

# Un projet du PNUD et de la Banque mondiale: planification énergétique pour divers états européens et arabes

*Aperçu des activités et enseignements*

par J.-P. Charpentier

Une saine politique d'investissement a toujours été nécessaire dans le secteur de l'énergie. Dans la plupart des cas, ce secteur absorbe environ 10% de tous les investissements d'un pays et tout défaut d'approvisionnement risque de perturber l'ensemble de l'économie. Depuis quelque temps, et du fait de la grande instabilité des prix de l'énergie sur le marché international, le climat de la planification de l'énergie s'est modifié et les circonstances exigent que l'on se soucie davantage encore de l'efficacité et que l'on veuille à bien intégrer les politiques sur un large front.

En premier lieu, la baisse des prix du pétrole au début de 1986 non seulement nous oblige à réévaluer la stratégie énergétique, mais aussi nous rappelle à quel point nombre de variables de ce secteur sont incertaines. Aussi la *planification énergétique doit-elle être un processus continu et itératif* afin que les stratégies soient assez souples pour s'adapter aux changements extérieurs.

En second lieu, de nombreux pays ont des balances des paiements déficitaires et le service de la dette leur crée des problèmes. Cette «crise de la dette» a provoqué des ralentissements de la croissance économique et, par voie de conséquence, un fléchissement de l'augmentation de la consommation d'énergie. Elle entraîne aussi une raréfaction des ressources financières. De fait, les programmes d'investissement dans le secteur de l'énergie doivent souvent être réexaminés compte tenu des ressources financières globales, et des solutions autres que les augmentations de capacité doivent être envisagées.

Le nouveau climat de la planification présente plusieurs caractéristiques: la nécessité de se préoccuper davantage des rapports entre le secteur énergétique et le reste de l'économie, et entre les divers sous-secteurs énergétiques; la limitation des ressources disponibles pour de nouveaux investissements, qui appelle un plus grand choix de politiques de rechange; et l'incertitude croissante qui demande un assouplissement de la stratégie énergétique.

M. Charpentier, membre de la Division de l'énergie d'origine nucléaire de l'AIEA, est actuellement détaché auprès de la Banque mondiale à Washington, D.C. Il fait fonction de directeur de projet du PNUD dans le Département technique de la Banque pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord. Il a utilisé plusieurs passages du présent article dans son exposé à la vingt-cinquième conférence inter-sociétés sur l'ingénierie de la conversion de l'énergie, qui s'est récemment réunie à Reno, au Nevada (Etats-Unis).

A mesure que ce climat évolue, le planificateur doit s'adapter — il devra donner plus d'importance à la formulation des directives et à l'étude de solutions de rechange, veiller à la souplesse et à l'adaptabilité lors de l'interprétation des plans énergétiques, et être capable d'évaluer l'impact du risque et de l'incertitude sur les décisions à prendre dans le secteur.

En outre, les progrès technologiques récents, notamment la puissance accrue de micro-ordinateurs relativement peu onéreux et la mise au point concomitante de logiciels très perfectionnés utilisables pour la planification énergétique, permettent opportunément à de nombreux planificateurs du secteur d'acquiescer de nouvelles aptitudes. Les difficultés qu'éprouvent les planificateurs de l'énergie pour accéder aux grands ordinateurs onéreux se trouvent du même coup résolues.

## Le projet

En 1987, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a lancé un projet d'assistance technique sur la planification énergétique qui avait pour objet de stimuler l'échange et le transfert de connaissances et d'expériences entre pays européens et pays arabes (Algérie, Bahreïn, Chypre, Egypte, Hongrie, Jordanie, Koweït, Maroc, Pologne, Portugal, Tunisie et Yougoslavie, désignés par le terme «région» dans la suite de cet article). C'est la Banque mondiale qui est l'agent d'exécution de ce projet.

L'objectif est de renforcer les moyens nationaux de planification énergétique des pays participants. Deux voies sont empruntées simultanément à cette fin:

- Mise en œuvre d'une série de procédures d'assistance technique aux niveaux national et régional, comportant l'élaboration de programmes de formation, une analyse de planification énergétique et des consultations d'expert;

- Renforcement de la coopération technique entre les pays de la région à l'aide d'une série de réseaux de collaboration visant à améliorer l'échange d'informations, et de services consultatifs mutuels en vue de faciliter le suivi de cette coopération technique.

