

# **Sustainability of international cooperation projects in the field of higher education and vocational training**

November 2005

## **Content**

---

<b>Content .....</b>	<b>2</b>
<b>Section 1 – Case Studies .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 2 – Database analysis .....</b>	<b>109</b>
<b>Section 3 - NTO's and NCP's Workshops .....</b>	<b>123</b>
<b>Section 4 – First Peer's and Expert's panel .....</b>	<b>138</b>
<b>Section 5 – Internet survey .....</b>	<b>141</b>
<b>Section 6: Questionnaire analysis .....</b>	<b>171</b>
<b>Section 7: Second peer's and expert's panel.....</b>	<b>184</b>

## Section 1 – Case Studies

---

### Case studies selection process

#### 25 projects submitted to the peers and experts panel

We have first selected 25 cases considered as successful and ended since more than one year, with the help from the EC and ETF.

Choice of the 25 projects:

- 18 Tempus projects (about 70 % of all the projects)
- 7 USA/CANADA projects (CIP) (about 30 % of all the projects)

Tempus projects:

- 11 TACIS projects (about 60% of all the projects): 6 CD (60%) / 3 UM (30 %) / 2 IB (10%)
- 7 CARDS projects (about 40 % of all the projects): 4 CD (60%) / 2 UM (30 %) / 1 IB (10 %)

We have not selected MEDA projects because they are too recent to be interesting in this study. The PHARE projects have also been excluded because they are ended for a too long time and correspond to specific issues.

The 25 projects have been selected by ETF Tempus managers and EC USA/Canada managers according to the following criteria:

- Successful Projects
- Projects ended since 2000 and 2003
- Monitoring and final reports dealing with sustainability issues

These 25 projects have been submitted to the first peers and experts panel and the 10 more interesting to study according to the sustainability issues have been selected.

#### 12 projects selected by the peers and experts panel

The peers and experts panel has selected 12 cases according to the following criteria:

- Projects interesting to study from a sustainability point of view (e.g. a lot of factors identified etc.)
- Project's activities and results being rather frequent and successful

12 cases selected by the panel:

- 9 TEMPUS cases
- 3 USA/CANADA cases

Tempus:

- 5 TACIS cases (60 %): 3 CD, 1 UM et 1 IB
- 4 CARDS cases (40%): 2 CD, 1 UM et 1 IB

**CARDS**

N°	Year	Type	Country	Purpose	Expert
15099	2000	CD	Croatia	Business Education	B. MAC GETTRICK
16077	2001	UM	Albania	Computer administration	based B. MAC GETTRICK
15085	2000	CD	Croatia	Communication competence	D. COLLARDYN
15038	2000	IB	Albania	Training for public administration	D. COLLARDYN

**TACIS**

22 254	2001	CD	Russia	Electronic document	B. KLEMMENSEN
21 051	2000	CD	Russia	Water resources protection	B. KLEMMENSEN
22130	2001	UM	Russia	Railway staff training	A. PRIKULIS
21171	2000	CD	Russia	Environment	A. PRIKULIS
22080		IB	Moldova	Vocational training	E. MONNIER

**EU-US/CAN**

1286	1999		Can	Health management	F. CROZIER
693	2000		US	Energy & environment ITT	G. GAUTIER
699	2000		US	Graduate nursing student	G. GAUTIER

Choice of the 10 final cases

Amongst the 12 cases selected by the panel, we have selected 10 cases to study. We have selected the cases the most interesting and the most accessible:

**TACIS**

- CD 21051 – Russia
- CD 21171 – Russia
- UM 22130 – Russia
- IB 22080 – Moldova

**CARDS**

- CD 15085 – Croatia
- UM 16077 – Albania
- IB 15038 – Albania

**USA/CANADA**

- 699 – USA
- 1286 – Canada
- 702 – USA

## Case study methodology

### Data collection

Analysis of the documents sent by ETF and DG EAC:

- application form and expert's assessment
- 2 or 3 monitoring reports
- Project's final reports
- Web sites

We have done from 3 to 5 phone interviews per case, according to our possibilities:

- ETF Manager in charge of the project's monitoring
- If possible, NTO (TACIS and CARDS countries)
- Project coordinators in Europe and in partner countries
- If possible, partners of the project

### Deliverables

We have written 10 monographs, 8 in French and 2 in English (according to the experts' panel languages).

They are organised as follow:

- Synthesis of the project itself
- The project in its context, its activities and results
- Is the project maintained after the end of the funding?
- What factors can explain its sustainability?
- What tools could help to reinforce sustainability in such projects?

### Interview grid used in the case studies

(French)

#### **Description de l'historique du projet**

- Origine du projet : D'où est venue l'idée de monter ce projet ?
- Montage du projet : Comment s'est passé le montage du projet ? Y a-t-il eu une étude formalisée des besoins ? Quelles étaient les craintes au départ ?
- Motivation des acteurs : Quelles étaient les motivations initiales des partenaires ? Tous les partenaires se sont-ils autant impliqués dans le montage du projet ?
- Déroulement du projet : Comment s'est déroulé le projet ? Quelle implication des acteurs ? Quelles difficultés avez-vous rencontré ?
- Résultats du projet : quelles ont été les résultats ? Etaient-ils de bonne qualité ?
- Fin du projet : Comment s'est passée la transition lors de l'arrêt des fonds ? Tous les partenaires ont-ils été satisfaits des résultats projet ? Et la Commission Européenne ?

**Contexte du projet**

- Y'a-t-il beaucoup de projets de ce type dans le pays partenaire ? Sur quoi portent les autres projets ?
- Comment est organisé le système universitaire dans le pays partenaire ? En quoi ce projet est-il innovant ou répond-il à des besoins locaux ?
- Quelles étaient les priorités politiques du pays partenaire en matière d'éducation ?

**Description de l'état actuel du projet, sous l'angle de la durabilité de ses réalisations**

- Les activités/résultats sont-ils maintenus aujourd'hui ? Lesquels ?
- Se sont-ils développés ? En quel sens ?
- Y a-t-il eu capitalisation des résultats ? Et diffusion ?
- Des ressources ont-elle été trouvées pour faire continuer le projet ? Lesquelles ? Est-ce suffisant ?
- Le projet est-il intégré dans l'université ?
- Le réseau international est-il toujours actif ? En quoi ?
- Etes-vous intégré dans un réseau local ?

**Hypothèses sur les facteurs de durabilité : voir quels facteurs ont été les plus influents**

Sur base de la grille révisée lors du panel d'expert.

- Qu'est-ce qui, selon vous explique la durée du projet ? Qu'est-ce qui l'a entravée ?
- Pensez-vous que le projet a atteint un niveau de qualité suffisant et avoir rencontré une réelle demande locale ?
- Pensez-vous que tous les acteurs se sont suffisamment impliqués ? Pourquoi ?
- Avez-vous rencontré une participation active des étudiants/fonctionnaires (groupes cibles) ?
- Pensez-vous que le pilotage du projet a été efficace et a suffisamment anticipé l'avenir ? Quels conseils donneriez-vous à un Project Manager pour favoriser la durabilité son projet ?
- Le projet a-t-il reçu un support institutionnel et en quoi ? Le personnel académique est-il resté en poste ?
- Le projet a-t-il reçu un support des autorités nationales ? En quoi ?
- Le projet a-t-il reçu le support d'acteurs locaux et d'entreprises ? Comment est-il perçu sur le marché du travail et auprès des autres universités ?

**Outils pouvant favoriser la durabilité des projets**

- Comment avez-vous rempli la rubrique « sustainability » dans les documents de candidature et de suivi ?
- Selon vous, quels outils pourraient aider à assurer la durabilité des projets ?

**Cas EU-CANADA n°1999- 1286**

# **Project EU-Canada n°1999-1286**

## **International Master's Program in Health Technology Assessment and Management ("Ulysses" Project)**

Monograph writer: Claire Tourmen

### Description of the project

#### ***International Master's Program in Health Technology Assessment and Management ("Ulysses" project)***

1999 - 2003

*Total budget:* 177483 €, 83993 € financed by EC (47%), 66900 € financed by the institutions (37%) and 26590 € by other sources (Italian and Canadian authorities) (15%).

#### *Partners:*

- University of Barcelona (leader), Spain, Dept of Medicine
- University of Mc Gill (leader), Canada, Dept of Epidemiology and Biostatistics
- Other universities: Catholic University (Rome, Italy), University of Montreal (Canada), Ottawa University (Canada)
- 5 HTA Centres: Catalan Agency for Health Technology Assessment (CAHTA), Lazio Region Health Authority (DELRHA), National Agency for Regional Health Care Services Evaluation (NARHCSE), Quebec Health Technology Assessment Council (CETS), Institute for Clinical Evaluative Sciences in Ontario (ICES)

#### *Objectives:*

Health Technology Assessment and Management (HTA&M) plays an increasingly important role in decision and policy-making worldwide. Human resources trained specifically in HTA&M are needed in hospitals, health care planning and financing organisations, and university-based research groups. This project aims at exploiting together the best expertise available in Canada and Europe for the development, testing and fine-tuning of a Master's in HTA&M.

