

TEMPUS

Manuel TOP

**La Durabilité par la
Diffusion**

Phare

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 1997

ISBN 92-9157-048-6

© CECA-CE-CEEA, Bruxelles • Luxembourg, 1997

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.

Printed in Germany

Préparé pour la Commission européenne
Direction générale XXII - Éducation, formation et jeunesse

par

SCIENTER (Bologna - Italy)
en collaboration avec le
Bureau Tempus de Lettonie
(Academic Programme Agency))

et en collaboration avec la



Fondation européenne pour la formation

Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, I-10133 Torino
Tel: (39)11 630 22 22 / Fax: (39)11 630 22 00 / email: info@etf.it
Web: <http://www.etf.it>

La Fondation européenne pour la formation est une agence de l'Union européenne établie pour oeuvrer dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnels en Europe centrale et orientale, dans les Nouveaux États Indépendants et en Mongolie. La Fondation fournit également une assistance technique à la Commission européenne pour le Programme Tempus.

Ce rapport a été préparé avec le soutien de la Fondation européenne pour la formation. Les opinions qui y sont exprimées sont celles du contractant et ne traduisent en aucune manière le point de vue officiel de la Fondation.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	7
PARTIE I - Lignes directrices pour la conception des actions D&D dans Tempus.....	10
1. Qu'est-ce que la diffusion ? Qu'est-ce que la durabilité ?	11
2. Identifiez votre projet et ses réalisations	13
3. Utilisateurs-cible et parties intéressées au projet	17
4. Quelles sont vos forces et faiblesses actuelles ?	23
5. Qu'en est-il des scénarios futurs ?	26
6. Quelles sont les options en matière d'actions D&D ?	30
7. Ressources et priorités	35
8. Comment « inscrire » la D&D dans des initiatives existantes ?	39
9. Comment évaluer les actions D&D ?	43
10. Les actions D&D ont modifié l'identité de votre projet : Quelle est la prochaine étape ?	50
PARTIE II - Brèves études de cas	53
<i>PEC 7614 CEMS - CBK: Communauté des écoles européennes de gestion - Gisement commun de connaissances</i>	<i>54</i>
<i>PEC 4797 - CESAMS: Centre pour l'étude des sciences et de la gestion de l'environnement.....</i>	<i>57</i>
<i>CME 2003 en relation avec PEC 4341 - Renforcement du développement économique des communautés rurales</i>	<i>60</i>
<i>JEN 2719 en relation avec PEC 2719 : EUROHOT - Ouverture technologique pour la construction et la maintenance d'autoroutes en Europe.....</i>	<i>63</i>
<i>PEC 3077 en relation avec JEN 3077: Réseau de centres d'ingénierie assistée par ordinateur et de robotique.....</i>	<i>66</i>
<i>Tempus Tacis PEC - 8547/94 : Modernisation du programme de cours en économie à l'Université d'Etat de Dnepropetrovsk.....</i>	<i>69</i>

PARTIE III - Informations utiles.....	73
Informations des Bureaux Nationaux Tempus	74
Bulgarie	74
République tchèque	75
Estonie	76
Hongrie.....	76
Lettonie.....	77
Lituanie.....	78
Ancienne République yougoslave de Macédoine	78
Pologne.....	80
Roumanie	81
République slovaque	82
Slovénie	82
Bureau Nationaux Tempus dans les pays Phare	84
Points d'information Tempus dans les États nouvellement indépendants et en Mongolie.....	85
Informations d'ordre général.....	86

INTRODUCTION

Le présent manuel a été élaboré dans le cadre du projet de Promotion des réalisations Tempus (projet TOP) afin d'apporter un soutien aux promoteurs et autres parties intéressées à ce projet, lesquels ont intérêt à optimiser l'utilisation et l'impact de Tempus, via ses réalisations et leur durabilité.

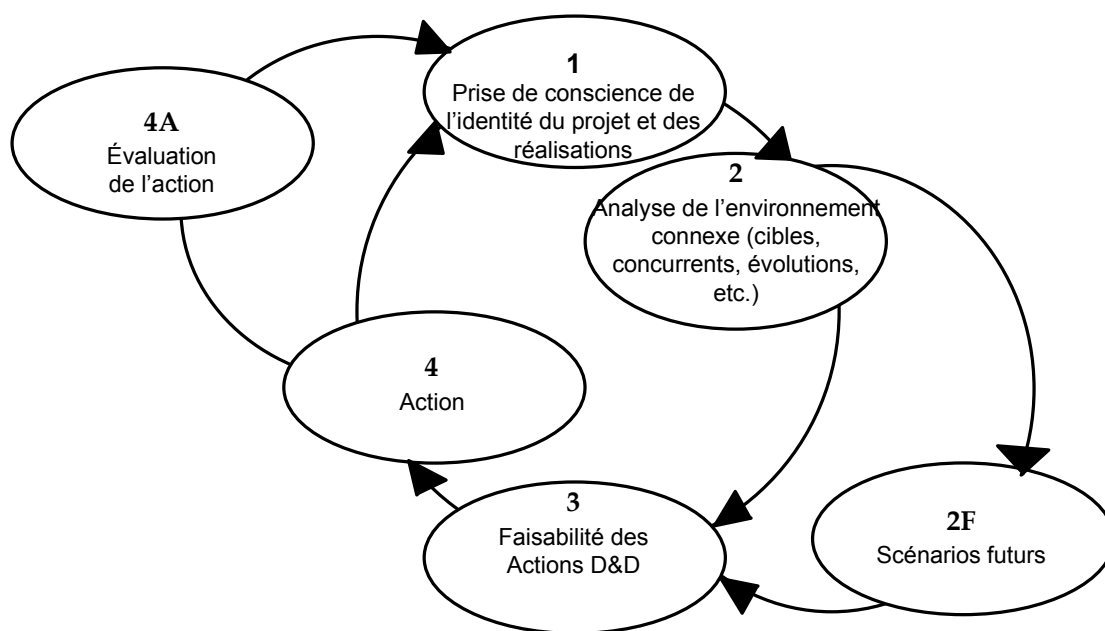
Il a été développé au début de 1997 par une équipe de travail coordonnée par SCIENTER (Claudio Dondi, Franco Fiacco, Monica Monti) et composée également:

- ◆ Prof. Hans Henrik Knoop, École royale danoise d'étude sur l'éducation;
- ◆ Prof. Dainuvite Blūma, Université de Lettonie;
- ◆ Dr. Albert Prikulis, Directeur du Bureau national Tempus de Lettonie.

Il est le résultat de l'enquête sur la diffusion de Tempus conduite sur la base de rapports de projets, recherches sur documents, visites à des projets et entretiens avec les autorités nationales en matière d'enseignement supérieur. Bien que l'attention se soit portée à la fois sur les pays Phare et Tacis, les recherches sur le terrain ne concernaient que les pays Phare, du fait qu'aucun PEC n'était encore arrivé à son terme au moment de la publication du présent manuel. Il a pour but d'aider les acteurs de projets Tempus à la fois de Phare et de Tacis, et sera applicable à tous les projets orientés vers un but au niveau international. La structure du manuel est la suivante:

La **Partie I** est fondée sur le modèle de mise en œuvre des actions de diffusion et de durabilité (D&D). Dans sa structure de base, le modèle en question devrait permettre aux responsables de projets de se situer et de situer les caractéristiques de leur environnement, d'effectuer un exercice de faisabilité concernant leurs actions dans une perspective de D&D, d'utiliser les scénarios d'évolutions futures et, enfin, d'appliquer et d'évaluer leurs actions. Le schéma ci-après vise à donner un premier aperçu du modèle de mise en œuvre qui devrait être utilisé pour structurer à la fois l'étude et le manuel. Le caractère circulaire de ce schéma est censé souligner le fait qu'une action efficace modifierait très probablement l'identité du projet et nécessiterait un nouveau cycle d'actions.

Chacun des dix courts chapitres concerne donc l'une des étapes du modèle de mise en œuvre; le schéma sera rappelé en en-tête, avec à chaque fois la position du chapitre concerné.



Légende:

1. Qu'est-ce que la diffusion ? Qu'est-ce que la durabilité ?
2. Identifiez votre projet et ses réalisations.
3. Utilisateurs-cible et parties intéressées au projet.
4. Quelles sont vos forces et faiblesses actuelles ?
5. Qu'en est-il des scénarios futurs ?
6. Quelles sont les options en matière d'actions D&D ?
7. Ressources et priorités.
8. Comment « inscrire » la D&D dans des initiatives existantes ?
9. Comment évaluer les actions D&D ?
10. Les actions D&D ont modifié l'identité de votre projet. Quelle est la prochaine étape ?

La **Partie II** décrit six cas de pratique appropriée d'actions de diffusion et de durabilité, sélectionnées dans des projets ayant fait l'objet de visites et/ou d'études plus approfondies dans le cadre de la recherche sur documents. Elles constituent une diversité d'approches correspondant à la nature, au cycle de vie et au contexte de chacun des projets concernés.

La **Partie III** comporte des informations pratiques sur les agences d'appui, les initiatives Tempus appropriées, les réseaux, les répertoires et bases de données existants, susceptibles de constituer une aide dans le développement d'actions concrètes. Cette partie est composée de deux sections, qui couvrent les Bureaux Nationaux Tempus dans les pays partenaires Phare, dans lesquelles peuvent être trouvées des informations concernant sur les organismes ou agences qui ont la charge du développement des projets Tempus, les initiatives nationales soutenant les réalisations des projets, les répertoires et bases de données contenant des informations sur les réalisations Tempus, etc.

Cette dernière section, appelée 'Informations Générales', est principalement destinée à fournir aux gestionnaires de projets Tempus des informations sur les initiatives et/ou programmes européens.

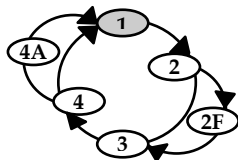
Une liste d'adresses Internet est donnée, afin de stimuler de nouvelles idées pour de futurs développement de projets, pour trouver des partenaires et pour bénéficier de réalisations de projets existantes.

Il convient de souligner certaines caractéristiques du présent document:

- ◆ Ce manuel peut être lu dans l'ordre de ses chapitres, mais cela ne constitue pas une nécessité absolue: la consultation peut se faire selon différents points d'entrée en fonction de la phase de « cycle de vie » du projet du lecteur ou selon les besoins spécifiques de celui-ci;
- ◆ Ce manuel n'est pas normatif: il n'indique pas « la » bonne solution à adopter, mais suggère au contraire une méthode de travail axée sur le contexte, qui incite le lecteur à oeuvrer sur son projet spécifique et à se livrer à certaines activités lesquelles, à la fin de chaque chapitre, correspondent à la planification des différentes phases de l'action de diffusion dans la perspective de la durabilité des réalisations;
- ◆ Ce manuel se veut être facile d'utilisation et informel dans son style communicatif: sa qualité première résidant, espérons-le, dans la facilité d'utilisation, les lecteurs ne doivent pas s'attendre à y trouver l'originalité d'un travail académique.

Nombre de considérations et de suggestions contenues dans ce manuel peuvent paraître assez évidentes si elles sont prises individuellement, mais la systématisation de l'action s'avère éminemment nécessaire dans l'actuelle pratique de diffusion de Tempus et d'autres programmes liés à l'innovation en matière d'enseignement et de formation. En fait, le caractère « isolé » de nombreux projets Tempus, à savoir leur modeste capacité à diffuser l'innovation qu'ils génèrent, a été reconnu comme étant un point faible dans les cinq études d'évaluation publiées dans le cadre de TOP à ce jour. Ce manuel a pour objet de contribuer à résoudre ce problème, mais il n'y parviendra que si les responsables de projets et autres parties intéressées trouvent suffisamment motivés à diffuser les résultats. Une plus large disponibilité des résultats innovants peut, à court terme, générer de la concurrence, mais c'est la condition pour une durabilité à long terme et une approche cohérente d'une société ouverte. L'enseignement supérieur joue un rôle spécifique dans ce processus: il serait très décevant qu'il ne soit pas en mesure de fournir une pratique exemplaire dans la diffusion de réalisations.

PARTIE I
LIGNES DIRECTRICES POUR LA CONCEPTION
DES ACTIONS D&D DANS TEMPUS



1. QU'EST-CE QUE LA DIFFUSION ? QU'EST-CE QUE LA DURABILITÉ ?

L'un des éléments de base du présent manuel consiste à donner une définition claire de la « diffusion » et de la « durabilité », exercice incontournable qui, sur la base des activités de recherche sur documents conduites préalablement à la rédaction du présent manuel, a permis d'identifier l'existence de diverses interprétations dans la signification de ces deux mots.

Diffusion et durabilité en général

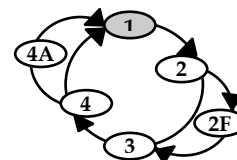
Les définitions qui suivent de ces deux concepts sont établies aux fins spécifiques du présent manuel, elle ne constituent pas forcément les seules définitions possibles. Ces concepts s'inspirent de toute évidence du point de vue des promoteurs du projet, qui forment le public principal visé par ce manuel et par le programme Tempus dans son ensemble, même si le manuel s'adresse également à d'autres parties intéressées au projet.

LA DIFFUSION

est un processus consistant à mettre des résultats d'un projet à la disposition d'un public-cible qui n'était pas directement impliqué dans ledit projet.

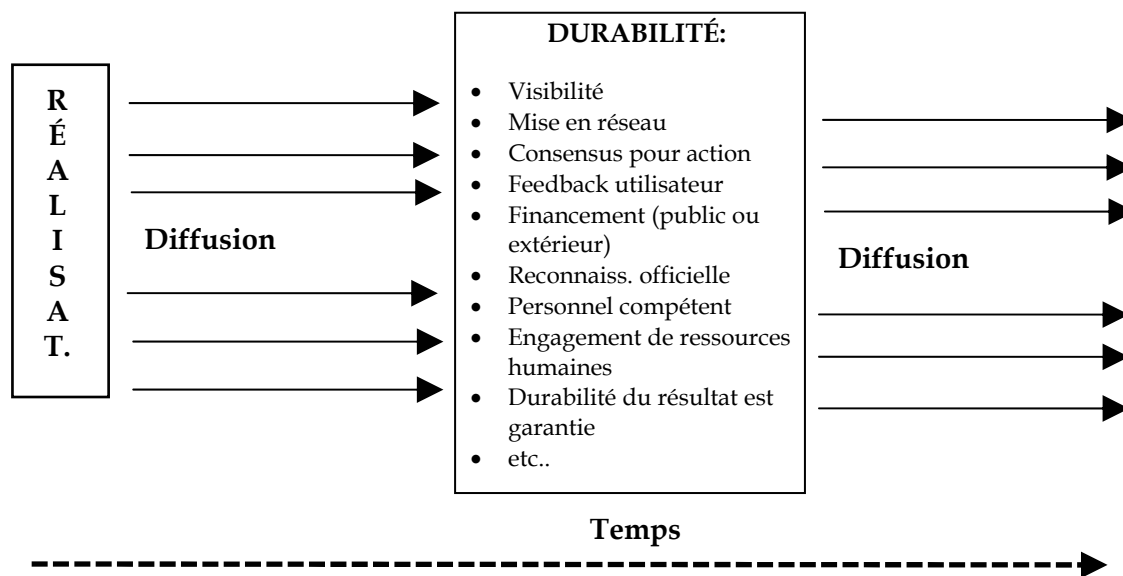
LA DURABILITÉ

des résultats d'un projet peut se définir comme l'aboutissement d'un processus permettant aux réalisations du projet en question de perdurer après l'arrêt de son financement.



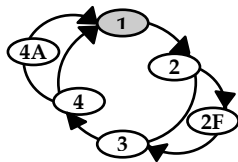
PARTIE I

La figure suivante permet de visualiser ce concept:



Réalisations Diffusion des réalisations d'un projet, pas nécessairement de la totalité d'un projet mais aussi de réalisations individuelles. Les résultats globaux d'un projet peuvent ainsi être diffusés individuellement et s'inscrire dans une durabilité individuelle. Les réalisations dépendent des circonstances propres à chaque projet. Dans chaque projet, elles vont varier de par leur nature même, par l'éventuel public-cible en termes de diffusion et par les nécessaires conditions de durabilité.

Durabilité La durabilité peut être envisagée comme étant composée de divers éléments ou « ingrédients » qui comprennent la visibilité, la mise en réseau, le consensus en vue de la politique d'action, le feedback des utilisateurs, le financement (public ou extérieur), la reconnaissance officielle, la compétence du personnel, l'engagement des ressources humaines, la durabilité effective des réalisations. Ces éléments ne sont pas indépendants les uns des autres et sont difficiles à mesurer en termes exacts. En fait, la durabilité d'une réalisation spécifique peut dépendre pour une large part de la durabilité d'une réalisation plus générale, telle que la création d'une nouvelle institution; mais un certain nombre d'éléments devront être présents pour qu'une réalisation donnée soit considérée comme durable. La typologie des éléments indispensables est très étroitement liée à la typologie des réalisations. À titre d'exemple, la durabilité d'un nouveau programme d'étude peut se mesurer en termes de reconnaissance officielle, de financement et de feedback des utilisateurs (c.-à-d. la présence d'étudiants), tandis que les structures de coopération avec l'industrie dépendront davantage de la mise en réseau et du consensus en vue de la politique d'action que de la reconnaissance officielle. Ces éléments ne sont pas statiques par nature, à savoir que la durabilité n'est pas un état définitif, d'où la nécessité, pour des



réalisations de projet durables, de poursuivre leur développement et leur adaptation. Un accord de coopération institutionnalisé entre deux universités qui bénéficie d'un financement à moyen terme dépendra toujours d'un consensus politique d'action à long terme pour rester en vie. De même, un nouveau programme d'étude aura besoin de visibilité et de mise en réseau pour être régulièrement actualisé et ne pas devenir obsolète au bout de quelques années.

