Zed Books.
- MAYER, John et Brian ROWAN. (1991) « Institutional Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », In W.W. Powell et P.J. DiMaggio (dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (Chicago/Londres: University of Chicago Press): 41-62.
- MCEWAN, Cheryl et Emma MAWDSLEY (2012). « Trilateral Development Cooperation: Power and Politics in Emerging Aid Relationships. » *Development and Change* 43, no. 6 (Novembre): 1185–1209.
- MCGILL, Hunter (2012). « Canada among Donors: How does Canadian Aid Compare? » In BROWN, Stephen, ed. *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*. Montreal ; Ithaca: McGill-Queen’s University Press.
- MEHTA, Pradeep S. et Nitya NANDA. (2005) « Trilateral Development Cooperation: An Emerging Trend. » *CUTS International Briefing Paper* 1.
- MEYER, John W. et Ronald JEPPEPERSON. (2000) « The Actors or Modern Society: The Cultural Construction of Social Agency. » *Sociological Theory* 18, no.1 : 100-120.
- MILANI, Carlos R. S. (2011) « Aprendendo com a história: críticas à experiência da Cooperação Norte-Sul e atuais desafios à Cooperação Sul-Sul. » *Caderno CRH* 25, Salvador, no.65 : 211-231 (Mai-Août).
- MOSCA, J. (2012). « Porque é que a produção alimentar não é prioritária? » Documento de Trabalho No. 1. Maputo: Observatório do Meio Rural.
- MINISTÉRIO DA PLANIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE MOÇAMBIQUE (MPD). (2010) « Pobreza e bem-estar em Moçambique: terceira avaliação nacional. » Maputo: Direcção Nacional de Estudos e Análise de Políticas.
- MRE/ABC. (2010) « A cooperação técnica do Brasil para a África », Brasília.
- MÜLLER, Ulrich & Julia LANGENDORF. (2012) « Triangular Cooperation and Aid Effectiveness. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.

- MÜLLER, Ulrich & Michèle KNOTT. (2012) « Human Resources in Triangular Cooperation. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- MÜLLER, Ulrich. (2012) « Steering and Processes in Triangular Cooperation. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- NAÍM, Moisés. (2007) « Rogue Aid. » ForeignPolicy.com. March 1st.
- NANCI, Fernanda Cristina et Izidro GONÇALVES. (2011) « A Cooperação Sul-Sul para o desenvolvimento na agenda diplomática do Governo Lula. » Mundorama.
- NOGUEIRA, Isabela et Ossi OLLINAHU (2013). « From Rhetoric to Practice in South-South Development Cooperation – A case study of Brazilian intervention in the Nacala corridor development program. » (August).
- O'KEEFE, Joseph. (2007) « Aid: From Consensus to Competition. » *Brookings Blum Roundtable: «Development's Changing Face: New Players, Old Challenges, Fresh Opportunities.* » [En ligne] <http://www3.brookings.edu/global/aspen/2007o%27keefe.pdf> (Consulté le 2 décembre 2011).
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE. (2012) « Triangular Cooperation : Emerging Policy Messages and Interim Finding from Analytical Work. » DCD/DAC, no.49 (16 octobre).
- OCDE. (2013) « Aid to poor countries slips further as governments tighten budgets. » [En ligne] <http://www.oecd.org/newsroom/aidtopoorcountriesslipsfurtherasgovernmentstightenbudgets.htm> (Consulté le 2 août 2014).
- OCDE. (2014a). « Les forums de haut niveau sur l'efficacité de l'aide : petit historique ». [En ligne] <http://www.oecd.org/fr/cad/efficacite/lesforumsdehautniveauurlefficacitedelaidepetithistorique.htm> (Consulté le 2 août 2014).
- OCDE. (2014b). Aid to developing countries rebounds in 2013 to reach an all-time high. [En ligne] <http://www.oecd.org/newsroom/aid-to-developing-countries-rebounds-in-2013-to-reach-an-all-time-high.htm> (Consulté le 13 juillet 2014).
- OCDE. (2005) « Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide ». *Premier Forum de Haut Niveau sur l'Efficacité de l'Aide*, Paris (2 mars 2005).
- OCDE. (2008) « The Accra Agenda For Action. » *Third High Level Forum on Aid Effectiveness*, Accra (4 Septembre 2008).

- ODÉN, B. et L. WOHLGEMUTH. (2011) « Where is the Paris Agenda Heading? Changing Relations in Tanzania, Zambia and Mozambique. » European Centre for Development Policy Management, Briefing Note 21. Maastricht/Brussels: ECDPM.
- ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES – OCDE. (2005). Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement. [En ligne] <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf> (Consulté le 5 novembre 2012).
- OWA, Masumi (2011). « Revisiting the Paris Declaration Agenda – an Inclusive, Realistic Orientation for Aid Effectiveness. » *Development in Practice* 21, no. 7 (Septembre): 987–998.
- PALAT, R.A. (2008) « A New Bandung? Economic Growth vs. Distributive Justice among Emerging Powers », *Futures* 40 : 721–34.
- PALAT, R.A. (2009) « Rise of the Global South and the Emerging Contours of a New World Order », In J. Nederveen Pieterse and B. Rehbein (eds) *Globalization and Emerging Societies: Development and Inequality*, Basingstoke: Palgrave : 39–60.
- PANTOJA, E. et C. ELSNER (2009) « Triangular Cooperation: New Paths to Development. » Summary Report of the Discussions and Experiences presented in the first International Symposium on Triangular Cooperation, Triangular Cooperation Programme, GTZ-Brazil'. Paris: OECD. [En ligne] <http://www.oecd.org/dataoecd/63/32/43705278.pdf> (Consulté le 14 mars 2014).
- PARLEMENT DU CANADA. (2012) « Intensifier les partenariats stratégiques avec le nouveau Brésil. » Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international.
- PÉREZ, Jorge Balbis. (2013) « Civil Society Organizations and Inclusive Partnerships for South-South Cooperation in Latin America. » *Integration & Trade*, no.36.
- PIEFER, Nadine & Michèle KNODT. (2013) « Role Options in Triangular Cooperation. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- Programme des Nations Unies pour le développement – PNUD. (2010) *Millennium Development Goals Report*. United Nations publication, no. E.09.I.12.
- PNUD. (2012) Human Development Reports. [En ligne] <http://hdr.undp.org/fr/statistiques/>. (Consulté le 3 mars 2014).
- PUENTE, C. A. I. (2010) « A cooperação técnica horizontal brasileira como instrumento de política externa: a evolução da Cooperação Técnica com Países em Desenvolvimento (CTPD) no período 1995-2005. » Brasília: FUNAG.