#### *Activities:*

Year 1: Building of the courses through partners meetings and recruitment of the students

Year 2: 2 first sessions of the courses

Year 3: 2 last sessions of the courses + final evaluation of the student's satisfaction and planning of the future

#### *Final assessment of the EC:*

Finale note: 6.8. The project has obtained good results and the group wants to continue, even if financial sustainability is uncertain.

*Persons contacted:*

- *Mrs Alicia Granados, MD PhD, Head of team Health Evidence Network in World Health Organization (Denmark), main coordinator of the Ulysses project*
- *M Gallo, Catalan Agency for Health Technology Assessment (Spain), European coordinator of the project*
- *M Diego Sammaritano, European Commission*
- *Me Lehoux, Professeur, Université de Montréal, Canadian project manager*

*Documents consulted:*

- *Application form, 20 may 1999*
- *Final Report, 15 august 2003*
- *The Ulysses Program, Course Description, 2003-2005 and 2005-2007*
- *[www.aetmis.gouv.qc.ca](http://www.aetmis.gouv.qc.ca), presenting the Ulysses project*
- *[www.hta-master.com](http://www.hta-master.com), official site of the project*
- *Research Report: "International Master's Program in Health Technology Assessment and Management: Assessment of the first edition (2001-2003)", Pascale Lehoux et al, in International Journal of Technology Assessment in Health Care, USA, 21:1 (2005), 104-112.*

*We thank all the persons who have contributed to this monograph.*

## Executive summary

- This project was an ambitious project of International Master on a cutting-edge domain: Health Technology Assessment and Management (HTA&M). A study of student's and market's needs has been done and a consortium of 10 partners in Spain, Canada and Italy (universities + HTA&M agencies) has been set up. 4 sessions of 2 weeks of courses have been built and organized during the project, with 23 students. This project turn to be a real success and the partners expressed a real will to continue the master.
  
- A second edition of the master has been organized in 2003-2005 with 25 students from different nationalities. A third edition is starting (2005-2007) and many applicants try to be accepted, which is a sign of success, even if there are some high travel expenses (no more grants available in Europe and few in Canada). Canadian partners are now the leaders of the consortium since the European partners are suffering from a lack of financial resources. Financial sustainability is though in question even if the project goes on.
  
- The main sustainability factors are the great involvement of the actors, the success of the project towards the students, which shows that it corresponds to student's and market needs. But financing remains an issue.

## **An ambitious project**

### ***A project on a cutting-edge domain***

Health Technology Assessment and Management (HTA&M)<sup>1</sup> has become a formal requirement in many countries; it consists in doing evidence based studies to help the decision making process. HTA can be considered as a new field of research that examines all the impacts of medical practices and techniques, thanks to multidisciplinary skills. HTA studies are done in HTA Agencies (several exists in Canada and Europe) and in research teams. The International Association of HTA is composed of about 1000 members in the world.

This field seems to offer many jobs opportunities but only 2 graduate programs existed in 2000 (Birmingham and Santiago de Compostella Universities) and HTA teachers are spread all around the world.

### ***A project with need-oriented objectives***

This project of an international master in HTA was built to answer to those Human Resources needs. The consortium (see below) has designed a project after having done a deep and comprehensive analysis of the needs. Indeed, all the project seems to be needs oriented:

- As it is said in the application form, "Because such a master's program remains very specialized, an international strategy of student recruitment appears highly desirable".
- The choice has been made to mix 2 types of public: evaluators in agencies, university teaching hospitals and research groups and decision makers in the health system, users of the HTA reports, in order to create more interaction between them.
- Decision was also made to do a high quality master with people having at least 3 years of experience and coming from different disciplines and institutions.
- This public being mostly in activity, it has been decided to offer 4 sessions of intensive courses over 2 years and the opportunity to do an internship or to do a thesis. This flexible scheme had already been experimented at Montreal University.
- Teachers and experts being spread over the world, it has been decided to do this international course with 5 universities and 5 HTA agencies to add the expertise of all partners.

---

<sup>1</sup> "Technology" is defined in the application file as drugs, procedures, devices, organizational systems...

***A large consortium with 3 countries and 10 partners***

The consortium has been designed by the Canadian coordinators, who had close contacts with the Spanish partners and the Italian ones (a Canadian coordinator having Italian origins).

It is a large consortium with 10 partners (5 Universities and 5 HTA agencies) in 3 Countries (2 Canadian Provinces, Italy and Spain).

In order to do a participative management, a coordinating committee has been created, with members of each institution. A conference call is organised every month in order to take the main decisions. 27 conferences of the coordinating committee have occurred between December 1999 and July 2003, from 60 to 90 minutes. Minutes have been reported. 3 subcommittees have also been built. All partners have participated and a new one has joined the consortium (Canadian) + contacts have been established with potential new partners (University of Toronto and Birmingham...).

The project has also been co financed by the HRDC (Human Resources Development, Canada) and have received additional financing (Ministry of Research in Italy, Canadian Foundation for Health Services Research, Catalan Institute of Health) up to 15% of its amount. The participating institutions have also highly participated to the program, up to 37 %.

***Activities spread over 3 years***

The project activities have been spread over 3 years as follow:

**YEAR 1 (2000)**

- 2 workshops to design the Program. Sustainability has been discussed in a workshop.
- Creation of a Web Site and recruitment of 25 students (15 Canadian and 20 European were predicted in the application form) – 2 have abandoned quickly -

**YEAR 2 (2001)**

- First sessions of courses (40 hrs each); Language lessons have been given before. Student's exchanges. Some e-debates were made between students, on specific topics of the courses.
- Teacher's exchanges to do the courses.

**YEAR 3 (2002-03)**

- Last sessions of courses (total of 8 x 40 hrs); 10 students completed with an internship in a relevant site and the others worked on a thesis.
- A "strategic/formative" evaluation of the program, according to a detailed list of objectives and result indicators (outputs, like number of courses created, and outcomes, like student satisfaction). Tools: student's questionnaire; 10 interviews with students in spring 2003 (open questions); interviews with internship supervisors and administrative documents (workshop reports...).

- Meeting in Roma (October 2002) to anticipate the future and decision to recruit new students to 2003-2005.

Finally 70 student's trips were financed to attend the courses and 29 trips of faculty members were done.

### ***A successful project***

The project seems to be a success from a partner's point of view, as it is said in the final report:

- The all 23 students have succeeded to the master, some of them have been partly financed by their employees and, according to our sources, 2 of them have found a job in a HTA agency (AETMIS, Québec). Many students have said they would implement HTA in their structure after the master.
- The target audience (multi cultural and active people having more than 3 years of experience) has been fully reached, most of the students being more than more than 30 years old and working in different countries.
- The students have appreciated the courses, the 2 weakest points being the few feed back given to student during the courses and the heavy course workload. There as also been some problems with the pedagogical approach, a little too disparate between teachers and even students according to the final evaluation.
- The Ulysses master is the only international master on HTA in the world, and one of the 3 masters in HTA (information based on a specific survey, 2002)
- All the partners have committed themselves in the courses, each university being responsible for one course
- There has been some difficulties to harmonize the master between different universities but 5 administrative solutions have been found. 3 universities have created a new program while 2 (Mc Gill and Ottawa) have created a new option within an existent master. Finally students can decide were they want to register, even if there is still a problem of harmonization of the credits and requirements between universities. Students pay different fees for the same diploma.
- A paper has been published in an international journal: "International Master's Program in Health Technology Assessment and Management: Assessment of the first edition (2001-2003)", Pascale Lehoux et ali, in *International Journal of Technology Assessment in Health Care*, USA, 21:1 (2005), 104-112.
- Weak point of the evaluation system: nothing is done to know about the professional life of the students after the end of the master. How many found a job in HTA corresponding to their specialisation?

### **Courses are maintained despite of financial problems**

#### ***The courses have been maintained and developed after the funding***

It seems first, reading the reports, that the partners had a real will to make this master go on and grow. In the final report (p 26), it is said that "the consortium is

convinced of the importance continuing with the project." This express of will to continue with a second session doesn't forget the challenges to face. Sustainability is the most ambitious objective of this kind of project but also the most difficult to achieve, according to a coordinator!

The recruitment of the second cohort began in early 2003 with the website, mailing lists, and a new brochure... At the moment of the final report, 31 candidates had been recruited, but most of them (in Europe) "will pay their own travel expenses." "The search for additional sources is still in process" (final report, l 27). In Canada, about 75 % of their travel expenses was covered by the federal grant (Canadian HTA Agency). The session 2003-2005 has been held in different countries (see program on the Web site) with about 25 students from many nationalities.

