

Retirer les enseignements de la coopération technique

par D.A. Kay*

Le programme de coopération technique de l'Agence s'est largement et vigoureusement développé au cours des vingt dernières années, répondant à l'accroissement des besoins d'aide des pays en développement pour l'application des techniques nucléaires. Au cours de la décennie 1973–1983, l'Agence a fourni aux Etats Membres en développement des services d'experts d'une valeur de plus de 40 millions de dollars (des Etats-Unis), du matériel pour plus de 65 millions de dollars et l'équivalent d'environ 41 millions de dollars sous forme de bourses et de stages. Alors qu'en 1971, la valeur des projets du programme d'assistance technique de l'Agence dépassait à peine 8 millions de dollars, les quelque 670 projets de coopération technique en cours de réalisation dans plus de 70 pays en 1983 représentaient une valeur supérieure à 40 millions de dollars. La répartition régionale des programmes de coopération technique de l'Agence témoigne d'une dissémination géographique remarquable, expression de la priorité que les Etats Membres de toutes les régions accordent à l'utilisation des techniques nucléaires pour résoudre des problèmes critiques. En 1983, par exemple, la répartition des ressources de l'assistance technique et du fonds de coopération était à peu près la suivante: Amérique latine 27%; Asie et Pacifique 27%; Afrique 23%; Europe et Moyen-Orient 20%; activités interrégionales 3%.

Au cours de la période récente, l'assistance technique de l'Agence a porté sur cinq principaux domaines, représentant quelque 75% du total: technologie et génie nucléaires, sécurité nucléaire, applications à l'agriculture, physique nucléaire et applications des isotopes et des techniques des rayonnements à l'industrie et à l'hydrologie. Le reste du programme de coopération technique se répartit entre la médecine, la géologie et l'exploitation minière, la chimie nucléaire, la biologie et le développement de l'énergie atomique en général. Dans tous ces domaines, les nouveaux projets de coopération technique tendent à devenir de plus en plus complexes, multi-sectoriels et à long terme. Les Etats Membres font désormais moins souvent appel à l'Agence pour une assistance de courte durée, en vue d'objectifs nettement déterminés, et lui demandent plutôt de les aider à renforcer les infrastructures scientifiques locales, à créer de nouvelles capacités institutionnelles et à mieux intégrer l'assistance technique aux objectifs socio-économiques nationaux à long terme. Cette complexité croissante des activités de coopération technique montre bien que,

grâce à ses précédents programmes, l'Agence est parvenue à doter les pays en développement d'une capacité scientifique de base, adaptée à leurs besoins, dans le domaine du nucléaire. Mais il en résulte aussi pour l'Agence l'obligation de continuer à adapter son programme de coopération technique pour répondre à l'évolution des besoins des Etats Membres dans les années à venir.

Soucieux d'améliorer l'impact du programme de coopération technique de l'Agence — dont l'efficacité reconnue se traduisait à la fois par des ressources croissantes et par des demandes d'assistance de plus en plus nombreuses — le Conseil des gouverneurs et le Secrétariat ont entrepris en 1982 un examen des orientations de la coopération technique en vue de définir des recommandations relatives au développement des activités de l'Agence dans ce domaine. Cet examen a permis de dégager les points suivants: intérêt de renforcer la programmation pluriannuelle; nécessité d'une assistance avant exécution et en matière de planification des projets; mise au point de projets «modulaires» aux combinaisons suffisamment variées pour répondre aux besoins de la plupart des pays intéressés; préférence accordée aux projets régionaux et interrégionaux, chaque fois que cette forme d'aide s'avère plus économique ou efficace que l'assistance par pays; enfin, adoption d'une programmation dynamique permettant de reprogrammer et de recycler les fonds approuvés mais non utilisés pour répondre plus efficacement aux besoins des pays en développement [1].

