

Ex-post Evaluation of the TEMPUS III Programme

Document de synthèse

Introduction

Le présent rapport fournit les résultats de l'évaluation ex-post du programme TEMPUS III 2000-2006 qui vise à améliorer la qualité et à soutenir le processus de réforme des réformes de l'enseignement supérieur dans des pays partenaires éligibles, ainsi que la promotion d'une coopération multilatérale entre les établissements d'enseignement supérieur de l'Union européenne et de ces pays partenaires. Cette évaluation se concentre sur cinq points :

Pertinence : Adéquation des objectifs des projets et du programme avec les problèmes qu'il était supposé traiter et avec l'environnement physique et politique dans lequel il a opéré.

Efficacité : Évaluation de la contribution des résultats à l'accomplissement du programme et de la mesure dans laquelle les hypothèses faites ont affecté les réalisations du programme / projet.

Efficience : Mesure dans laquelle les résultats ont été obtenus à des coûts raisonnables.

Impact : Impact du programme / projet dans un contexte plus large et contribution aux objectifs politiques ou sectoriels plus généraux.

Durabilité : Évaluation de la pérennité des résultats du programme après la fin du financement extérieur.

Contexte politique

Conformément aux accords du Sommet de Lisbonne de 2000, l'Union européenne doit devenir l'économie fondée sur le savoir la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable, grâce à une augmentation et une amélioration de l'emploi et une plus grande cohésion sociale. La modernisation des universités européennes, en tant qu'acteur de l'enseignement, de la recherche et de l'innovation, a été reconnue par la Commission non seulement comme une condition essentielle au succès de la stratégie plus vaste développée à Lisbonne, mais aussi comme une composante essentielle en faveur du développement d'une économie¹ en cours de

¹ COM(2006) 208 final. Faire réussir le projet de modernisation pour les universités : formation, recherche et innovation.

mondialisation et fondée sur le savoir. La Commission européenne a publié à cette fin un agenda pour la modernisation des universités qui a été bien accueilli par les États membres et les principaux acteurs de l'enseignement supérieur. Il s'inscrit dans la stratégie développée à Lisbonne en faveur de la croissance et de l'emploi. Dans ce processus, la Commission n'est pas un acteur direct de la modernisation des universités, mais elle entend jouer un rôle catalyseur, apportant un élan politique et des financements ciblés en soutien aux réformes et à la modernisation. Le rôle important que jouent les universités dans l'amélioration de la compétitivité européenne est soutenu par le travail effectué dans le contexte du processus de Bologne visant, d'ici 2010, des qualifications comparables (cycle court, licence, master, doctorat), des cursus flexibles et modernisés à tous niveaux, qui répondent aux besoins du marché du travail, et des systèmes d'assurance qualité fiables.

Le lancement du processus de Bologne en 1999 a renforcé la pertinence de TEMPUS III de différentes manières :

- TEMPUS a permis aux pays partenaires et aux établissements participants de s'engager dans la coopération internationale et les échanges universitaires et ainsi de contribuer et de prendre part à l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES) qui est l'objectif visé par le processus de Bologne.
- TEMPUS a permis aux établissements participants d'œuvrer à des réformes de l'enseignement supérieur essentielles dans le processus de Bologne, à savoir, des diplômes comparables et compatibles organisés en une structure en trois cycles (par exemple licence – master – doctorat), des systèmes d'assurance qualité et la reconnaissance des diplômes étrangers.
- En fonction du contenu réel des projets et des caractéristiques des systèmes d'enseignement supérieur, TEMPUS a également contribué à accroître la pertinence sociétale de l'enseignement supérieur, par exemple en établissant ou en améliorant les liens entre l'enseignement supérieur, les entreprises, la recherche et l'innovation. Néanmoins, il convient de noter que ce processus est en cours et que, dans certains pays, il vient à peine de démarrer.

Par ailleurs, TEMPUS n'est pas un programme de coopération isolé de l'Union européenne et joue, de différentes manières, un rôle manifeste dans d'autres politiques de l'Union européenne, encore que certaines améliorations soient possibles sur différents aspects. En particulier, le rôle complémentaire entre TEMPUS et Erasmus Mundus devrait bénéficier d'une attention accrue, surtout depuis que les Bourses de mobilité individuelles (BMI) ont été supprimées de TEMPUS. En outre, il ressort clairement des objectifs de l'Instrument d'aide de préadhésion (IAP) et de l'Instrument européen de voisinage et de partenariat (IEVP), que TEMPUS peut jouer un rôle spécifique, par exemple pour le renforcement des établissements (d'enseignement supérieur), pour la conciliation dans le sens de la promotion de la compréhension et du rapprochement entre les cultures, et pour le développement des ressources humaines, bien que son rôle en la matière ne soit pas suffisamment mis en lumière.