Diffusion En général la diffusion est décrite comme un ensemble d'actions mettant des réalisations de projet à disposition de personnes non directement impliquées dans ledit projet. La disponibilité de résultats de projet comprend idéalement une panoplie, de la pure information à des exercices de formation ou encore à une implication dans le processus décisionnel.

L'accomplissement de la durabilité, telle que définie plus haut, présuppose donc la diffusion.

Étant donné que les réalisations de projet sont variables par nature, le public-cible sera lui aussi variable: cela peut aller de collègues du même service à des personnes d'organismes extérieurs, par exemple des organismes donateurs internationaux. Du point de vue du projet, la motivation principale sous-tendant la diffusion réside dans l'atteinte de la durabilité.

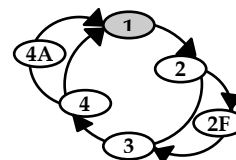
2. IDENTIFIEZ VOTRE PROJET ET SES RÉALISATIONS.

Les projets Tempus peuvent avoir plusieurs objectifs, par exemple:

- ◆ le développement de nouveaux programmes d'étude;
- ◆ la création d'un réseau;
- ◆ l'innovation institutionnelle;
- ◆ le développement de facilités didactiques innovantes.

Le nombre et le type d'établissements impliqués constituent également des éléments de différenciation des projets. Par exemple l'implication d'une seule ou de plusieurs universités basées dans un pays Phare; l'engagement d'entreprises ou autres organisations relevant de l'administration publique.

De même, une différence dans la nature d'un projet Tempus influence les besoins de diffusion ainsi que la performance des acteurs dans le processus de diffusion.



PARTIE I

L'élément le plus significatif de ce chapitre est la nature des réalisations de projet à développer, lesquelles peuvent être classées comme suit :

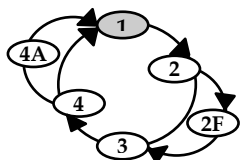
- ♦ réalisations concrètes émanant des projets en termes de "produits" universitaires (programmes d'étude, cours, livres, etc.);
- ♦ savoir-faire en termes d'expertise (gestion de projet, gestion universitaire, etc.);
- ♦ mise en œuvre d'une politique de réforme au niveau national (enseignement supérieur réformé au plan national).

Toutes les réalisations ne sont pas physiquement identifiables, aussi, lorsque l'on identifie des réalisations de projet, il convient de les envisager comme les éléments d'un continuum, allant de produits totalement tangibles et matériels d'un côté, à des réalisations totalement immatérielles de l'autre. L'analyse de projet peut conduire à une longue liste, combinant quelques-unes seulement, ou au contraire un grand nombre des catégories suivantes de réalisations :

- ♦ de nouveaux manuels développés;
- ♦ nouvelles salles d'informatique;
- ♦ nouvelle bibliothèque;
- ♦ équipements de travail organisés et opérationnels;
- ♦ matériel didactique;
- ♦ cours remis à jour;
- ♦ concepts de programmes d'étude;
- ♦ publications;
- ♦ collecte d'expériences de gestion;
- ♦ impact sur la politique nationale;
- ♦ séminaires;
- ♦ ateliers/conférences;
- ♦ rapports de recherche.

Le fait d'admettre que seules les réalisations ayant un potentiel de diffusion constituent des **réalisations finales** est une erreur fréquente. En fait, dans le cycle de vie du projet, plusieurs produits sont développés en tant que **réalisations intermédiaires ou d'appui**, qui ont une fonction dans le projet et le développement de ses produits, mais peuvent également présenter un potentiel de diffusion indépendamment des réalisations finales. Bien évidemment, certaines réalisations ne sont pas appropriées pour la diffusion, que ce soit parce qu'elles sont prévues pour n'être utilisées que par les partenaires du projet ou parce que leur qualité et leur contenu ne les rendent inadéquates à la diffusion. Le "**potentiel**" de diffusion peut être défini comme une combinaison de trois facteurs :

- ♦ valeur innovante intrinsèque de la réalisation;
- ♦ facilité de diffusion;



- ◆ nombre d'utilisateurs potentiels.

Une autre considération importante réside dans la différenciation des projets en fonction des phases de leur cycle de vie. Il est possible de concevoir une stratégie appropriée de diffusion dès le début du projet, en prévoyant des actions de diffusion concernant les premiers résultats intermédiaires. Très souvent, toutefois, la diffusion ne devient une préoccupation que lors des dernières phases: si rien n'a été fait au préalable, une « diffusion frénétique » tend à émerger lorsque les réalisations finales sont sur le point de voir le jour.

Ce qu'il est important de bien comprendre, c'est que même si la diffusion est susceptible d'être activée à tout moment du cycle de vie du projet, le fait de disposer d'un plan de diffusion dès le départ est d'un grand secours pour assurer ensuite une répartition efficace et équitable des efforts et garantir ainsi la durabilité des réalisations.

Exemple

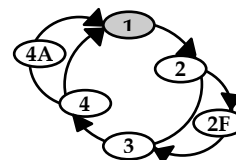
Le projet ayant comme **réalisation finale** la création d'un Centre d'études spécialisées innovantes doit être soutenu par plusieurs **réalisations intermédiaires** telles que:

- ◆ développement de modules de formation de formateurs concernant les futurs sujets d'études;
- ◆ amélioration des équipements électroniques (salles d'informatique, logiciels et outils spécifiques);
- ◆ développement de modules de formation pour faciliter l'utilisation des outils améliorés ou nouveaux;
- ◆ développement d'un module de formation en langues étrangères.

Ces réalisations visent à développer les compétences des personnels et à améliorer les conditions de travail aux fins de faciliter la création du Centre et de ses fonctionnalités. Mais elles peuvent également être conçues et mises en œuvre de manière que certaines d'entre elles (par ex. le module de formation de formateurs) restent relativement autonomes et constituent ainsi potentiellement des réalisations reproductibles et durables par elles-mêmes.

LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ Formulez les principaux objectifs et la structure de votre projet (en termes d'aspects organisationnels, de développement de processus de fonctionnement et de timing).
- ◆ Identifiez les réalisations de votre projet et intégrez-les dans un cycle de vie idéal.
- ◆ Faites la distinction entre réalisations finales et réalisations intermédiaires/de soutien.



PARTIE I

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:

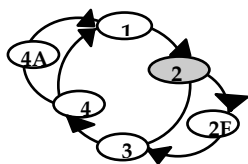
2.1 Veuillez identifier les 4 principales caractéristiques de votre projet (en termes de: objectifs, partenariat, réalisations, innovation)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

2.2 Veuillez écrire une liste complète des réalisations émanant de votre projet Tempus; mentionnez la date à laquelle elles doivent être/ont été produites (ceci est particulièrement intéressant pour les nouveaux projets), et donnez une indication préliminaire de leur potentiel de diffusion¹.

Réalisation	Date	Potentiel de diffusion				
		Bas 1	2	3	4	Élevé 5
A.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J.	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Voir définition du potentiel de diffusion ci-dessus dans ce même chapitre



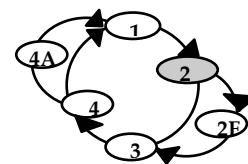
3. UTILISATEURS-CIBLE ET PARTIES INTÉRESSÉES AU PROJET.

Les actions de diffusion ne seront jamais satisfaisantes si les publics-cible ne sont pas clairement définis. Toutefois, le processus d'identification de ces cibles n'est pas un exercice « neutre » : il peut induire des conflits aussi bien que des synergies entre le responsable de projet et les autres « parties intéressées », perturbant par là même les résultats de la diffusion.

Lors de l'identification des groupes-cible en vue de la diffusion, il est souhaitable d'opérer une distinction préliminaire entre les « *utilisateurs-cible* » - à savoir les personnes qui utiliseront directement les réalisations du projet - et les « *parties intéressées au projet* » - à savoir les parties (collectivités locales, rectorats d'université, personnel administratif, entreprises locales, etc.) qui, bien qu'elles ne sont pas systématiquement impliquées dans une quelconque activité de votre projet, ont un intérêt dans le succès de l'initiative. Ces parties sont particulièrement importantes en termes de durabilité du fait qu'elles peuvent apporter un soutien supplémentaire à votre projet ou si elles sont insatisfaites, peuvent retirer leur soutien, offert dans les phases précédentes.

Afin de définir des actions de diffusion plus efficaces, on peut diviser les « utilisateurs-cibles » selon les catégories suivantes :

- a. **les étudiants** (et leur famille), qui devraient être informés des nouveaux programmes d'étude, équipements et opportunités de mobilité offertes dans une faculté bénéficiaire donnée d'une université de l'Europe centrale et orientale (ECO). Les étudiants constituent en même temps une cible en matière de diffusion et de durabilité : en fait, le nombre d'étudiants est souvent le critère-clé utilisé pour attribuer des crédits publics aux universités et, dans certains pays pratiquant les taxes universitaires, il s'agit d'un facteur déterminant de revenus directs;
- b. **d'autres secteurs de l'université bénéficiaire**, comme la direction de l'université ; ils pourraient profiter des nouveaux équipements mis à disposition, mais également des expériences acquises dans la conduite d'un projet transnational innovant;
- c. **d'autres universités du pays**, qui pourraient bénéficier à la fois des expériences acquises et des réalisations concrètes de PEC Tempus développés dans le même pays;
- d. **d'autres universités d'autres pays bénéficiaires Tempus** ; il s'agit-là d'une cible d'intérêt potentiel pour les institutions des pays partenaires les plus avancés (et leurs partenaires au sein de l'UE), en particulier ceux qui cherchent à collaborer avec des institutions bénéficiaires du programme Tempus Tacis. Le transfert de



PARTIE I

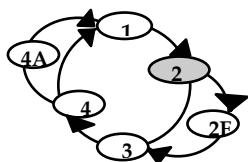
programmes d'étude et de matériels didactiques éprouvés vers des pays n'ayant qu'une expérience récente de Tempus constitue un domaine prometteur dans lequel il est possible de capitaliser les nouvelles expériences acquises;

- e. **d'autres universités de l'Union européenne**, susceptibles d'être intéressées par une collaboration avec des institutions dans les pays partenaires par la présentation de projets (et de leurs réalisations) couronnés de succès, et surtout dans une perspective d'extension de SOCRATES à au moins quelques pays partenaires;
- f. **les décideurs** des autorités tant nationales que régionales et de l'industrie, susceptibles d'apporter un soutien complémentaire ainsi que des opportunités de suivi à des PEC couronnés de succès pouvant faire état, d'une part, des réalisations concrètes de leurs travaux, d'autre part, des avantages potentiels de développements futurs;
- g. **l'opinion publique** des pays partenaires et de l'UE, qui a besoin de prendre conscience des résultats concrets de la collaboration académique, afin de soutenir les décisions politiques en faveur d'une poursuite de l'investissement. Il s'agit manifestement d'une cible qui ne peut être abordée par des PEC individuels, mais plutôt au niveau d'un programme; une telle approche suppose toutefois la mobilisation des PEC et de tous leurs partenaires et bénéficiaires pour prétendre à une certaine crédibilité.

L'importance de chaque catégorie-cible dans la définition d'un plan de diffusion varie d'un projet à l'autre. Il est essentiel que votre **groupe-cible primaire** soit identifié comme le principal bénéficiaire de vos actions de diffusion. Le groupe-cible primaire pour chaque réalisation est la catégorie d'utilisateurs pour qui elle est développée et, espérons le, sur la base d'une analyse des besoins ou d'une demande expresse. Il peut s'agir d'un groupe « fermé » et connu (par ex. un groupe spécifique d'étudiants d'université qui se sont inscrits pour suivre un nouveau programme d'étude, ou encore un groupe d'universitaires enseignant une même matière). Dans d'autres cas, votre groupe-cible primaire pourra être « ouvert » (par ex. des étudiants désireux de suivre un cours innovant, ou encore des universitaires ayant besoin d'une reconversion).

Le concept de **groupes-cible secondaires** est également important pour définir les catégories susceptibles d'utiliser tout ou partie des produits/services initialement conçus pour un autre groupe - ce qui ajoute donc une valeur à votre plan de diffusion et à votre plan de durabilité.

Si la groupe-cible primaire apparaît en général assez clairement dès le départ, en revanche les éventuelles cibles secondaires ne bénéficient souvent que d'une attention réduite. Pour les universités qui doivent justifier un nouveau programme d'étude, l'identification de groupes-cibles secondaires constitue un exercice particulièrement précieux du fait que, par exemple, de nouvelles positions académiques doivent être reconnues au niveau institutionnel, qu'il faut attirer un plus large groupe d'étudiant ou que de nouveaux matériels didactiques peuvent être porteurs d'un potentiel commercial.

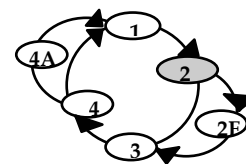


Exemple Le groupe-cible primaire d'un nouveau programme d'étude est normalement représenté par un groupe d'étudiants-cible désireux d'acquérir un diplôme dans des matières innovantes. De même, le personnel universitaire enseignant est généralement impliqué dans le développement d'un nouveau programme d'étude, mais ses intérêts sont totalement différents de ceux des étudiants. Ils sont eux intéressés à profiter des nouvelles opportunités offertes par la coopération transnationale ainsi qu'à obtenir une reconnaissance officielle pour leurs études à caractère innovant et leurs retombées. Enfin, l'établissement universitaire a ses propres intérêts au développement d'un nouveau programme d'étude: cela peut en effet améliorer son image aux plans local, national et international, ainsi qu'élargir le nombre existant d'étudiants qui sont attirés par le caractère innovant d'un tel programme.

Les parties intéressées au projet peuvent appartenir à chacune des catégories mentionnées comme exemple de groupes d'utilisateurs, mais, comme il a été signalé plus haut, une de ces parties peut être ou ne pas être un utilisateur des réalisations principales d'un projet, tout en ayant un intérêt dans le succès du projet lui-même (en tant que partenaire, sponsor, autorité compétente, etc.).

LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ Formulez vos résultats de projet et efforcez-vous d'identifier les groupes qui pourraient faire une utilisation directe et/ou indirecte de chacun d'eux.
- ◆ Identifiez les éléments/caractéristiques de votre projet qui vous aideront à évaluer si un groupe-cible est primaire ou secondaire.
- ◆ Identifiez les synergies et/ou conflits potentiels susceptibles d'émerger entre les divers groupes-cible partageant des intérêts dans la/les même(s) réalisation(s).

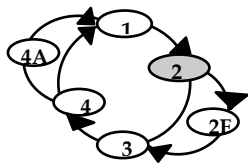


PARTIE I

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:

3.1 *Après avoir retranscrit, à partir du chapitre précédent, vos réalisations de projet dotées d'un potentiel de diffusion, veuillez maintenant noter, pour chacune d'elles, les groupes-cibles primaires et secondaires.*

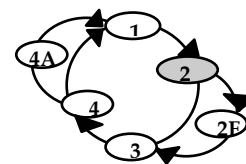
Réalisation	Utilisateurs-cibles primaires	Utilisateurs-cibles secondaires
A	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
B	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
C	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
D	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
E	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____



PARTIE I

3.2. Essayez d'analyser la pertinence des réalisations du projet pour les différents types de parties intéressées, que vous identifiez comme approprié pour votre projet.

Réalisation	Pertinence pour le parties intéressées au projet					Quelle partie?
	Bass e 1	2	3	4	Elev ée 5	
A. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
B. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
C. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
D. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____ _____ _____
E. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____0 _____ _____

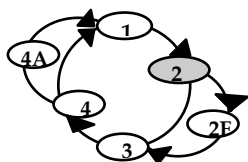


PARTIE I

3.3 Veuillez réécrire les réalisations déjà identifiées dans l'activité 2.2. et indiquez pour chacune d'elles leur potentiel de durabilité.

Réalisation	Potentiel de durabilité				
	Bas 1	2	3	4	Elevé 5
A. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Réalisation	Potentiel de durabilité				
	Bas 1	2	3	4	Elevé 5
G. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



4. QUELLES SONT VOS FORCES ET FAIBLESSES ACTUELLES ?

Lors de l'élaboration du plan de diffusion, qui est aussi un plan stratégique visant à atteindre la durabilité (conservation des résultats après l'arrêt des financements du projet), vous devez impérativement analyser vos produits/réalisations afin d'évaluer vos forces et faiblesses en termes de diffusion et de durabilité. Ceci suit la description de ce que les réalisations de votre projet vont être, et quel seront leurs groupes-cible au regard de la diffusion.

En raison de la probable pauvreté des ressources financières allouées à la diffusion, il est indispensable que toutes les ressources disponibles soient investies dans des réalisations qui ont un fort potentiel de diffusion et d'une bonne probabilité de durabilité. Ces réalisations devraient être constituer d'éléments ou de caractéristiques de valeurs, susceptibles d'être facilement diffusés et, par là même, peuvent prétendre à la durabilité. En identifiant les forces et les faiblesses des réalisations de votre projet, vous vous livrez à une première évaluation de l'influence et des niveaux de transfert de vos résultats, et vous serez en mesure de définir les interventions nécessaires pour contrer les faiblesses actuelles.

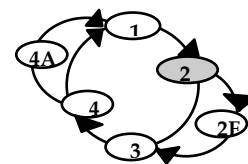
FORCES

La liste des forces doit être établie du point de vue du « client », c'est-à-dire de vos utilisateurs-cible et des parties intéressées au projet, et ne doit donc pas inclure comme points forts des éléments tels que « expertise » ou « expérience », s'ils ne sont pas perçus ainsi par vos utilisateurs-cibles.