A new session, the third one (2005-2007), is about to start in October 2005, in Montreal. There has been a lot of demands but the money was a constraint for some European students, the Canadian students still having grants for 2005-2006. The recruitment has also, like in the second edition, been enlarged to other countries: Brazil, Mexico... It is said, on the Web site, that "travel grants may be available for participants", in fact only for Canadian participants. European students, as for the third session, can only come with their own resources or with an help from their employer.

2 new Universities have joined the consortium (Toronto and Catalonia) + 2 new HTA agencies, for the third edition. According to a coordinator, they bring "flesh blood" and motivated persons. It seems that the recruitment of new partners is easier in Canada, where Ulysses has a really good reputation, as in Europe where the financing problems are higher. In fact, Canadian structures seem to be more eager than European to join the consortium (Some say with irony: "Oh, Ulysses is surviving!").

An association of the Ulysses students has also been created, and they meet at the HTA association congress. They seem to have built strong links and want to get in touch.

A Web course is also available in 2005 on the site [www.onlinehta.org](http://www.onlinehta.org), depending on the AETMIS (Agence d'Evaluation des Technologies et des Modes d'Intervention en Santé, Québec). This course is a complementary course of the master, dedicated to the students who couldn't assist to the two weeks sessions abroad (problem of cost or full time working). This course has been built in Canada thanks to the new resources, the European partners being frustrated because they couldn't afford it. In fact, the partners don't want to build too much web courses, because they think that the 2 weeks sessions are important for the student's. According to a coordinator, a Swedish university has also tried to build a on-line master on the same subject but they cannot recruit any student!

Finally, the third edition turns to be a success: the applicants will exceed the capacity! Even if there is a problem of fees: fees in Canada are higher (they need to complete additional courses to pass the master) and some European students have problems to pay extra journey costs (about 6000 €).

### ***Financial sustainability in question***

In fact the flexible format adopted seems to fit to student's needs but has a quite high cost. Even if the courses are maintained, it was said in the final report that the financial sustainability was uncertain: 25000 €/university were needed to keep it

going! "The objectives of the Project Ulysses were entirely attained but financial sustainability is required". "This report argues that the program can remain both pedagogically relevant and financially viable if 25.000 € is available in funding." At this moment, the second edition of the program was built (2003-2005), with 30 students waiting... "We hope to obtain the support needed to make this second edition an even greater success".

No alternative solution was found, even if a very active fund raising was done, so the final report concluded: "in the end, we discovered that, contrary to expectation, the costs to run the Program are not unrealistic" (Final report, p 26). The decision to continue was taken in Rome (meeting during module 3, October 2002). "A number of financial scenarios were examined, including changing the number of modules and the number of faculty, and introducing distance learning tools" (final report p 27). Decision has been taken to recruit a new cohort for October 2003 and to maintain the 3 modules in Canada, Spain and Italy, other modules being delivered locally.

"There is, for the moment, no source of revenue other than tuition fees and the government financial support given to higher training institutions in some countries." Actual fees are low compared to MBA's and MSc, but the fees have little increased in Europe, in 2005, to gain more money (from around 5000€ to around 6000€). In Canada, fees are not allocated to this specific programme.

They had also the will to introduce private sources of funding, like the employers... "This is why we do not recommend covering a large part of the student mobility costs in the future (around 50%)". Now, a little part of private financing has been obtained by industries, the partners being careful of preserving their autonomy.

We have also been told that the European partners had bad financial problems, because an amount of the first session (30 000€ according to the project coordinator) has not been paid by the European Commission, because of a controversial on some expenses. A partner of the project said that they tried to get this money many times but there is a big turnover of the staff in Brussels, and this turned to be a "nightmare". As for Brussels, they received no answer from the European coordinators (maybe because they both changed of institutions). We have contributed to establish a contact between them to solve this problem.

As for them, the Canadian partners have received a strong financial support from the Government for the second and the third editions. It can be explained by the emphasis put in Canada on HTA. Spain has been one of the pioneer countries but HTA suffers from a lack of institutional support, maybe due to the turnover of the coordinators during and after the project (making institutional support more difficult). In Italy, the university support was more important. So the consortium appears to be misbalanced now, Canadian partners being more able to innovate due to the financial means. They keep cooperating despite of that, meeting themselves at the annual conference of the International Association of HTA.

Finally, the Spanish partners seem to be disappointed: "we have worked out a master which, I think, is very good but we don't have any local or national support in Europe!" They did interviews, lobbying with a lot of local and national institutions... but it was not enough. They don't want to apply to another EU grant because it is too much time in papers and they are disappointed because of the lack of payment...

Anyway, the financial sustainability in Canada is also uncertain because the federal fund is reattributed every year.

**Three main sustainability factors: a strong involvement of all the partners, a project responding to student's and market's needs and financial solutions*****An active and strong commitment of all partners***

The first sustainability factor is without doubt the strong commitment of all the partners, who are really motivated to make this master go on. This motivation can be explained by a balanced sharing of the roles between partners<sup>2</sup>, a previous international experience and knowledge of each other and can be seen through the energy spent to make this master go on. For example, the European coordinator has paid her journeys for the second edition on her own resources, having no source of funding. She has spent much time and energy but she says she is "fed up" and "tired" of the lack of means and institutional support.

As it is said in the final report, "we strongly believe that international collaboration was a key ingredient of our success". Thanks to that, the universities has been able to offer a high-quality program they couldn't have afford or built without this cooperation. The partnership with agencies has also been important for the students (career opportunities, field studies...).

Finally, the motivation is also due to the characteristics of the professors, already working in an international context. As it is stated in the application form: "At present, there are frequent exchanges between evaluators from HTA agencies and faculty members from universities in each country. Moreover, several of the participating faculty members in Canada, Spain and Italy have already established important and fruitful collaborative links. Similarly, the five HTA agencies are collaborating on a variety of research projects."

***A relevant answer to student's and market's needs***

Another factor influent on sustainability is the high quality of the master, corresponding to a real student's need and a market's need, which explains the success of the master nearby the students (some are even paying their travels). We could also say that this master correspond to student's constraints and gives them a high quality education, the consortium doing a formative evaluation in order to improve the master. In the courses design, attention has been put on the adaptation to both European and Canadian culture, i.e. through the examples given (cf. final report).

Finally, they have also done a good dissemination that has made this master viable. An active plan of communication has been held: PDF and printed brochures, website ([www.hta-master.com](http://www.hta-master.com)), call for applications in papers, mailing lists... As said in the final report: "The web site (created in 2000) was updated in 2003 to advertise the Program's second edition and has been a key element in recruiting new students to the program", even students from Hong Kong and other countries.

---

<sup>2</sup> As said in the final report: "the two most important principles governing the Ulysses project have been sharing of responsibility and reciprocity." For instance, each university was leader of a course.

***The problem of financial support***

Despite of many activities of lobbying and anticipation before the end of the project, the consortium, in Europe, had some difficulty to ensure the financial sustainability.

It is said in the final report that "several initiatives to find potential sources of funding (including private resources) were undertaken by both Canadian and European collaborators", but some funding programs are too limited in scope or too focused on research and private firms were too risky in term of independence.

There as also been quite an insufficient support from the universities in Spain: the university did not really understand the potential of this international master, the first built in its structure. Although, the partners had done some lobbying nearby universities too: "In most institutions, this process proved cumbersome, bureaucratically lengthy and time-consuming" (final report).

**What kind of tools could help to reinforce the sustainability of such projects?**

First of all, it seems important to build a project corresponding to real student's needs and possibilities, and to a market's needs. This can be done through a study of the needs before the project, like in this case.

Secondly, the setting up of a coordinating Committee could facilitate a better involvement of all partners.

Then, sustainability could be maintained by granting exchange scholarships to EC students.

**Cas EU-USA n°2000-699**

# **Projet USA n° 2000-699**

## **Graduate Nursing Student Exchange Program in International Family- focused Health Care**

Rédacteur de la synthèse : Claire Tourmen

Fiche descriptive du projet***Graduate Nursing Student Exchange Program in International Family-focused Health Care***

Mars 2000 – Octobre 2004 (extension)

*Budget total* : 230 000 € dont 130 000 € financés par la Commission Européenne et 100 000 € par les institutions participantes

*Acteurs impliqués :*

- Leaders : Université de Tampere, Finlande et Ecole d'Infirmiers de Colombia, Ohio, USA (Capital University)
- Partenaires : Université de Rome (Italie), Université de Witten/Herdecke (Allemagne), Université de Wisconsin Eau Claire (USA), Université Internationale de Floride (USA)

*Objectifs :*

Ce projet visait à offrir à des étudiants en Master de Nursing Science des cours sur la santé d'un point de vue International et orientés sur la prise en compte des problématiques familiales.

*Activités menées :*

- Construction et mise en ligne de cours Web à la fin de la première année
- Echanges d'étudiants entre universités d'Europe et des USA pour un semestre, et ce sur 3 ans
- Présentations du projet lors de colloques en santé (communications, posters...)