- PURI, Hardeep S. (2010) « Rise of the Global South and Its Impact on South-South Cooperation. » Special Report, *Development Outreach*, World Bank Institute (Septembre).
- RAJASEKARAN, N. (2006) « Triangular Institutional Co-operation: II Phase-2003-2005. » External Evaluation. Oslo, Norway: *Development Fund*.
- RHEE, H. (2011). « Promoting South-South Cooperation through Knowledge Exchange » en H. Kharas, K. Makino y W. Jung, Eds., *Catalyzing Development: A New Vision for Aid*, Washington DC, Brookings Institute : 260-280.
- RITZER, G. (1992) *Sociological theory*. New York: McGraw-Hill.
- ROGERSON, A. (2005) « Aid Harmonization and Alignment: Bridging the Gaps between Reality and the Paris Reform Agenda », *Development Policy Review* 23, no.5 : 531–52.
- ROSSEEL, P. et al. (2009) « Approaches to North-South, South-South and North-South-South collaboration. A policy document. » Vlaamse Interuniversitaire Raad (VLIR). [En ligne] http://lirias.kuleuven.be/bitstream/123456789/229636/1/POLICY_PAPER_VLIR_UWC__NSS.pdf (Consulté le 4 avril 2014).
- ROSSI, Amanda. (2011) « Brésil, un pays donateur », *Le Monde diplomatique Brasil*, 1^{er} avril 2011.
- SALIBA-COUTURE, Charles. (2011) « L'appropriation et La Déclaration de Paris: Un Discours Convaincant, Mais En Sommes-Nous Convaincus? » *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement* 32, no. 2 : 180–195.
- SAHAHUA, José Antonio. (2010) « Post-Liberal Regionalism: S-S Cooperation in Latin America and the Caribbean. » In “South-South Cooperation: The Same Old Game or a New Paradigm.” UNDP: *Poverty in Focus*, no. 20 : 17-19.
- SARAIVA, Miriam Gomes. (2007) « As estrategias de cooperacao sul-sul nos marcos da politica externa brasileira de 1993 a 2007. » *Revista Brasileira de Política Internacional* 50, no. 2 : 42-59.
- SARAN, Shyam. (2014) « BRICS – The End of Western Dominance of the Global Financial and Economic Order. » Inter-Press Service. Jul 23 2014. <http://www.ipsnews.net/2014/07/brics-the-end-of-western-dominance-of-the-global-financial-and-economic-order/> (Consulté le 23 juillet 2014).
- SAXBY, John. (1999) « Partnership in Questions: An Issues Paper. » Ottawa, Canada: Canadian Partnership Branch, Canadian International Development Agency (CIDA).
- SCHLÄGER, Catrina. (2007) « New powers for global change - challenges for international cooperation - the case of Brazil. » Briefing Paper. FES Berlin.

- SCHÖNHERR (2011) Norma Schönherr, Johanna Quatmann. Conferência Internacional de Investimento em Aquacultura/International Aquaculture Business Conference. *Pemba, Mozambique / 9-10 November 2011. Conference Report.*
- SCHULZ, Nils-Sjard & Guido ASHOFF. (2010) « Triangular cooperation in the context of aid effectiveness – Experiences and views of EU donors. » Workshop report and concept note. AECID Final draft, 17 March.
- SCHULZ, Nils-Sjard (2010). “South-South cooperation in the context of aid effectiveness”, en Task Team on South-South Cooperation, Boosting South-South Cooperation in the Context of Aid Effectiveness. Telling the Story of Partners involved in more than 110 cases of South-South and Triangular Cooperation. Bogotá, Colombia : 9-34.
- SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA (SEGIB) (2008). Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, Estudios SEGIB, no. 3, Madrid
- SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA (SEGIB) (2012) Informe de la Cooperación Sur-Sur en Iberoamérica, Estudios SEGIB, Madrid.
- SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA (SEGIB) (2013). Report on South-South Cooperation in Ibero America, 2013-2014. [En ligne] http://segib.org/sites/default/files/WEB_Sur_Sur_2013_Ingles.pdf (Consulté le 10 mars 2014).
- SHEARER, Matthew et Joaquim Tres (2012). « South-South and Triangular Cooperation in Latin America and the Caribbean: Much Ado about Nothing? » Inter-American Development Bank, *Integration & Trade Journal*, no.36.
- SIMMEL, G. (1950) « On the significance of numbers for social life. » In K. Wolff (Ed.), *The sociology of Georg Simmel*, Glencoe: Free Press : 87-104.
- SINGER, Benjamin. (2004) « Aide bilatérale contre aide multilatérale ? Analyse comparative des politiques de coopération de l’Allemagne et du Royaume-Uni en matière de forêts tropicales », *Mondes en développement* 3, no.127.
- SINGH, Jaspal. (2010) « South-South Cooperation or Trilateral Diplomacy? » *Global Geopolitics & Political Economy*, 15 avril.
- SMILIE, Ian. (2004) « ODA: Options and Challenges for Canada. » Ottawa: Canadian Council for International Co-operation.
- (2013) « Op-Ed: Dark Days at CIDA. » Ottawa Citizen, March 24. [En ligne] <http://www.ottawacitizen.com/opinion/op-ed/Dark+days+CIDA/8145074/story.html>. (Consulté le 24 juillet 2014).