Les forces considérées en l'espèce peuvent faire référence à la fois aux caractéristiques intrinsèques des produits/réalisations de votre projet (qualité, technologie, image, etc) ainsi qu'à d'autres facteurs externes qui peuvent dépendre du contexte dans lequel votre projet est développé, mais qui affecte directement l'identité de votre projet et sa capacité à influencer les autres.

L'exercice consistant à élaborer les plans de diffusion et de durabilité devrait toujours s'accompagner d'une prise en considération de l'environnement connexe actuel, de ses évolutions à venir ainsi que des synergies entre les utilisateurs directs et les parties intéressées au projet.

Un exemple de force combinée à une synergie pourrait être le matériel didactique, innovant et à jour, dans un domaine d'étude qui est en passe de devenir une priorité pour l'autorité locale (par ex. la protection de l'environnement).



PARTIE I

FAIBLESSES

Il s'agit là de caractéristiques ou de critères voulus par le « client », mais que vous êtes dans l'impossibilité de fournir pour le moment ou encore que vos réalisations ont moins de succès que celles de vos concurrents. Ces faiblesses peuvent concerner à la fois des caractéristiques intrinsèques des produits/réalisations de votre projet ainsi que d'autres facteurs relevant de l'environnement connexe qui affecte directement le succès possible de vos réalisations.

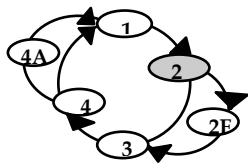
Une fois que vous avez identifié ces faiblesses susceptibles de restreindre la diffusion de vos résultats et de saper leur durabilité, vous devez analyser leur nature et voir s'il est possible d'intervenir afin de réduire leur importance.

Exemple Un projet traitant du développement de communautés rurales peut présenter certains éléments de force comme un contact direct avec la communauté locale, le soutien des collectivités locales, un grand professionnalisme des enseignants ou une implication d'experts européens.

En revanche, certains éléments de faiblesse s'incarneront dans les difficultés à élargir le réseau local à d'autres communautés rurales du même pays ou à attirer l'attention des autorités nationales.

LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ Identifiez les forces et faiblesses intrinsèques de vos réalisations.
- ◆ Étudiez l'environnement connexe de votre projet (contexte économique, politique et social) et réfléchissez sur son impact sur la diffusion et la durabilité de vos résultats. Les renforce-t-il ou les affaiblit-il ?
- ◆ Reprenez les conflits et/ou synergies précédemment identifiés existant entre les besoins des utilisateurs-cible et ceux des parties intéressées au projet et demandez-vous s'ils interviennent en tant que forces ou en tant que faiblesses dans la diffusion et la durabilité des résultats de votre projet.
- ◆

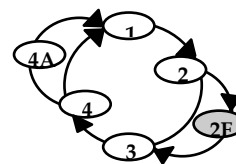


PARTIE I

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:

4.1 Identifiez les forces et les faiblesses de votre projet, tant intrinsèques qu'externes, susceptibles d'affecter la diffusion et la durabilité de ses résultats.

Réalisations	Forces		Faiblesses	
	<i>Intrinsèques</i>	<i>Dérivées de facteurs externes</i>	<i>Intrinsèques</i>	<i>Dérivées de facteurs externes</i>
B. _____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
C. _____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
D. _____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____



PARTIE I

5. QU'EN EST-IL DES SCÉNARIOS FUTURS ?

Comme il a été mentionné dans le chapitre précédent, la diffusion et la durabilité des réalisations de votre projet sont, dans une certaine mesure, influencées par des facteurs extérieurs, à savoir que l'environnement connexe peut faciliter ou au contraire entraver le niveau de transférabilité et de durabilité des résultats.

L'environnement connexe est sujet à de perpétuelles modifications et, peut par conséquent être classé comme un facteur d'instabilité. Ses changements peuvent modifier les conditions sur lesquelles est basé votre projet et peuvent mener à des changements dans la diffusion et la durabilité de vos réalisations.

Les modifications des conditions extérieures (contexte économique, politique et social) peuvent soit agir comme une opportunité si elles bénéficient aux réalisations de votre projet en matière de D&D, soit comme une menace/contrainte si leurs effets sont négatifs.

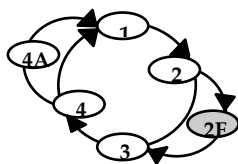
Dans une approche stratégique de la D&D, il est important d'appréhender l'évolution à venir de l'environnement connexe de votre projet et d'évaluer son impact.

OPPORTUNITÉS

Les opportunités sont généralement des facteurs extérieurs qui peuvent apparaître dans un futur proche et vous offrent de nouvelles occasions de renforcer le potentiel de diffusion et/ou de durabilité des réalisations de votre projet.

Telle faiblesse actuelle (par ex. la nouveauté de l'approche, non encore comprise par les utilisateurs-cibles) peut devenir un élément de forces dans le futur lorsque de nouvelles législations ou stratégies politiques qui favorisent votre approche seront adoptées.

On peut citer par exemple un programme d'étude ouvert à distance, dans un pays où il n'y a pas de reconnaissance officielle de ce type d'enseignement pour l'instant, mais où il est probable que cela devienne une priorité dans quelques années. Bien évidemment, vos forces originales peuvent également bénéficier d'opportunités dues au changement externe.



MENACES

Ce sont des évolutions ou des tendances exogènes, susceptibles de réduire le potentiel de diffusion et de durabilité des réalisations de votre projet. Comme dans le cas mentionné plus haut, à la fois vos forces et vos faiblesses originales peuvent être affectées par les menaces extérieures.

Exemple

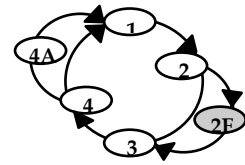
Un programme d'étude à distance peut s'adresser non seulement à des étudiants ou à des directions d'université, mais également à des entreprises privées ou à des directions du secteur public pour leur formation et/ou mise à niveau interne. Dans l'environnement connexe, les industries et les pouvoirs publics se débattent avec des problèmes de chute de production ou de diminution des budgets: pour l'heure, ces cibles/parties intéressées au projet ne sont donc pas susceptibles de soutenir votre programme mais, aussitôt que l'économie locale sera repartie, les pouvoirs publics admettront peut-être l'importance de l'enseignement ouvert à distance et en feront une priorité du système d'éducation nationale, apportant de ce fait des ressources supplémentaires.

Des scénarios des développements futurs possibles peuvent vous aider à planifier la durabilité de vos réalisations; leurs facteurs de durabilité (voir chapitre 1) doivent être étudiés d'un point de vue évolutif, pour évaluer s'il est possible de les atteindre dans un futur proche.

LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ Efforcez-vous d'anticiper les éventuelles modifications de contexte économique, politique et social susceptibles d'affecter votre projet et essayez de voir lesquelles pourraient être considérées comme des opportunités ou des menaces à la diffusion et à la durabilité de vos réalisations.
- ◆ L'adoption de nouvelles législations ou stratégies politiques, et l'émergence de nouveaux acteurs peuvent représenter des opportunités et des menaces pour les actions de D&D des réalisations de votre projet. Essayez d'identifier les phases du cycle de vie de votre projet durant lesquelles cela pourrait faciliter ou entraver vos actions de D&D.

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:



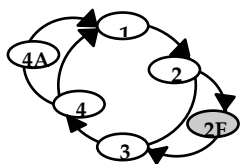
PARTIE I

5.1 *Identifiez les opportunités et menaces vis-à-vis des résultats, de la diffusion et du potentiel de durabilité de votre projet.*

Réalisations	Opportunités	Menaces
A. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
B. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
C. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
D. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____

5.2 *Veillez essayer d'établir des liens entre les opportunités et les menaces d'un côté, et les points forts et faibles que vous avez trouvez au chapitre 4.*

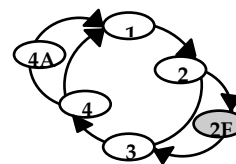
Forces/Faiblesses	Opportunités/Menaces



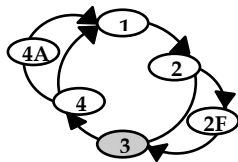
PARTIE I

5.3 Veuillez indiquer dans la première colonne la liste complète des réalisations et identifiez pour chacune d'entre elles les facteurs qui peuvent garantir leur durabilité (veuillez utiliser la liste des facteurs de durabilité mentionnée au chapitre 1). Ensuite, essayez d'évaluer si l'évolution future (opportunités et menaces) vont avoir dans l'ensemble un effet positif (+), négatif (-), neutre ou un impact minimum sur la durabilité des réalisations.

Réalisations	Facteurs de durabilité	Perspectives futures
A	A1 A2 A3 A4	
B	B1 B2 B3 B4	
C	C1 C2 C3 C4	
D	1D 2D 3D 4D	
E	E1 E2 E3 E4	
F	F1 F2 F3 F4	
G	G1 G2 G3 G4	
J	J1 J2 J3 J4	
K	K1 K2 K3 K4	
H	H1 H2 H3 H4	



PARTIE I



6. QUELLES SONT LES OPTIONS EN MATIÈRE D' ACTIONS D&D ?

Au premier chapitre, la diffusion a été décrite comme un processus de mise à disposition des réalisations de projet au profit d'un public-cible, tandis que la durabilité des réalisations de projet se définissait quant à elle comme l'aboutissement d'un processus assurant la pérennité des résultats d'un projet après la cessation des financements de celui-ci.

Le processus de diffusion consiste en « actions de diffusion » pouvant être classées selon divers critères. Le plus évident est le type des activités, mais il est également possible de faire une distinction entre actions « extensives » et « intensives », ainsi qu'entre actions « ad hoc » et « intégrées ».

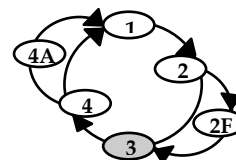
En termes généraux, les actions "extensives" correspondent à des actions sur l'infrastructure soutenant la diffusion, alors que les actions "intensives" concernent celles susceptibles de produire des résultats spécifiques de diffusion telle qu'une influence sur la gestion de l'université ou une diffusion de bonnes pratiques dans la gestion de projet.

Dans notre terminologie, les actions « ad hoc » sont celles générées/conçues explicitement pour promouvoir une réalisation donnée ou une série donnée de réalisations d'un même projet (par exemple une conférence présentant les résultats d'un projet, une publication résumant les conclusions d'une étude, etc.); les actions intégrées incluent toutes celles inscrivant d'une manière ou d'une autre la diffusion de réalisations Tempus dans des activités existantes (par ex. événements, publications, réseaux, etc.) qui s'adressent elles-mêmes à un public déjà ciblé. Ces dernières actions présentent l'avantage de réduire les coûts de diffusion et de toucher des audiences plus larges, que celles-ci soient ou non spécifiquement concernées par le domaine de la réalisation en question. Il s'ensuit qu'elles s'adaptent mieux à des réalisations immatérielles que matérielles.

L'un des objectifs du présent manuel étant la convivialité, une classification se fondant sur la nature des actions semble la plus appropriée.

Les actions envisageables sont énumérées ci-dessous, avec mention de leurs avantages et désavantages respectifs:

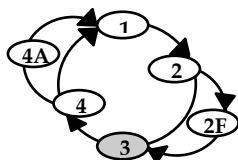
- ♦ **Conférences et ateliers;** ils constituent la manière la plus traditionnelle de présenter les résultats de projets innovants. Ils ont hélas l'énorme désavantage d'être organisés ponctuellement dans l'espace et dans le temps, de sorte qu'ils ne peuvent garantir le succès à long terme s'ils ne sont pas accompagnés de publications (comptes rendus). Bien organisés, ils peuvent être une façon



PARTIE I

« chaleureuse » et interactive de débattre de résultats et de futurs développements possibles; leur coût peut être notablement réduit s'ils sont organisés au sein d'un établissement.

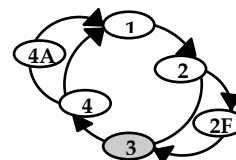
- ♦ **Publications** (rapports, lettres d'information, tirages de fichiers informatiques décrivant des réalisations, recueils d'études de cas, etc.); elles constituent une autre façon traditionnelle de diffuser des résultats et s'inscrivent généralement dans le cadre d'ateliers/conférences afin de pallier leur principal désavantage: elles sont « froides », non interactives dans la présentation des résultats et peuvent être ignorées et oubliées si leur publication n'attire pas suffisamment l'attention. Un autre désavantage réside dans le temps nécessaire pour mettre au point des publications efficaces.
- ♦ **Salons**; ils peuvent s'avérer extrêmement efficaces pour présenter certains types de résultats « matériels » et établir des contacts personnels, mais ils ne sont pas appropriés à nombre de réalisations Tempus. Une variante « permanente » des salons existe sous la forme des « vitrines d'exposition des réalisations Tempus » susceptibles d'être organisées au niveau européen ou national pour attirer l'attention de groupes-cible sur un ensemble de réalisations Tempus à caractère « matériel ». Leur coût peut être notablement limité s'ils s'inscrivent dans des établissements existants, mais ils doivent avoir été correctement annoncés pour attirer le « bon » auditoire, ce qui présuppose certains investissements en termes de promotion et de soutien local.
- ♦ **Actions de formation**, qui peuvent être soit intensives, soit étalées dans le temps, voire prendre la forme d'un enseignement ouvert à distance. La formation est rarement considérée comme une mesure de diffusion, du fait qu'elle s'inscrit plus profondément dans le transfert de savoir-faire et d'expériences que la diffusion classique; elle peut toutefois s'avérer adéquate lorsque la « réalisation » est plutôt immatérielle ou s'apparente à un outil méthodologique d'une certaine complexité. L'énorme avantage de la formation étalée dans le temps et de l'enseignement à distance réside dans le fait que ces vecteurs peuvent être contextualisés en fonction des besoins spécifiques ou du milieu de travail de chaque utilisateur/bénéficiaire et qu'ils sont à l'origine de réseaux relativement solides de personnes. Un éventuel et grave désavantage de ces actions de formation est qu'elles sont éminemment consommatrices de temps - et de ressources - par rapport à d'autres mesures susceptibles d'atteindre plus de personnes, plus rapidement.
- ♦ **Bases de données grand public présentant des réalisations de projets et des institutions partenaires**; elles constituent une ressource indispensable en vue d'actions de diffusion au plan d'un programme, mais elles ne garantissent pas forcément une bonne résonance chez les utilisateurs potentiels si elles ne sont pas assorties d'autres mesures (animation de réseau, ateliers, etc.).
- ♦ **Réseaux d'innovation**; ils représentent une forme relativement récente de diffusion et se fondent sur la constitution de réseaux assez étendus de personnes intéressées à certains domaines thématiques ou à certaines actions horizontales. Ils intègrent généralement des chercheurs, des décideurs et des acteurs de terrain



aux fins de réduire le fossé entre définition de la politique d'action, recherche et mise en œuvre de la pratique novatrice. Ces réseaux peuvent fonctionner de manière traditionnelle, dans le cadre de séminaires périodiques, mais ils se fondent de plus en plus sur les communications électroniques en ligne. Leur gros avantage est de pouvoir être bien ciblés et peu onéreux. Un désavantage très relatif est qu'ils ont continuellement besoin d'une animation professionnelle pour être véritablement efficaces.

Le tableau qui suit résume les avantages et désavantages généraux des actions de diffusion les plus courantes:

	AVANTAGES	DISAVANTAGES
CONFERENCES ET ATELIERS	Ils peuvent être un moyen "chaleureux" et interactif de discuter les résultats et les perspectives futures. Leur coût peut être fortement réduit quand ils sont organisés dans une institution	Ils ne sont pas suffisants pour garantir un accès à long terme s'ils ne sont pas accompagnés de publications
PUBLICATIONS	C'est un moyen habituel pour faire connaître les résultats de la diffusion Elles peuvent toucher le public-cible pendant une longue période	Elles ne constituent pas un moyen interactif de présenter les résultats, peuvent être ignorées et oubliées si insuffisamment d'attention est portée à celles-ci
SALONS	Ils peuvent être extrêmement efficaces pour présenter certains types de réalisations matérielles et pour établir des contacts personnels Leur coût peut être très réduit si ils sont inclus dans une institution existante	Le public-cible approprié doit connaître leur existence et y participer, et ceci suppose un certain investissement en matière de promotion et d'activités de soutien local
ACTIONS DE FORMATION	La formation et l'éducation à distance peuvent être contextualisés aux besoins spécifiques et à l'environnement de travail de chaque utilisateur/élève, construisant ainsi des réseaux de personnes plus ou moins solides	Elles sont consommatrices de temps et de ressources comparées à d'autres mesures, qui peuvent toucher plus de personnes en moins de temps
BASES DE DONNÉES GRAND PUBLIC PRÉSENTANT DES RÉALISATIONS DE PROJETS ET DES INSTITUTIONS PARTENAIRES	Elles sont une ressource nécessaire pour une activité de diffusion au niveau du programme	Elles ne garantissent pas une bonne résonance chez les utilisateurs potentiels si elles ne sont pas assorties d'autres mesures (animation de réseau, ateliers, etc.).
RESEAUX D'INNOVATION	Ils peuvent être bien ciblés et économiques	Ils requièrent d'être entretenus de manière continue et professionnelle pour être réellement efficaces



PARTIE I

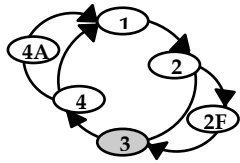
Exemple Dans le cadre d'un projet Tempus axé sur des questions environnementales, une série d'actions de formation a été assurée en direction d'enseignants appartenant à tous les niveaux du système d'éducation (primaire, secondaire et universitaire). Ces actions, clairement orientées sur un objectif de diffusion, visaient à sensibiliser les enseignants à l'importance et à la complexité du sujet ainsi qu'à son impact sur la vie quotidienne (pollution de l'air et de l'eau, élimination des ordures, etc.).