Au delà de sa contribution à la politique extérieure de l'Union européenne, TEMPUS peut également contribuer au Sixième programme-cadre pour la recherche et le développement technologique en Europe. Concernant la relation entre ces deux programmes, nous concluons que, si l'enseignement et la recherche universitaires doivent bénéficier pleinement l'un de l'autre – ce qui constitue généralement une condition sine qua non pour les universitaires – il apparaît que la complémentarité ou la synergie prévue entre les programmes de réforme de l'enseignement, tels que TEMPUS, et le

programme-cadre européen pour la recherche et le développement technologique, devrait bénéficier de plus d'attention que ce qu'elle a reçu jusqu'à présent.

Programme TEMPUS III

Le programme TEMPUS est conçu pour contribuer au processus de réforme et de développement socio-économique dans les pays partenaires. Grâce à une coopération entre les établissements d'enseignement supérieur, TEMPUS vise également à renforcer la société civile et à promouvoir la démocratie, ainsi qu'à renforcer la compréhension mutuelle et le dialogue interculturel entre l'Union européenne et ses partenaires. Le financement du programme provient des instruments financiers pour la coopération extérieure avec les régions impliquées (les IAP et IEVP déjà nommés, ainsi que l'Instrument de coopération au développement (ICD)).

La Commission a lancé le programme TEMPUS en 1990 avec pour objectif de promouvoir les réformes du système d'enseignement supérieur dans les pays susceptibles de bénéficier du soutien de la Commission conformément aux dispositions prévues par le programme PHARE. Durant la seconde phase du Programme transeuropéen de coopération pour l'enseignement supérieur, Tempus II, adopté par le Conseil européen en 1994, le nombre des pays éligibles a augmenté et le financement a été mobilisé pour PHARE² et TACIS³. TEMPUS III a débuté en 2000 pour les pays partenaires dans les régions TACIS et CARDS⁴. En 2002, TEMPUS III a étendu sa portée pour couvrir également la région MEDA⁵. Cette décision a été considérée comme un élément de la stratégie plus vaste visant à renforcer le dialogue entre les peuples et les cultures de l'Union européenne et de la Méditerranée.

TEMPUS est un programme multilatéral, en ce sens que les projets de coopération sont mis en oeuvre par des partenariats regroupant des établissements d'enseignement supérieur et des partenaires non universitaires tels que des entreprises et des organismes de la société civile des pays partenaires et des États membres. Grâce au programme TEMPUS, la Commission européenne entend soutenir le processus de Bologne, qui vise à créer, d'ici 2010, un espace européen commun de l'enseignement supérieur fondé sur une coopération internationale, des échanges universitaires et qui soit attrayant pour les étudiants et le personnel enseignant et administratif en Europe ainsi que dans les autres parties du monde.

Le programme TEMPUS III a été mis en œuvre grâce à l'attribution de subventions pour trois types d'actions:

- **Projets européens communs (PEC)**, visant à accroître la coopération et la création de réseaux entre les acteurs de l'enseignement supérieur des États membres de l'Union européenne et des

² Pologne et Hongrie : assistance pour la restructuration de leur économie (programme de la Commission dans le cadre des accords européens avec 10 pays d'Europe centrale en voie d'adhésion et candidats).

³ Assistance technique à la Communauté des États Indépendants (programme de la Commission dans le cadre des accords de partenariat et de coopération avec des pays d'Europe de l'Est et d'Asie).

⁴ Assistance communautaire à la reconstruction, au développement et à la stabilisation (programme de la Commission dans le cadre des accords de stabilisation et d'association avec des pays des Balkans occidentaux).

⁵ Assistance au développement méditerranéen (programme de la Commission dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen).

pays partenaires et à aider le secteur de l'enseignement supérieur à diffuser son savoir au delà des établissements universitaires. Les PEC ont concentré leur action sur le développement de cursus, la gestion des universités et les activités de formation visant au renforcement des capacités des institutions.