- SOARES DE LIMA, M. et M. HIRST. (2006) « Brazil as an Intermediate State and Regional Power: Action, Choice and Responsibilities », *International Affairs* 82, no.1 : 21-40.
- SOLANO, Daniel. (2009) « Le Brésil et la coopération Sud-Sud : l'Amérique du Sud prioritaire. » *Revue Accomex* (août) : no. 88, *Relations Sud-Sud. Les Sud bousculent le commerce international*.
- SWISS, Liam. (2010) « Promoting Gender Equality as Development Assistance Priority: The Influence of the World Polity and Bureaucrat Agency. » Paper presented at the American Sociological Association Meetings, Atlanta, G.A. (14 août).
- (2012) « Gender, Security, and Instrumentalism: Canada's Foreign Aid in Support of National Interest? » In BROWN, Stephen (2012), *Struggling for Effectiveness: CIDA and Canadian Foreign Aid*.
- TAELA, K. (2011) « Gender Equality at Home and Abroad: Brazil's Development Cooperation with Mozambique in the Field of HIV and AIDS ». Unpublished MA Dissertation, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- TARP, Finn. (2011) « Foreign Aid and Development." *International Encyclopedia of Political Science*. Ed. Bertrand Badie, Dirk Berg-Schlosser, and Leonardo Morlino. Thousand Oaks, CA: Sage. 912-17.
- TASK-TEAM ON SOUTH-SOUTH COOPERATION – TT-SSC (2010). « Boosting South-South Cooperation in the Context of Aid Effectiveness: Telling the Story of Partners in 110 Cases of South-South and Triangular Cooperation. » First Draft (Mars).
- TT-SSC (2011a) « Good practices for effective South-South and Triangular Cooperation » Good Practice Paper (Octobre).
 - TT-SSC (2011b) « Triangular cooperation: Towards horizontal partnerships, but how? » Bali Workshop. Bali, Indonesia. February 27 and March 1.
 - TT-SSC (2011c) « South South and Triangular Cooperation Unlocking the potential of Horizontal Partnerships for Better Development Outcomes », Building Block Proposal (Septembre).
 - TT-SSC (2011d). « Learning from South--South and Triangular Cooperation: Sharing Knowledge for Development. » Workshop Conclusions. Bogotá, Colombia (Septembre).
- THE GLOBE AND MAIL. (2014) « Ottawa expands list of countries to receive foreign aid priority». Kim Mackrael (27 juin).
- THE REALITY OF AID. (2007) « The Paris Declaration: Towards Enhanced Aid Effectiveness », Reality Check, Quezon City: IBON Books.

- THE REALITY OF AID. (2010) « La coopération Sud-Sud en matière de développement: Un défi pour le système de l'aide? » Quezon City: IBON Books.
- TOMLINSON, Brian. (2010) « A CCIC Briefing Note: A Review of the Second Report to Parliament on the Government of Canada's Official Development Assistance 2009-2010. » Ottawa: Canadian Council for International Co-operation.
- TUCKER, V. (1999) « The Myth of Development: A Critique of a Eurocentric Discourse. » Dans R. Munck, & D. O'Hearn, *Critical Development Theory. Contributions to a New Paradigm*. London: Zed Books.
- UN ECOSOC. (2008a) *Report of the First Development Cooperation Forum*, New York: 30 June – 1 July 2008. [En ligne] www.un.org/ecosoc/newfunct/pdf/DCF_pub_18_Sept.pdf (Consulté le 20 septembre 2013).
- UN General Assembly. (2009) « The State of South-South Cooperation- Report of the Secretary General. » Document no. A/64/321 August.
- United Nations Development Programme – UNDP. (2006) « Human Development Report 2006: Beyond scarcity: Power, poverty and the global water crisis. » United Nations Development Programme. [En ligne] <http://hdr.undp.org> (Consulté le 3 octobre 2014).
- UNDP. (2009) « Enhancing South-South and Triangular Cooperation. Study of the current situation and existing good practices in policy, institutions and operation of SSC and triangular cooperation. » New York.
 - UNDP. (2010) « South-South Cooperation: The Same Old Game or a New Paradigm? » *Poverty in Focus*, International Policy Centre for Inclusive Growth, no. 20.
 - UNDP. (2012) *UNDP/Japan Partnership supporting South-South Cooperation: Innovative Triangular Cooperation towards the Millennium Development Goals (1999-2004)*, New York. [En ligne] <http://tcdc.undp.org/doc/TriangCoop.pdf> (Consulté le 3 octobre 2014).
- UNOSSC. (2009) « Accroître la coopération Sud-Sud et triangulaire. » Rapport synthèse. Groupe spécial de la coopération Sud-Sud, PNUD. (Special Unit for South-South Cooperation)
- UVIC. (2005a) Southern Oceans Education and Development: Project proposal.
- (2008a) Southern Oceans Education and Development: Agreement of Mutual Cooperation UFSC.
 - (2008b) Southern Oceans Education and Development: Memorandum of Understanding EPAGRI.
 - (2008c) Southern Oceans Education and Development: Agreement of Mutual Cooperation – Ministry of Fisheries.
 - (2008d) Southern Oceans Education and Development: Agreement of Mutual Cooperation – UEM.

- (2008e) Southern Oceans Education and Development: Annual Report FY07-08.
 - (2008f) Southern Oceans Education and Development: Newsletter. September 2008.
 - (2009a) Southern Oceans Education and Development: Annual Report FY08-09.
 - (2009b) Southern Oceans Education and Development: Angoche Distrit Report. Maputo, July 26th.
 - (2009c) Southern Oceans Education and Development: Jessica Anderson's Study Report. Quelimane, Mozambique, July 17th - August 17th.
 - (2010a) Southern Oceans Education and Development: Annual Report FY09-10.
 - (2010b) Southern Oceans Education and Development: Report on Aquaculture in Small Scale in Angoche.
 - (2010c) Southern Oceans Education and Development: Relatório de Visita ao Distrito de Angoche. No âmbito do Projecto de aquacultura de camarão de pequena escala. Maputo, Janeiro 2010.
 - (2010d) Southern Oceans Education and Development: Relatório da deslocação ao Distrito de Angoche Província de Nampula- Angoche no âmbito do Projecto de aquacultura de camarão de pequena escala, Fevereiro.
 - (2010e) Southern Oceans Education and Development: Relatório de actividades realizadas em Gaza identificação de zonas para cultivo de bivalves.
 - (2010f) Southern Oceans Education and Development: Relatório das actividades realizadas em Moçambique: Prospecção da viabilidade de cultivo de moluscos bivalves nas províncias de Inhambane e Gaza. Projeto SOED/CIDA. Southern Oceans Education and Development. Guilherme S. Rupp, Edson Anselmo José.
 - (2011a) Southern Oceans Education and Development: Annual Report FY10-11.
 - (2011b) Southern Oceans Education and Development: Report on aquaculture in small scale in Angoche.
 - (2012a) Southern Oceans Education and Development: Annual Report FY11-12.
 - (2012b) Southern Oceans Education and Development: Angoche Report.
 - (2013) Southern Oceans Education and Development: Annual Report FY12-13.
- VAZ, Alcides Costa, and Cristina Yumie Aoki INOUE (2007). « Les économies émergentes et l'aide au développement international: le cas du Brésil. » Division du partenariat et du développement des affaires, CRDI (Décembre).