*Appréciation finale de la Commission :*

Note de 7 / 9, bonne appréciation même si la durabilité est jugée « unclear ».

*Personnes contactées :*

- *Julita Sansoni, Professor, University of Rome (Italy), partner of the project*
- *Marie-Luise Friedemann, Professor, Florida International University (USA), partner of the project*
- *Rita Butchko Kerr, Professor, Capital University, Columbus, Ohio (USA), coordinator of the project*
- *Karl Markgraf, Director of the Center for International Education, evaluator of the project, Eau Claire (USA)*

*Documents consultés :*

- *Dossier de candidature, 13 mars 2000*
- *First Project Report, 13 décembre 2001*
- *Second Interim Report, 18 décembre 2002*
- *Final Report, 29 décembre 2004*
- *Sites Internet des Universités*

*Nous remercions les personnes contactées pour leur collaboration et leur disponibilité.*

## Synthèse

- Ce projet visait à développer un ensemble de cours en family nursing ouvert sur la dimension internationale, ce qui est innovant dans les master en nursing science (cours en ligne + un trimestre à l'étranger). Il associait pour cela 3 universités européennes et 3 universités américaines, l'une d'elle ayant abandonné le projet en cours de route pour des raisons de personnel. Les cours ont démarré mais il y a eu moins d'échanges d'étudiants que prévu, faute de candidats, et certains cours ont même du être annulé faute d'étudiants.
  
- Les cours continuent à être délivrés dans la plupart des universités, même si l'on peut se poser la question de leur durabilité en raison d'un nombre d'étudiants toujours aussi faible. Des universités essayent ainsi d'attirer des étudiants d'autres pays (hors consortium). Quoi qu'il en soit, les échanges d'étudiants sont, à partir de 2005 pour les USA et depuis la fin du projet pour les européens, financés par les étudiants eux-mêmes faute de bourses.
  
- Les principaux facteurs de durabilité dans ce cas-ci concernent le manque de participation des étudiants, qui nous semble être un facteur négatif. Plusieurs hypothèses peuvent l'expliquer, la première semblant être une conception trop rapide de la formule, sans prise en compte de leurs contraintes réelles. Une seconde incertitude provient d'un soutien financier incertain, lié à un intérêt trop formel des universités impliquées.

## **Un cursus de cours innovant mais qui a connu moins de succès que prévu**

### ***Le souhait de développer une spécialité nouvelle en sciences infirmières***

Les promoteurs du projet faisaient un constat de départ dans leur dossier de candidature : les infirmiers sont souvent isolés, à un plan local ou national, dans leur pratique professionnelle. Les promoteurs du projet éprouvent alors le souhait de faire émerger une nouvelle attitude et de nouvelles compétences plus tournées sur l'ouverture internationale. Ils veulent promouvoir une nouvelle perspective : la famille devient le focus du management de la santé publique. Le but est de « rendre les étudiants capables d'assumer des rôles autonomes et collégiaux dans des équipes interdisciplinaires multi culturelles qui s'occupent des besoins en santé des familles » (Dossier de candidature,). Une telle ouverture doit les aider à prendre conscience des difficultés des gouvernements à assurer ce rôle et les préparer à des rôles d'éducateur, de chercheurs et de consultants de firmes internationales.

C'est sur ces fondements qu'un projet de module international en éducation familiale a été conçu. Il est dit dans le dossier de candidature qu'il est « unique », essentiellement parce qu'il est rare pour des infirmiers en formation de passer un trimestre à l'étranger, comme le prévoit ce nouveau cursus, et que le focus sur la prise en compte des besoins des familles n'est pas si courant... de même que l'enseignement des sciences de l'infirmier reste centré sur des problématiques nationales.

Comme le note la partenaire de Miami, le sujet de Family nursing intéresse à présent des personnes dans le monde entier. L'originalité de ce cours est la dimension internationale, l'enseignement du family nursing étant souvent centré sur un pays.

### ***Des objectifs précis***

L'objectif du projet est d'aider des étudiants infirmiers à valider une spécialité en santé internationale dans leur master. Plusieurs sessions de cours de 2 semaines (2 séminaires intensifs + 3 cours pour un total de 12 crédits) sont prévues. Les cours s'adressent à des étudiants de master, plus quelques étudiants en doctorat concernés par la question. Ils comprennent les modules suivants :

- Séminaire d'immersion culturelle : cours de langue intensifs et découverte de la culture du pays d'accueil (codes culturels, valeurs...)
- Cultures, communautés et soins : introduction aux modèles, systèmes et politiques de santé des pays d'accueil : modules + visites dans des agences gouvernementales (module Web)
- La santé publique à travers les cultures : rôles des membres de santé dans les différentes cultures + comportements des familles. Discussion de cas par mail avec confrères internationaux + plans de santé pour familles sélectionnées. (module Web)
- Théories de la famille et des interventions transculturelles : observations de familles + évaluation de leur santé. (module Web)
- Après l'échange : cours de 3 semaines pour tester l'adaptation d'une méthode de santé publique observée à l'étranger dans son propre pays.

Les cours s'intègrent dans des cursus existants ou sont des options en plus, et ils sont totalement nouveaux. Ils intègrent pourtant des matériaux existant déjà dans les universités (ex : Universités de Tampere et du Wisconsin ayant déjà des cours sur les théories de l'intervention familiale etc.). Chaque module est disponible pour les autres universités. Toutes les universités doivent participer au développement/enseignement d'au moins un module.

### ***Un consortium équilibré Europe-USA***

Le consortium associe 3 écoles d'infirmières américaines et 3 écoles européennes, autour d'un chef de file finlandais qui a monté ce réseau (le coordinateur finlandais était déjà très impliqué dans le Family Nursing et a géré toute la partie administrative du projet). L'université de Tampere (Finlande) a aussi soutenu les coûts administratifs et s'est engagée pour une certaine durabilité du projet dans la lettre de candidature.

Il convient de souligner que l'un des partenaires américains, l'université d'Eau Claire, a peu à peu quitté le projet suite au décès de la coordinatrice. Le projet n'a alors pas été jugé crucial par les autres professeurs et a été abandonné, même si cette université est très dynamique en terme d'échanges avec l'étranger (plus de 450 étudiants par an).

### ***Des échanges d'étudiants moins nombreux que prévu***

Les activités du projet se sont déroulées comme prévu si ce n'est l'annulation de certains cours et d'échanges en raison d'un nombre trop faible d'étudiants.

#### **ANNEE 1 (2001)**

- Préparation des cours (avec recours à une entreprise finlandaise pour les cours Web), des échanges d'étudiants et recrutement des étudiants
- 1<sup>er</sup> cours (Family theory) démarré en novembre 2001 en Finlande avec 10 finnois, 8 italiens et 3 allemands, dont 2 passent l'automne en Floride.
- 2<sup>e</sup> cours (trans culture) démarré en octobre 2001 en Allemagne : 3 étudiants allemands, 5 finnois et un américain ont participé.
- 3<sup>e</sup> cours (cultural values in care) démarré en automne 2002 en Italie.
- en 2001, 2 posters ont présenté le projet dans des colloques internationaux de santé.

#### **ANNEE 2 (2002)**

- 2<sup>e</sup> début du cours en Finlande en Sept 02, avec 2 finnois, 3 allemands et 5 américains. 1 Finnois a été aux USA.
- 2<sup>e</sup> cours allemand en avril-juin 2002 : 5 allemands, 1 finnois, et 2 américains.
- 3<sup>e</sup> cours en Octobre-décembre 2002 : 2 allemands, 7 américains. 2 allemands aux USA et 3 échanges programmés en 2003.
- 1<sup>e</sup> cours italien au printemps 2002 avec 35 étudiants : 7 finnois, 5 allemands, 22 italiens et 1 américain).
- 3 posters ou présentations orales à des colloques de santé en 2002.

Tous les cours sont accessibles à distance en 2<sup>e</sup> année du projet, ce qui est estimé comme un succès par les managers dans le PR 2.

#### ANNEE 3 (2003)

- Le cours en Finlande n'a pas eu lieu en raison d'un trop faible nombre d'étudiants. 1 seul finnois est allé aux USA.
- Le cours allemand s'est tenu au printemps 2003, avec 7 Allemands et 4 Américains. 3 Allemands ont passé l'automne 2003 en Floride.
- Cours italien non donné en 2003. 3 Italiens sont allés aux USA.
- 1 Présentation orale à 1 conférence en Italie.

#### ANNEE 4 (2004)

- Mai 2004 : Meeting final avec tous partenaires à Rome : discussions sur les leçons tirées et la suite.
- Pas de cours en 2004 et 1 seul étudiant (Italien) est allé aux USA.
- 26 10 04 : chat entre partenaires sur le Web sur les plans d'avenir, notamment intérêt pour le développement de cours doctoraux sur le sujet.