Le projet est prévu en deux temps, de deux ans chacun environ. La première partie, qui a duré de janvier 1987 à juin 1989, avait un caractère essentiellement technique et visait surtout à familiariser tous les

## La Banque mondiale et son rôle dans le secteur de l'énergie

Le groupe de la Banque mondiale comprend la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), l'Association internationale de développement (IDA), la Société financière internationale (SFI) et l'Agence de garantie multilatérale des investissements (MIGA). La mission commune de ces institutions est de favoriser le relèvement des niveaux de vie des pays en développement en canalisant vers eux les ressources financières de pays avancés. La BIRD est la propriété de quelque 150 Etats. Son capital est souscrit par ses pays membres et elle finance ses opérations de prêts à l'aide de ses propres emprunts sur les marchés financiers mondiaux, de ses rentrées et des remboursements de ses prêts. Les taux d'intérêt qu'elle applique sont fonction du coût de ses emprunts, et ses prêts sont en général assortis d'une franchise de cinq ans et sont remboursables en 15 ans ou moins. Les prêts sont consentis aux gouvernements ou doivent être garantis par eux. Lorsqu'il s'agit du financement d'un projet, la BIRD cherche à obtenir à la fois un cofinancement étranger ainsi qu'une contribution du gouvernement intéressé en monnaie locale.

L'IDA offre une assistance aux mêmes fins que la BIRD, mais essentiellement dans les pays en développement les plus pauvres et à des conditions qui pèsent moins sur leur balance des paiements que ne le ferait un prêt de la BIRD. L'aide de l'IDA va essentiellement à des pays dont le produit national brut par habitant est inférieur à 480 dollars des Etats-Unis (de 1987). Les opérations de la BIRD et de l'IDA sont menées par le même personnel.

La SFI s'occupe de promouvoir le secteur privé des pays en développement. Juridiquement et financièrement, cette société et la BIRD sont des entités distinctes ayant chacune leur secrétariat.

La MIGA, créée en 1988, encourage la prise de participation et autres investissements directs dans les pays en développement. Elle offre aux investisseurs des garanties contre les risques non commerciaux et organise le dialogue entre le

monde international des affaires et les gouvernements hôtes sur les problèmes d'investissement.

La Banque mondiale est une des plus importantes sources officielles de capitaux extérieurs pour le développement énergétique des pays en développement. Les prêts de la Banque à cette fin ont presque atteint les 4 milliards de dollars pour l'exercice 1989 (1er juillet 1988 — 30 juin 1989), ce qui correspondait à environ 18% de l'ensemble de son programme de prêts pour cette année-là. A la fin de juin 1989, le montant global de tous les prêts consentis atteignait quelque 224 milliards de dollars, dont plus de 20% pour le secteur de l'énergie.

Dans ce secteur, la Banque diversifie ses activités. Outre ses prêts traditionnels au titre de projets énergétiques, elle consent des prêts de plus en plus importants pour les ajustements structurels et sectoriels et pour des investissements dans le secteur. De même, elle a étoffé ses services consultatifs, notamment en matière de politique énergétique, et donne des conseils sur les stratégies énergétiques et les projets globaux d'assistance technique.

La plupart des projets d'assistance technique exécutés par la Banque et pouvant servir à stimuler le développement du secteur énergétique sont généralement financés ou co-financés par des organismes nationaux ou internationaux, en particulier par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le projet de planification de l'énergie qui nous occupe et que met en œuvre la Banque mondiale pour sa région Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord est essentiellement financé par le PNUD. L'AIEA y participe activement en fournissant des avis techniques et en organisant des programmes de planification et de formation. L'opération a pour objet d'aider les pays participants à mieux formuler leurs politiques et leurs stratégies énergétiques et à s'informer du rôle que peut jouer l'énergie nucléaire.

pays participants avec toute une série de procédures pratiques et techniques de planification énergétique\*.

La deuxième partie, actuellement en cours d'exécution, se terminera en septembre 1991. Elle est plutôt orientée vers la mise au point de politiques et de stratégies énergétiques qui, dans le cadre de chaque pays participant, exigeront une collaboration plus active des