- VERENHITACH, Gabriela D., Marc Antoni DEITOS, Ricardo SEITENFUS. (2007) « Brasil e a cooperação triangular Sul-Sul para o desenvolvimento: O caso do Haiti. » article présenté au 1er symposium en relations internationales du Programme de post-graduation en Relations internationales de San Tiago Dantas (Unesp, Unicamp et PUC-SP), novembre 2007. [En ligne] www.santiagodantassp.locaweb.com.br/br/simp/artigos/verenhitach.pdf. (Consulté le 25 juillet 2014).
- WENDT, Alexander. (1992) « Anarchy is What State's Make of It: The social construction of power politics. », *International Organization* 46, no.2 : 391-425.
- (1999) *Social Theory of International Politics*, Cambridge.
- WENPING, He. (2013) « A Trilateral Dialogue on the United States, Africa and China. New Actors in International Development: The Case of China in Africa. » Conference Paper. May 13.
- WOODS, Ngaire. (2005) « The Shifting Politics of Foreign Aid. » *International Affairs* 81. no. 2 : 393–409.
- (2008) « Whose aid? Whose influence? China, emerging donors and the silent revolution in development assistance. » *International Affairs* 84, no.6 : 1205-1221.
- (2011) « International Political Economy in an Age of Globalization. » Dans J. Baylis, & S. Smith, *The Globalization of World Politics*, Oxford University Press : 277-298.
- WORLD BANK. (2013) Gross Domestic Product. [En ligne] <http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf> (Consulté le 27 juillet 2014).
- XIAOYUN, Li & Thomas BONSHAB. (2012) « Nine Challenges for Triangular Cooperation. » In LANGENDORF, Julia. (2012) *Triangular Cooperation: A Guideline for Working in Practice*. Baden-Baden: Nomos.
- ZIMMERMAN, Felix et Kimberley SMITH. (2011) « More Actors, More Money, More Ideas for International Development Co-operation. » *Journal of International Development* 23, no. 5: 722–738.

Annexe 1 : Guide d'entrevue

Type 1 : Questionnaire d'entrevue sur la construction du projet

Date	
Lieu	
Personnes présentes à l'entrevue	(Ex : Chercheure principale, interprète, interviewé)
Emploi/position/occupation de l'interviewé	(Ex : Fonctionnaire, professeur, étudiant)

Plan de la rencontre :

1. Introduction & questions préliminaires
2. Thème 1 : Efficacité monétaire
3. Thème 2 : Gain d'expertise
4. Thème 3 : Dynamiques des négociations
5. Thème 4 : Principes ressortant de l'accord
6. Thème 5 : Orientation des éléments contenus dans l'accord

1. Questions préliminaires :

- a. Quel est votre rôle dans votre organisation?
- b. Depuis combien de temps en faites-vous partie?
- c. Quel est votre niveau de scolarisation?
- d. Avez-vous déjà participé à un projet de coopération internationale auparavant?
- e. Quel a été votre rôle dans le cadre du projet de coopération en question?
- f. Comment considérez-vous la coopération triangulaire par rapport à son niveau d'efficacité comparativement aux projets traditionnels bilatéraux?

2. Thème 1 : Efficacité monétaire

- a. Le fait de travailler conjointement avec un autre partenaire/donateur vous a-t-il permis de réduire les coûts de votre participation au projet?
- b. Qu'y a-t-il de particulier à ce projet qui vous a occasionné une diminution/augmentation des ressources nécessaires (monétaires ou humaines)?
- c. Est-ce que le facteur monétaire en est un important pour vous? Et pour votre organisation?

3. Thème 2 : Gain d'expertise

- a. Quel a été le degré d'importance du partenariat avec un autre donateur dans votre décision de participation à ce projet?
 - i. Auriez-vous tout de même participé à ce projet sans la participation de l'autre donateur?
 - ii. Quelles étaient vos motivations à travailler avec ce partenaire?

- b. Considérez-vous que l'expertise réunie à travers les trois partenaires fût plus appropriée pour ce projet?
- c. Considérez-vous que vous auriez pu réaliser un projet de même qualité sans l'autre partenaire donateur?

4. Thème 3 : Dynamiques des négociations

- a. Comment le projet a-t-il pris forme?
- b. Quel était l'intérêt pour vous de participer à un tel projet?
- c. Comment les décisions ont-elles été prises?
 - i. Était-ce dans un souci d'efficacité?
- d. Quelles étaient les dynamiques de relations entre les partenaires?
- e. Quelles sont les difficultés étant ressorties dans les négociations?
 - i. Diriez-vous que les négociations auraient été plus courtes/longues ou plus simples/complexes que dans le cadre d'un projet bilatéral?
- f. Quels sont les avantages de ce type de coopération (CT)?

5. Thème 4 : Principes ressortant de l'accord

- a. Quels furent les facteurs considérés pour la construction de l'accord?
- b. D'où l'idée de ce projet est-elle apparue?
- c. Est-ce que l'objectif du projet était un besoin exprimé par le pays bénéficiaire?
- d. Est-ce que vous/les donateurs ont consulté les plans et objectifs de développement du pays?
 - i. Est-ce que le projet s'insère dans ses objectifs?
- e. Est-ce que vous/les donateurs ont consulté les autres donateurs de la région?
 - i. Y a-t-il eu certains accords ou séparations des tâches ou domaines d'action avec d'autres donateurs présents dans le pays?
- f. Avez-vous consulté ou travaillé avec des ONG ou entreprises, que ce soit dans votre pays ou celui d'un partenaire?
- g. De quelle manière vous êtes-vous assuré que le projet atteindrait les résultats escomptés?
 - i. Y a-t-il certains instruments que vous auriez utilisés? Lesquels?
- h. Qui était responsable de la réalisation du projet?
 - i. Et de son suivi?
- i. Quelles étaient les conditions que le pays en développement devait suivre pour que se mette en place le projet?
- j. D'où provient le matériel utilisé tout au long de ce projet?
 - i. Avez-vous des ententes avec les partenaires sur l'achat du matériel?
- k. Est-ce que certains principes d'efficacité de l'aide ont été pris en compte?
 - i. Lesquels?
 - ii. Qui les a soulevés?

6. Thème 5 : Orientation des éléments contenus dans l'accord

- a. Considérez-vous que les différents éléments faisant partie de l'accord pour le projet de coopération sont élaborés pour le succès du projet seulement?
 - i. Croyez-vous qu'il y aurait des éléments qui puissent ralentir la réalisation du projet? Ou empêcher son succès?
- b. Si vous aviez à refaire le projet, que changeriez-vous?