L'importance d'une initiative de diffusion telle que l'action de formation réside dans le fait qu'elle est peu utilisée par le gestionnaire de projet, les plus communes étant les ateliers, les conférences, les séminaires ou les publications, qui sont essentiellement organisés de manière « ad hoc ».

LISTE DE CONTRÔLE

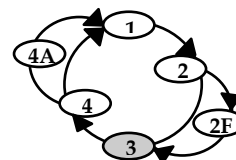
- ◆ Identifiez les actions appropriées de diffusion et placez-les dans un cycle de vie idéal.
- ◆ Réfléchissez à l'impact des actions précédemment identifiées sur votre projet.

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:



6.1 Établissez la liste des actions appropriées de diffusion concernant votre projet et efforcez-vous d'identifier les avantages et les inconvénients de chacune (maximum 3 actions de diffusion par réalisation du projet).

Réalisations	Actions de diffusion	Quand	Avantages	Désavantages
A. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
B. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
C. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
D. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____
E. _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____	_____ _____ _____



PARTIE I

7. RESSOURCES ET PRIORITÉS

En reconsidérant les chapitres déjà étudiés et les scénarios liés au contexte de votre projet, vous devriez être maintenant en mesure de concevoir votre stratégie de diffusion et de durabilité.

À ce stade, vous devriez avoir identifié:

- ♦ les réalisations;
- ♦ les cibles;
- ♦ les facteurs de durabilité;
- ♦ ainsi qu'une liste complète d'éventuelles actions de diffusion adaptées à votre projet.

En outre, vous avez également évalué le degré de durabilité et le potentiel de diffusion de chaque réalisation, identifié les forces et faiblesses de votre projet, ainsi que les opportunités et contraintes qui lui sont propres.

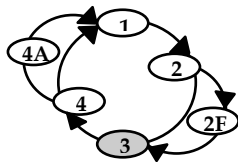
En résumé, vous disposez maintenant de toutes les informations pertinentes pour:

- ♦ *pouvoir analyser les ressources déjà disponibles ainsi que les ressources susceptibles d'être activées (personnes, financements, événements, réseaux, soutien institutionnel, etc.)*
- ♦ *définir vos priorités*
- ♦ *préparer une mini-étude de faisabilité.*

La définition des critères susceptibles de vous permettre d'identifier vos priorités en termes d'actions de diffusion et de durabilité constitue le point le plus important à analyser dans ce chapitre.

D'un point de vue pragmatique, il est absolument nécessaire - pour l'avenir des réalisations de votre projet - de décider s'il est opportun d'en considérer la liste exhaustive ou de concentrer vos efforts sur une seule réalisation ou plusieurs d'entre elles. Il est également important de considérer que la diffusion de quelques réalisations peut parfois contribuer à la diffusion de certaines autres (par ex. vous pouvez décider de promouvoir un nouvel organisme par la diffusion d'un nouveau programme d'étude ou un matériel didactique spécifique ou vice versa). En tout état de cause, la prise de décision dépend des ressources disponibles en termes de:

- ♦ possibilité de faire usage d'actions et d'infrastructures de diffusion déjà existantes;
- ♦ types de facteurs de durabilité sur lesquels vous pouvez compter ainsi que leur faisabilité;
- ♦ degré de consolidation du partenariat, nécessaire au soutien de votre stratégie;
- ♦ etc.



Les critères de sélection du public-cible sont également importants. Comme cela arrive souvent, si les ressources allouées aux actions de diffusion s'avèrent être limitées, il est indispensable d'accorder une priorité à certains des publics-cible possibles, afin d'optimiser leur efficacité.

Exemple

Le développement de réalisations innovantes (telles que CD-ROM, logiciels, outils électroniques spécialisés ou matériels didactiques concernant de nouveaux domaines thématiques) suppose des efforts non négligeables du gestionnaire de projet essentiellement en termes de ressources. Ces réalisations doivent être régulièrement mises à jour, suivies et testées si l'on veut convaincre les utilisateurs de leur utilité.

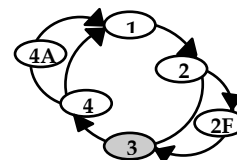
Dans cette perspective, le manque de soutien des autorités nationales (absence de législation appropriée ou de reconnaissance officielle) peut aller à l'encontre des bons résultats obtenus via le développement d'un projet Tempus, du fait de l'insuffisance subséquente de soutien et de ressources financières.

C'est l'une des situations les plus évidentes dans lesquelles la stratégie de diffusion constitue un élément fondamental de la durabilité. En fait, seul l'implication d'un large éventail de cibles assure les recettes indispensables à la mise à jour des réalisations - garantissant par là même leur compétitivité.

LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ Êtes-vous averti des diverses ressources sur lesquelles vous pouvez compter ?
- ◆ En prenant en compte les ressources disponibles et en les mettant en relation avec les informations collectées, êtes-vous en mesure de dire
 - ◇ comment vous procéderiez à un choix parmi vos réalisations ?
 - ◇ comment vous sélectionneriez les publics-cible et les mesures, en fonction des réalisations choisies ?

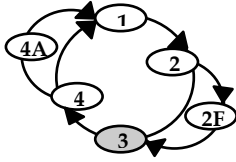
Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:



PARTIE I

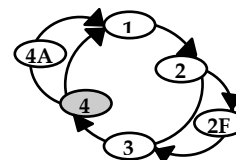
7.1 Veuillez faire la liste des critères les plus importants (par ex. l'influence des stratégies, le potentiel de durabilité, la satisfaction des partenaires, les obligations contractuelles, etc.) que vous pourriez adopter pour définir vos priorités en termes de réalisations. Ensuite essayez de définir une liste intégrée de priorités qui prend en compte tous les critères les plus importants.

Critères	Résultantes priorités parmi les réalisations
A	A1 A2 A3 A4
B	B1 B2 B3 B4
C	C1 C2 C3 C4
D	D1 D2 D3 D4
Liste de priorités intégrée:	I1 I2 I3 I4



7.2 Des résultats de l'activité précédente et de la liste des réalisations prioritaires qui en découlent, veuillez choisir les actions de diffusion que vous considérez faisables, après avoir pris en compte les ressources disponibles.

Réalisation	Action de diffusion faisable
1. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
2. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
3. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
4. _____	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>



PARTIE I

8. COMMENT « INSCRIRE » LA DIFFUSION ET LA DURABILITÉ DANS DES INITIATIVES EXISTANTES ?

L'insuffisance des financements alloués encourage les synergies au sein des diverses initiatives. L'expérience montre que la combinaison d'initiatives de diffusion spécifiques à Tempus avec certaines autres, développées et gérées à d'autres fins et dans des contextes différents, s'avère non seulement opportune mais chaudement recommandée.

Cette approche implique un travail préliminaire de collecte des informations concernant tous les événements et actions, en cours ou à venir, dans le cadre desquels il serait possible d'obtenir un peu de temps ou d'espace pour présenter les objectifs ou les réalisations d'un projet, et donner des informations sur un partenariat ou indiquer la marche à suivre pour obtenir, le cas échéant, des renseignements complémentaires.

De toute évidence, cette activité doit s'accompagner d'une sélection des initiatives les plus appropriées en termes de contenu et de typologie des mesures. En résumé, les initiatives choisies doivent être « adaptées » à votre stratégie de diffusion et cohérentes avec le champ d'action du projet.

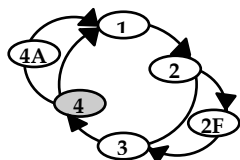
Lors de la sélection de ces initiatives, vous devriez prendre en considération les avantages et désavantages de chaque action de diffusion, les évaluer (cf. chapitre 2) et voir ce qui peut correspondre à vos besoins spécifiques. Cela facilitera l'identification d'initiatives adaptées et au travers desquelles il sera possible de mettre en oeuvre votre stratégie de diffusion.

En ce qui concerne la durabilité, l'approche à adopter est quasiment la même. Une « approche systémique » visant à atteindre plusieurs objectifs constitue, sans aucun doute, la solution la plus appropriée. Elle permet un double niveau d'analyse:

- ♦ une macro-analyse dans laquelle toutes les activités et initiatives sont prises en considération et replacées dans leur contexte spécifique, comme les pièces d'un puzzle;
- ♦ une micro-analyse dans laquelle vous vous penchez sur les spécificités de votre propre projet.

Cette activité implique également une action, préliminaire et soignée, de collecte des informations, ainsi qu'une sélection des initiatives facilitant l'identification des activités susceptibles d'assurer la durabilité du projet et de ses réalisations.

À cet égard, vous devez considérer non seulement les opportunités disponibles au plan local, mais également aux plans national et européen.



Il pourrait être utile de considérer sur les indicateurs de durabilité du chapitre 1. À ce stade, elles devraient vous conduire à prendre en considération à la fois les indicateurs déjà atteints et ceux restants à atteindre pour consolider la stratégie globale en matière de D&D.

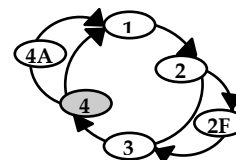
Exemple

Les réunions annuelles au niveau académique constituent, pour le gestionnaire de projet, l'occasion de diffuser les réalisations de son projet. Il s'agit principalement de séminaires ou de conférences au cours desquels tous les intervenants invités ont la possibilité d'informer l'auditoire de leurs résultats finals. L'objectif est d'atteindre un plus large public-cible dans une perspective de commercialisation, ou d'élargir le réseau du projet existant. Les publications universitaires constituent également un important vecteur de diffusion, même si la taille du public-cible n'est pas adaptée à des fins de commercialisation.

LISTE DE CONTRÔLE

- ♦ Quels sont les canaux d'information vous donnant les meilleurs renseignements sur l'ensemble des initiatives et événements susceptibles de représenter des opportunités pour vos actions de diffusion ?
- ♦ Avez-vous envisagé la possibilité de mettre à profit des initiatives existantes (aux plans local, régional, national ou international) pour diffuser les réalisations de votre projet ?
- ♦ Quels types de contraintes pouvez-vous identifier dans l'exploitation d'initiatives existantes ?
- ♦ Quels sortes de contraintes pouvez-vous identifier dans l'adoption d'une « approche systémique » visant à la durabilité des réalisations de votre projet ?

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:

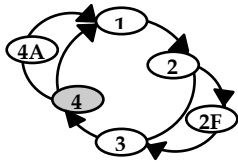


PARTIE I

8.1 Veuillez faire la liste des initiatives les plus déterminantes dans lesquelles vous pourriez inclure vos actions de diffusion et identifiez l'influence sur la durabilité que ces initiatives pourraient vous assurer. Décrivez ensuite les avantages et inconvénients que les initiatives choisies sont susceptibles d'avoir vis-à-vis de votre projet.

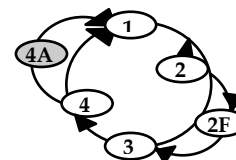
Réalisation A			
Initiatives	Influence sur les facteurs de durabilité	Autres Avantages	Désavantages
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____

Réalisation B			
Initiatives	Influence sur les facteurs de durabilité	Autres Avantages	Désavantages
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____



Réalisation C			
Initiatives	Influence sur les facteurs de durabilité	Autres Avantages	Désavantages
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____

Réalisation D			
Initiatives	Influence sur les facteurs de durabilité	Autres Avantages	Désavantages
1)	_____	_____	_____
2)	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4)	_____	_____	_____
5)	_____	_____	_____



PARTIE I

9. COMMENT ÉVALUER LES ACTIONS DE D&D ?

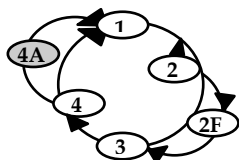
L'évaluation des actions de D&D constitue un exercice extrêmement utile pour obtenir des informations et des réactions (feedback) qui vous aideront à évaluer votre propre stratégie et à faire la part des actions couronnées de succès et des actions qui ne l'ont pas été. Mais l'accumulation d'informations sur les résultats intermédiaires des actions de diffusion et de durabilité peut constituer un soutien substantiel à la gestion de projet en général et à la gestion des actions de diffusion et de durabilité en particulier. Enfin, si l'évaluation est utilisée par tous les acteurs impliqués, ceci peut générer une connaissance importante des processus et ainsi les améliorer.

Au premier chapitre, nous avons défini la diffusion comme un « processus » et la durabilité comme un « aboutissement » de la diffusion. Dans cette perspective, l'évaluation a donc pour objectif de mesurer les modifications produites par les actions de diffusion, mais aussi d'influencer le processus de diffusion.

L'évaluation de la diffusion et de la durabilité englobe quatre aspects distincts:

- ◆ ***Le public-cible touché.***
Il convient de vérifier si les publics-cible ont été atteints par les actions de diffusion, quel type de message ils ont reçu, et si ce message correspondait exactement à ce que vous vouliez leur faire savoir. Enfin, quelle est leur perception et quel est leur feedback.
- ◆ ***Les performances des acteurs dans le processus de diffusion.***
Nous faisons référence à toutes les personnes directement impliquées dans la stratégie de D&D qui ont joué un rôle opérationnel à différents niveaux: de l'analyse à la conception, et de la mise en œuvre à la collecte du feedback.
- ◆ ***Les résultats directs des mesures de diffusion.***
Vous devez évaluer l'impact des mesures de diffusion, et comparer les résultats obtenus par rapport à ceux escomptés ou prévus lors de la définition de la stratégie globale.
- ◆ ***L'impact sur les facteurs de durabilité.***
Il convient également d'évaluer l'approche de la durabilité, ce qui est possible soit en vérifiant quels indicateurs ont réellement joué un rôle parmi tous ceux envisagés, soit en évaluant le réel impact de certains indicateurs spécifiques auxquels un potentiel de durabilité particulier avait été attribué.

Les écarts constatés entre prévisions et résultats peuvent être aussi bien positifs que négatifs, voire « divergents ». Il peut arriver que l'impact s'avère beaucoup plus important que ce qui était prévu lors des phases de conception et de mise en œuvre, soit en raison de changements politiques, économiques ou sociaux, soit du fait de synergies opportunes entre les diverses actions mises en œuvre, soit enfin en raison d'un haut niveau de performance des acteurs. En revanche, cet impact peut s'avérer



PARTIE I

négatif si certains des éléments susmentionnés n'ont pas été adéquatement sélectionnés, suivis ou orientés, si les canaux de communication n'étaient pas appropriés, ou encore si des changements imprévus d'ordre politique, économique ou social sont intervenus entre temps.

En outre, vous pouvez vous trouver confronté à des résultats « divergents » s'ils sont totalement différents de ceux que vous escomptiez.

Ce danger d'un résultat non voulu implique que vous devez développer précautionneusement toutes les phases décrites dans les précédents chapitres, vous permettant ainsi de canaliser vos efforts dans la bonne direction.

En considérant les critères d'évaluation, il y a lieu de mentionner les indicateurs de diffusion acquis dans le cadre des actions de diffusion. Les concepts d'« efficacité » et d'« efficience » sont également d'importants critères globaux à prendre en considération.

L'efficience s'applique à la relation entre résultats atteints et ressources engagées. Lors de l'évaluation des actions de diffusion, vous devriez vous demander s'il y a cohérence dans le ratio « type (ou quantité) de ressources utilisées par rapport aux résultats finals obtenus ».

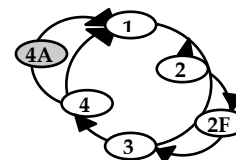
L'efficacité s'applique, quant à elle, à la relation entre les résultats escomptés et ceux atteints. Cette comparaison vous indiquera si les résultats finals sont proches ou non de ceux escomptés.

Exemple

L'évaluation des actions de diffusion concernant un nouveau programme d'étude peut s'avérer chose relativement facile, le feedback de satisfaction des étudiants étant représenté d'une part par le nombre de nouveaux étudiants inscrits, d'autre part par les réelles opportunités d'emploi qu'ils trouvent sur le marché du travail. Un impact positif peut également provenir d'un intérêt des pouvoirs publics en raison du succès rencontré par votre projet.

LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ Avez-vous identifié les raisons pour lesquelles vous voulez évaluer les actions de diffusion ?
- ◆ Avez-vous décidé quels aspects et quels objets sont les plus appropriés pour votre évaluation ?
- ◆ Quel type d'informations souhaitez-vous obtenir en évaluant l'impact de la durabilité ?
- ◆ Avez-vous décidé qui doit être impliqué ?
- ◆ Avez-vous une idée précise de ce que peuvent être des résultats de diffusion acceptables ?
- ◆

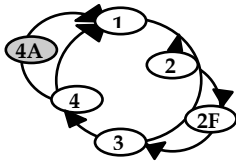


PARTIE I

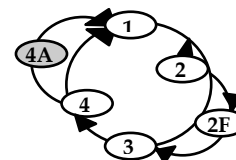
Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:

9.1 *Veillez essayer de répondre aux questions suivantes, liées à l'évaluation des actions D&D pour les quatre réalisations clés de votre projet. Si vous êtes en mesure de répondre, veuillez spécifier sur quels éléments/sources vous basez votre jugement; si vous n'êtes pas en mesure de répondre, essayez de définir une approche qui pourrait vous aider à le faire.*

Réali- sation A	Questions	Oui/ Non	Sources/Eléments d'informations
	1. Savez-vous combien d'utilisateurs vos actions de diffusion ont touchés?		
	2. Savez-vous si les personnes impliquées dans le processus de diffusion ont bien travaillé?		
	3. Connaissez-vous les résultats directs de vos actions de diffusion sur le public-cible?		
	4. Savez-vous dans quelle mesure la diffusion a contribué à la durabilité de cette réalisation?		
	5. Etes-vous conscient de résultats imprévus - positifs ou négatifs - de vos actions de diffusion?		
	6. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficacité globale des actions de D&D pour cette réalisation?		
	7. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficacité globale des actions de D&D pour cette réalisation?		