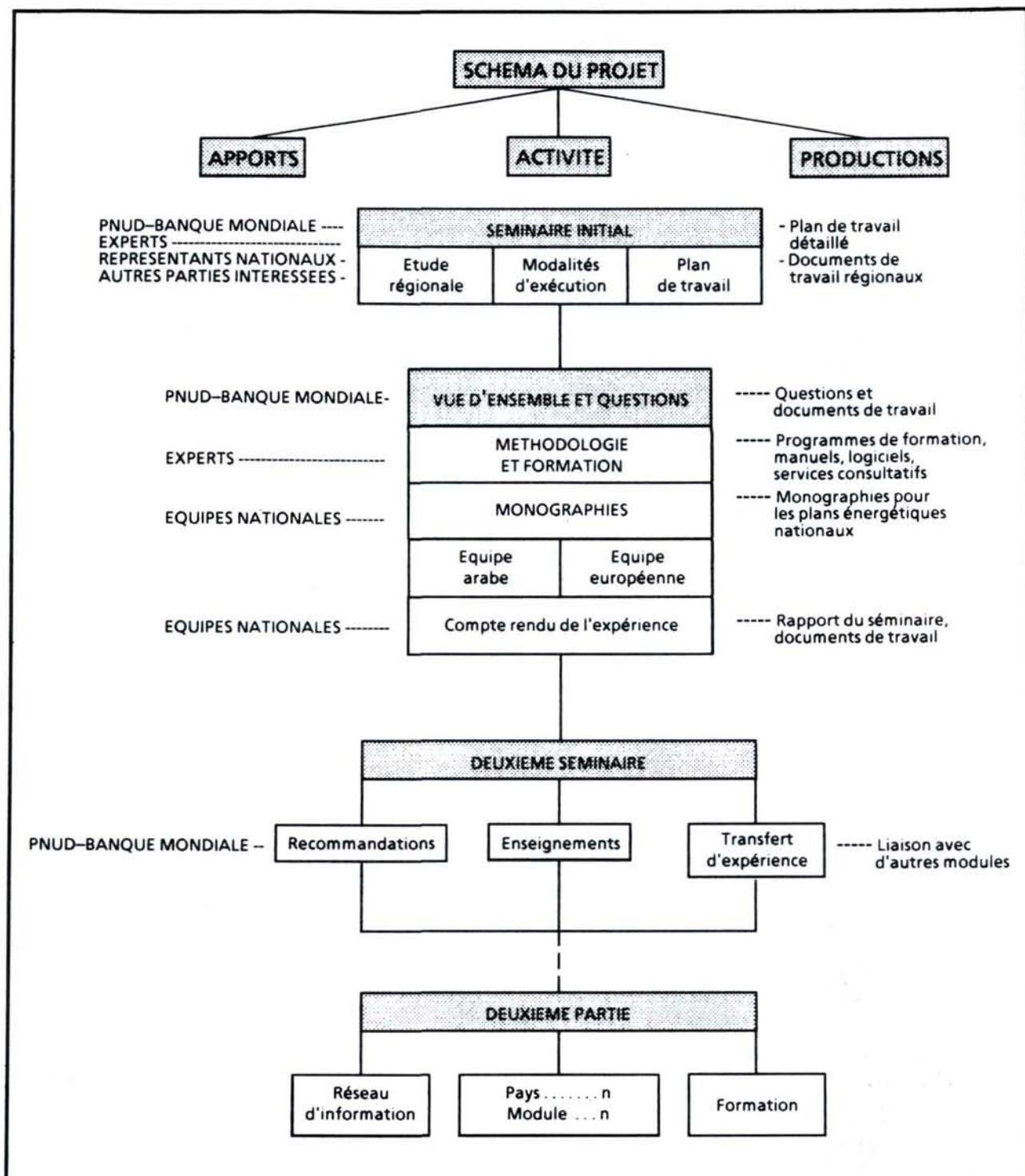
\* Par exemple, une des techniques fondamentales utilisées pour tous les pays participants est fondée sur le modèle ENPEP (ENergy and Power Evaluation Program), programme d'évaluation énergétique qui peut être utilisé pour étudier la demande d'énergie, l'optimisation des programmes d'investissement dans le secteur, les bilans énergétiques et les effets sur l'environnement. Ce modèle à menu, relativement simple, peut être utilisé sur la plupart des ordinateurs individuels courants et se compose de plusieurs sous-programmes exploitables séparément selon les besoins et les problèmes étudiés. D'autres modèles et techniques sont également disponibles pour étudier les aspects plus spécifiques et complexes de la question.

planificateurs de l'énergie et des dirigeants du secteur. Simultanément, on s'efforcera tout spécialement d'intensifier la coopération entre les pays participants en mettant en place des réseaux sous-régionaux pour faciliter l'échange d'informations. En tout, l'ensemble du projet aura coûté environ 3 millions de dollars et suscité un apport complémentaire de 5,5 millions de dollars sur une période de cinq ans.