- c. Croyez-vous que les intérêts du pays en développement primaient sur les intérêts des autres partenaires lorsqu'il était question de construire l'accord du projet de coopération?
-

Type 2 : Questionnaire d'entrevue sur les retombées du projet

Date	
Lieu	
Personnes présentes à l'entrevue	(Ex : Chercheure principale, interprète, interviewé)
Emploi/position/occupation de l'interviewé	(Ex : Fonctionnaire, professeur, étudiant)

Plan de la rencontre :

1. Introduction & questions préliminaires
2. Thème 1 : Résultats du projet
3. Thème 2 : Bénéfices pour les partenaires

1. Questions préliminaires :

- a. Quel est votre rôle dans votre organisation?
- b. Depuis combien de temps en faites-vous partie?
- c. Quel est votre niveau de scolarisation?
- d. Avez-vous déjà participé à un projet de coopération internationale auparavant?
- e. Quel a été votre rôle dans le cadre du projet de coopération en question?
- f. Comment considérez-vous la coopération triangulaire par rapport à son niveau d'efficacité comparativement aux projets traditionnels bilatéraux?

2. Thème 1 : Résultats du projet

- a. Les objectifs du projet ont-ils été atteints?
- b. Considérez-vous que le projet ait été une réussite?
- c. Qu'est-ce qui aurait été à améliorer dans le projet?
- d. Qu'est-ce qui, selon vous, a contribué au succès du projet?
 - i. Considérez-vous que sa forme, un projet entre trois partenaires, ait été un facteur ayant contribué au succès du projet? Pourquoi?
- e. Quelles ont été les faiblesses de ce projet?
- f. Quelles ont été les forces?
- g. Selon vous, quel sera l'impact à moyen et long terme du projet?
- h. Dans son intégralité, considérez-vous ce projet comme différant des autres projets de coopération bilatérale?
 - i. Sous quels aspects?

3. Thème 2 : Bénéfices pour les partenaires

- a. Quels sont les avantages de travailler avec ces partenaires pour vous? Et pour votre pays?
- b. Quels sont les avantages de participer à ce projet pour vous? Et pour votre pays?
- c. Avez-vous tenu compte des intérêts de votre pays dans l'élaboration de ce projet?

- d. Considérez-vous que la relation avec le pays bénéficiaire ait été facilitée grâce au partenariat avec l'autre donateur?
 - i. Est-ce que le Canada et le Mozambique auraient pu tout de même travailler ensemble dans ce domaine sinon?
- e. Comment voyez-vous votre relation avec vos partenaires suite à la mise en œuvre de ce projet?
- f. Croyez-vous que globalement, chaque partenaire en tire des bénéfices?
- g. Comptez-vous participer de nouveau à ce type de projet? Pourquoi? Est-ce parce que c'est un projet de CT? Ou est-ce à cause du projet en soit?
 - i. Que changeriez-vous afin d'améliorer la formule?

Type 3 : Questionnaire d'entrevue général

Date	
Lieu	
Personnes présentes à l'entrevue	(Ex : Chercheure principale, interprète, interviewé)
Emploi/position/occupation de l'interviewé	(Ex : Fonctionnaire, professeur, étudiant)

Plan de la rencontre :

1. Introduction & questions préliminaires
 2. Thème 1 : Coopération Sud-Sud et triangulaire du Brésil
 3. Thème 2 : Coopération triangulaire
 4. Thème 3 : Coopération triangulaire du Canada
- 1. Thème 1 : Coopération Sud-Sud et triangulaire du Brésil**
- D'où est apparue l'expression coopération Sud-Sud structurante?
 - Qu'est-ce qui différencie la CSS du Brésil?
 - En comparaison avec les autres pays émergents
 - En comparaison avec les pays du Nord
 - Comment le Brésil choisit-il ses partenaires?
 - Le facteur géographique est-il important?
 - Pouvez-vous expliquer la relation horizontale que le Brésil a avec ses partenaires?
 - Quel bénéfice y a-t-il pour le Brésil dans une relation de coopération horizontale?
 - Dans un pays africain
 - Dans un pays d'Amérique latine`
 - Dans une relation avec un pays du Nord
 - Y a-t-il des principes que les institutions brésiliennes doivent respecter?
 - Y a-t-il des outils que les institutions brésiliennes qui pratiquent la CSS doivent utiliser?
 - Y a-t-il une standardisation des pratiques?

- Sinon, comme les institutions brésiliennes peuvent-elles réaliser les objectifs et les principes de la CSS du Brésil?
- Quelles sont les conditionnalités que le pays partenaire (bilatéral ou trilatéral) doit respecter pour la réalisation d'un projet?
 - Comment garantisiez-vous l'efficacité de votre CSS?
- Quel est le pourcentage du matériel, équipement ou service qui doit être acheté au Brésil?
- Quelle est la relation des institutions qui pratiquent la CSS avec les ONG? Et avec les entreprises?
 - Et quelle est l'importance de celle-ci?
- Comment cela fonctionne-t-il quand le Brésil désire faire un projet de sa propre initiative?
 - Est-ce commun?
 - *Exemple de la fabrique de médicaments à Maputo avec la Fiocruz...
- Quelle est la modalité la plus intéressante pour le Brésil; les projets bilatéraux ou multilatéraux?
 - Laquelle est la plus commune?
- Avec l'élection de Dilma comme présidente, quels sont les changements dans la pratique de la CSS du Brésil?
 - Y a-t-il une approximation avec les pays du CAD?
 - Le Brésil compte-t-il signer la Déclaration de Paris?
 - Pourquoi?

2. Thème 2: Coopération triangulaire

- Quels sont les avantages d'utiliser la modalité de coopération triangulaire?
 - Et les désavantages?
- Y a-t-il un meilleur échange des connaissances dans un partenariat à trois entités?
- La qualité des résultats d'un projet est-elle influencée par la CTr?
- Le Brésil est-il intéressé à travailler davantage avec ses partenaires du Nord?
- Itamaraty croit-il qu'une perte de visibilité est provoquée par la CTr?
- Quels sont les prochains projets de CTr qui seront mis en œuvre?
- Le Brésil a-t-il l'intention de signer d'autres accords de partenariat avec des pays du Nord? Et du Sud?
- Est-il plus facile (ou plus intéressant) de travailler avec d'autres pays émergents?
- Considérez-vous que la CTr est plus efficace que les projets bilatéraux traditionnels?
- Les projets de CTr réussissent-ils souvent à atteindre leurs objectifs?
 - Ou est-ce plus difficile à atteindre les résultats souhaités?
- Est-ce que la configuration à trois partenaires contribue au succès des projets?
 - Quels sont les points faibles?
 - Quels sont les points forts?
- Comment garantisiez-vous l'efficacité dans vos projets de CTr?
- Quels sont les bénéfices de participer à un projet de CTr pour votre institution?
 - Et pour votre pays?
 - Qu'en est-il de l'échange de connaissances?
- Quels sont les avantages de travailler avec ces partenaires pour votre institution?
 - Et pour votre pays?