- **Mesures structurelles et complémentaires (MSC)**, conçues pour s'intégrer dans les politiques nationales de l'enseignement supérieur. Les MSC étaient des activités à court terme visant à favoriser les capacités à mettre en oeuvre une planification stratégique et le développement institutionnel d'organismes nationaux, à soutenir le développement ou la mise en oeuvre d'une stratégie nationale, d'un plan d'action ou d'une législation, et à soutenir la diffusion et l'exploitation des résultats obtenus.
- **Bourses de mobilité individuelles**, visant à permettre au personnel universitaire et administratif de l'enseignement supérieur de bénéficier de périodes de mobilité courtes à l'étranger.

Deux types de priorités pour les projets sont définis dans le cadre du programme :

- *Des orientations politiques communes* aux pays partenaires, faisant référence au cadre politique général de coopération dans les différentes régions.
- *Des priorités nationales* spécifiques au pays, qui ont été établies sur une base annuelle par la CE en accord avec les autorités nationales dans les pays partenaires, et qui font référence aux stratégies de développement en matière d'enseignement supérieur dans ces pays.

Objectif et portée de l'évaluation

L'objectif général de l'évaluation est de mieux connaître la pertinence, l'efficacité, l'impact et la pérennité des résultats du programme. Les objectifs de l'évaluation sont :

- L'évaluation du programme sur la base des critères d'évaluation établis dans le cahier des charges.
- la formulation de recommandations concrètes sur la gestion du programme Tempus IV en cours pour résoudre les imperfections et lacunes identifiées, maximiser sa pertinence et son impact et exploiter avec succès des exemples de bonne pratique.

Faisant suite à l'évaluation intermédiaire de 2004 du programme, l'évaluation a couvert toutes les actions et aires géographiques du programme, avec une attention plus spécifique portée sur les activités depuis 2003 qui n'ont pas été couvertes par l'évaluation précédente. Cette évaluation ex-post cherche principalement à évaluer l'impact du programme Tempus III et fournit des recommandations pour le développement actuel et futur du programme, ainsi que des outils de suivi et d'évaluation.

Méthodologie

En 2009, la Direction générale éducation, audiovisuel et culture a lancé l'évaluation ex-post du programme TEMPUS III. ECORYS a été engagée pour mener cet exercice qui a été effectuée entre février et octobre 2009. L'évaluation a été dirigée par un comité d'évaluation réunissant des responsables de la Commission.

Afin de mener une évaluation objective et approfondie, une méthodologie d'évaluation a été développée, fondée sur une approche à « perspectives multiples » et sur l'association de méthodes de recherches quantitatives et qualitatives, permettant la validation des résultats. Le processus d'évaluation a comporté les activités suivantes :

- Analyse de la documentation et des rapports existants ;
- Entretiens (téléphoniques) ;
- Trois sondages sur Internet par questionnaires, avec des participants des trois types de projet ;
- Cinq études « pays » en Macédoine, au Maroc, en Fédération de Russie, en Serbie et en Ouzbékistan : recherche documentaire, étude de cas de projets sélectionnés, entretiens avec des étudiants ayant participé aux projets, autorités nationales, organismes de la société civile, représentants des délégations de la Commission européenne et des bénéficiaires.

Au cours de ces activités, l'équipe d'évaluation a rencontré certains problèmes pour lesquels des solutions ont été recherchées et trouvées.

- Les informations permettant de contacter les étudiants ayant participé au programme n'étaient pas disponibles. Nous avons surmonté ce problème en nous entretenant avec des étudiants (groupes d'étudiants) en fonction de leur disponibilité à l'occasion de nos visites dans les pays.
- Du fait d'un manque d'informations permettant de les contacter, le questionnaire a produit des résultats limités relatifs aux participants des pays partenaires. Malgré cela, l'évaluation a réuni de nombreuses informations et expériences lors de la visite des cinq pays.
- Il existe un risque que les participants au projet sondés puissent avoir eu intérêt à présenter une image partielle de leurs réalisations. Nous avons cherché à vérifier de manière indépendante les informations réunies lors des nombreux entretiens (ainsi que par l'analyse de documents) et de l'analyse détaillée des projets à l'occasion des études de cas dans les pays.

Principaux résultats

Les résultats de l'évaluation concernent l'efficacité, l'efficacités, l'impact et la durabilité. Nous présentons ici les principaux résultats pour chacun de ces aspects.