Plus précisément, les objectifs du projet sont les suivants:

- Mettre à la disposition des pays participants un ensemble de techniques et de méthodologies de planification largement utilisées par ailleurs (qui n'exigent généralement que des micro-ordinateurs);

- Faire établir des monographies nationales par des équipes du pays sur certains aspects particuliers de la planification énergétique;



● Créer un centre interrégional pour la formation, la diffusion de l'information et les échanges de vues sur un large éventail de questions intéressant la planification de l'énergie dans tous les pays participants;

● Créer des réseaux de collaboration entre pays participants sur des sujets déterminés et à l'échelon sous-régional pour perfectionner les aptitudes de planification et exposer les pays à différents courants de pensée sur diverses questions;

● Dans certains cas, favoriser une action commune dans le domaine de l'énergie, en particulier l'interconnexion des réseaux électriques.

Pendant la phase préparatoire du projet, le choix des modèles et des techniques a fait l'objet d'un soin

particulier. Il était clair, dès le début, que s'efforcer de choisir les «meilleurs» modèles aboutirait à un débat interminable et stérile. Après avoir brièvement passé en revue les modèles les plus connus, le choix s'est porté sur ceux qui pouvaient être fournis gratuitement aux participants, bénéficiaient de certains services d'appui et permettaient de bien comprendre les principes fondamentaux de la pensée stratégique dans le secteur énergétique. Dans certains cas, les insuffisances des modèles ont été notées, mais la discussion avec les auteurs et les usagers a permis de trouver les moyens de corriger ces insuffisances ou d'exploiter les modèles de façon à surmonter ces difficultés. En outre, tout au long de l'élaboration du projet, on a constamment veillé à

assurer l'utilisation convenable de ces modèles afin que les participants puissent s'en servir intelligemment et non pas à l'aveuglette.

**Structure du projet**

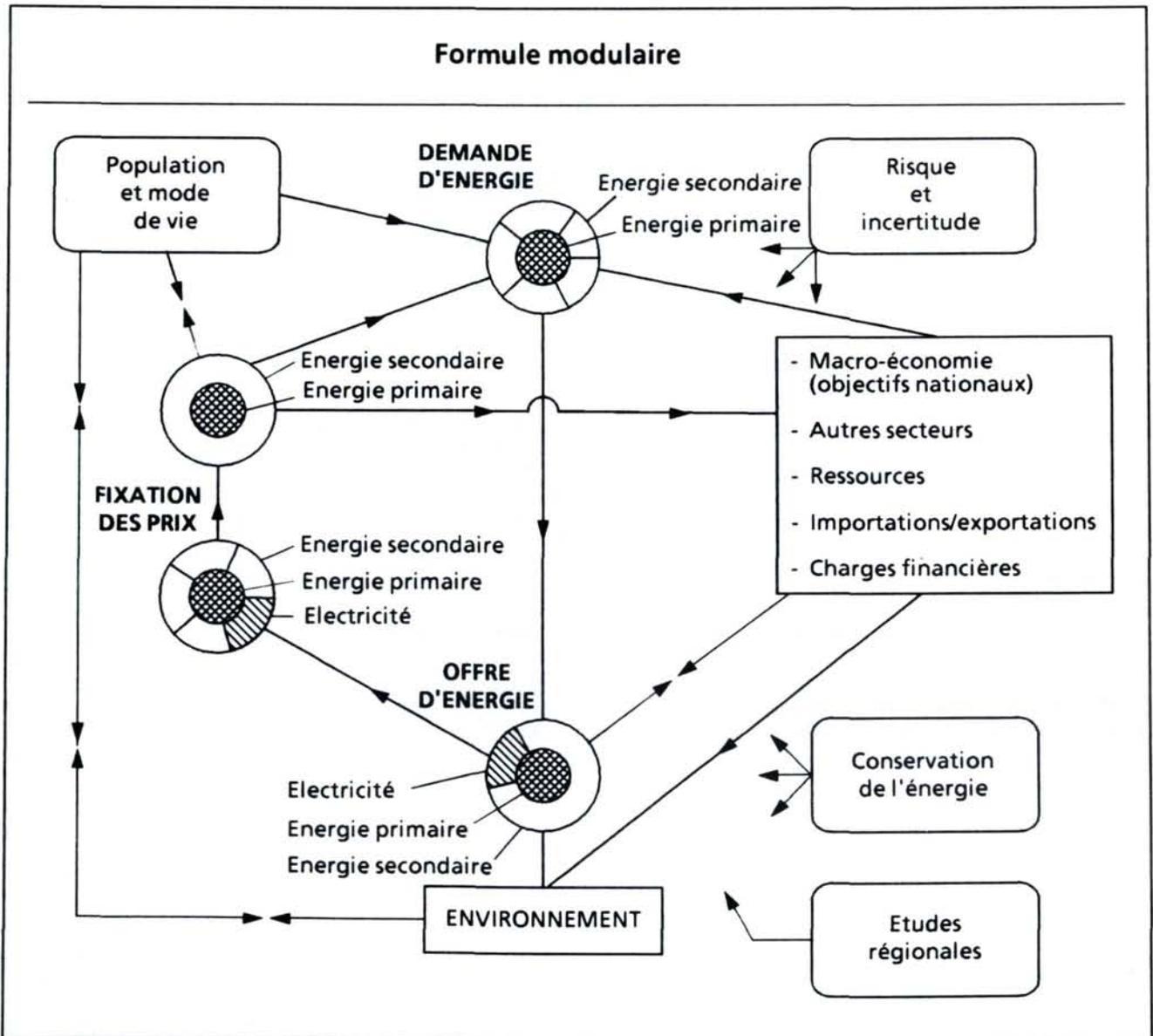
Le projet se développe à partir d'une série de modules thématiques couvrant une large plage de sujets intéressants pour le planificateur énergétique contemporain. Ces sujets ont été précisés dans une circulaire adressée à tous les pays. Conjointement avec un rapport sur la stratégie énergétique régionale établi par la Banque mondiale, elle a servi au séminaire initial à passer en revue les problèmes énergétiques régionaux, à se mettre d'accord avec les responsables sur l'ensemble des paramètres de la stratégie énergétique pour la région, et à réaliser un consensus pour le projet.