- Quels intérêts sont pris en compte dans la construction de ces projets?
 - Est-il difficile de veiller aux intérêts de votre institution?
- Considérez-vous que la relation entre le pays bénéficiaire puisse être facilitée à travers votre partenariat avec un pays émergent?
- Comment voyez-vous votre relation avec vos partenaires après la mise en œuvre des projets de CTr?
 - Globalement, croyez-vous que chaque partenaire bénéficie des projets de CTr?
- Comment amélioreriez-vous les arrangements de CTr? Que changeriez-vous?

3. Thème 3 : Coopération triangulaire du Canada

- En 2007, le projet SOED se voulait un projet de CTr mais n'a pas été accepté comme tel. Pourquoi?
 - Y a-t-il un fonctionnement différent à PWCB?
- Est-ce que l'ACDI possède des accords pour réguler la CTr avec des pays partenaires?
- Croyez-vous qu'un projet de CTr peut être influencé par les principes et pratiques de CSS?
 - Avez-vous des exemples concrets impliquant l'ACDI?
- Comparativement à 2007, y a-t-il plus de projets de CTr impliquant le Canada?
 - Pourquoi?
 - Comment le MAECD voit-il la CTr maintenant?
- Quels sont les avantages et désavantages des projets de CTr?
- Croyez-vous que l'ACDI est ouverte à travailler avec plus de partenaires?
 - Pourquoi.
- Un partenariat avec un autre pays du Nord, un pays émergent ou un pays en développement serait plus approprié pour un CTr?
- Est-il possible d'atteindre la visibilité désirée, même à travers un projet de CTr?
- Comment l'ACDI sélectionne-t-elle ses projets de CTr?
 - Quelle est l'influence des intérêts du Canada dans la sélection?
- Est-il plus difficile d'intégrer les objectifs de politique étrangère du Canada dans la CTr?
- Pourriez-vous me parler de la relation du Canada avec le Mozambique?
 - Et avec le Brésil?
- Comment l'ACDI fait-elle en sorte que son aide soit efficace?

Annexe 2: Cadre analytique – Avantages et désavantages

	Avantages directs de la CTr	Sous-avantages soulevés par la littérature inclut dans cet avantage	Élément(s) à analyser	Conceptions/auteurs utilisés	Indicateurs possibles pour l'analyse
1	Solutions mieux adaptées aux besoins du partenaire/bénéficiaire	*La CTr permet d'utiliser une technologie intermédiaire, plus adéquate envers le partenaire/bénéficiaire. *La proximité culturelle entre le partenaire émergent et le partenaire en développement génère naturellement des solutions plus adéquates pour le partenaire/bénéficiaire.	La qualité de l'aide	« [S]olutions are adapted to identified demands and intended to create capacity in a sustainable way rather than focused on solving a particular problem. » (BMZ, 2013, p.89)	* Les solutions sont adaptées aux demandes formulées par le partenaire/bénéficiaire. (BMZ, 2013) * Les solutions sont développées de manière à permettre le développement de capacités durables. (BMZ, 2013)
2	Expérience conjointe antérieure réussie	*Le projet s'appuie sur une expérience passée conjointe entre deux partenaires ayant réussi. *Une relation de confiance est présente entre deux partenaires dès le début du projet.	L'existence d'un projet antérieur conjoint réussie sur lequel s'appuie le projet actuel.	« [D]irect transfer of policies and programs that work by the individuals that have made them a success. » (Ayllon, 2013)	* Le projet émane d'un transfert de politiques ou de programmes réussis et est transféré par les individus qui l'ont mis en œuvre. (Ayllon, 2013) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Une relation de qualité et de confiance est présente dès le début du projet. * L'expertise est adéquate pour le partenaire/bénéficiaire.
3	Complémentarité entre les partenaires/donateurs	*Le projet bénéficie des avantages comparatifs de chacun des partenaires	L'identification et l'utilisation des avantages comparatifs	« [A]ssociating different institutional strengths, technical capacities and expertise from both the new provider and the traditional donor in order to better meet the needs of recipient countries. » (Pantoja, 2009)	* Les forces institutionnelles se complètent. (Pantoja, 2009) * Les capacités techniques se complètent. (Pantoja, 2009) * Les expertises se complètent. (Pantoja, 2009) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * "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." (UNOSSC, 2009, 14)
4	Bénéfices mutuels	*Chaque partenaire obtient des bénéfices *La CTr favorise l'apprentissages mutuels	Les bénéfices de chacun	« Mutual benefits to the stakeholder involved as a result of exchanged experiences and learning. » (Pantoja, 2009)	* L'aide est très proche des objectifs diplomatiques ou commerciaux. (Chandy et Kharas, 2011, 742) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Tous les partenaires ont la perception d'obtenir des bénéfices à travers le projet. * Les bénéfices perçus par les partenaires sont perceptibles dans les objectifs du projet. * Il y a une approximation entre les partenaires, particulièrement entre les donateurs. * Les intérêts des institutions politiques impliquées directement ou indirectement sont satisfaits en partie ou en majorité.
5	Atteinte d'un accord hybride/Harmonisation des procédures	*La CTr permet la création d'un espace de dialogue *L'accord conclu intègre des éléments de chacune des parties à l'accord d'une manière équilibrée. Les éléments incluent principes, pratiques et outils de gestion. *La phase de négociation entre les partenaires permet de faire avancer le débat sur l'efficacité de l'aide ou le cadre normatif international.	Le degré d'hybridité de l'accord	N/A	* Les pratiques et règles ayant été appliquées dans le cadre du projet proviennent de tous les partenaires/donateurs. * Les partenaires/donateurs supportent une initiative formellement triangulaire. * L'accord conclu est un accord hybride (consensus) entre les principes et pratiques de chaque partenaire/donateur selon le cadre le mieux adapté envers le pays bénéficiaire. * Le projet a servi à constituer un "pont" entre les principes et pratiques de l'APD et de la CSS. * Des standards communs sont établis pour le projet.