Dans le cadre de cet effort visant à maintenir et améliorer les possibilités de coopération technique en tirant la leçon des opérations passées, l'Agence a récemment entrepris de systématiser l'évaluation des activités de coopération technique en tant que partie intégrante du programme de coopération technique. Les conclusions ainsi obtenues devraient servir à l'Agence, aux pays bénéficiaires et aux donateurs à ajuster les objectifs des projets, à prendre le cas échéant des mesures correctives et à déterminer si les résultats sont suffisants et ont la qualité voulue, de façon à définir les besoins complémentaires d'aide au développement. L'évaluation devrait contribuer aussi à améliorer la planification et l'exécution des projets futurs. Elle ne saurait donc être un exercice négatif de critique, mais un moyen de tirer des enseignements tout aussi valables des projets qui atteignent entièrement leurs objectifs que de ceux dont les résultats ne sont pas totalement satisfaisants. Tout comme pour le lancement du projet lui-même, l'Agence devra prendre en compte dans ses activités d'évaluation les préoccupations et les besoins des autorités nationales.

* M. Kay fait partie du Service d'évaluation du Département de la coopération technique de l'Agence.

Pour assurer la direction des activités d'évaluation, il a été créé en 1983 un Service d'évaluation de la coopération technique, placé sous l'autorité directe du Directeur général adjoint, chef du Département de la coopération technique. Ce service est également chargé de mettre au point une méthodologie d'évaluation des activités de coopération technique, de recommander et de mettre en œuvre des stratégies d'évaluation, de coordonner et superviser toutes les activités d'évaluation de la coopération technique, de surveiller l'application des procédures d'évaluation établies pour veiller à ce que les méthodes actuelles soient uniformément suivies et améliorées, de contrôler la mise en œuvre des recommandations faites à la suite des évaluations et de représenter l'Agence aux réunions interorganisations organisées dans le cadre de l'ONU sur l'évaluation de la coopération technique [2].

Après avoir examiné les pratiques d'autres organisations internationales et des pays fournissant une aide bilatérale, les procédures nationales d'évaluation et les besoins et les caractéristiques spécifiques de l'Agence, le Service a rédigé une version provisoire du *Manuel sur les procédures d'évaluation des projets de coopération technique de l'AIEA* [3]. La version provisoire du Manuel devra probablement être révisée à mesure que l'on acquerra de l'expérience dans ce domaine, mais ce sera l'élément essentiel du système d'évaluation des activités de coopération technique de l'Agence.

Les principales activités d'évaluation déjà entreprises se situent dans trois secteurs principaux. Premièrement, 59 projets représentatifs de certains aspects importants de l'assistance technique de l'Agence — tels que la médecine nucléaire, la dosimétrie, l'application des techniques nucléaires en agriculture, la radioprotection, le génie et les techniques nucléaires, et la physique et la chimie nucléaires — ont été sélectionnés pour une évaluation préliminaire. A ce stade, il s'agit d'examiner soigneusement dans quelle mesure la conception, l'exécution et les résultats des projets correspondent effectivement aux besoins des Etats Membres. Une fois ce travail terminé, quelques-uns de ces projets seront soumis à une procédure d'évaluation plus approfondie, en collaboration avec les autorités nationales et des experts extérieurs. Au cours de cette phase, on se préoccupera surtout de tirer des enseignements de chaque projet, et d'identifier les besoins d'assistance complémentaire des bénéficiaires et les nouvelles orientations éventuelles des programmes futurs de l'Agence.

Un autre secteur important des activités d'évaluation en cours est celui des stages de formation inscrits au programme de coopération technique de l'Agence. Les ressources affectées à ces stages — environ 3,3 millions de dollars des Etats-Unis en 1983 — représentent à peu près 10% de l'assistance technique fournie par l'Agence et le nombre des stagiaires (plus de 700 en 1983) montre qu'il s'agit bien d'une contribution essentielle à la capacité nucléaire des pays en développement. C'est pourquoi le Conseil des gouverneurs et le Secrétariat se préoccupent d'assurer l'efficacité et l'impact des cours de formation de l'Agence. En 1983, un vaste effort d'évaluation a été entrepris en vue d'obtenir les résultats suivants:

- renseignements détaillés sur l'efficacité des procédures de formation (y compris les méthodes de sélection et d'enseignement), et sur l'adaptation aux besoins des Etats Membres et des stagiaires;
- renseignements relatifs à l'incidence du programme de formation de l'Agence sur la suite de la carrière des stagiaires et sur les capacités des Etats Membres;
- élaboration de procédures plus efficaces pour l'évaluation de chaque stage de formation et de ses incidences à long terme;
- recommandations concernant l'amélioration de l'efficacité et de l'impact des activités de formation.

Cet effort d'évaluation a donné lieu à une très vaste enquête auprès de plus de 600 anciens stagiaires et de plus d'une centaine d'instructeurs ayant participé aux cours de l'Agence; les résultats en seront publiés en 1984. Il est prévu de faire suivre cette évaluation d'une étude tout aussi approfondie sur l'efficacité et l'impact du programme de bourses de l'Agence.

Le troisième grand secteur sur lequel porte l'effort d'évaluation en cours est le projet RCA bénéficiant de l'assistance du PNUD intitulé: «Applications industrielles des isotopes et des techniques des rayonnements», qui est actuellement le plus important projet régional financé par le PNUD en Asie [4]. Les activités de cet important projet ont pour objectif immédiat l'utilisation industrielle des isotopes et des techniques des rayonnements dans l'industrie minière, les industries du papier, du caoutchouc et de l'acier, la pétrochimie et la production d'engrais chimiques. Le succès éventuel de ce projet contribuera à renforcer le potentiel industriel de l'Asie. Sa réalisation est supervisée par un Conseil consultatif composé de dirigeants industriels des 12 pays participants. A la demande de ce Conseil, un système d'indicateurs, destiné à fournir des informations précises sur le succès et les résultats pratiques du projet, a été mis au point et est en cours d'application. En outre, le principal objectif du projet étant de faciliter le transfert de technologie aux industries de la région, le Conseil a demandé une évaluation détaillée de l'impact des cours de formation et des démonstrations figurant au programme. Outre son intérêt spécifique, cette évaluation a permis d'instaurer, sur l'initiative des Etats bénéficiaires et des responsables locaux de la gestion du projet, et avec l'aide du Service d'évaluation du Département de la coopération technique, le type d'étroite collaboration qu'il faut espérer pouvoir réaliser dans le cas d'autres projets pluriannuels complexes.

Savoir tirer les leçons de l'expérience afin d'améliorer l'efficacité et l'impact des activités futures est une condition essentielle du bon fonctionnement de tout programme de coopération technique. A mesure que le programme de l'Agence gagnait en importance et en complexité, de nouvelles mesures ont dû être prises pour renforcer et systématiser ce processus. L'Agence dispose désormais d'un ensemble opérationnel et exhaustif de procédures d'évaluation, et l'année de programme 1984 devrait marquer le début de la production et de l'utilisation systématique des résultats ainsi obtenus. Cette activité, aboutissement d'une stratégie soigneusement élaborée sur la base des délibérations du Conseil des gouverneurs, s'effectue en collaboration avec les Etats Membres. Les avantages les plus immédiats de cette

méthode d'évaluation seront la détection rapide des problèmes et la prise de mesures correctives avant qu'ils n'aient des conséquences graves. A long terme, ce sont essentiellement les résultats des évaluations qui permettront à l'Agence de jouer son rôle innovateur et catalyseur dans le domaine de la coopération technique, et de mieux répondre aux besoins changeants des Etats Membres.

Références

- [1] GOV/INF/426, 29 octobre 1982.
- [2] GOV/INF/444, 20 décembre 1983.
- [3] Des exemplaires du manuel peuvent être obtenus auprès du Département de la coopération technique de l'AIEA.
- [4] Voir dans ce numéro l'article de M. Kobayashi, coordonnateur du RCA.