L'appréciation de la Commission sur ce projet assez bonne : note de 7 sur 9, et un bilan global qui met l'accent sur la bonne coopération des partenaires (groupe actif en rencontres, voyages et création des cours sur le Web). « This project seems authentic and organized. They are active with exchanges and truly collaborative as they create new and use their web learning system. »

L'engagement personnel des managers semble avoir été important pour la réussite, même si une fois que le projet est lancé ; « it goes easily on ». Quelques débats de termes ont eu lieu lors de la construction des cours en plus de quelques problèmes de calendrier universitaire (rentrée décalée de 3 mois entre USA, Italie et Finlande) qui ont peu constituer quelques petite difficultés de mise en œuvre.

Toutefois, tout n'a pas été réalisé comme prévu. Au départ 30 échanges d'étudiants étaient prévus (au moins 5 étudiants de chaque université en échange transatlantique sur les 2 ans) et de 30 à 60 étudiants suivant les cours à distance (5 à 10 étudiants de chaque université suivants ces modules à distance dans leur ville d'origine).

Au final, 8 échanges transatlantiques Europe-USA ont eu lieu au lieu des 15 prévus et moins de la moitié des échanges dans l'autre sens. De plus, certains cours n'ont pas été donnés la dernière année faute d'étudiants.

#### ***Une évaluation des cours en continu***

Une évaluation des étudiants ayant assisté aux premiers cours a été faite (PR2) et il est dit qu'une « meilleure intégration dans le curriculum de la faculté est nécessaire ». De plus, les étudiants peuvent avoir du mal à démarrer avec le cours Web (quand anglais 2<sup>e</sup> langue etc.).

#### ***Une durabilité anticipée mais qui reste « unclear » à la fin du projet***

Lors de l'appréciation finale du projet par la Commission, la durabilité est jugée « unclear » et aucune note n'a été mise à ce sujet. Comme il est remarqué, « transatlantic mobility goals are not fully met ».

La durabilité semble pourtant avoir été un souci constant des membres du projet. Il était dit dès le dossier de candidature que les universités pouvaient continuer, à l'arrêt des fonds, le programme d'échange selon une formule « pay here, go there », d'autres sources de financement pouvant être trouvées pour les échanges d'étudiants.

La volonté a aussi été exprimée, dès le dossier de candidature, de conserver le certificat international à l'arrêt des fonds et d'intégrer ces cours dans le Master classique. Il était dit qu'en fin de 3<sup>e</sup> année un plan de maintien du projet serait mis en place dans chaque institution.

Il est aussi précisé que « Chaque université participante s'engage à garder ce programme viable en tant que partie de ses cursus selon l'une des stratégies suivantes » :

- offrir un certificat en Santé Internationale avec ces cours + des échanges d'étudiants
- inclure ces cours dans le Master of Science in Nursing Program comme une option ou un cours spécial
- ouvrir les cours à d'autres étudiants en santé
- introduire un certificat post-baccalauréat en Santé Internationale.

### **Une durabilité incertaine à long terme**

#### ***Un maintien des cours différent selon les partenaires***

Le maintien des modules de cours construits lors du projet est très différent selon les partenaires :

- les cours sont maintenus de façon certaine à l'Université de Floride (intégration à un master + cours Web maintenu) et de Rome (échanges planifiés avec Miami)
- Ils seraient maintenus à l'université de Capital (USA) et de Finlande (comme option du master en nursing science, cf. site web) et en Allemagne.
- Ils ne sont pas maintenus à l'université d'Eau Claire (cf. raisons ci-dessus)

Par exemple, le cours continue à Capital University après avoir été modifié et intégré dans le programme d'un master, mais ne va pas continuer en lui-même en raison du manque d'étudiants. Il est financé par la School of Nursing, qui a eu une extension de la bourse pour continuer les échanges d'étudiants, mais après septembre 2005, ils vont devoir financer les échanges eux-mêmes.

On s'interroge toutefois sur le maintien des cours dans certaines universités, en raison des difficultés au cours du projet à recruter des étudiants. Nous n'avons pas toujours pu obtenir d'information claire au sujet des cours en Finlande (le coordinateur du projet ayant refusé de s'entretenir avec nous) et en Allemagne.

On s'interroge aussi sur la motivation des acteurs du projet si celui-ci est en stand-by, comme sur la motivation, à terme, des institutions à financer un cours qui attire peu d'étudiants.

Enfin, les projets de publication n'ont pas abouti, faute de temps selon les partenaires, même s'ils restent toujours d'actualité.

### ***La viabilité financière en question***

La viabilité financière est ainsi en question : une nouvelle demande de financement des échanges d'étudiants a été faite en Europe auprès de la Commission. Même s'il ressort des évaluations que les étudiants tirent des avantages de ces échanges, le montant de la bourse est insuffisant pour les étudiants qui travaillent (logement cher) et le problème de langue, qui est la principale barrière.

De leur côté, les étudiants américains ont bénéficié d'un programme d'aide de Department of Education de l'Etat américain, programme qui s'arrête en 2005.

Si les universités ont participé à des frais de fonctionnement lors du projet, à hauteur de 100 000€, le support des universités européennes reste seulement formel. La partenaire italienne note qu'elle a cependant une grande autonomie pour continuer son projet.

Du côté américain, le support universitaire est plus net, même d'autres financements sont recherchés, comme à Miami, qui a établi un programme certifiant financé par l'université, mais essaye de s'ouvrir à une audience mondiale et de financer par d'autres fonds (privés, students fees...).

### ***Des coopérations qui continuent***

Les contacts avec certains partenaires américains et européens continuent, mais, semble-t-il, en ordre dispersé ou de façon bilatérale plus qu'en réseau élargi. Plusieurs partenaires ont évoqué le souhait de développer les coopérations de recherche. Le projet est jugé au final très intéressant par les participants interrogés, notamment par les relations transatlantiques nouées. Un projet de cours de niveau doctoral est monté avec l'Italie et la Finlande de même qu'un projet de bourse de recherche Fulbright en Finlande pour un professeur de Floride.

### **Une durabilité affaiblie par le manque d'étudiants et une relative incertitude des ressources financières**

#### ***Une durabilité entravée par un manque d'étudiants***

Le principal problème rencontré par les membres du projet pour donner et maintenir les cours reste le manque d'étudiants volontaires. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer ce phénomène :

- Des différences de calendrier, mais qui n'expliquent pas tout (« Le nombre relativement bas d'étudiants au démarrage du programme est du à des systèmes éducatifs différents et des calendriers différents » (PR1 p 3)
- Des efforts de communication peut-être insuffisants au sein des écoles (« Les partenaires cherchent à intensifier leurs efforts de marketing pour faire

connaître les cours » (PR1 p 3), Capital University étant par exemple en restructuration à l'époque du projet

- 3 mois à l'étranger reste long et cher pour la plupart des étudiants (notamment les adultes en formation) ; Comme le dit Mrs Butcko Kerr, « going abroad for a semester is difficult ». En effet, comme à Eau Claire, partir 3 mois pénalise les étudiants dans leur scolarité, dont le rythme est très exigeant.
- Un manque d'intégration dans le cursus universitaire classique, comme il ressort de l'évaluation du projet : « si les cours à distance ne sont pas assez bien intégrés dans le curriculum régulier de l'université, alors il y a un manque d'étudiants motivés ».
- De plus, les cours Web demandent plus de temps aux étudiants mais aussi aux professeurs qui ont de plus du mal à manager des étudiants de différents pays.
- Une connaissance de la langue du pays d'accueil parfois insuffisante... les cours de langue prévus étaient-ils trop courts ? (15 jours)

Au final, nous nous demandons si le manque d'étudiants n'est pas dû à une conception trop rapide et « universitaire » du projet, qui n'aurait pas pris le temps de bien examiner leurs besoins et leurs freins (notamment financiers, calendaires et linguistiques). Etait-ce une bonne idée de concevoir des séjours longs d'un trimestre à l'étranger, sachant que certains étudiants travaillent et/ou ont des familles ?

De plus, une étude des débouchés en terme d'emploi des étudiants ayant suivi ces cours a-t-elle été menée ? L'intérêt en terme d'employabilité des étudiants ne semble pas démontré dans les rapports du projet.

### ***Une relative incertitude financière liée à des supports incertains***

Enfin, il ressort que si les universités continuent à assurer certains cours, le maintien à long terme reste dépendant des investissements universitaires et/ou de la possibilité de trouver d'autres sources de financement. Or le support universitaire reste formel dans un certain nombre de cas. La même question se pose pour le financement des échanges d'étudiants, qui reste incertain en 2005 des deux côtés de l'atlantique.

### **Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?**

Peut-être une étude plus formalisée des besoins et des contraintes pourrait-elle éviter un manque d'étudiants ?