Efficiences

La complexité de la structure du programme TEMPUS ne permet pas aisément une mesure quantitative du rapport efficacité-coûts. Ses objectifs multiples font référence dans une large mesure à un changement systémique de nature indirecte reposant de manière assez substantielle sur des facteurs externes. Ceci complique considérablement l'évaluation de l'impact direct du programme. Étant donné le caractère hétérogène des résultats du programme – en partie du fait du système des priorités nationales – il est difficile et même probablement vain d'établir des coûts unitaires qui, autrement, fourniraient une base de comparaison et des informations essentielles pour une évaluation quantitative du rapport efficacité-coûts. Néanmoins, les indications qualitatives réunies à la faveur des entretiens et des enquêtes indiquent clairement que, dans l'ensemble, le programme a contribué de manière importante au développement des systèmes de l'enseignement supérieur dans les pays participants, ce qui, en comparaison avec le budget disponible, indique un rapport efficacité-coûts élevé.

D'une manière générale, les niveaux de financement pour TEMPUS III n'ont pas été considérés en rapport avec les ambitions de ses objectifs. Considérant l'importance des défis économiques et sociaux dans les pays éligibles et le fait que l'ensemble du budget pour TEMPUS III a été dépensé et que les niveaux de financement disponible n'a pas permis de financer toutes les propositions pertinentes et de qualité, on peut affirmer que le programme n'a pas bénéficié d'un financement suffisant. Cependant, la capacité d'absorption des pays et des établissements doit être prise en considération. Par contre, les niveaux de financement pour les projets sélectionnés paraissent suffisants, d'une manière générale.

TEMPUS a été perçu comme un programme efficace en termes de coûts, en comparaison avec les programmes de coopération (d'assistance technique). La nature multilatérale de TEMPUS le rend par nature efficace en termes de coûts, bien que le degré diffère selon les actions. Les PEC sont perçus comme très efficaces en termes de coûts, alors que l'efficacité des MSC (efficacité limitée) comme des BMI (coûts élevés) a été considérée de manière moins positive.

D'une manière générale, les personnes interrogées se sont dites satisfaites par la rigueur du processus de sélection. Le principal problème identifié concerne ce qui est perçu comme la priorité portée à la dimension technique lors du processus de sélection. Le poids accordé aux priorités et aux besoins nationaux sur le terrain a été considéré comme insuffisant par de nombreuses personnes interrogées.

Le processus de suivi s'est considérablement amélioré depuis l'évaluation à moyen terme et cela ressort clairement des réactions positives des partenaires de projet et des bénéficiaires. La principale faiblesse qui demeure concerne le feedback limité suite aux visites de terrain qui peut nuire à l'efficacité et à la qualité des projets et hypothéquer les bénéfices à retirer de ce type de suivi sur la mise en œuvre des projets.

Efficacité

TEMPUS III a apporté une contribution importante au développement des systèmes d'enseignement supérieur, y compris en ce qui concerne les cinq objectifs spécifiques du processus de Bologne. Ces résultats concernent des aspects essentiels en matière d'enseignement supérieur comme le développement de cursus, la réforme des structures des établissements d'enseignement supérieur ainsi que le développement des compétences. Néanmoins, ils se situent davantage au niveau des établissements individuellement qu'au niveau de la politique nationale. Les réalisations dans le domaine sociétal plus large sont soit plus difficiles à identifier, soit semblent avoir été plus indirectes. La logique ascendante de TEMPUS III et la priorité accordée aux contacts entre les personnes ont sans aucun doute aidé à promouvoir la compréhension et le rapprochement entre les cultures, mais la contribution au développement de « sociétés civiles libres et prospères » est nettement moins évidente en l'absence d'une idée précise sur le rôle des ONG au sein du programme.

Les enseignants ont tiré un avantage significatif de leur engagement dans TEMPUS III, notamment par le biais des contacts avec des collègues étrangers, une meilleure prise de conscience des autres cultures et des institutions de l'Union européenne, des opportunités de formation et l'impact moral positif en termes d'évolution de carrière et de perspectives de mobilité. Les étudiants en ont également

tiré des avantages grâce à l'accès à de nouveaux matériels pédagogiques et méthodes d'apprentissage, à de meilleures qualifications et à une meilleure prise de conscience des autres cultures. Les effets ont été moindres et plus indirects en ce qui concerne l'amélioration de leur capacité d'insertion professionnelle..