Un module comporte généralement quatre éléments: 1) un document de travail thématique exposant les grands problèmes, délimitant le cadre conceptuel du

module dans le contexte de l'ensemble du secteur énergétique et présentant les courants de pensée actuels sur la question; 2) un document de travail exposant en détail la méthodologie, les techniques d'analyse et le logiciel à utiliser; 3) une monographie nationale (ou plusieurs s'il y a lieu) fondée sur le document de travail méthodologique, mais avec une orientation opérationnelle; 4) un rapport sommaire, établi par l'équipe nationale présentant les constatations, l'expérience acquise et les enseignements.

Ces divers modules peuvent être combinés pour faciliter l'élaboration d'un cadre général pour la politique et la planification énergétiques du pays (*voir les diagrammes.*)

Pour chaque module, on a défini ou mis au point un schéma méthodologique convenu utilisable pour les monographies nationales exécutées par les équipes nationales sous la conduite et avec les conseils de consultants agréés. Les équipes nationales travaillant sur des modules identiques se réunissent afin de comparer les résultats des travaux et d'échanger l'expérience acquise.



En outre, des cours, ateliers et séminaires sont organisés périodiquement afin d'améliorer systématiquement les connaissances et de favoriser la coopération et l'entente entre tous les pays participants.

La formule modulaire a été spécialement conçue pour assouplir le dispositif du projet et en étendre le champ pour le cas où des fonds supplémentaires deviendraient disponibles.

La participation au projet est à la fois *volontaire* et *active* et le succès dépend de l'attention accordée à la préparation des monographies nationales qui en sont la clé de voûte. On peut donc dire que le projet est conçu comme une opération de *coopération technique* plutôt que d'*assistance technique*. Aussi facilite-t-il cette coopération technique, ainsi que la formation et la fourniture sélective de conseils techniques. Il n'en reste pas moins que son succès sera essentiellement fonction de la qualité, de l'application et de l'engagement des exécutants. Par ailleurs, pour retenir l'attention des responsables et dirigeants, il importe que les *monographies préparées par les équipes nationales s'insèrent dans le programme de travail de planification énergétique du pays*, en plus de l'intérêt réel qu'elles présentent pour le projet.

---

#### Première partie: Janvier 1987-Juin 1989

Cette première étape a vu chacun des pays participants travailler sur une ou deux monographies nationales à partir de modules normalisés correspondant à diverses questions de planification énergétique. De la longue liste de modules possibles présentés dans la circulaire, le libre choix des pays participants s'est porté sur six thèmes: demande d'énergie, investissements dans l'équipement électrique et coûts marginaux à long terme, impacts des prix de l'énergie, macro-économie et rapports avec le secteur énergétique, planification des parcs hydrauliques, et conservation de l'énergie. De plus, un cours sur les techniques fondamentales de planification énergétique a été organisé pour perfectionner les connaissances des équipes de planification nationales.

Treize pays ont participé à la première partie du projet; 15 monographies nationales ont été présentées et un cours sur la planification énergétique intégrée ainsi qu'un atelier sur la conservation de l'énergie ont été organisés. Dans l'ensemble, le travail a été remarquable et de grande qualité. Pour conclure cette étape, on a organisé un séminaire pour permettre à chaque pays de présenter les résultats de ses travaux.