**Cas EU-USA n° 2000-702**

# **Projet EU-USA n°2000-702**

**The TIRES (Transnationalism, International Migration, Race, Ethnocentrism and the State) Consortium Exchange and Advanced Training Project**

Rédacteur de la synthèse : Tino SMAIL

### Fiche descriptive du projet

**Titre du Projet** : ***The TIRES (Transnationalism, International Migration, Race, Ethnocentrism and the State) Consortium Exchange and Advanced Training Project***

**Années** : 2001-2004 (Selection in 2000; PR4: 2004) – extension d'un an

**Budget** : coût total du projet : 213 326 € dont un financement européen de 103 860€

**Acteurs impliqués** :

- Partenaires européens : Europa-Universität Viadrina (EUV), Germany – *lead EU partner*; Universiteit van Amsterdam (UvA), The Netherlands; Université de Liège (UdL), Belgium ; Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP), France.
- Partenaires américains: Florida International University (FIU), Miami, FL – *lead US partner*; New York University (NYU), New York City, NY ; University of Minnesota (UofM), Minneapolis and St. Paul, MN ; University of Colorado (UofC), Boulder, CO

**Objectifs** : le projet vise un programme d'échange d'étudiants undergraduate, les liens curriculaires utilisant les NTIC and des universités d'été pour les étudiants, y compris graduate.

**Activités menées** : TIRES était un consortium de 8 universités européennes et américaines, proposant un projet de collaboration sur 3 ans par le biais de cours, d'échanges transatlantiques d'étudiants, d'universités d'été de 3 semaines et de cours Web. Des publications étaient aussi prévues.

**Appréciation finale de la Commission**: "This project appears to be extremely effective. It is well organized and strategic." (Sust. "7/9"; Total "7/9")

**Personnes contactées** :

- *M. Michael Minkenberg, Europa-Universität Viadrina (EUV), Germany – lead EU partner*
- *Mrs Sarah Mahler, Florida International University (FIU), Miami, FL – lead US partner*
- *M Meindert Fennema, Universiteit van Amsterdam (UvA), The Netherlands, project partner*
- *M Marco Martiniello, Université de Liège (UdL), Belgique, project partner*
- *Me Ariane D'Appollonia, Institut d'Etudes Politiques de Paris (IEP), France, partenaire du projet.*

*Documents consultés :*

- *Application of the TIRES Consortium*
- *Annual Progress Report (September 2000 – August 2002)*
- *Final report (by Prof. Minkenberg, authorized representative)*
- *Minutes of the TIRES Consortium – Sustainability Conference (01/2005)*
- <http://tires.euv-frankfurt-o.de/>
- <http://www.fiu.edu/~tcs/tires/>

Nous remercions les personnes contactées pour leur accueil et leur disponibilité.

## Synthèse

- Le consortium TIRES consistait à faire coopérer quatre universités américaines et quatre universités européennes sur un sujet commun de sociologie politique. Le thème du projet ("Transnationalism, International Migration, Race, Ethnocentrism and the State") concernait le problème d'actualité du racisme et du phénomène moderne de migration, sujet de recherche commun aux universités. Le projet de 3 ans couvrait plusieurs types d'activités: échanges d'étudiants; cours en commun à l'aide d'outils IT moderne; universités d'été sur des thématiques précises.
- Le projet a atteint ses principaux objectifs. Toutefois, les échanges d'étudiants se sont avérés déséquilibrés avec une faiblesse des échanges des Etas-Unis vers l'Europe (apparemment étant trop chers pour les Américains). La mise en œuvre de l'outil "séminaire virtuel" a été pour certains une réussite, mais d'autres n'ont pas adhéré à son utilisation. Les universités d'été ont été unanimement louées mais il se pose la question de leur durabilité, celles-ci coûtant très chères. Enfin, des nombreux liens ont été créés entre les étudiants des différentes universités et entre leurs professeurs. La majorité des liens intra-européens semblent très solides, et on peut véritablement parler de réseaux. Les liens transatlantiques sont plus de nature bilatérale. De façon générale, des relations durables semblent avoir été mises en place même si la structure du consortium initial paraît difficile à maintenir.
- Le principal facteur de durabilité a été l'intérêt des professeurs dans ce programme international qui leurs permettait de rencontrer et de collaborer avec leurs homologues à l'étranger. Les étudiants ont montré un intérêt certain dans l'utilisation d'outils modernes de cours à distance qui leur permettait de rencontrer facilement des étudiants étrangers. Enfin, la culture internationale de certaines universités a aidé ce projet, même si sa durabilité va être amenée à prendre d'autres formes.

## Un projet qui a permis de nombreux échanges d'étudiants

### *Un projet né autour d'un thème de recherche commun*

TIRES est un consortium de 8 universités américaines et européennes regroupées afin de mener un projet de coopération universitaire de 3 ans sur un sujet d'actualité. Le thème général de ce projet est : "Transnationalism, International Migration, Race, Ethnocentrism and the State" (TIRES). Les acteurs impliqués dans ce projet sont essentiellement des universitaires dans le domaine Sociologie et Science Politique, de renommée internationale sur les sujets de l'immigration et du racisme. Il semble que ce projet soit né de la volonté des chercheurs de nouer de plus amples liens et de faire dialoguer leurs étudiants au-delà des frontières.

### *Des activités multiples*

Les activités du projet présentent trois dimensions: l'échange transatlantique de longue durée d'étudiants appartenant aux universités du consortium (essentiellement pour les étudiants "undergraduate"); l'utilisation des technologies de l'information pour réaliser des outils modernes d'enseignement international; la réalisation de 3 universités d'été auxquelles participent activement des étudiants "graduate" des différentes universités du consortium. A cela s'ajoute la définition de modules universitaires communs correspondant à une filière spécialisée commune sur le sujet "TIRES".

L'utilisation des technologies de l'information se traduit par la mise en place de liens virtuels entre des cours menés dans les différentes universités et la création d'un "séminaire virtuel" qui devait mettre en partage pour un ensemble de cours et différentes ressources pédagogiques qui pourraient être ainsi utilisées par les enseignants des différentes universités. D'autres interactions (discussions par "chat", échange spécifique sur un cours...) étaient également envisagées. De plus, deux sites Internet (un européen et un américain) devaient permettre la promotion du projet et servir de sources d'information pour les étudiants et universitaires impliqués.

Programme année 2000-2001:

- Réunion des partenaires (11/2000, USA) - distribution des responsabilités
- Réunion des partenaires (04/2001, USA) - finalisation de l'accord de partenariat
- Identification des cours communs au consortium
- Préparation des outils IT (sites Internet, séminaire virtuel)

Programme année 2001-2002:

- Réunion des partenaires (12/2001, USA) - préparation de l'université d'été 2002
- Echange d'étudiants
- Université d'été 2002 (USA)
- Mise en place des outils IT

Programme année 2002-2003:

- Réunion des partenaires (11/2002, USA) - préparation de l'année 2003
- Réunion des partenaires (07/2003, USA)
- Réunion des partenaires (07/2004, USA)
- Echange d'étudiants

- Université d'été 2003 (EU)

Une année d'extension a permis aux différents coordinateurs de se rencontrer à Miami pour une conférence sur la forme du consortium dans le futur.

### ***Un consortium d'universités déjà tournées vers l'international***

L'instigateur du projet est M. Minkenberg, vice président d'université et docteur assurant la chaire de Sciences Politiques de l'université allemande. Dans les faits, le rôle de "coordinateur US" a été assumé par l'Université de Floride.

Les universités impliquées en Europe représentaient quatre nationalités différentes, et les universités sont toutes de grandes universités tournées vers l'international.

Les 4 universités impliquées aux Etats-Unis représentaient quatre Etats différents: Florida International University (FIU), Miami, FL- lead US partner; New York University (NYU), New York City, NY; University of Minnesota (UofM), Minneapolis and St. Paul, MN; University of Colorado (UofC), Boulder, CO. Elles aussi sont des universités renommées ouvertes sur l'international par de nombreux projets.

Un responsable ("project director") a été désigné dans chaque université du consortium. Chaque responsable est assisté d'un groupe de conseil ("advisory committee") constitué de membres universitaires. Des réunions des différents responsables d'université (project director's meeting) étaient prévues tous les ans.

Amsterdam, le Minnesota, et le Colorado ont participé à un premier consortium soutenu par le FIPSE<sup>3</sup> (bourse nord américaine de mobilité) et la Commission Européenne (premier consortium de 1993 à 1995 puis de 1995 à 2000). Ce projet a permis l'échange d'étudiants de 1<sup>er</sup> cycle ("undergraduate") entre les 2 universités américaines et 4 universités européennes. Il a également consisté en l'élaboration d'un cours commun qui a été enseigné dans les 6 universités. Ce premier projet a été un succès général. 18 étudiants américains et 18 étudiants européens ont bénéficié de ce projet. Les 36 ont été très satisfaits, 4 d'entre eux ont même été depuis impliqués au niveau doctoral dans des projets de coopération internationale.

L'ampleur de la coopération et l'importance du sujet ont incité deux nouvelles universités américaines (New York et la Floride) à rejoindre ce consortium. L'adéquation entre les objectifs de recherche des différentes universités et le changement de personnel a entraîné des modifications du côté européen. Deux universités ont été remplacées par l'IEP de Paris et l'Université de Liège.