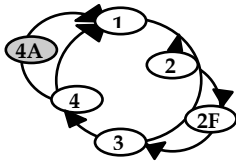


Réali- sation B	Questions	Oui/ Non	Sources/Eléments d'informations
	1. Savez-vous combien d'utilisateurs vos actions de diffusion ont touchés?		
	2. Savez-vous si les personnes impliquées dans le processus de diffusion ont bien travaillé?		
	3. Connaissez-vous les résultats directs de vos actions de diffusion sur le public-cible?		
	4. Savez-vous dans quelle mesure la diffusion a contribué à la durabilité de cette réalisation?		
	5. Etes-vous conscient de résultats imprévus - positifs ou négatifs - de vos actions de diffusion?		
	6. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficacité globale des actions de D&D pour cette réalisation?		
	7. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficience globale des actions de D&D pour cette réalisation?		

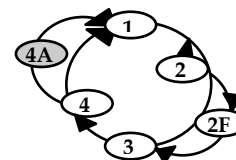


PARTIE I

Réali- sation C	Questions	Oui/ Non	Sources/Eléments d'informations
	1. Savez-vous combien d'utilisateurs vos actions de diffusion ont touchés?		
	2. Savez-vous si les personnes impliquées dans le processus de diffusion ont bien travaillé?		
	3. Connaissez-vous les résultats directs de vos actions de diffusion sur le public-cible?		
	4. Savez-vous dans quelle mesure la diffusion a contribué à la durabilité de cette réalisation?		
	5. Etes-vous conscient de résultats imprévus - positifs ou négatifs - de vos actions de diffusion?		
	6. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficacité globale des actions de D&D pour cette réalisation?		
	7. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficience globale des actions de D&D pour cette réalisation?		



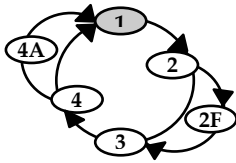
Réali- sation D	Questions	Oui/ Non	Sources/Eléments d'informations
	1. Savez-vous combien d'utilisateurs vos actions de diffusion ont touchés?		
	2. Savez-vous si les personnes impliquées dans le processus de diffusion ont bien travaillé?		
	3. Connaissez-vous les résultats directs de vos actions de diffusion sur le public-cible?		
	4. Savez-vous dans quelle mesure la diffusion a contribué à la durabilité de cette réalisation?		
	5. Etes-vous conscient de résultats imprévus - positifs ou négatifs - de vos actions de diffusion?		
	6. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficacité globale des actions de D&D pour cette réalisation?		
	7. Pouvez-vous exprimer un jugement sur l'efficience globale des actions de D&D pour cette réalisation?		



PARTIE I

9.2 Si vous avez été capable de répondre à au moins une des questions ci-dessus, veuillez identifier les éléments les plus significatifs des résultats de l'évaluation et essayer de donner une explication. Ceci contribuera certainement à l'amélioration d'actions futures.

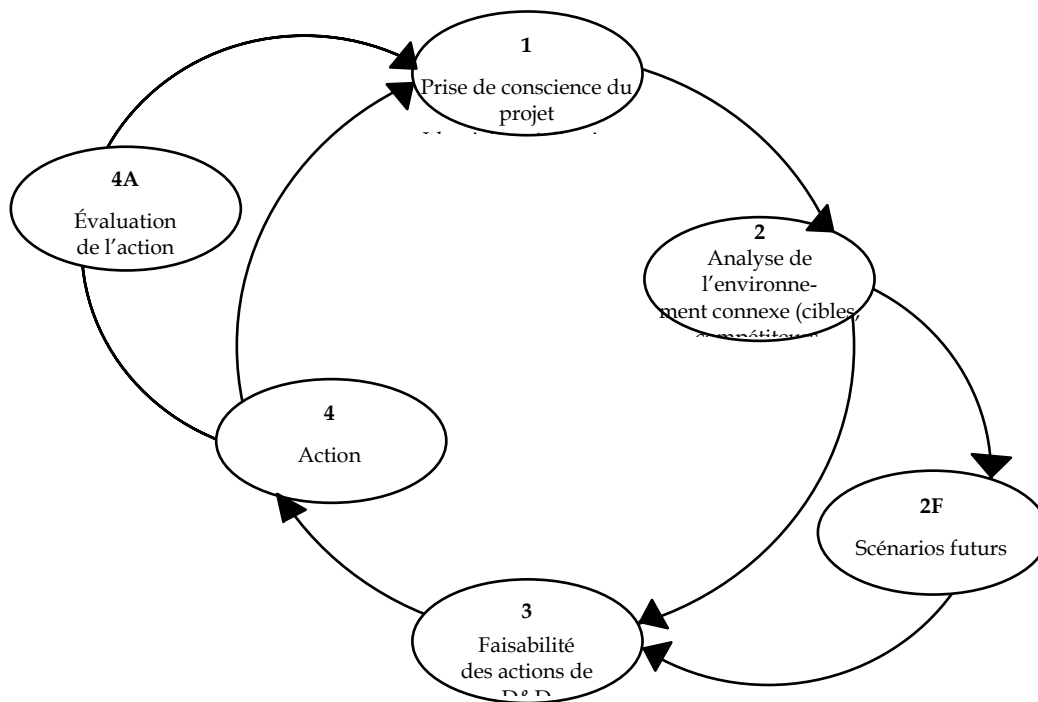
Résultats principaux de l'évaluation	Explications possibles	Implications pour les actions futures
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.



10. LES ACTIONS D&D ONT CHANGÉ L'IDENTITÉ DE VOTRE PROJET: QUELLE EST LA PROCHAINE ÉTAPE ?

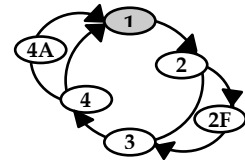
Le modèle circulaire de mise en œuvre sous-tendant le présent manuel suppose qu'une action efficace modifierait probablement l'identité du projet et impliquerait un nouveau cycle d'actions.

C'est pour cette raison que la première et la dernière étape coïncident comme l'indique le diagramme ci-dessous: **1 - Prise de conscience du projet: identité et réalisations.**



Cette coïncidence n'est pas fortuite: elle vise au contraire à souligner qu'au terme du premier cycle, vous devriez disposer de suffisamment d'informations pour considérer votre projet dans une perspective différente.

En fait, toutes les phases qui composent le modèle de mise en œuvre (de la recherche et de l'analyse de chaque composante du projet au scénario associé; de la définition d'une étude de faisabilité à la conception et à la mise en œuvre d'une stratégie D&D; de l'évaluation de l'impact produit au feedback obtenu) devraient vous aider à prendre de plus en plus conscience de votre projet.



PARTIE I

Alors même que vous êtes en train d'effectuer un premier cycle complet, le contexte global -facteur instable - est l'objet de modifications continues.

En outre, le développement de chacune des phases et la réflexion sur chacun de leurs éléments vous conduisent à examiner votre projet au travers d'une « loupe » virtuelle. De cette façon, vous pouvez élargir votre perspective et appréhender la relation de cause à effet de chacune des actions que vous entreprenez.

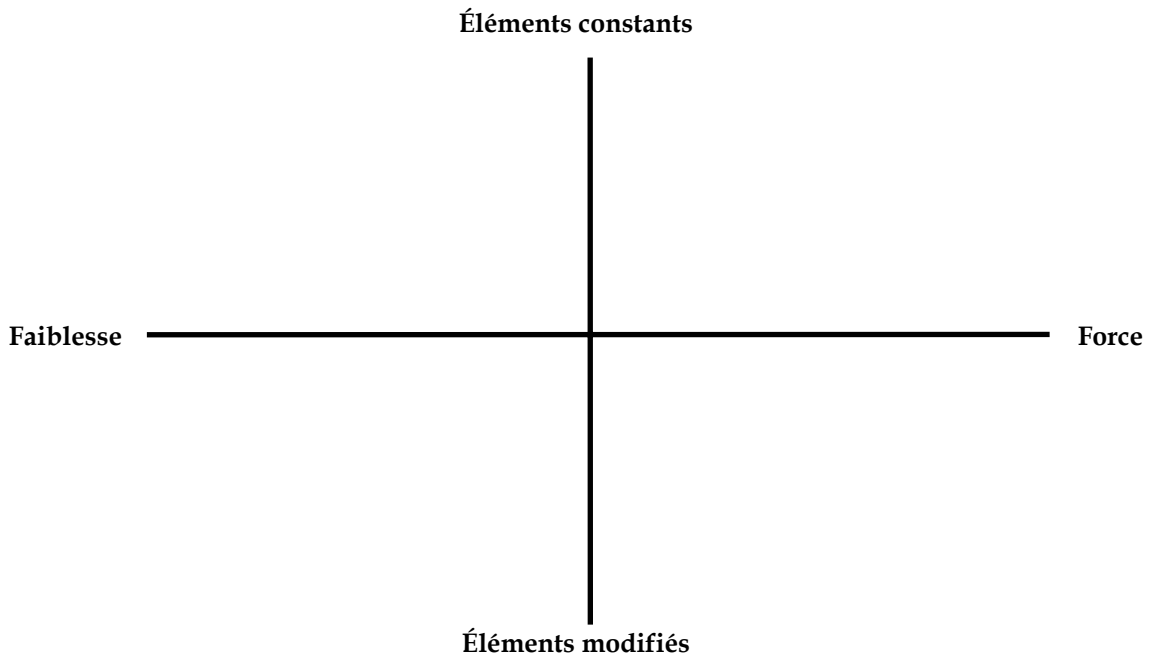
À cette fin, vous devriez être capable d'attribuer une nouvelle identité à votre projet. Il s'ensuit que la dynamique du modèle de mise en œuvre vous incite à refaire un cycle complet et à introduire les modifications qui s'imposent.

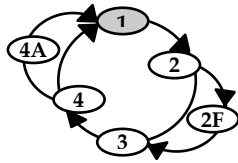
LISTE DE CONTRÔLE

- ◆ En réfléchissant aux analyses et aux scénarios que vous avez suivi, pouvez-vous confirmer ce que vous aviez affirmé dans les précédents chapitres concernant les réalisations, cibles, forces et faiblesses, actions D&D, etc. ?
- ◆ Pensez-vous qu'il est nécessaire de modifier vos précédentes affirmations ?
- ◆ Si oui, quelles sortes de modifications introduiriez-vous ?
- ◆ Dans quelle mesure ces modifications sont-elles dues à des facteurs extérieurs ?

Après avoir répondu à cette liste de contrôle, vous pouvez compléter le tableau ci-dessous:

10.1 Veuillez indiquer ci-dessous les « éléments constants » et les « éléments modifiés » que vous identifiez dans votre projet. En même temps, précisez s'ils constituent des faiblesses ou des forces.





10.2 *Si vous avez observé des changements positifs dans votre projet, veuillez établir ci-dessous une liste des nouvelles opportunités et menaces y relatives.*

Nouvelles opportunités	Nouvelles menaces
A	
B	
C	
D	
E	
F	
G	

10.3 *Veuillez indiquer ci-dessous la liste des actions que vous devriez entreprendre pour assurer une durabilité à « long terme » à vos réalisations Tempus.*

Actions à entreprendre
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

PARTIE II
BRÈVES ÉTUDES DE CAS

PEC 7614 CEMS - CBK:
COMMUNAUTÉ DES ÉCOLES EUROPÉENNES DE COMMERCE
-
GISEMENT COMMUN DE CONNAISSANCES

<i>Organisation:</i>	University of Economics - Prague - Czech Republic
<i>Partenaires du projet de l'UE:</i>	Wirtschaftsuniversität Wien (A) University of Stirling (UK) Denmark's International Study Program, København (DK) Handelshøskolen København (DK) Universidad de Granada (E) University of Uppsala (S)
<i>Gestionnaire de projet:</i>	I. Durcakova

DESCRIPTION DU PROJET

<i>Objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Créer toutes les conditions requises pour l'intégration de l'université des sciences économiques de Prague (UEP) dans la Communauté des écoles européennes de gestion (CEMS)◆ Mettre en œuvre un nouveau système de transfert d'unités de cours capitalisables
<i>Réalisations</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Six nouveaux cours intensifs internationaux en anglais et en espagnol, pour les étudiants titulaires d'une licence ou d'une maîtrise.◆ Formation en « développement de cours » pour une équipe de 12 enseignants via Internet et dans les universités partenaires de l'UE.◆ Atelier international sur le système de transfert des unités de cours capitalisables (ECTS).

La caractéristique-clé du projet résidait dans l'étroite collaboration entre l'université des sciences économiques et d'autres établissements tchèques d'enseignement ayant adhéré ultérieurement au projet, ce qui a permis de créer la base d'une large diffusion de réalisations au sein du système d'enseignement tchèque.

Le projet a apporté une contribution significative à la modernisation du système d'enseignement supérieur du pays, en y instaurant de nouvelles normes de qualité de niveau international.

FORCES

L'atout le plus significatif émane directement de la réalisation centrale du PEC, à savoir l'entrée dans le réseau européen des écoles de commerce. Cet élément est éminemment important, car il signifie que l'université en question a atteint les normes internationales et qu'elle a été invitée à adhérer au réseau en tant que seul et unique représentant du système d'enseignement tchèque.

À l'issue de la première année, au fur et à mesure de la diffusion des réalisations et de la vague d'intérêt qu'elle ont suscité, de nouveaux établissements se sont joints au projet. Il existe d'ores et déjà une forte volonté de poursuivre la coopération lorsque le projet sera terminé.

Pour ce faire, des accords bilatéraux et autres ont été conclus. Cela constitue un important facteur pour créer des réalisations au plan national qui sont en même temps des facteurs de durabilité.

Le coordinateur a consacré énormément d'efforts à la mise en réseau et il est parvenu à s'assurer du soutien institutionnel de l'Université, ce qui a facilité l'obtention de la reconnaissance académique pour le programme de maîtrise.

L'implication des entreprises locales a été difficile, mais le coordinateur œuvre dans ce sens.

Le PEC s'est principalement axé sur la formation des personnes, qui constituent la ressource la plus stratégique de tout processus de changement: elles seules sont susceptibles de faire notablement la différence.

FAIBLESSES

Le coordinateur du projet a trouvé qu'il n'était pas facile d'impliquer les personnes tout en les maintenant au travail: elles sont difficiles à motiver et peu avides de changement. Il est absolument impératif de faire évoluer les attitudes et les valeurs, affectées par le système précédent.

ACTIONS DE DIFFUSION ET DE DURABILITÉ

La diffusion a débuté durant le projet et s'est développée tout au long de son cycle de vie.

Elle a été lancée par le coordinateur, dès lors que celui-ci a tissé des relations impliquant à la fois l'équipe dirigeante et les personnels académiques.

De manière générale, le coordinateur est en position de prendre des positions sur les stratégies à adopter - dans le cas présent, ce rôle a été couronné de succès.

RÉSULTATS LES PLUS POSITIFS DU/DES PROJET(S)

Des résultats pertinents ont pu être atteints au travers des activités du projet. Une infrastructure a ainsi été créée au sein de l'université pour coordonner les relations avec d'autres pays.

Dans le cadre du projet, un gisement commun de connaissances et de matériels a été développé avec des pays partenaires, ce qui a permis la création d'une part d'un programme d'étude de niveau maîtrise qui a obtenu la reconnaissance des écoles internationales de commerce, d'autre part de nouveaux cours, ainsi que des cours intensifs spécifiques dans des langues étrangères, tel un « cours d'anglais professionnel ».

Dans le cadre de leur formation « développement de cours », des enseignants tchèques ont bénéficié d'un enseignement intensif à distance sur Internet.

**PEC 4797 - CESAMS:
CENTRE POUR L'ÉTUDE DES SCIENCES ET DE LA GESTION
DE L'ENVIRONNEMENT**

Organisation: University of Latvia, Riga (LV)
Partenaires du projet de l'UE: Roskilde Universitetscenter, Roskilde (DK)
 Freie Universität Berlin (D)
 Storstroems County, Nykøbing Falster (DK)
 University of Lund (S)
Gestionnaire du projet: Valdis Bisters

DESCRIPTION DU PROJET

<i>Objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Établir un centre pour l'étude des sciences et de la gestion de l'environnement (CESAMS) ◆ Dispenser, par le biais du centre, des cours aux personnels des universités, aux spécialistes non-universitaires et aux professeurs des écoles.
<i>Réalisations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Diplôme de maîtrise en sciences et gestion de l'environnement ◆ Cours de formation environnementale pour les enseignants en université, et cours de formation à l'éducation environnementale pour les professeurs des écoles ◆ Nouveaux matériels didactiques modulaires délivrés dans le cadre de séminaires ◆ Cours intensifs de langue pour les participants au programme de maîtrise susmentionné ◆ Amélioration des moyens matériels afin de soutenir le développement de CESAMS ◆ Ateliers destinés à faire la démonstration des différents types de méthodologies d'enseignement/d'apprentissage

La caractéristique-clé du projet réside dans sa large mise en réseau, tant au niveau politique qu'économique, ce qui lui a permis de bénéficier, dès le départ, de très forts appuis. Le rôle stratégique joué par la protection et la gestion de l'environnement, ainsi que ses répercussions sur l'activité économique, ont accru le potentiel de diffusion des réalisations du projet.

Ce Projet Européen Commun a significativement contribué au développement de l'éducation environnementale en Lettonie. Il a permis, de par sa structure, d'établir le centre pour l'étude des sciences et de la gestion de l'environnement (CESAMS) dans les locaux de l'université de Lettonie.