6	Relation horizontale	*La CTr favorise une relation horizontale entre les partenaires *La CTr respecte davantage la souveraineté des partenaires/bénéficiaires *La CTr est guidée par la demande	La nature des relations	« [P]artnership in building egalitarian, horizontal relations among countries involved in triangular cooperation, regardless of their role or specific function. This implies in political dialogue, technical and financial coordination and the establishment of harmonic procedures and positions in all stages of cooperation – from planning to evaluation. » (Pantoja, 2009)	* Un dialogue politique a eu lieu. (Pantoja, 2009) * Il y a coordination technique & financière. (Pantoja, 2009) * Des procédures harmonieuses sont mises en place tout au long du projet. (Pantoja, 2009) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Chaque acteur a un pouvoir décisionnel. * Aucun acteur ne perçoit d'imposition de la part d'un partenaire. * La reconnaissance des capacités de tous les partenaires, le respect mutuel et l'apprentissage mutuel. (BMZ, 2013)
7	Diminution des conditionnalités	*L'aide apportée dans le cadre de la CTr n'est pas liée *Les partenaires/donateurs n'imposent par de conditions envers le partenaire/bénéficiaire pour la réalisation du projet.	Les conditionnalités imposées	N/A	* La proposition de projet doit respecter le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté. (Gould, 2005) * L'accord du projet ne contient pas ou peu de conditionnalités à la réalisation du projet. * L'accord du projet ne contient peu ou pas d'aide liée.
8	Disponibilité accrue de ressources	*Le projet bénéficie d'une combinaison de ressources financières *Le projet bénéficie de plus de ressources financières totales *Le projet bénéficie d'une plus grande quantité et d'une plus grande variété de ressources humaines *Le projet va au-delà des capacités respectives de chacun des acteurs *Une plus grande quantité de ressources est utilisée pour permettre un projet à large spectre	Les ressources disponibles et l'étendue du projet	N/A	* Le projet bénéficie d'une plus grande quantité et d'une plus grande variété de ressources humaines. * Les ressources financières sont élevées. (Pantoja, 2009) * Les ressources financières proviennent de différents partenaires. (Pantoja, 2009) * Le projet va au-delà des capacités respectives de chacun des acteurs. * Une plus grande quantité de ressources est utilisée pour permettre un projet à large spectre. * La nature de l'intervention va au-delà du simple projet. (OECD, 2005) * Le projet ou une partie du projet aurait été impossible à réaliser sans la présence de l'autre partenaire/donateur.
	Désavantages directs de la CTr	Sous-désavantages soulevés par la littérature inclut dans ce désavantage	Élément(s) à analyser	Conceptions/auteurs utilisés	Indicateurs possibles pour l'analyse
1	Diminution de la qualité de l'aide	*L'aide apportée par le 2e donateur est de moins bonne qualité étant donné son manque d'expérience en CID.	La qualité de l'aide	« Lower level of confidence in the knowledge, skills and techniques available in other developing countries. » (CUTS, 2005)	* Il y a une confiance plus faible envers les connaissances, capacités et/ou techniques disponibles dans le pays pivot. (CUTS, 2005) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Les partenaires du pays pivot manquent de professionnalisme. * Le pays pivot n'a pas l'expérience et/ou la capacité de fournir de l'aide au développement de qualité. (Ashoff, 2010)
2	Dynamiques de domination	*Le projet est dominé par les 2 donateurs *Le bénéficiaire manque de leadership *Le 2e donateur est instrumentalisé par le 1er et constitue une sorte de sous-contractant	La nature des relations	« Triangular cooperation may merely serve national policy interests, especially at the Southern provider side, rather than being focused on development results at the final recipient end. » (Schulz et Ashoff, 2010, 6)	* Le projet sert avant tout les intérêts des partenaires/donateurs plutôt que les intérêts du partenaire/bénéficiaire en lien avec les résultats de développement. (Schulz et Ashoff, 2010). <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Chaque partenaire n'a pas le même pouvoir décisionnel. * Aucun pouvoir n'est transféré par les partenaires/donateurs vers le partenaire/bénéficiaire. (Abrahamsen, 2004) * Chaque partenaire est impliqué selon ses capacités. * Certaines normes, valeurs, conceptions et identités sont davantage valorisées par les partenaires à travers le projet. (Abrahamsen, 2004) * L'alignement envers les besoins, priorités et stratégies du partenaire/bénéficiaire est négligé. (Ashoff, 2010) * Le projet est construit de manière à refléter avant tout les expériences et préférences des partenaires/donateurs. (Ashoff, 2010). * Le focus du projet est de renforcer les capacités du partenaire/donateur pivot (Ashoff, 2010). * Le partenaire/bénéficiaire est insuffisamment impliqué dans la planification et dans la mise en oeuvre.