### ***Une durabilité anticipée dès la conception du projet***

Dans le dossier de demande, la durabilité apparaît assurée dès le lancement du projet.

Cette confiance est issue de plusieurs aspects:

- L'expérience des institutions participantes dans l'échange d'étudiants (poursuite des échanges après la fin en 1995 d'une précédente aide financière de la Commission Européenne et du FIPSE; Le Minnesota et Amsterdam étaient à l'époque co-leaders).

---

<sup>3</sup> Fund for the Improvement of Post secondary Education, US Department of Education.

- L'intérêt grandissant pour les problématiques couvertes par le thème du consortium.
- Des activités solidement préparées.

En outre, les coordinateurs du projet ont eu pleinement conscience de la dimension "durabilité" du projet. Dès la deuxième année, ils prévoyaient d'interroger les responsables de projet et les professeurs associés pour élaborer des suites possibles aux activités soutenues par l'aide EC/FIPSE. Les décisions concernant la poursuite des activités étaient prévues en 2003 lors de la réunion finale d'évaluation du programme de coopération.

Les activités prévues dans le projet étaient élaborées de telle sorte qu'elles puissent durer au-delà du soutien financier de la Commission Européenne et de la FIPSE. Ainsi, le "séminaire virtuel" est basé sur des technologies Internet de faibles coûts (ces coûts sont d'ailleurs concentrés dans la phase de conception). Il était également possible de concevoir que les universités d'été soient, dans le futur, financées en grande partie par des frais d'inscription (non prévus dans celles du projet initial). Les responsables envisageaient également la possibilité d'associer des projets de recherche à l'organisation de ces événements. Des aides extérieures viendraient alors couvrir une partie des frais.

### ***Déroulement des activités sur 3 ans***

Il est à noter que le projet avait déjà démarré avant le soutien de la Commission Européenne. Les premières réunions entre les responsables des différentes universités du consortium ont en effet été financées par le FIPSE.

#### *Echanges d'étudiants*

Etat des échanges réalisés entre étudiants des différentes universités du consortium:

	EU -> US réalisé	US -> EU réalisé	Total réalisé
2001-2002	17	7	24
2002-2003	14	3	17
2003-2004	8	11	19
Total réalisé	39	21	60

Aux Etats-Unis, l'université du Minnesota et les universités du Colorado et de New York ont été beaucoup moins impliquées que la Floride (NY n'a envoyé qu'un étudiant à l'étranger).

La volonté de rééquilibrer l'échange a permis que 11 étudiants américains partent en échange alors qu'il y en avait 8 dans l'autre sens.

Il est à noter, qu'au-delà de l'effet 11 septembre, l'existence avant le lancement du projet de programmes d'échanges avec d'autres universités du consortium est un important facteur explicatif du déséquilibre.

### *Outils "IT"*

Les Sites Web ont été très utilisés notamment par les étudiants qui partaient en échange. Après avoir surmonté quelques difficultés techniques le "Chat Internet" a également été très pratiqué. Des "échanges virtuels" ont pu être ainsi réalisés entre les étudiants des différentes universités.

Le séminaire virtuel a été unanimement loué pour sa dimension innovante. Pourtant il reste utilisé de façon limitée. De plus, le professeur représentant l'université néerlandaise a développé un propre cours en ligne avec un volet multimédia mais ce cours n'a pas été mis sur le site du TIRES. Il est toutefois utilisé par l'université belge du consortium.

### *Universités d'été*

Des universités d'été ont eu lieu chaque année. Ces universités ont connu un réel succès aussi bien au niveau des étudiants qui se sont fortement impliqués au cours des ateliers réalisés qu'au niveau des professeurs qui ont vu là une bonne occasion d'échanger des idées sur les enjeux du domaine et sur les partenariats de recherche possible. Enfin, les universités d'été ont été l'occasion de réaliser les réunions entre responsables du projet des différentes universités du consortium. Ceci a permis de réduire considérablement le budget général du projet.

### *Résultats généraux*

Au final, 300 étudiants et 35 membres d'universités ont été directement impliqués par ce projet. Toutes les activités ont abouti même si un problème d'équilibre US/EU a été rencontré dans les échanges d'étudiants.

Les étudiants ont produit un livre, suite aux universités d'été, qui est aujourd'hui commercialisé. Les professeurs ont quant à eux publié des articles de recherche en commun. Enfin, les cours TIRES ont été mis en place dans les différentes universités.

### ***Des évaluations des activités peu utilisées***

Les évaluations des activités menées, qui ont consisté à faire remplir des questionnaires par les participants, ont toutes été très positives. Toutefois, les étudiants ayant participé à des échanges ont été difficiles à solliciter à leur retour. Les questionnaires remplis avant leur départ ont tout de même permis d'apprécier leurs attentes. Les évaluations réalisées pour les Universités d'été ("Summer institute") ont été plus faciles. Le Pr. Mahler (Florida) souligne la difficulté de tirer de ces évaluations quelque chose de vraiment utilisable.

### ***Une implications inégale des partenaires***

Les deux universités contractantes ont été très actives. L'Université de Liège, grâce à un professeur motivé, a également participé activement. Enfin, l'Université d'Amsterdam et l'IEP de Paris se sont un peu moins impliquées mais ont tout de même participé à toutes les phases du projet. L'Université d'Amsterdam a en effet eu, au démarrage du projet, du mal à trouver une position adaptée. L'équipe coordinatrice de cette université était en effet menée par un professeur-chercheur avant tout intéressé par la dimension recherche, en liaison avec ses propres intérêts de recherche. Le

changement de coordinateur a permis de surmonter les problèmes posés par cette volonté individuelle, même si l'objectif de leur implication restait encore fortement lié au domaine de la recherche. Très active lorsqu'elle était directrice du Centre Américain de Science Po, la partenaire française a quitté son poste au cours de la période du projet et, en particulier, ne suit plus depuis les activités concernant les échanges d'étudiants. Par contre le contact a été maintenu avec les autres professeurs du consortium. La responsable TIRES de Science Po rappelle enfin que le budget du programme n'indemnisait pas les heures consacrées au projet par les professeurs impliqués dans le consortium, ce qui indique une grande motivation de leur part.

## **Un projet dont les résultats perdurent sous d'autres formes**

### ***Une coopération qui va se poursuivre... surtout au niveau de la recherche***

Le projet a été prolongé d'une année. Ce prolongement a été accepté par la Commission Européenne. Des fonds qui n'avaient pas été totalement consommés pendant le projet ont été utilisés pendant cette année d'extension, mais celle-ci a été avant tout financée par des fonds américains. Une petite partie a été utilisée pour faciliter quelques échanges d'étudiants. Toutefois, l'objectif de cette année de prolongement était essentiellement la préparation et la réalisation d'une réunion/conférence entre les différents membres du consortium. Les différents partenaires du projet devaient y décider la forme que prendra le consortium à l'avenir.

Au prochain automne, certaines universités américaines devraient accueillir des étudiants européens. Cet échange sera assez limité étant donné le manque de financement obtenu pour cette activité (La Floride n'accueillera par exemple que 2 étudiants européens dans le cadre du consortium). Et la volonté de certains membres du consortium de poursuivre avant tout une coopération au niveau de la recherche.

En effet, la structure même du consortium semble ne plus exister pour un certain nombre de partenaires. Dans les faits, des liens entre la plupart des professeurs d'université ont été maintenus. Les programmes d'échanges ont été poursuivis pour quelques universités sous forme bilatérale. Des activités sont en cours de conception pour plusieurs universités initialement impliquées dans le consortium.

Par contre, l'université de NY a connu un changement de direction qui remet en question l'implication future de l'université dans le consortium. Les responsables néerlandais sont convaincus que le consortium va persister mais sous une autre forme. Selon eux, de nouveaux types de programmes de coopération vont être mis en place en gardant toujours un lien avec l'intérêt de tel programme pour la recherche.

Les universités d'été, au cours de 3 semaines d'activité en commun, ont permis de créer des contacts entre étudiants « graduate ». Ces contacts prennent souvent plus tard la forme de « junior scholar network » qui constituent des débuts de réseaux professionnels.

Les relations entre les professeurs-chercheurs responsables du projet sont très solides, dans de nombreux cas ces relations sont très amicales et a fortiori pérennes.

### ***Une poursuite des échanges malgré des financements incertains***

Sarah Mahler (Florida) souligne que des fonds supplémentaires ne pourront être accordés par l'université pour les échanges d'étudiants à l'étranger. Les étudiants qui

le souhaiteront pourront effectuer un séjour dans une université étrangère par leurs propres moyens. Les universités du consortium ont tout de même décidé, lors de la conférence de Miami, d'exonérer ces étudiants des frais universitaires. De plus, ces échanges d'étudiants « undergraduate » sont désormais envisagés de façon bilatérale. Selon M. Minkenberg, des échanges d'étudiants auront encore régulièrement lieu mais entre universités européennes. Toutefois, l'université de Floride a conclu avec certaines universités européennes un accord pour continuer un programme d'échanges d'étudiants transatlantique.