FORCES

L'un des points forts identifiés au sein du projet est la mise sur pied de CESAMS en tant qu'entité indépendante, bien que située physiquement dans les locaux de l'Université de Lettonie. L'Université lui fournit la gratuité des locaux ainsi qu'un soutien institutionnel, mais ne joue pas de rôle actif dans la conduite de ses activités.

La décision d'agir indépendamment de l'université a été prise par les partenaires dans l'espoir d'éviter un excès de bureaucratie et de rendre le centre plus flexible et sensible aux modifications de l'environnement connexe. Les faits ont donné raison aux partenaires. Aujourd'hui, le CESAMS emploie 28 personnes à temps plein, à savoir des personnels académiques, administratifs et de gestion, et peut compter sur le coordinateur très actif du PEC original en tant que directeur.

La bonne mise en réseau et le consensus au niveau de la politique d'action ont permis au centre d'atteindre rapidement à la durabilité, et grâce aussi aux taxes pour la protection de l'environnement et aux prêts publics alloués directement aux étudiants. Ces prêts sont éventuellement convertibles en bourses si les étudiants bénéficiaires décident de poursuivre leurs activités dans le domaine de l'environnement.

Grâce aussi à l'engagement du coordinateur et au soutien des organismes partenaires, le CESAMS est parvenu à tisser un large réseau aux plans institutionnel, national et européen. Le centre coopère en effet avec plusieurs facultés de l'Université de Lettonie, d'autres universités de la région de la Baltique ainsi que des universités/organismes de divers pays européens. Les autorités de Norvège, Finlande et Suède apportent également un soutien financier au centre.

FAIBLESSES

Le principal point faible a résidé dans la non-reconnaissance officielle des sciences de l'environnement en tant que domaine d'étude par les autorités lettones. En fait, bien que les questions environnementales aient été considérées comme une priorité stratégique du gouvernement letton, l'Université n'a pas encore introduit ce domaine thématique dans ses programmes de cours.

ACTIONS DE DIFFUSION ET DE DURABILITÉ

Dès ses premières heures d'existence, le PEC a pu compter sur une bonne mise en réseau de sa D&D, permettant par là même une bonne diffusion et une solide durabilité de ses réalisations. Tous les partenaires ont soutenu les actions de diffusion bien qu'une fois encore, le rôle principal ait été joué par le coordinateur du projet.

Les principales actions menées ont consisté en participation à des groupes de discussion et à des séminaires, en publication d'articles dans des revues locales et étrangères, ainsi qu'en promotion de réalisations du projet par les autorités lettones elles-mêmes, et ce afin d'obtenir des financements supplémentaires.

RÉSULTATS LES PLUS POSITIFS DU/DES PROJET(S)

Le résultat le plus significatif de CESAMS a été le développement, en Lettonie, du tout premier programme d'étude au niveau maîtrise dans la discipline « sciences et gestion de l'environnement ». Le Centre s'emploie à souligner les aspects académiques des sciences de l'environnement ainsi que les aspects pratiques de la protection et de la gestion de l'environnement.

Le programme d'étude a été mis en œuvre en coopération avec la faculté de géographie et des sciences de la Terre dont le conseil a adopté le programme et pris la responsabilité d'attribuer les diplômes de maîtrise; une telle démarche était nécessaire dans la mesure où les sciences de l'environnement ne sont pas encore reconnues comme un domaine officiel d'étude en Lettonie, même si elles suscitent une reconnaissance au niveau académique.

Ce programme a été créé pour préparer des spécialistes, qualifiés en gestion de l'environnement, et capables d'adopter une approche interdisciplinaire en travaillant en équipes-projet et de résoudre les problèmes posés par la qualité de l'environnement.

Par la formation des professeurs des écoles, CESAMS apporte une contribution non négligeable au changement dans le système letton d'enseignement, en s'attaquant de prime abord à l'attitude des enseignants à l'égard des problèmes nationaux d'actualité. Ces modules de formation visent à accentuer la prise de conscience des enseignants face à la protection de l'environnement en Lettonie, en conformité avec une autre activité/réalisation du PEC.

CME 2003 EN RELATION AVEC LE PEC 4341
RENFORCEMENT DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE DES
COMMUNAUTÉS RURALES

Organisation:	University of Agriculture, Jelgava (LV)
Partenaires du projet de l'UE:	IAMO - Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa Halle (D) University College Cork (IRL)
Gestionnaire du projet:	Baiba Rivza, Doyen de la faculté d'économie

DESCRIPTION DU PROJET

<i>Objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Aider les communautés rurales à se préparer au développement économique en créant des études de cas et en diffusant des méthodologies de planification du développement économique.◆ Consolider la spécialité « développement rural » au sein de la faculté d'économie en révisant les programmes et les cours.◆ Renforcer les liens entre l'université, les communautés rurales et les pouvoirs publics.
<i>Réalisations</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Nouveau matériel didactique s'adressant aux domaines de spécialisation.◆ Modernisation des programmes et cours existants en matière de « développement des communautés rurales ».◆ Publication de l'étude de cas: « Analyse des opportunités de développement des entreprises rurales dans la communauté de Jaunsvirlaukas ».◆ Brochure décrivant la méthodologie d'approche du développement économique des communautés rurales.

La présente Mesure Compacte est liée au PEC 4341 dont l'objectif était le développement de cours spécialisés s'adressant à des agronomes et visant à préparer ceux-ci à travailler dans le nouvel environnement économique. En fait, la disparition des fermes collectives, après l'indépendance, a mis l'accent sur l'importance d'une formation des nouveaux exploitants agricoles à la création d'entreprise, dans la mesure où de nombreux propriétaires ont retrouvé leurs terres et se sont lancés dans l'agriculture sans aucune formation commerciale.

Dans le cadre du projet ont été développés des programmes d'étude de niveau licence en théorie de l'organisation, marketing, structure des agro-industries, commerce international et autres disciplines.

Ont également été développés des programmes de niveau maîtrise en agro-industries, agro-marketing, stratégies des agro-industries et autres domaines significatifs de la conduite d'une entreprise agricole.

La présente CME, en pleine phase d'activité, diffuse avec succès des réalisations développées dans le cadre du précédent PEC pour offrir des aides aux communautés rurales afin qu'elles se préparent au développement économique.

FORCES

Les principaux points forts de cette CME sont une bonne mise en réseau ainsi qu'un solide impact sur le développement des communautés rurales. Alors que le précédent PEC avait été conduit de l'intérieur d'une communauté rurale locale, la CME est parvenue à impliquer trois communautés rurales lettones en mettant sur pied des études de cas et en diffusant une méthodologie de planification du développement économique.

Les étudiants du programme de maîtrise de la faculté d'économie de l'Université d'agronomie de Jelgava effectuent des recherches sur site dans les trois communautés partenaires, élaborant ainsi des études de cas qui sont également considérées comme utiles par les autorités agricoles de Lettonie en vue de la définition de leurs nouvelles politiques.

Le ministère de la Protection de l'Environnement et de l'Aménagement régional ainsi que le conseil municipal de Jelgava sont partenaires au sein de la CME, ce qui a apporté une certaine reconnaissance au plan politique. D'autres communautés rurales de Lettonie sollicitent aujourd'hui le soutien de l'Université d'agronomie de Jelgava pour la planification de leur développement économique. La coordinatrice du projet a été très active, et est parvenue à attirer l'attention sur ses réalisations, aidée en cela par un personnel académique très motivé et d'anciens étudiants qui, après l'obtention de leur maîtrise en développement rural, se sont vus offrir des postes très intéressants sur le terrain. La Banque mondiale a demandé à la coordinatrice du projet de lui faire parvenir de la documentation décrivant la méthodologie élaborée par la CME et utilisée dans l'analyse des problèmes du développement rural. Ladite documentation pourrait être adoptée par la Banque mondiale dans son programme d'aide au développement rural dans les pays d'Europe centrale et orientale.

Les principaux points forts sont donc une bonne mise en réseau à tous les niveaux (social, politique et économique) que ce soit en Lettonie ou dans la région de la Baltique, ainsi que le problème stratégique auquel le projet s'attaque.

FAIBLESSES

Une future amélioration des cours et nouveaux programmes d'étude par des experts étrangers est considérée comme essentielle, mais l'Université n'a pas les moyens financiers d'assurer la continuité de cette consultation. Les risques encourus sont que l'isolement international se trouve exagérément projeté dans les questions et réalités locales. En fait, le réseau créé par le PEC et développé par la CME est principalement national et régional (Estonie et Lituanie).

ACTIONS DE DIFFUSION ET DE DURABILITÉ

La diffusion est apparue comme un effet naturel des activités conduites dans le cadre du projet. La coordinatrice a été très active, et est parvenue à attirer l'attention sur le projet, tout en bénéficiant du soutien du personnel académique et des autorités locales.

Les actions prévues dans le plan de diffusion consistaient en l'organisation d'un séminaire/d'une conférence pour présenter les résultats de l'étude de cas et créer un scénario destiné à stimuler le débat sur l'impact de la méthodologie, la publication d'articles dans des revues spécialisées et non-spécialisées, aussi bien locales qu'étrangères, la publication de résultats de recherche dans des ouvrages universitaires et en la traduction de matériel didactique en letton à des fins de diffusion. La durabilité n'est pas considérée à l'heure actuelle comme un problème majeur. Grâce à la bonne mise en réseau et à la reconnaissance du domaine en tant que thème prioritaire de spécialisation, le précédent PEC et la CME bénéficient tous deux d'un soutien suffisant sur le plan financier de la part de l'institution.

RÉSULTATS LES PLUS POSITIFS DU/DES PROJET(S)

Les résultats les plus significatifs enregistrés par la CME concernent la diffusion efficace des réalisations du précédent PEC en termes de formation des experts en développement rural, qui aident au développement économique des communautés rurales lettones. La production d'études de cas est un excellent moyen d'évaluer les actuelles conditions économiques et sociales des communautés afin de planifier leur développement. Les décisions d'ordre politique peuvent également être prises sur la base des analyses conduites au sein de la CME.

**JEN 2719 EN RELATION AVEC PEC 2719:
EUROHOT - OUVERTURE DE TECHNOLOGIE POUR LA
CONSTRUCTION ET LA MAINTENANCE D'AUTOROUTES EN
EUROPE**

Organisation:	Technical University of Civil Engineering, Bukarest (RO)
Partenaires du projet de l'UE:	Bath College of Higher Education (UK) FAS Training and Employment Authority (IRL) West Sussex County Council, Chichester (UK)
Gestionnaire du projet:	Prof. Iordan PETRESCU

DESCRIPTION DU PROJET

<i>Objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permettre à des organismes roumains de participer efficacement en partenariat au projet COMETT EUROHOT (17 partenaires), dont l'objectif est: « Conception, développement et évaluation d'un programme flexible d'enseignement ouvert à distance, dispensant une formation technique avancée en direction de l'industrie européenne de construction et de maintenance des autoroutes ». (PEC) ◆ Maintenir le projet de travail en dispensant des cours ouverts/flexibles. (JEN)
<i>Réalisations</i>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Les partenaires roumains sont devenus experts dans divers aspects des technologies de l'information par le biais de divers modules de formation dispensés aussi bien au Royaume-Uni qu'en Roumanie. ◆ Production de matériel didactique axé sur le texte, adapté à la cible et à l'utilisation des systèmes multimédias. ◆ Formation complète dans tous les aspects de l'enseignement ouvert/à distance. ◆ Convivialité des données, logiciel pour bases de données et configuration fournis avec une version adaptée du système CoBOLD de gestion et d'administration. ◆ Dispense de formations en conception assistée par ordinateur et de cours d'enseignement à distance pour soutenir l'industrie autoroutière (JEN)

La caractéristique-clé du projet réside dans le fait que la « diffusion » est intrinsèque à la nature de la méthodologie d'enseignement à distance. Il en résulte que les concepts de D&D ont été intégrés au projet dès ses premières phases, dans la mesure où il s'agit d'un projet d'enseignement à distance à l'échelle nationale.

Ensuite, les objectifs et réalisations du projet ont été perçus en tant que « moyens de diffusion », dès lors qu'ils sont ouverts à tous les partenaires concernés. Pour leur diffusion, il a été créé un programme d'étude à distance utilisant un laboratoire fixe pour l'informatique et la vidéo.

La très grande demande pour l'enseignement à distance en Roumanie a joué un rôle clé dans la motivation des acteurs. Ils ont dû reconnaître l'importance d'une telle stratégie pour les objectifs et les réalisations du projet.

FORCES

La précieuse collaboration avec « l'Administration Nationale des Routes » peut être considérée comme un point fort très important. Cette administration suit en effet le projet dans une perspective à long terme, liant son développement à une future coopération avec les autorités nationales. Cette approche, marquée d'une telle volonté de collaboration, a fortement contribué au soutien des initiatives de diffusion et créé de bonnes bases pour la durabilité des réalisations. Les réactions en retour des étudiants, des enseignants et des autorités nationales ont constitué la preuve du succès du développement du projet et de ses actions de diffusion.

FAIBLESSES

Du point de vue de sa gestion, le projet a connu un développement très réussi. Mais, bien que sa diffusion ait été considérée comme un concept intrinsèque à ses objectifs, il a tout de même fallu beaucoup de temps avant que soient comprises ses actions de diffusion les plus utiles et les plus pertinentes. En fait, le Bureau National Tempus (NTO) n'a pris conscience de tout le potentiel du projet qu'après que le gestionnaire du projet eut organisé certaines initiatives de diffusion (brochures, lettres d'information et sites Internet). Selon le gestionnaire du projet, une possible solution à ce type de problème résiderait dans la création, par le NTO, de brochures et de sites Internet actualisés. Cet établissement devrait organiser, au niveau national, des services de soutien à la diffusion qui soient à la disposition de tous les projets nationaux.

RÉSULTATS LES PLUS POSITIFS DU/DES PROJET(S)

Si l'on examine le projet dans son ensemble, il a donné lieu à d'importants résultats. Des groupes d'étudiants de tout le pays ont pu expérimenter l'enseignement à distance, souvent en tant qu'alternative aux cours du soir. Pour ce faire, ils bénéficiaient du soutien de 'tuteurs' qui les ont aidés à se familiariser à ce type d'enseignement. En tout, ce sont trois programmes différents de cours qui ont été dispensés et qui ont permis à cinquante étudiants d'acquérir une qualification de technicien supérieur. Grâce à ces réactions en retour éminemment positives, la durabilité ne constituera pas un problème pour le développement futur et l'actualisation des réalisations du projet.

ÉLÉMENTS LES PLUS SENSIBLES DU/DES PROJET(S)

L'un des aspects les plus sensibles fut le processus de développement du matériel d'enseignement à distance: à cette fin, il a été fait appel aux services d'auteurs inexpérimentés dans ce genre d'activité délicate et qui n'ont reçu aucune formation préalable. La Roumanie n'ayant pratiquement aucune autoroute, il fallait importer les connaissances requises. Il semble donc que ce partenariat ait donné lieu à un transfert couronné de succès des concepts-clé et du matériel didactique. Un autre élément critique était représenté par le Ministère de l'Éducation qui, à l'époque (1992), n'était pas assez informé des projets Tempus développés en Roumanie.

**PEC 3077 EN RELATION AVEC JEN 3077:
RÉSEAU DE CENTRES D'INGÉNIERIE ASSISTÉE PAR
ORDINATEUR ET DE ROBOTIQUE**

Organisation: Université de Transylvanie, Brasov - Roumanie
Partenaires du projet de l'UE: Heriot-Watt University, Canterbury (UK)
Institut National des Sciences et Techniques
Nucléaires, Saclay (F)
Gestionnaire du projet: Prof. Ioan VISA

DESCRIPTION DU PROJET

<i>Objectifs</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ Créer un réseau de centres d'ingénierie assistée par ordinateur et de robotique.◆ Former le personnel du département « éléments de machine, mécanismes et robotique » de l'université de Transylvanie, Brasov.◆ Développer de nouveaux programmes d'enseignement industriel (niveaux licence et 3^{ème} cycle) ainsi que du matériel didactique dans les domaines de l'assistance par ordinateur, l'ingénierie, la robotique, la conception et la fabrication.◆ Former les employés des partenaires industriels dans les systèmes et techniques relevant des nouvelles technologies.
<i>Réalisations</i>	<ul style="list-style-type: none">◆ 'Centres de ressources' dotés d'outils technologiques performants pour les étudiants, les employés de l'industrie, les consultants et les chercheurs.◆ Nouveaux programmes d'étude dans deux domaines principaux: robotique et conception de systèmes mécaniques pour l'intelligence et la reconnaissance, s'adressant à des niveaux licence, 3^{ème} cycle ainsi qu'à des publics-cible du monde industriel.◆ Conception et développement de 8 modules et manuels de cours concernant les sujets d'études abordés à destination du personnel et étudiants.

La caractéristique-clé du projet réside dans l'étroite collaboration entre l'Université et les entreprises locales. Le domaine spécifique d'étude, sur lequel sont centrés les objectifs du projet, représente - du point de vue des entreprises - l'un des éléments les plus novateurs et intéressants; elles doivent en effet adapter leurs normes aux normes européennes et les réalisations du projet peuvent, en l'occurrence, constituer un potentiel durable d'adaptation. En fait, lors de la création du centre, le gestionnaire du projet et les autres parties intéressées se sont efforcés d'apporter aux étudiants des

outils didactiques à la pointe du progrès et, dans le même temps, de fournir des services de consultants aux entreprises.

La diffusion a été intégrée dès le début au projet, cette activité étant facilitée par le fait que le projet, dans chacune de ses phases de développement, se fondait sur une approche coopérative entre les universités et les entreprises locales. En ce qui concerne les réalisations susmentionnées, elles étaient toutes dotées d'un double potentiel de durabilité: un premier volet concernant les cours à l'Université, à savoir l'utilisation du Centre à des fins de formation; un second concernant les besoins des entreprises en services de consultants, en particulier leur besoin d'être soutenues par un centre de recherche capable de leur fournir, en temps voulu, des informations et données actualisées.