Dans plusieurs cas précis, le projet a contribué à la prise de décisions en matière de politique et de programmation:

- Un pays s'est servi du projet pour revoir son programme d'investissements dans le secteur et a pu ainsi déterminer les importantes améliorations à y apporter, ce qui s'est traduit par une demande d'emprunt à la Banque mondiale.

- Un autre pays a profité du projet pour faire une étude générale des prix dans le secteur de l'énergie. Cette étude visait à déterminer l'impact d'une augmentation sensible du prix de sa principale ressource d'énergie primaire sur les divers secteurs de l'économie et sur la

balance des paiements. Les résultats ont servi de base à un important dialogue avec le Gouvernement sur la politique à suivre.

- Un troisième pays, qui avait mis au point un modèle pour analyser les problèmes complexes d'investissement que posent les équipements mixtes hydrauliques/thermiques, est devenu le principal centre du projet pour la formation de participants venant des autres pays. Le projet peut aussi servir à deux pays participants à coopérer pour affiner encore le modèle, notamment en l'allégeant pour en faire une version utilisable sur ordinateur individuel.

A la fin de cette première étape, les participants avaient généralement bien compris la nature et le rôle de la planification énergétique (en ce qui concerne tant la méthodologie que l'organisation institutionnelle) et les études de fond ont été entreprises. En outre, tout au long de cette période, la coopération technique entre les divers pays s'est affirmée grâce à des réunions périodiques et à des programmes d'assistance mutuelle.

Une évaluation indépendante de cette première partie a conclu que le projet avait rendu un grand service aux pays participants. Plus spécialement, il a proposé aux participants des méthodologies mises à jour qui ont servi à accroître les moyens des différentes équipes et organismes de planification et à préparer les études à entreprendre. Cependant, alors que l'acquisition des connaissances nécessaires à la maîtrise des techniques de planification n'a pas posé de problèmes, il est apparu que l'application de ces techniques à l'étude et à la formulation de politiques et de stratégies énergétiques souples et globales exigeait un effort et un appui supplémentaires. Elle a de même conclu à la nécessité de stimuler constamment *le dialogue entre les planificateurs de l'énergie et les dirigeants du secteur*.

Cette partie du projet a suscité un vif intérêt et un grand enthousiasme et a atteint ses principaux objectifs. Un forum voué à un large échange de vues interrégional s'est ainsi organisé et a donné une impulsion qui permettra certainement, pendant la deuxième partie, de confirmer et d'exploiter les résultats acquis.

---

#### Deuxième partie: Juillet 1989-Septembre 1991

La coopération entre les pays de la région est toujours à l'ordre du jour. La collaboration par sujets entre les pays qui se sont familiarisés avec certains modules est stimulée par des réunions spécialisées qui permettent d'échanger l'expérience acquise, réunions auxquelles prennent part périodiquement les planificateurs nationaux de l'énergie qui se sont révélés les plus expérimentés au cours de la première partie.

Tous les modules de la deuxième partie sont orientés vers les politiques et ont une vocation opérationnelle. Chaque monographie a pour objet de faciliter la prise de décisions; à cette fin, elle traite de l'examen des diverses options possibles, de l'analyse de sensibilité et des problèmes généraux du risque et de l'incertitude. De nouveaux modules ont été inclus pour traiter de questions telles que les politiques des prix de l'électricité, les études préliminaires sur les interconnexions régionales des réseaux électriques et de gazoducs, les problèmes d'environnement, le risque et l'incertitude dans les

décisions relatives aux investissements, et la constitution de bases de données sur l'énergie.

Les réunions organisées pour regrouper les diverses équipes nationales travaillant sur le même module se sont avérées utiles en ce qu'elles ont donné l'occasion d'un échange d'expériences et d'informations. Cette pratique continue de se développer pendant la seconde partie et les groupes ainsi constitués se transformeront progressivement en réseaux thématiques organisés et bien structurés avec leurs centres et leurs coordonnateurs. De plus, des réseaux sous-régionaux seront mis en place à la demande des pays participants. Ces réseaux sous-régionaux s'occuperont de tous les domaines techniques étudiés dans la sous-région et auront pour mission de gérer l'assistance technique entre les pays qui la composent, à la fin du projet. Trois de ces réseaux sont en cours d'organisation: un pour le Maghreb, un pour les pays d'Europe et un pour les pays du Moyen-Orient.