La participation a été géographiquement équilibrée pour l'Union européenne comme pour les pays partenaires. Les établissements d'enseignement supérieur de l'Union européenne ont considéré l'accroissement de l'internationalisation comme le principal avantage de l'engagement dans TEMPUS III, sachant que les considérations financières étaient rarement la seule raison de participer pour les établissements d'enseignement supérieur de l'Union européenne (en fait, TEMPUS III est de moins en moins financièrement attrayant pour certaines universités d'Europe du Nord, surtout au Royaume-Uni). La participation a été relativement concentrée avec certains établissements d'enseignement supérieur s'engageant dans plusieurs projets. D'une manière générale, les meilleures universités de l'Union européenne n'ont pas participé. La couverture géographique au sein des pays partenaires a été équilibrée, la plupart des établissements d'enseignement supérieur publics ont été impliqués (soit comme partenaire de projet, soit par le biais des activités de diffusion), mais les universités privées ont été empêchées de participer dans certains pays (ARYM, par exemple). D'une manière générale, les organismes non universitaires (ministères ou organismes d'accréditation ou de formation, par exemple) se sont engagés, encore que cet engagement n'ait pas toujours été aussi étendu ou aussi important que prévu.

L'ampleur, la portée et les caractéristiques particulières de TEMPUS III ont pour conséquence qu'un « label » de qualité TEMPUS identifiable est apparue dans les pays partenaires – plus particulièrement parmi les administrateurs d'université, les enseignants ayant participé et les acteurs de l'enseignement supérieur à l'échelle nationale, mais moins parmi les étudiants et autres personnels. Dans les États membres de l'Union européenne, le « label » TEMPUS est moins important et est souvent en concurrence avec des programmes de soutien bilatéraux pour l'enseignement supérieur.

Malgré l'image généralement positive, plusieurs faiblesses ont été identifiées. En particulier, TEMPUS III s'est efforcé de promouvoir des changements de niveau politique systémiques, ces changements étant au mieux indirects et spécifiques. La difficulté d'accès des acteurs politiques de niveau supérieur, une attention portée à l'enseignement supérieur variable et un manque de compréhension relatif des objectifs des MSC (y compris le fait que ces mesures sont d'une durée trop courte) ont tous trois joué un rôle dans cette situation. L'image n'a cependant pas été entièrement négative, avec l'obtention de quelques résultats politiques importants et le fait que TEMPUS III a eu un plus grand impact politique dans les pays cherchant à adhérer à l'Union européenne (Croatie, ARYM et Serbie).

Impacts

TEMPUS III a contribué à créer des établissements d'enseignement supérieur plus souples et plus orientés vers l'international dans les pays partenaires du programme TEMPUS. Il s'agit d'un résultat important en soi mais c'est aussi une base sur laquelle les établissements d'enseignement supérieur pris individuellement pourront continuer de se professionnaliser à l'avenir. Ce résultat, avec celui (qui lui est d'ailleurs associé) atteint au niveau des individus constitue sans aucun doute l'acquis le plus

important du programme. TEMPUS a également apporté une importante contribution au processus de convergence à long terme entre les pays partenaires (surtout les deux pays candidats à l'adhésion - Croatie et ARYM) et l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES), qui est en cours de développement dans le cadre du processus de Bologne. Enfin, TEMPUS III a eu un impact important sur l'établissement et la relance de la coopération régionale entre les pays partenaires à travers toutes les régions concernées et aussi, même si cela est souvent négligé, en termes de renforcement de la coopération au sein de chacun des pays partenaires.

Malgré d'importantes variations au niveau régional, des pays et même au niveau des établissements d'enseignement supérieur individuellement, TEMPUS III a contribué de manière importante à rendre l'enseignement plus réceptif aux besoins du marché de l'emploi (secteur public comme secteur privé). De nombreux nouveaux cursus ont été développés, répondant souvent à des besoins du marché de l'emploi hautement spécifiques et encore non satisfaits jusque-là. Cependant, le temps nécessaire pour qu'un nombre significatif de diplômés puisse commencer à avoir un impact au niveau national signifie que, dans de nombreux cas, il ne s'est pas encore déroulé une période de temps suffisamment longue pour mesurer cet effet.

L'impact relatif aux décideurs qui peuvent utiliser les compétences développées grâce à TEMPUS III pour influencer leurs organismes respectifs est positif au niveau des établissements d'enseignement supérieur, mais plus modéré au niveau (politique) national. De nombreux décideurs au sein des établissements d'enseignement supérieur ont participé à des projets et nombre d'entre eux seront capables de jouer un rôle à l'avenir dans les réformes de leurs propres établissements. Au niveau national, TEMPUS III n'a pas su impliquer aussi activement les décideurs politiques qui, en tant que groupe, connaissent aussi souvent un taux de rotation très élevé. Plus généralement, TEMPUS III a éprouvé des difficultés à influencer directement la législation nationale de manière systématique. Lorsque des changements ont été provoqués, ils semblent avoir été de nature nettement plus indirecte (par exemple des projets TEMPUS III « alimentant » des discussions politiques par un « effet de démonstration »). Bien que TEMPUS III ait été capable de générer des résultats importants au niveau des établissements individuels dans des domaines tels que l'assurance qualité ou l'administration générale des universités, les établissements d'enseignement supérieur ont souvent éprouvé des difficultés à promouvoir / diffuser ces changements pour influencer le niveau national. L'impact de TEMPUS III sur les besoins sociétaux plus larges est également plus limité. Si une contribution importante a été apportée en faisant découvrir aux citoyens les valeurs européennes, elle n'a pas été significative pour renforcer la société civile.