FORCES

Le principal point fort du projet était l'idée clairement formulée selon laquelle le centre pourrait assurer son « auto-durabilité ». La source de financement était double: d'une part le nombre croissant d'étudiants qui allaient s'inscrire dans un domaine d'étude aussi spécifique, d'autre part le contrat annuel de service que chaque entreprise intéressée allait signer pour bénéficier des services de consultants.

Afin de soutenir ce processus de durabilité, le gestionnaire du projet a alimenté et élargi les coopérations internationales existantes en organisant la diffusion par différents médias et conférences afin de promouvoir les principales réalisations du projet.

FAIBLESSES

L'élément le plus faible du projet réside dans le manque de planification à long terme dû au fait que, pour nombre d'entreprises, l'avenir demeure extrêmement imprévisible. Cela signifie que toute structure ou activité d'enseignement risque de se retrouver obsolète à peine vient-elle d'être lancée.

De même, le manque général de compétences en gestion de projet n'a pas permis une exploitation en profondeur du potentiel du projet. Ceci est dû principalement au fait qu'aucune attention n'a été prêtée à la formation en gestion de projet des gestionnaires du projet. Ceux qui étaient plus sensibles au potentiel offert par Tempus ont dû agir dans de "nouveaux" rôles.

RÉSULTATS LES PLUS POSITIFS DU/DES PROJET(S)

Un grand nombre d'entreprises ont activement collaboré avec les universités au cours du développement du projet, actions de diffusion que l'on peut qualifier d'« intégrées » ou d'« inscrites ».

De grandes conférences ont été organisées d'un bout à l'autre de la Roumanie pour présenter et débattre de l'avenir des réalisations du projet. Sept manuels ont été élaborés en vue d'applications plus larges.

Des relations se sont nouées avec succès entre des clients internationaux, des producteurs roumains et l'Université.

ÉLÉMENTS LES PLUS SENSIBLES DU/DES PROJET(S)

La préoccupation principale du gestionnaire du projet concernait le peu de fonds dont disposent les entreprises roumaines pour aider la recherche. En fait, il était extrêmement difficile, de les approcher. A un effort concentré a été nécessaire pour garantir leur implication.

Il y a eu un manque d'acteurs de projet compétents, surtout dans la compréhension et la mise en oeuvre d'une gestion de projet de haut niveau. Il conviendrait, à cette fin, d'engager des initiatives de formation afin de former les gestionnaires de projet et autres parties intéressées.

PEC TEMPUS TACIS - 8547/94
“MODERNISATION DU PROGRAMME DE COURS EN
ÉCONOMIE À L’UNIVERSITÉ D’ÉTAT DE DNEPROPETROVSK
(UKRAINE)”

Organisation: Université d’État de Dnepropetrovsk, Ukraine
Partenaires du projet de l’UE: Université d’Amsterdam, Amsterdam (NL),
 coordinateur
 Université Catholique de Louvain, Louvain (B)
Gestionnaire du projet: Henk van Erde (Amsterdam),
 A. Ermakov (Dnepropetrovsk)

DESCRIPTION DU PROJET:

Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ▫ développer et mettre en place un nouveau programme de cours en Économie ▫ restructuration des cours en Économie existants destinés aux ingénieurs ▫ établir un Centre de Formation Continue pour les Économistes.
Réalisations	<ul style="list-style-type: none"> ▫ De nouveaux cours et un nouveau programme de cours en Économie pour les ingénieurs. ▫ Un nouveau Centre de Formation Continue pour les Économistes. ▫ remise à niveau de la bibliothèque économique de l’Institut de Physique et de Technologie Appliquées. ▫ Remise à niveau et informatisation des installations de cours.

Le projet est situé au sein de l’Institut de Physique et de Technologie Appliquées (IAPT, *Institut of Applied Physics and Technology*) à l’Université d’État de Dnepropetrovsk, d’où ont précédemment émergés tous les plus grands spécialistes en matière de fusée, dans une ville qui est resté fermée aux étrangers jusqu’à 1991. Bien qu’il existe une Faculté d’Économie à l’Université d’État de Dnepropetrovsk, il a été décidé de ne pas y développer le PEC, puisque la majeure partie du personnel était âgée et n’avait pas de connaissances en langues étrangères. L’objectif principal du projet est de moderniser le programme de cours en Économie existant à l’IAPT, en rénovant le diplôme d’Économie (initié en 1993) et les cours d’Économie destinés aux ingénieurs. Lié à cet objectif principal, était l’idée de faciliter l’accès à la pratique à l’ouest, au travers de visites à des banques, des compagnies industrielles et assimilés. Basé sur les travaux du PEC, l’Université à maintenant progressé et a créé un nouvel Institut d’Économie Internationale qui sera pleinement opérationnel en 1997. L’Institut et son programme de cours ont été approuvés par le Ministère de l’Éducation. Le nouvel Institut comprendra cinq départements/chaïres en Comptabilité, Droit, Information, Science et Gestion des Ressources Humaines.

Deux programmes de cours ont déjà été mis sur pied, et 26 des 45 cours ont été créés ou modernisés.

FORCES

Une des forces du projet a été sa gestion menée de manière professionnelle. Bien que ce soit le contractant de l'UE qui ait traité les questions contractuelles, le partenaire ukrainien et celui de l'UE ont tout deux joué un rôle équivalent dans les décisions et la mise en oeuvre du projet. Les tâches et responsabilités des participants, permettant de parvenir à des réalisations concrètes dans le cadre du projet, étaient clairement définies.

Une autre force fut le l'engagement et le soutien important de l'institution du pays partenaire, l'Université d'État de Dnepropetrovsk, qui a inclus les gestionnaires de haut et moyen niveau.

Une troisième force était que le projet s'est concentré sur ce qui était effectivement réalisable, c'est-à-dire la modernisation du programme de cours existant qui avait une grande chance d'être reconnu par le Ministère de l'Éducation, plutôt que de créer un programme de cours entièrement nouveau dont les probabilités de continuation étaient faibles.

FAIBLESSES

Une des difficultés fut l'établissement de liens entre l'Université et la réalité commerciale et industrielle, ceci étant dû au manque de communication et de compréhension mutuelle. Une autre difficulté était d'assurer le niveau requis de mobilité du personnel de l'est vers l'ouest, du fait de l'engagement d'une partie importante du personnel de Dnepropetrovsk. Des problèmes ont également été posés au projet du fait des délais dans le paiement des salaires locaux au personnel de Dnepropetrovsk, ce qui a eu pour conséquence que des membres importants du personnel ont quitté l'Université.

ACTIONS DE DIFFUSION ET DE DURABILITÉ

Le consortium du PEC 8547 a eu l'idée d'un réseau couvrant toute l'Ukraine des projets dans le domaine de l'Économie. La première réunion de ce réseau s'est tenue à Odessa du 28 au 30 septembre 1996. Environ 35 personnes y ont participé, y compris des représentants de la Délégation de l'UE basée à Kiev, de l'Unité de Coordination Tacis, du Ministère de l'Éducation, du Projet d'Éducation Civile (financé par la Fondation Soros) et bien évidemment des représentants de l'UE et d'Ukraine de projet Tempus en cours dans le domaine de l'Économie. La réunion a été suivie par les médias, au travers de la télévision centrale ukrainienne (un court résumé dans le journal du 29 septembre) et par des journaux d'Odessa.

RÉSULTATS LES PLUS POSITIFS DU/DES PROJET(S)

En plus des réalisations prévues du projet, qui ont toutes été réalisées, le résultat le plus significatif du projet, du point de vue de la diffusion et de la durabilité est, dans l'esprit de l'auteur, sans aucun doute l'idée de vouloir établir un réseau couvrant toute l'Ukraine des projets dans le domaine de l'Économie.

L'idée est née après que les gestionnaires de projet Tempus dans le domaine de l'Économie aient réalisés que peu d'efforts avaient été déployés pour stimuler la communication inter-projet, alors même que chacun profiterait d'un échange d'expériences et d'un partage des ressources. En outre, le maintien et l'amélioration du niveau futur des connaissances au sein des institutions ukrainiennes participantes constituait un autre problème-clé.

La première réunion a traité plus particulièrement de questions telles que la manière par laquelle l'information pouvait être partagée, quelle est la bonne approche afin d'obtenir un effet à long terme sur l'université, quel est le potentiel de changement et quels sont les obstacles aux changements dans le système éducatif actuel.

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats finaux sur lesquels les participants se sont mis d'accord:

Domaines de coopération principaux	Actions concrètes acceptées:
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Diffusion des réalisations de projet au sein du réseau. ▫ Soutien du réseau à de nouvelles candidatures (et plus particulièrement pour des PEC). ▫ Utilisation conjointe d'installations pour l'impression de nouveaux matériels didactiques. ▫ Travail sur un glossaire reprenant le vocabulaire de la gestion de projet. ▫ Échange entre les universités ukrainiennes des professeurs qui ont bénéficiés de cours de mise à niveau au sein de PEC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Le nouveau réseau publiera fréquemment une circulaire d'information (copie papier ou sur Internet). ▫ Chaque projet produira une courte présentation détaillant: l'objectif principal, les réalisations en termes de cours développés et le matériel didactique (peut-être sur Internet). ▫ Une liste du matériel didactique produit par les participants au réseau sera établie et distribuée au sein du réseau. ▫ Les parties extérieures intéressées aux projets tels que le Ministère de l'Éducation, le 'British Council', la Fondation Soros, etc., ainsi que des entreprises seront contactés de manière à les impliquer dans le réseau. ▫ Dans la mesure du possible, Internet et le WWW seront les moyens utilisés pour la mise en réseau.

ÉLÉMENTS LES PLUS SENSIBLES DU/DES PROJET(S)

Un risque est que le réseau reste purement un réseau de 'membres de la famille Tempus', si des efforts suffisants ne sont pas faits pour attirer des participants extérieurs au réseau. Afin de l'éviter, le réseau devrait inclure à la fois des projets terminés et en cours, d'autres institutions impliquées dans la réforme de l'enseignement de l'économie, ainsi que d'autres organismes donneurs.

De plus, pour avoir un impact sur l'enseignement supérieur du domaine de l'économie, le réseau a besoin d'impliquer des acteurs influents au niveau national tels que le Ministère de l'Éducation et le comité national d'accréditation.

Initialement, le coordinateur de l'UE avait un rôle prépondérant dans la mise en place du réseau. Néanmoins, un réseau qui puisse perdurer ne peut être créé que si les responsabilités passent aux ukrainiens.

Un point crucial est le financement d'un tel réseau. A la publication du présent manuel, différentes options pour un financement ultérieur étaient en discussion, mais aucune solution finale n'a été trouvée.

PARTIE III
INFORMATIONS UTILES

INFORMATIONS DES BUREAUX NATIONAUX TEMPUS

BULGARIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Le bureau Tempus bulgare, qui fait partie intégrante du ministère de l'Éducation nationale, œuvre en étroite collaboration avec l'agence nationale pour l'accréditation et la validation. L'agence nationale Socrates est en cours d'établissement. Les résultats des projets ayant trait à l'assurance-qualité de l'enseignement supérieur en Bulgarie, à l'(auto-)évaluation et à l'accréditation des spécialités et universités existantes seront directement mis en œuvre et utilisés pour le développement des activités des deux agences. Les principaux acteurs Tempus sont les universités et leur personnel académique.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

Le bureau Tempus bulgare a initié un certain nombre d'activités destinées à la diffusion de résultats de projets:

- 3 conférences régionales (à Plovdiv, Rousse et Varna) en avril et mai présentent et diffusent des résultats de projets Tempus. Toutes les universités de la région en question présenteront les projets Tempus et leurs principaux accomplissements. **Réalisations : 3 bulletins.**
- Séminaire national sur l'affiche en juin pour présenter, diffuser et promouvoir les résultats accomplis par le programme Tempus bulgare. Tous les acteurs, organisations et établissements bulgares oeuvrant dans le domaine de l'enseignement supérieur en Bulgarie seront invités à participer et à partager leurs expériences. **Réalisation : un almanach Tempus '97.**
- Séminaire national sur la gestion universitaire en septembre pour discuter, partager et mettre en œuvre les expériences existantes (de l'UE et des États partenaires) dans ce domaine. Les représentants des universités bulgares, hauts fonctionnaires ministériels, experts reconnus de l'UE et représentants d'autres NTO seront invités à participer. **Réalisation : lignes directrices pour la gestion universitaire.**
- Participation du personnel du NTO bulgare à plusieurs actions (séminaires, ateliers) dans le cadre du projet TOP et de l'équipe de travail de TOP 1-4 aux fins de rédiger des guides, que ce soit sur la gestion universitaire (Budapest), l'assurance-qualité (Varsovie), la diffusion (Riga), etc. **Réalisation : la diffusion et le partage d'expériences.**

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

Nous avons établi des contacts et des relations avec d'autres programmes/projets de l'UE afin de diffuser les résultats de Tempus et d'autres programmes (par ex. programme de formation à la gestion, dans le cadre de Phare) en utilisant des réseaux et centres de formation existants.

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

- Publication et diffusion d'almanach Tempus '96 et '97 contenant d'importantes informations sur le programme Tempus - ses projets et résultats en Bulgarie. Ils seront envoyés aux universités, au ministère de l'Éducation, aux organisations et établissements publics concernés en matière d'enseignement supérieur, aux partenaires UE, à la FEF, à la Commission européenne, etc.
- Publication de brochures et bulletins périodiques contenant des informations pertinentes sur les résultats de projets Tempus.
- Page d'accueil sur INTERNET présentant des projets et résultats Tempus ainsi qu'une mise à jour régulière d'informations pertinentes sur les projets (participants, objectifs, activités, principales réalisations).
- Développement et mise à jour régulière d'une base de données Tempus contenant des informations pertinentes sur les projets Tempus en Bulgarie.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

L'université joue également ce rôle au travers de certains projets spécifiques (par exemple CME 1036/95).

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Publication annuelle, en tchèque et anglais, présentant les résultats des PEC.
- ◆ Création d'une page Internet Tempus pour la diffusion de résultats de projets.
- ◆ Publication, en tchèque, espagnol, suédois, français et portugais concernant les initiatives Tempus distribuée dans les forums estudiantins.
- ◆ Émission de radio deux fois par an.
- ◆ Organisation de séminaires auxquels sont invités des partenaires PEC.
- ◆ 1993: le premier atelier Tempus tchèque est organisé et des résultats de PEC sont diffusés dans le compte rendu distribué à l'ensemble des universités et établissements concernés.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

Page web: www.csvs.cz

Bureau Tempus de Bruxelles: base de données jusqu'en 1993.

ESTONIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Le bureau Tempus estonien est le seul organisme/institution soutenant les projets Tempus.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

Séminaire PEC balte (septembre 1996) et son compte rendu. Il s'agit-là d'un important « événement commun » organisé à Jurmala (Lettonie) par les efforts conjoints des NTO estonien, letton et lituanien et de la FEF.

Séminaire de validation de Jurmala en mai 1997, ayant pour objectif d'évaluer et d'améliorer le présent manuel.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

Le peu d'informations données par ce pays Phare mérite quelques explications.

L'Estonie est un très petit pays et l'information y circule normalement très rapidement. Les universités estoniennes sont très impliquées dans le programme Tempus, et elles toujours engagées dans le cadre de plusieurs autres initiatives développées dans la région baltique. La caractéristique principale est la bonne communication entre les différents acteurs de projets, qui habituellement échangent leurs expériences et sont à même de trouver des solutions qui sont parfois meilleures que celles suggérées par le NTO.

Dans ce scénario, l'utilisation du courrier électronique et d'Internet en général vont jouer un rôle fondamental, bien que, jusqu'à présent, ils n'ont pas encore de pages Web d'accueil (*homepage*).

HONGRIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Conférence des Recteurs

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Réseau Tempus
- ◆ Point d'information Tempus régionaux
- ◆ Lettre circulaire/Manuel
- ◆ Autres publications
- ◆ Anciens étudiants Tempus

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

- ◆ Réseau Tempus
- ◆ Ateliers destinés aux coordinateurs

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

- ◆ Publications, Internet
- ◆ Installation de pages Web d'accueil (*homepages*)

LETTONIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Centre d'Information académique, Valnu 2, LV-1098 (activités ENIC-NARIC).

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Brochure: 'Tempus en Lettonie', présentant une analyse de tous les projets (y compris les principales réalisations).
- ◆ Séminaire PEC balte (septembre 1996) et son compte rendu. Il s'agit-là d'un important « événement commun » organisé à Jurmala (Lettonie) par les efforts conjoints des NTO estonien, letton et lituanien et de la FEF.
- ◆ Page d'accueil sur Internet, proposant de brèves informations sur chaque projet.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

- ◆ Réseaux thématiques d'ERASMUS.
- ◆ EAIE (Conférences annuelles).
- ◆ Association par sujet ou domaine professionnel.

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

Page d'accueil sur Internet, proposant de brèves informations sur chaque projet.

LITUANIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Le bureau Tempus lituanien est l'établissement officiel à même de faciliter la diffusion des réalisations de projets Tempus.

À l'heure actuelle, il n'existe pas d'agences nationales d'appui en matière d'enseignement supérieur.

La mise en réseau des établissements lituaniens leur permettrait de jouer un rôle pertinent en la matière.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

Les établissements lituaniens d'enseignement supérieur sont habitués à organiser des événements internes destinés à partager des expériences et résultats émanant de projets Tempus en cours.

Le NTO fournit des informations d'ordre général aux institutions nationales d'enseignement supérieur.