Pour tenir tous les pays participants au courant de l'avancement du projet, un bulletin trimestriel leur est distribué. Ce bulletin est également destiné à renseigner les organismes multilatéraux et bilatéraux intéressés, y compris les donateurs.

---

### Les enseignements

La subdivision des questions complexes de planification énergétique en plusieurs modules donne au projet une grande souplesse que les pays participants savent apprécier. Elle permet notamment à chaque pays d'inclure les approches proposées dans ses procédures de planification selon les priorités respectives.

Donner aux équipes nationales l'*entière responsabilité* des monographies est le facteur clé d'une bonne formation en cours d'emploi et du perfectionnement des aptitudes.

Limiter le rôle des consultants extérieurs à donner des conseils et des avis pendant le cours des travaux s'est avéré judicieux.

Les réunions spécialisées groupant les équipes nationales travaillant sur des modules analogues sont un bon moyen de faciliter l'échange d'expériences et d'informations.

Dans chaque pays participant, la constitution d'équipes nationales composées de spécialistes venant de divers organismes nationaux est une formule très efficace pour renforcer la coopération entre ces organismes qui, dans nombre de pays, ont souvent tendance à faire indépendamment les mêmes travaux ou à ne jamais communiquer entre eux.

Les cours sur les techniques fondamentales sont très utiles pour enseigner rapidement la méthodologie et les moyens. Il faudrait néanmoins les compléter par des activités visant non seulement l'acquisition de la maîtrise des méthodes enseignées mais cherchant aussi à démontrer la valeur de ces techniques d'analyse dans l'élaboration des plans et des politiques.

La formation technique des planificateurs de l'énergie est un des points essentiels du projet mais la formation à l'élaboration de politiques énergétiques est au moins aussi importante. Les planificateurs ont tendance à se fixer sur la modélisation en oubliant que le but ultime de tous ces exercices est de mettre au point des

stratégies énergétiques cohérentes fondées sur plusieurs scénarios et options possibles. La planification énergétique est autant un art qu'une science. C'est sur les scénarios que les dirigeants se basent pour évaluer les coûts et les avantages des diverses stratégies proposées et pour choisir la politique la mieux adaptée. Une attention plus soutenue est accordée à cet aspect pendant la deuxième partie du projet. De même, le dialogue entre les planificateurs et les dirigeants doit être constamment entretenu et stimulé.

S'il est vrai que les projets régionaux doivent chercher à favoriser l'échange de l'expérience acquise entre pays participants, la publication de l'information d'entrée et de sortie devrait néanmoins demeurer à la discrétion de chacun d'entre eux. Le pays ne devrait pas être mis dans l'embarras et se sentir tenu de révéler des données éventuellement sensibles. Seul l'échange normal de l'expérience acquise et des leçons apprises devrait être obligatoire, et non la communication de résultats chiffrés.

Un programme de travail et un ordre du jour clairement formulés devraient être préparés bien à l'avance mais demeurer flexibles. Nombreuses sont les causes possibles de retard mais le déroulement de l'ensemble du programme ne devrait pas en souffrir.

Une certaine concurrence entre les équipes nationales peut souvent s'avérer un bon stimulant pour accélérer les travaux et inciter à produire un travail de haute qualité. A cet égard, la publication d'un bulletin périodique — trimestriel, par exemple — est apparue comme un bon moyen à la fois de diffuser l'information et d'activer l'avancement des travaux.

La constitution de réseaux de collaboration entre les pays participants peut utilement faciliter l'échange des connaissances, des leçons de l'expérience et d'informations. Toutefois, ces mécanismes ne peuvent présenter un intérêt réel que si les pays participants eux-mêmes s'y consacrent et s'il y a des questions de fond à étudier, à discuter et à résoudre.

Dans ce contexte, on peut organiser deux types de réseaux complémentaires et associés :

- Réseaux thématiques/techniques, par exemple sur la demande d'énergie, l'impact des prix, les rapports entre l'énergie et la macro-économie, la conservation de l'énergie, etc;

- Des réseaux culturels/géographiques, par exemple lorsque les pays en sont au même stade de développement ou lorsqu'il existe déjà des programmes de coopération économique.

---

### Conclusions

*Recommandations pour l'organisation de projets de ce genre.* L'élaboration d'un projet régional est une opération complexe qui doit être précédée d'une longue et soignée préparation comprenant:

- un inventaire des besoins de la région dans le domaine considéré et un rappel des méthodologies disponibles;

- un examen des techniques et des approches applicables à l'étude des problèmes à résoudre et facilement adaptables aux circonstances particulières à la région.