Durabilité

L'évaluation indique qu'en général, les projets PEC, surtout dans le domaine du développement de cursus, peuvent être considérés comme pérennes. Des résultats durables dans le domaine des réformes structurelles ont été plus difficiles à mettre en évidence, bien qu'il existe des exemples de projets MSC qui prétendent avoir de tels résultats.

On peut supposer que de nombreux résultats et effets du programme présentent une certaine durabilité dans la mesure où l'expérience ou les connaissances acquises dans le cadre d'un projet ne peuvent pas disparaître à la fin de celui-ci.

- Concernant les activités BMI, cette durabilité « imminente » est vraie pour certains résultats au *niveau individuel* : connaissances accrues d'un domaine d'études, amélioration des pratiques professionnelles, amélioration des compétences pour l'enseignement et l'encadrement, meilleure prise de conscience des autres cultures et des institutions de l'Union européenne.
- Au *niveau des organisations*, des résultats durables ont été rapportés, comme les nouveaux cursus, ou l'introduction d'une culture de l'innovation.
- De même, concernant les PEC, certains des résultats comportent par nature un élément de durabilité, principalement lié au fait que la plupart des activités dans les PEC sont en rapport avec le développement de cursus, qui, dans une large mesure, sont encore en oeuvre après l'achèvement du projet.

Au sein du programme TEMPUS, les MSC comportent les éléments de réforme les plus structureaux avec comme questions centrales le « soutien au développement ou à la mise en œuvre d'une stratégie nationale » et le « soutien à la diffusion et à l'utilisation des résultats des actions de coopération ». Ce soutien a été assuré principalement par le biais de la formation du personnel sur les bonnes pratiques, de séminaires ou de conférences et le développement de sites web et de matériels d'information. Contrairement aux PEC et aux BMI, ces résultats sont « moins tangibles », en particulier à court terme. Étant donné qu'une large majorité des personnes interrogées (77 %) ont indiqué que les résultats étaient encore en oeuvre dans leur propre organisme ou dans ceux de leurs partenaires, on peut conclure que ces résultats sont considérés comme valables, encore que cela n'implique pas automatiquement que des réformes structurelles aient été amorcées.

L'évaluation montre également que, dans de nombreux cas, le programme a encouragé des partenariats pérennes dans l'enseignement supérieur, impliquant de façon variable des pays de l'UE et des pays partenaires selon les caractéristiques du projet. Une large majorité des partenaires de projet ayant répondu au sondage ont indiqué que la coopération avec au moins certains des partenaires de projet s'est poursuivie après l'achèvement du projet.

Un autre point important relatif à la durabilité concerne le financement. Les résultats indiquent qu'une importante contribution est apportée par les établissements impliqués : la moitié des partenaires de PEC ont poursuivi les activités liées au programme TEMPUS grâce à leur propre financement. D'autres sources extérieures ont également été utilisées pour la poursuite des activités, à savoir les budgets nationaux, d'autres sources de financement multilatérales ou bilatérales, ainsi que des fonds extérieurs. En ce sens, on peut conclure qu'il existe un niveau élevé d'implication financière des différents acteurs impliqués, pour poursuivre les activités et les réseaux qui ont été mis en place par TEMPUS. Il serait intéressant de réunir et de diffuser les bonnes pratiques à ce sujet, car le manque de financement constitue toujours un facteur critique pour la poursuite des activités de ce genre de programmes de coopération.

Diffusion

Le bilan relatif à la diffusion des résultats de TEMPUS est mitigé. La diffusion revêt un caractère différent selon la portée des divers instruments TEMPUS.

- Au niveau des BMI et des PEC, dans une large mesure, la diffusion a principalement consisté en un partage des connaissances et des expériences avec des collègues. Bien que cela ait été souvent

effectué de manière intensive, la signification de ce genre d'activités en termes de durabilité n'est pas précise.