Séminaire PEC balte (septembre 1996) et son compte rendu. Il s'agit-là d'un important « événement commun » organisé à Jurmala (Lettonie) par les efforts conjoints des NTO estonien, letton et lituanien et de la FEF.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

ANCIENNE RÉPUBLIQUE YOUGOSLAVE DE MACÉDOINE

Remarque générale:

Les activités Tempus n'ont commencées que dans la seconde moitié de 1996, et nous n'avons rejoint le cours normal du programme Tempus qu'en 1997. Au moment de la publication du présent manuel, seulement 30 Bourses de Mobilité Individuelle ont été approuvées. Dès le tout début des activités dans le cadre des actions CME et PEC (qui vont commencer durant le deuxième semestre 1997), une attention particulière sera portée aux aspects de diffusion et de durabilité. Ayant à l'esprit le budget limité de Tempus et l'ouverture tardive du programme Tempus pour l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine, les activités de diffusion et de durabilité gagnent en importance.

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

- ◆ Initialement, le bureau Tempus aura un rôle prépondérant.
- ◆ Le Ministère de l'Éducation et des Sports, ainsi que le Ministère des Sciences soutiendront la diffusion des résultats de Tempus et la durabilité des réalisations au niveau national.
- ◆ Les deux universités de l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine et leur personnel académique, ainsi que les autres organisations et entreprises impliquées dans des projets Tempus seont les promoteurs et les acteurs des activités de diffusion et de durabilité.
- ◆ Pour l'instant, il n'existe pas d'Agence nationale de soutien dans le domaine de l'enseignement supérieur.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Organisation de séminaires sur la gestion de projet, dans le cadre des actions PEC et CME.
- ◆ Préparation, coordination et participation à des événements ayant pour but d'informer (séminaires, conférences, expositions) en vue d'échanger et de diffuser les résultats obtenus au travers des projets Tempus. Il est essentiel d'initier les activités de diffusion et de durabilité dès la première phase de chaque projet Tempus.
- ◆ Préparation d'une brochure sur l'enseignement supérieur dans l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine.
- ◆ Organisation et développement d'un répertoire contenant des informations sur les projets Tempus auxquels participent des institutions de l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine.
- ◆ Participation d'experts académiques, du personnel administratif d'universités/du gouvernement, du personnel du NTO à des séminaires TOP, et autres activités se déroulant dans d'autres pays Phare ou de l'UE.
- ◆ Préparation et distribution de fiches d'informations concernant les activités Tempus.
- ◆ Préparation et distribution d'un bulletin d'information Tempus.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

- ◆ Au niveau national: Conférence Nationale des Recteurs.
- ◆ Réseaux internationaux:
 - EAIE - Association Européenne pour l'Éducation Internationale (*European Association for International Education*)
 - Réseaux sur les Programmes européens en matière d'éducation, de recherche et de développement.

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

- ◆ Organisation, développement et maintenance du site Internet (Web) de l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine, avec toutes les informations pertinentes.
- ◆ Publication et diffusion de livres Tempus sur Tempus en tant que programme, sur les projets auxquels participent des partenaires de l'Ancienne République Yougoslave de Macédoine, et le résultats de ces projets.

POLOGNE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Le NTO est la seule institution polonaise à jouer un rôle de soutien pour la diffusion des réalisations Tempus au niveau national.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Co-financement de PEC dans leur première année d'existence pour en faciliter le démarrage.
- ◆ Formation de gestionnaires polonais de projet en vue de la gestion de PEC.
- ◆ Organisation de conférences pour échanger des informations et diffuser des résultats de projet.
- ◆ Créations de répertoires PEC contenant des informations sur l'ensemble des projets mentionnant la participation de partenaires polonais.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

Aucun

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

- ◆ Le NTO a conçu et créé un répertoire contenant des informations relatives aux PEC Tempus.
- ◆ L'Université possède sa propre base de données qui n'est pas utilisée à ces fins.
- ◆ Une base de données générale est utilisée par le NTO à des fins statistiques et de rapport.

ROUMANIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

- ◆ Agence nationale SOCRATES.
- ◆ Unité nationale de coordination LEONARDO.
- ◆ Ministère de l'Éducation - Département de l'intégration à l'Europe.
- ◆ Conseil national pour l'évaluation et l'accréditation académiques.
- ◆ Conseil national pour le financement de l'enseignement supérieur.
- ◆ Conseil national pour la recherche universitaire.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Conférence nationale Tempus - Coopération université-entreprise - 15-16 novembre 1996.
- ◆ SÉMINAIRE SUR LA GESTION UNIVERSITAIRE - 29-30 novembre 1996, Bucarest.
- ◆ Séminaire annuel (généralement en octobre) sur la gestion des PEC Tempus, qui comporte des aspects relatifs à la diffusion et à la durabilité - conseils pratiques et réponses aux questions.
- ◆ Tempus I (1991-1994) ROUMANIE - Une vue d'ensemble interne, rapport sur les réalisations de Tempus I - publication distribuée aux universités ainsi qu'à d'autres acteurs.
- ◆ Inventaire national 1993-1994.
- ◆ Inventaire national 1994-1997.
- ◆ L'enseignement supérieur à court terme - brochure - 1993.
- ◆ Lettres d'information du NTO roumain - N° 1 à 8.
- ◆ Salon national Tempus I, Université de Bucarest, 3-21 octobre 1994.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

- ◆ CRE - Association des universités européennes ;
- ◆ ESMU - Centre de gestion stratégique des universités ;
- ◆ EAIE - Association européenne pour l'éducation internationale ;
- ◆ CNR - Conseil national des recteurs - Roumanie.

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

<i>Répertoires</i>	<i>Bases de données</i>
Site Web du NTO roumain - www.tempus.kappa.ro ◆ informations sur les publications du NTO roumain (également téléchargeables) ; ◆ informations sur les projets en cours ; ◆ informations relatives à l'ECTS.	Base de données du NTO roumain (Oracle)
Réseau informatique interne du NTO roumain : ◆ Répertoire de suivi comprenant : ◇ rapports de suivi sur documents et sur le terrain (à usage interne) ; ◇ Fichiers Winword contenant une liste de publications pour chaque projet ;	Base de données de la FEF (Oracle)

- | | |
|---|--|
| ◆ Tempus I (1991-1994) ROUMANIE - Une vue d'ensemble interne, rapport sur les réalisations de Tempus I. | |
|---|--|

RÉPUBLIQUE SLOVAQUE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

Association académique slovaque pour la coopération internationale (SAAIC) - ONG, dont:

- ◆ Bureau Tempus
- ◆ Agence nationale Socrates
- ◆ Unité de coordination nationale Leonardo da Vinci

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

Au travers de l'association mentionnée ci-dessus (SAAIC), les initiatives nationales suivantes ont été organisées:

- ◆ Assemblée générale d'information.
- ◆ Contacts permanents et vistes aux universités.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

- ◆ Publication des actualité Tempus (en slovaque)
- ◆ Compendium national (liste des projets en cours ayant des partenaires slovaques)
- ◆ Rapports nationaux sur les résultats
- ◆ Tous les projets ont l'habitude de publier leurs résultats et de les diffuser

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

Toutes les informations mentionnées ci-dessus sont publiées.
Tous les projets en cours sont inclus dans une base de données.

SLOVÉNIE

Agences nationales d'appui soutenant des projets Tempus et la diffusion de leurs réalisations:

- ◆ Ministère de l'Éducation et des sports de Slovénie.
- ◆ Agence de développement technologique de Slovénie.
- ◆ Fonds de développement technologique du ministère de la Science.
- ◆ Parcs technologiques de Ljubljana et de Maribor.

Initiatives NTO en soutien à des projets et réalisations Tempus:

- ◆ Soutien accordé à 13 projets JEN 94-96.
- ◆ Tous les nouveaux cours Tempus bénéficient de financements nationaux.

Réseaux nationaux/internationaux fournissant aux gestionnaires de projets des informations utiles pour la D&D de projets et réalisations Tempus:

Aucun

Répertoires et bases de données susceptibles d'être utilisés pour archiver des réalisations Tempus:

- ◆ Le NTO a conçu et créé deux répertoires dont l'un contient des informations relatives aux PEC Tempus 1991-1996 et l'autre des informations relatives aux JEN Tempus 1994-1996.
- ◆ Le même type d'informations est également disponible sur la page Web d'accueil du NTO : WWW.MZT.SI.

BUREAUX NATIONAUX TEMPUS DANS LES PAYS PARTENAIRES PHARE

Albanie

Bureau Tempus albanais
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Boulevard Zhan D'Ark
ALB - Tirana
Tel.: (355)42-62083
Fax: (355)42-62083
E-mail: tempus@medu.tirana.al

Bosnie Herzégovine

Au moment de mettre sous presse, cette adresse n'était pas disponible. Veuillez vous référer à la Fondation européenne pour la formation, Département Tempus (cf. adresse sur la page 39).

Bulgarie

Bureau Tempus bulgare
Bd. Tzar Osvoboditel, 29
BG - 1000 Sofia
Tel: (359)2-440775/446450
Mobile phone: (359)88620840
Fax: (359)2-440775
E-mail: sduk@tempus.uni-sofia.bg

République tchèque

Bureau Tempus tchèque
U Luzického semináře 13/90
CZ - 118 00 Prague 1
Tel.: (420)2-57321071
Fax: (420)2-538187
E-mail: tempus@csvs.cz

Estonie

Bureau Tempus estonien
Tõnismägi 2
EE - 0001 Tallinn
Tel.: (372)6-460058
Fax: (372)6-460057
E-mail: katri@tempus.estnet.ee
mare@tempus.estnet.ee

Ancienne République yougoslave de Macédoine

Bureau Tempus national
Ministry of Science
Ilidenska bb
Former Yugoslav Republic of Macedonia -
91000 Skopje
Tel: (389)91-118.630
Fax: (389)91-128.446
E-Mail: aspasija@zic.gov.mk

Hongrie

Bureau Tempus hongrois
Ajtósi Dürer sor 19-21
H - 1146 Budapest
Tel.: (36)1-2515641 - (36)1-2515647
Fax: (36)1-3430164
E-mail: hto@tempus.huninet.hu
Mail address: P.O.B. 508 (H - 1438 Budapest 70)

Lituanie

Bureau Tempus lituanien
Volano str. 2/7
LT - 2691 Vilnius
Tel.: (370)2-629140
Fax: (370)2-226301
E-mail: tempus@ktl.mii.lt

Lettonie

Bureau Tempus letton
Valnu iela 2
LV - 1098 Riga
Tel.: (371)7-223983
Fax: (371)7-820171
E-mail: tempus@tempus.apa.lv

Pologne

Bureau Tempus polonais
Foundation for the Development of the Education System
Al. Szucha 25
PL - 00 918 Warszawa
Tel.: (48)22-6284049
(48)22-6292483
Fax: (48)22-6292483
E-mail: tempus@kaloiope.men.waw.pl

Roumanie

Bureau Tempus roumain
Stefan Furtuna Str. 140
RO - 79782 Bucharest 6
Tel.: (40)1-6385812 - (40)1-6373590
(40)1-3124577
Fax: (40)1-3121065
E-mail: info@tempus.kappa.ro

République slovaque

Bureau Tempus slovaque
Staré Grunty 52
SK - 842 44 Bratislava
Tel.: (421)7-726129
Fax: (421)7-720264
E-mail: sq_nto@uip.sanet.sk

Slovénie

Bureau Tempus slovène
Slovenska 50 - SLO - 1000 Ljubljana
Tel.: (386)61-1311107 - (386)61-1310212
Fax: (386)61-1324140
E-mail: albin.babic@mzt.si

POINTS D'INFORMATION TEMPUS DANS LES ETATS NOUVELLEMENT INDEPENDANTS ET EN MONGOLIE

Arménie

Tempus Information Point
Nalbandyan Street, 34/5
ARM 375010Yerevan
Tel.: (374) 2 56 51 82
Fax: (374) 2 151 916
E-mail: root@dakor.arminco.com

Azerbadjan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Government House, 8th Floor,
Room 844
AZB 370016Baku
Tel.: (99) 412 939 514
Fax: (99) 412 937 638
E-mail: jkasimov@eccu.baku.az

Bélarus

Tempus Information Point
Republican Institute of Higher Education
Maskouskaya str. 15
BR 220001Minsk
Tel.: (375) 172 228 310
Fax: (375) 172 228 315
E-mail: gancher@study.minsk.by

Géorgie

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
State Committee for Science and Technology
Chanturia str. 12
GEO 380004Tbilisi
Tel.: (995) 32 988 529
or 32 995 504
Fax: (995) 32 988 437
E-mail: office@cutacis.kheta.ge

Kazakhstan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Ul. Zheltoksan 115 R. 516
KAZ 480091Almaty
Tel.: (7) 3272 50 61 75
Fax: (7) 3272 50 76 10
E-mail: francis.hania@almaty.kz

Kirghistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
ul. Abdymomunova 205 - room 20
KYR 720000Bishkek
Tel.: (7) 3312 225 789
or (7) 3312 224 569
Fax: (7) 3312 225 789
E-mail: tacis@imfco.bishkek.su

Moldova

Tempus Information Point
Technical University of Moldova
Stefan cel Mare bd. 168
MOL 2004Chisinau
Tel.: (373) 223 72 82
Fax: (373) 224 13 26
E-mail: declerq@tacis.moldova.su

Mongolie

Tempus Information Point
Ministry of Science and Education
P.O. Box 24-692
MNG 210644Ulaanbaatar
Tel.: (976) 1 327 495
Fax: (976) 1 323 158
E-mail: numelect@magicnet.mn

Fédération russe

Tacis Coordinating Unit
Smolensky Boulevard 3/5
RF-119898Moscow
Tel.: (7)502-2202061
Fax: (7)502-2202060
e-mail: postmaster@cutacis.msk.su

Tadjikistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Prospekt Rudaki 44-46 - room 103
TAD 734025Dushambe
Tel.: (7) 3772 212 609
Fax: (7) 3772 510 100
E-mail: mcgregor@tacis.td.silk.glas.apc.org

Turkménistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Kemine street 92
TME 744005Ashgabat
Tel.: (993) 12 512 117
Fax: (993) 12 511 721
E-mail: Postmaster@Taciscu.cat.glasnet.ru

Ukraine

Tempus Information Point
European Commission Delegation
Ulitsa Kruglouni-versitetskaya 10
UKR 252024Kiev
Tel.: (380) 44 293 1483 or (380) 44 293 21 95
Fax: (380) 44 230 2390
E-mail: eec@public.ua.net

Ouzbékistan

Tempus Information Point
Tacis Coordinating Unit
Tarasa Shevchenko street 4
UZB 700029Tashkent
Tel.: (7) 3712 394 018
Fax: (7) 3712 360 652
E-mail: mirzahid@taciscu.bcc.com.uz

INFORMATIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

Le présent paragraphe a pour objet de fournir aux gestionnaires de projets Tempus des informations relatives à des programmes et/ou initiatives européens. L'opportunité de collecter des informations par le biais d'Internet peut être exploitée dans les pays Phare pour faire émerger de nouvelles idées en vue du développement futur de projets, pour trouver des partenaires et pour tirer profit de réalisations de projet existantes.

Le Site Internet de la Fondation européenne pour la formation a un lien avec sa base de données sur les Projets Européens Communs. Le système permet de chercher des informations sur tous les projets (terminés ou non), d'obtenir des listes de projets regroupés par disciplines ou par pays, ou encore des statistiques sur la participation de chaque pays. Une autre option permet de chercher quelles sont les institutions d'éducation supérieure qui sont éligible au titre du programme Tempus, dans tous les pays de l'UE ou des pays Phare. Le site Internet de la FEF peut être consulté à l'adresse suivante:

- ◆ <http://www.etf.it/>

Ci-dessous une liste de pages Web intéressantes qui proposent des informations utiles sur certains programmes européens. Chacune indique des bases de données sur les agences d'appui, les points de contact, les partenariats, les détails du projet, les nouveaux appels à proposition, etc.

- ◆ <http://www2.echo.lu/info2000/infhome.html>
- ◆ <http://www2.echo.lu/telematics/home.html>
- ◆ <http://www2.echo.lu/tentelecom/en/tthome.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/leonardo.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/socrates.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/tempus.html>
- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/youth/youth.html>
- ◆ <http://www.cordis.lu>

La page Web ci-dessous concerne le 4^{ème} Programme-cadre abordant les sujets suivants :

Recherche, évolution technologique et programmes de démonstration, technologies de l'information, communication télématique, industries et équipements technologiques, normes technologiques pour les mesures et les essais, environnement et climat, sciences et technologies de la mer, biotechnologies, biomédecine et santé, agriculture et pêche, énergie non-nucléaire, sûreté dans la fission nucléaire, fusion thermonucléaire contrôlée, transports, recherche socio-économique ciblée (TSER).

- ◆ <http://europa.eu.int/en/comm/dg12/fp4.html>

La page Web ci-dessous propose des informations sur la Task force « enseignement multimédia »

♦ <http://www2.echo.lu/mes/en/home.html>

La page Web ci-dessous propose des informations sur le programme multilingue relatif à la « société de l'information » :

♦ <http://www2.echo.lu/mlis/mlishome.html>

Eurydice est un réseau d'organisations s'occupant d'enseignement

♦ <http://europa.eu.int/en/comm/dg22/eurydice.html>

La page Web ci-dessous renvoie à des bases de données informationnelles relatives à plusieurs universités européennes. Cela concerne les programmes d'études universitaire, les disciplines de chaque programme, les conditions préalables, la durée des études, les bourses, etc.

♦ <http://www.csc.fi/forum/EAIE/ortelius.html>

Commission européenne

Tempus Phare - Manuel TOP - La durabilité par la diffusion

Luxembourg: Office des Publications officielles des Communautés européennes

1997 - 116 pp. - 21.0 x 29.7 cm

ISBN 92-9157-048-6