**Aperçus de la deuxième partie du projet**

**Juillet 1989–Septembre 1991**

*Douze pays participants:* Algérie, Bahreïn, Chypre, Egypte, Hongrie, Jordanie, Koweït, Maroc, Pologne, Portugal, Tunisie et Yougoslavie.

*Neuf modules de base:* Demande d'énergie: optimisation des réseaux électriques, équipements mixtes hydrauliques/thermiques, tarification de l'électricité, impact des prix de l'énergie, effets sur l'environnement, rapports entre l'énergie et la macro-économie, conservation de l'énergie, risques et incertitudes. Dans le cadre de chaque module, plusieurs monographies sur des questions intéressant les pays participants sont prévues. *En préparation:* 20 monographies nationales et deux régionales. Les travaux sur chaque module sont suivis par un consultant extérieur qui contrôle et oriente l'activité des équipes nationales pendant la préparation des monographies. Le consultant se rend auprès de chaque équipe nationale quatre ou cinq fois pendant l'exécution du projet.

*Deux cours de formation:* ● Un cours d'un mois sur le modèle ENPEP, qui est le modèle de base proposé. ● Un cours de deux semaines sur la constitution de bases de données sur l'énergie. Chaque pays participant est autorisé à envoyer deux stagiaires à chacun de ces cours. Des candidats supplémentaires peuvent être acceptés aux frais du pays intéressé, s'il y a de la place.

*Séminaires/ateliers:* ● Deux ateliers d'une semaine sur deux questions relatives à la conservation de l'énergie: problèmes institutionnels/financiers et conservation de l'énergie dans le secteur des transports. ● Deux séminaires de caractère général pour l'échange de l'expérience acquise. ● Plusieurs réunions de chefs de réseaux visant à renforcer leur coopération dans le domaine technique et en matière de politique énergétique.

A ce premier stade, il faudrait aussi arrêter le *modus operandi* le mieux adapté possible à la structure et aux besoins des pays participants. Il faut se soucier tout particulièrement d'obtenir un net consensus parmi les

futurs participants au sujet de l'importance des questions à traiter, lesquels devraient s'engager fermement et avec enthousiasme à prendre part au projet régional. Il convient de bien souligner qu'un projet de cette nature appelle une participation effective des pays intéressés et de bien faire comprendre que son succès (ou son échec) est entièrement entre leurs mains.

La documentation sur la structure générale proposée pour le projet et sur le *modus operandi* devrait être largement distribuée à tous les participants afin qu'ils soient parfaitement à même d'examiner, de discuter et finalement d'adopter un cadre et une structure de projet bien adaptés aux fins recherchées. La propriété du projet doit revenir aux pays participants et non à l'agent d'exécution. Sous cet angle, il doit être considéré comme un projet sollicité. Pour assurer son succès, il est indispensable de se mettre d'accord avec les divers homologues, ce qui devrait normalement demander beaucoup de temps. Quoi qu'il en soit, tout le soin que l'on peut apporter à la planification des travaux dans un premier temps ne peut que porter ses fruits par la suite.

La diffusion de l'information et la recherche d'un accord et d'un consensus sur la forme à donner au projet peuvent se faire en deux étapes:

- Il conviendrait d'abord d'organiser un séminaire général auquel seraient invités des représentants de tous les pays participants, afin d'exposer dans leurs grandes lignes les objectifs du projet. A cette fin, une notice contenant un aperçu de la structure proposée, des questions à étudier et du *modus operandi* éclairerait utilement le débat.

- Ce séminaire initial devrait être suivi de contacts plus spécifiques au niveau de chaque pays. Au cours de ses missions, le directeur de projet devrait revoir en détail le contenu et la structure du projet avec les principaux responsables nationaux et avec l'équipe de planification de l'énergie. Il devrait en profiter pour déterminer en collaboration avec eux quels sont les problèmes essentiels à résoudre en ce qui concerne tant l'organisation que le personnel. Dans la mesure du possible, *une seule personne par pays devrait être chargée de centraliser les opérations*. Du choix de cette personne dépend en grande partie le succès du projet. L'intéressé devrait être motivé, techniquement compétent, être d'un rang suffisamment élevé pour prendre des décisions pratiques au cours de l'exécution du projet et accéder facilement aux instances de direction nationales les plus élevées.

Vient ensuite la tâche importante qui consiste à organiser les équipes nationales. L'expérience nous a montré que les meilleures équipes ne comptent pas plus de quatre à cinq personnes et qu'il importe de les recruter dans différents organismes nationaux afin que tous les points de vue soient représentés, ce qui permet d'éviter les conflits au moment de la publication des résultats.