- Si l'on se fonde sur les visites réalisées dans les pays, il apparaît que dans de nombreux cas les activités de diffusion nécessitent une amélioration. Outre les obstacles pratiques propres aux activités de diffusion, il semble exister des problèmes plus fondamentaux qui sont souvent négligés. Bien que, d'un point de vue politique, il existe souvent un besoin clair de diffusion des résultats, y compris la promotion éventuelle des acquis obtenus et la création d'un avantage économique, les acteurs impliqués ne sont pas toujours encouragés à coopérer activement dans ce but.

Recommandations

Le chapitre final du document principal de cette évaluation présente et argumente plusieurs recommandations de manière élaborée. Dans le présent document de synthèse, nous présentons une version abrégée de ces recommandations.

Recommandation 1 – Renforcer l'orientation stratégique du programme.

Nous recommandons de renforcer l'orientation stratégique de TEMPUS, en rendant explicites ou plus explicites les liens stratégiques entre les projets TEMPUS – priorités nationales TEMPUS et les agendas nationaux des réformes de l'enseignement supérieur. Ceci permettrait des choix stratégiques adéquats concernant le rôle que TEMPUS peut jouer dans les réformes nationales de l'enseignement supérieur, y compris une utilisation ciblée et bien fondée des MSC. Pour cela, il est recommandé :

- de **renforcer le dialogue politique** au niveau national ainsi que le dialogue entre la CE et les acteurs nationaux dans le cadre d'une politique nationale claire dans le domaine de l'enseignement supérieur susceptible de conduire à un programme d'action.
- d'**identifier et de diffuser les bonnes pratiques** des pays qui travaillent déjà selon les recommandations.

Recommandation 2 – Améliorer la synergie réelle avec Erasmus Mundus et d'autres actions communautaires

Afin d'améliorer la cohérence des instruments politiques et ainsi accroître l'efficacité de l'utilisation des instruments par les acteurs à tous les niveaux, nous recommandons à la CE de renforcer les liens avec les politiques nationales plus larges dans les pays, en ce qui concerne les réformes du système d'enseignement (voir également la recommandation 10) par le biais d'une amélioration de la communication relative à Erasmus Mundus et aux autres initiatives communautaires et d'un encouragement au renforcement des liens avec la recherche.

Recommandation 3 – Reconsidérer le niveau de financement eu égard aux objectifs de TEMPUS

Il est recommandé à la CE de reconsidérer les niveaux de financement pour TEMPUS eu égard aux objectifs ambitieux du programme. Pour atteindre une masse critique de projets qui pourraient avoir un impact concret et durable sur les établissements d'enseignement supérieur et sur les politiques nationales, en fonction des objectifs définis, des niveaux de financement plus élevés sont recommandés, sans négliger la capacité d'absorption des candidats impliqués. Contrairement à la pratique en cours dans TEMPUS IV, il est recommandé d'autoriser de plus petits projets pour tenir compte des attentes différenciées des pays partenaires.

Recommandation 4 – Enrichir la qualité des propositions de projet

Il est recommandé de continuer de renforcer la qualité des propositions de projet. Nous recommandons spécifiquement :

- à la CE comme aux Bureaux nationaux Tempus de fournir davantage de soutien (conseils et formation) aux participants potentiels, afin qu'ils puissent préparer des propositions techniques solides ;
- à la CE de demander aux candidats de prendre en référence des projets pertinents, en cours ou passés, dans le pays, en incluant les leçons apprises et la manière par laquelle cette nouvelle demande viendrait compléter ou bâtir sur ce qui a été fait précédemment ;
- à la CE de fournir des explications précises sur les résultats finaux de la sélection (finale) et les critères appliqués aux acteurs nationaux impliqués dans le processus de sélection.

Recommandation 5 – Améliorer l'efficacité du suivi sur le terrain

Nous recommandons d'améliorer certains éléments des procédures d'évaluation et de suivi de TEMPUS, surtout en ce qui concerne le suivi sur le terrain. Nous recommandons spécifiquement :

- aux Bureaux nationaux Tempus et à la CE d'assurer des débriefings structurels à l'issue des visites de suivi ;
- à la CE d'encourager les contractants à en diffuser les résultats à tous les partenaires impliqués (dans les visites de suivi) et à exiger en réponse des actions correctives adaptées.

Recommandation 6 – Apporter un plus grand soutien aux Points de contact nationaux (PCN) dans les nouveaux États membres

Nous recommandons à la CE de fournir un soutien (information et formation, par exemple) aux PCN dans les nouveaux États membres et d'étudier la possibilité de financer ces PCN, afin de les aider à promouvoir TEMPUS dans les pays éligibles.