3	Diminution de la responsabilité mutuelle	*Le suivi et l'évaluation est réalisé majoritairement par l'un des partenaire *La gestion et la coordination de la mise en œuvre du projet sont réalisés majoritairement un l'un des partenaires *La pression pour l'atteinte des objectifs du projet est placée en majorité sur l'un des partenaires *Transparence	Le degré de responsabilité mutuelle	« [S]haring responsibilities among stakeholder and [...] transparency in decision making processes.» (Pantoja, 2009)	* La responsabilité du projet est partagée entre les partenaires. (Pantoja, 2009) * Les processus de prise de décision sont transparents. (Pantoja, 2009) * Le manque de demande et de participation du partenaire/bénéficiaire (Pantoja, 2009) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Les communications sont utilisés et considérés comme un outil important pour promouvoir une mise en œuvre et une gestion transparente et responsable. * Tous les acteurs sont impliqués dans le suivi et l'évaluation. * Des indicateurs vérifiables sont développés et il y a réalisation de suivis et évaluations (M&E) systématiques selon une gestion axée sur les résultats. * L'information sur les engagements, dont les engagements financiers, est partagée et suivie entre les partenaires. (Schulz et Ashoff, 2010) * Les intérêts et motivations derrière le projet doivent être adressés dans un dialogue ouvert et basé sur la confiance. (Schulz et Ashoff, 2010) * Les procédures, motivations et présence sur le terrain (incluant la prise de décision décentralisée, l'implication dans la coordination et le dialogue hors-pays) des partenaires/donateurs est assurée. (Schulz et Ashoff, 2010)
4	Lourdeur bureaucratique	*Il sévit un manque d'instruments de gestion adaptés à la CTr. *On observe une complexité dans la bureaucratie notamment en raison du nombre élevé de documents produits, de documents ayant dû être traduits, de documents ayant dû être signés, etc. *Des délais sont engendrés. *On observe des difficultés à harmoniser les procédures et les outils.	Le degré de complexité de la bureaucratie	« [T]hree actors (instead of two as in traditional cooperation) have to adopt a common approach, agree on common standards and procedures, and create the legal, institutional, and budgetary conditions required for successful implementation. » (Ashoff, 2010)	* Il sévit un manque d'outils spécifiques à la CTr. (Pantoja, 2009) * Les processus de négociation sont plus long. * Les partenaires ont de la difficulté à s'entendre sur des standards et procédures communes. * La division des rôles et responsabilités est floue. * Des coûts de transaction élevés, des processus de planification plus longs et un besoin plus important en main d'œuvre. (UNOSSC, 2009, 13) * Des difficultés dans l'harmonisation des cadres légaux, budgets et procédures, dans les priorités sectorielles, dans les critères de rapportage, dans la structure de gestion, dans les objectifs et cadres de suivi. (Mawdsley, 2013) <u>Autres indicateurs possibles:</u> * Il y a une quantité élevée de documents à produire. * On observe des délais dans la mise en œuvre du projet. * Le pourcentage du budget associé à cette phase est élevé. * Les partenaires et participants perçoivent des délais et/ou des complexités bureaucratiques.
5	Besoin accru de ressources	*Le projet engendre des besoins accrus en ressources humaines pour chaque partenaire *Le projet engendre des besoins accrus en ressources humaines totales *Le projet engendre des besoins accrus en ressources financières pour chaque partenaire *Le projet engendre des besoins accrus en ressources financières totales	Les ressources nécessaires	N/A	* Les coûts administratifs ne peuvent pas être plus élevés que le coûts des activités centrales de la coopération (Pantoja, 2009) * Les coûts engendrés pour les partenaires sont supérieurs aux coûts budgétés. * La perception des partenaires que les coûts sont supérieurs au budget initial. * La contribution monétaire de chaque acteur est inégale. * La perception des partenaires que les contributions monétaires de chaque acteur est inégale. * La décision de participer au projet est motivée par l'apport en ressources d'un autre partenaire.

Annexe 3 : Cadre analytique – Facteurs

	Facteurs soulevés dans la littérature influençant les avantages et désavantages soulevés	Conceptions utilisées
1	Influence des normes & valeurs du CAD	« Relations are biased by pre-existing concepts countries hold about each other. These concepts are based on history and international relations. » (BMZ, 2013)
2	Implication des acteurs non-gouvernementaux	« CSOs from developing countries with high credibility can be involved in developed countries in apprising the stakeholders there about the utility of the aid that they are providing to the developing countries. » (CUTS, 2005, p.5)
3	Degré de convergence entre les partenaires & transparence	« [D]efining stakeholder goals and identifying a solid foundation of common interests that will make it possible to reach an agreement and implement partnership. To harmonize interests, the suggestion is a legal statute to guide management, defining clearly the roles and responsibilities of the stakeholder involved. » (Pantoja, 2009)
4	Volonté politique des partenaires	« [T]he ability and willingness of the parties involved to draft and implement a feasible commitment. » (Farias, 2014, 6)
5	Appropriation relative de chaque partenaires	« Les pays partenaires exercent une réelle maîtrise sur leurs politiques et stratégies de développement et assurent la coordination de l'action à l'appui du développement » (OCDE 2005, p.4)
		« SSDC providers view ownership in a more literal way. They simply look to political leaders or senior officials in recipient countries to identify projects of high priority, which SSDC providers then agree to carry out. » (Chandy & Kharas, 2011, p.743)
		Différents degrés d'appropriation: d'une faible appropriation (weak ownership) à une appropriation élevée (strong ownership). (Whitfield, 2009)
		« Ownership is related to the recipient's capacity of internalizing and keeping the actions started or supported by international cooperation, such as by adopting policies or by institutionalizing procedures. An important indication of success is the degree to which a recipient country has owned the initiatives and results. » (Pantoja, 2009, 5)
6	Division claire des rôles	« Cooperation frameworks or specific agreements spelling out roles and responsibilities of all actors. [...] This working principle will help to clarify objectives, results, contributions and the work processes among the actors and to agree on their different roles in the context of any triangular cooperation effort. » (Heiligendamm Process, 2009, p.5)
7	Alignement	« [A]ligned with and integrated into the national level strategies and regional priorities of the continent. In addition, the joint contribution should complement other development partners' activities. [...] make maximum use of - and strengthen - existing national, regional or Pan-African mechanisms for cooperation as well as project preparation and implementation. » (Heiligendamm Process, 2009)
8	Planification adéquate	« The right investment – in terms of both time and attention – in planning not only contributes to more sustainable proposals that are more adequate to reality, but also allows for more effective institutional arrangements and procedures that will make the implementation of cooperation initiatives more appropriate in a particular country. In this process, preliminary dialogues and consultation, as well as peer transmission, are mechanisms suggested to triangular cooperation. » (Pantoja, 2009, p.7)
9	Gestion adéquate / Harmonisation des procédures	« [F]ocus action and resources on the achievement of relevant development results. [...] This includes ensuring an effective accountability system as well as monitoring and evaluation processes which can measure the impact of the triangular cooperation effort. » (Heiligendamm Process, 2009, p.4)
		« Transparent, regular, detailed and timely information on triangular initiatives should be available for all partners and the public. [...] Results management and an evaluation culture generating operational options for better impact should be enshrined in triangular cooperation. » (Schulz & Ashoff, 2010, p.7)
		« [R]esults in triangular cooperation are achieved on three levels: Developmental benefits in the recipient country ; Institutional benefits for the participating institutions ; Learning effects among the three partners. » (BMZ, 2013, p.92)
		« [T]wo levels of coordination structure: a supervisory board with a political nature, and a technical body with advisory and operational functions. » (Pantoja, 2009, p.8)
10	Demand-driven	« 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. » (UNOSSC, 2009, p.16)
11	Flexibilité et adaptabilité des partenaires	« Flexibility and harmonization are essential to synchronize and adequate procedures. » (Pantoja, 2009)
		Flexibilité politique & Flexibilité technique/institutionnelle. (N/A)