Recommandation 7 – Mieux définir l'engagement des Délégations de la CE afin d'améliorer le dialogue (structurel) avec les autorités nationales sur l'enseignement supérieur

Nous recommandons à la CE de mieux définir le niveau d'engagement des Délégations et d'assurer une meilleure communication à cet égard. Ceci fournirait une base pour un dialogue sur TEMPUS et une évaluation du programme dans chaque pays partenaire et aiderait à obtenir un engagement et une implication plus grands de la part des acteurs nationaux.

Recommandation 8 – Poursuite de projets similaires à TEMPUS après l'adhésion à l'Union européenne

Nous recommandons à la CE d'améliorer la communication relative aux autres possibilités de poursuite de projets similaires à TEMPUS après l'adhésion du pays à l'Union européenne. Logiquement, cette communication impliquerait notamment les actions menées dans le cadre du programme Erasmus et d'Erasmus Mundus (voir également la recommandation 2).

Recommandation 9 – Mettre davantage l'accent sur les bonnes pratiques – informations sur les liens avec le marché de l'emploi et la société civile

Nous recommandons à la CE et aux Bureaux nationaux Tempus de mieux prêter attention aux relations possibles entre les projets TEMPUS, le marché de l'emploi et la société civile. Les résultats des projets réussis devraient être largement diffusés.

Recommandation 10 – Donner davantage de priorité aux projets portant sur les réformes en matière de gestion

Nous recommandons à la CE, aux Bureaux nationaux Tempus et aux autres acteurs impliqués de donner davantage de priorité aux projets qui se concentrent sur la réforme de la gestion des établissements d'enseignement supérieur, afin d'obtenir un impact plus durable dans ce domaine.

Recommandation 11 – Prêter davantage d'attention à l'accessibilité (égalité des chances) des projets.

Nous recommandons à la CE de prêter davantage d'attention à l'égalité des chances dans les projets

- en demandant aux candidats de remplir une partie spécifique sur l'égalité des chances dans les dossiers de candidatures et dans le rapport d'activités ;
- en discutant avec les Bureaux nationaux Tempus de l'importance de l'égalité des chances ;
- en assurant le suivi et en préparant des rapports sur les réalisations dans ce domaine.

Recommandation 12 – Soutenir les ambitions supplémentaires des projets

Nous recommandons à la CE d'envisager d'apporter son soutien à des ambitions supplémentaires de projets, qui sont strictement parlant au-delà de la portée du programme. Pour ce faire, la CE devrait étudier la portée de ce genre d'ambitions supplémentaires, étudier les problèmes auxquels elles sont confrontées et analyser de quelle manière un soutien supplémentaire pourrait être apporté pour résoudre ces problèmes. La diffusion des bonnes pratiques, concernant par exemple les diplômes doubles et associés, pourrait constituer une approche efficace et performante dans ce contexte.

Recommandation 13 – Améliorer tant la diffusion que l'utilisation des résultats des projets

Au niveau du programme, nous recommandons à la CE de promouvoir activement la diffusion des résultats et des fruits des projets. Ceci devrait être effectué en étroite relation avec les orientations stratégiques du programme (voir la recommandation 2). Les bonnes pratiques peuvent jouer un rôle essentiel à cet égard. Les réalisations et les connaissances précédemment acquises en matière de diffusion des résultats au sein du programme TEMPUS ainsi que dans d'autres programmes similaires, devraient être utilisées.

Diffusion des résultats de l'évaluation

Parallèlement à la communication de la CE dans le cadre des procédures législatives relatives au programme TEMPUS, l'équipe d'évaluation souhaiterait suggérer les initiatives suivantes concernant la diffusion des résultats de l'évaluation :

- la CE pourrait placer le rapport d'évaluation, avec ses annexes, sur le site web de la Commission ;
- la CE pourrait demander à tous les Bureaux nationaux Tempus de placer le document de synthèse résumant le rapport final sur leur site web, assorti d'un lien vers le rapport intégral figurant sur le site web de la Commission, et d'en informer les acteurs concernées ;
- la CE pourrait demander aux Bureaux nationaux Tempus qui ont été impliqués dans les études « pays » de placer leur rapport national sur le site web et d'en informer les acteurs concernés ;
- ECORYS pourrait envoyer un document de synthèse résumant le rapport à toutes les personnes qui ont été interrogées ou ont participé au sondage en ligne, assorti d'un lien vers le rapport intégral figurant sur le site web de la Commission.