L'université néerlandaise a décidé d'accepter 1 ou 2 étudiants qui souhaitent suivre une formation dans leur structure mais les responsables ne souhaitent pas dépenser une énergie particulière pour un programme d'échange beaucoup moins intéressant à leurs yeux que des coopérations au niveau de la recherche. L'Institut de Science Politique de Paris avait déjà quant à lui, un solide programme d'échanges avec un certain nombre d'universités américaines et les accords spécifiques décidés dans le consortium TIRES avec ces universités ont été intégrés dans des accords globaux. 250 étudiants participent toujours à des échanges entre Science Po Paris et des universités américaines.

Les échanges de « graduate » et de « faculty » seront financés par des fonds spécifiques de recherche en cours de démarchage. Des accords à ce sujet (programmes sur trois ans) ont été formalisés entre les universités allemande, belge et de Floride.

Un partenaire a souligné que 3 ans de financement c'était beaucoup trop court. C'est bien pour aider à mettre en place des programmes d'échanges inexistantes ou pour lancer des programmes de coopération, en particulier pour des universités encore peu développées à l'international et qui ont des moyens assez limités. Au bout de 3 ans, les choses sérieuses commencent en terme de coopération et le financement n'est plus disponible!

### ***Le maintien des cours et des universités d'été***

Marco Martiniello, professeur à Liège, continue, comme pendant la période du projet, à effectuer des cours en ligne en partenariat avec d'autres professeurs (de NY, de l'IEP Paris, de Liège et d'Amsterdam). L'objectif est resté le même : faire des cours simultanément avec des étudiants et des professeurs d'autres universités afin de stimuler les échanges transnationaux notamment entre étudiants.

Une université d'été (« Summer Institute ») est prévue à l'IEP Paris pour l'été 2006. Pour le financement, le consortium compte sur différentes sources (listées en partie dans le rapport de la réunion de 2005 sur la durabilité « Minutes of the TIRES, Sustainability Conference »). L'idée de financer cette activité par des frais d'inscription a été finalement abandonnée. Il est encore envisagé deux options: coopération rapprochée entre deux universités pour organiser à moindre coût une université d'été; réduire de 3 à 2 semaines ces activités. Sinon, pour reprendre le principe de cette activité, les universités du consortium ont envisagé de mettre en place dès 2006 des cours sur Internet sur la base d'une « responsabilité tournante ». Il s'agit de faire réfléchir sur un thème précis des étudiants des différentes universités du consortium et certains professeurs sur une période relativement courte. Ce type d'activité est très peu coûteuse et permet donc de faire face à l'obstacle financier représenté par les universités d'été.

Parti de rien, les universités du consortium ont réussi à mettre en place un outil de formation intéressant et désormais très utilisé. Contrôlé par les professeurs, le « chat » a été un élément qui s'est révélé très dynamisant. Notons que ce sont le plus souvent des étudiants et des professeurs d'autres filières qui ont élaboré l'outil ce qui favorise dans une certaine mesure les échanges interdisciplinaires.

Les étudiants ont fortement apprécié les cours dispensés en « virtual seminar ». L'outil a permis de maintenir leur attention et de les faire intensément réfléchir sur un sujet précis. De plus, cet outil leur permet de nouer des contacts entre eux et avec des professeurs-chercheurs (« faculty »). Une vidéoconférence qui a eu lieu entre FIU et UfL a permis aux participants du séminaire de « voir » les gens avec qui ils ont échangé.

Enfin, cet outil présente l'avantage de ne pas coûter cher et d'être facilement utilisable dans la durée.

Toutefois, l'outil n'a pas été utilisé par tous les partenaires. Les obstacles à son utilisation sont le décalage horaire transatlantique et les connaissances de base en informatique qui rebutent certains professeurs.

### **Une durabilité liée au soutien universitaire, à l'implication des professeurs et des étudiants**

#### ***Un soutien universitaire inégal***

L'implication des contractants a été facilitée par un réel soutien de l'université dont ils sont issus : un soutien pour les tâches administratives a été accordé à Michael Minkenberg (Allemagne) et Sarah Mahler (Florida) par leur université (une assistante de Minkenberg dans les activités du consortium a été promue suite à son investissement dans le projet TIRES; l'université EUV continue à affecter un certain budget aux activités liées au consortium TIRES). De plus, ils ont pu mobiliser pour la préparation de certaines activités, plusieurs étudiants de filières non concernées par le projet initialement (par exemple la réalisation du site Internet en Floride a été assurée par des étudiants d'une filière informatique). Enfin, ils ont également bénéficié de moyens affectés à d'autres projets. A l'inverse, la quasi absence de soutien institutionnel pour l'université du Colorado et du Minnesota s'est fait ressentir dans leur implication dans le projet.

Le cas de New York est particulier. Son expérience dans les programmes d'échanges d'étudiants et sa structure très développée (NYU est un université de taille importante) ont facilité énormément son action au sein du consortium dans les activités du type programme d'échanges. Pourtant l'implication de NYU dépendait surtout d'un engagement individuel comme le montre la situation actuelle. Cet exemple montre en partie que plus la structure est petite plus le soutien de l'université est susceptible d'être en phase avec la volonté d'un professeur de se joindre à un projet international. Pr Minkenberg rappelle d'ailleurs que les petites structures sont réputées pour être très ouvertes à l'international.

Enfin, l'université néerlandaise n'a soutenu le projet que de façon limitée, étant donné son peu d'enthousiasme pour les échanges d'étudiants. D'ailleurs, initialement il était prévu que ce soit un institut de recherche d'Amsterdam qui participe au consortium

mais la nature de cette organisation était incompatible avec les objectifs du programme.

### ***Un fort engagement des acteurs du projet***

Selon Sarah Mahler (Florida), la véritable force du consortium réside dans l'engagement personnel des responsables dans les différentes universités partenaires. Le consortium est né d'un réseau de professeurs d'université, spécialistes du domaine qui se connaissaient pour certains déjà de longue date (comme NYU et EUV). Les différentes réunions des coordinateurs (et notamment la dernière réunion intitulée « Sustainability Conference ») ont montré la motivation de ces différents coordinateurs.

La motivation de Meindert Fennema de l'Université d'Amsterdam était d'autant plus grande que ce consortium était l'occasion de rencontrer des chercheurs de renommée internationale travaillant sur dans le même domaine que lui. De plus il a utilisé ses propres fonds associés à un soutien de son université à la réalisation d'un cours en ligne avec un volet multimédia.

### ***Une difficile participation des étudiants américains***

L'équilibre dans les échanges est apparemment difficile à atteindre et représente, selon les personnes interrogées, un vrai obstacle à la durabilité. Visiblement, les universités américaines ont du mal à faire participer leurs étudiants à de tels programmes.

La première explication est que les universités américaines n'imposent pas de règle à leurs étudiants. Contrairement à de certains étudiants européens, les étudiants américains n'ont pas l'obligation d'effectuer au moins un séjour à l'étranger au cours de leur cursus. Ainsi, Sarah Mahler constate que la demande est très importante du côté européen alors qu'il est difficile de trouver des étudiants motivés du côté américain.

Il est à noter, que le représentant néerlandais considère que le déséquilibre est inverse dans le cas de l'Université d'Amsterdam. Selon lui, les étudiants néerlandais sont moins enclins à partir aux Etats-Unis que leurs équivalents américains. Les chiffres montrent en effet un léger déséquilibre allant dans ce sens.

Ces réticences sont renforcées par le coût d'un voyage à l'étranger, qui est un obstacle difficile à surmonter, notamment pour les étudiants américains. L'université d'origine, le consortium (parfois des institutions de soutien) absorbent une partie du coût de l'échange (les frais administratifs en particulier). Sarah Mahler (Florida) souligne que l'étudiant séjournant à l'étranger peut bénéficier d'une bourse mais il est encore difficile pour lui de faire face à de nouveau frais (par exemple, le loyer pour les nombreux étudiants américains qui logent chez leurs parents).

Enfin, le consortium a eu beaucoup de mal à équilibrer le programme d'échange transatlantique. Au-delà du coût du séjour à l'étranger et de la peur suscitée par les événements du 11 septembre, les étudiants américains montrent un certain désintérêt pour des séjours dans des régions d'Europe qui peuvent paraître peu agréables (Allemagne de l'Est...).

Au final, on peut aussi se demander si l'intérêt pour le sujet de ce projet n'est pas surtout celui des universitaires impliqués, dont c'est le domaine de recherche (Final Report, p 5), plus qu'un intérêt spécifique de la part des étudiants.

**Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?**

Comme le montre ce projet, des solutions alternatives peuvent être trouvées pour la poursuite des échanges d'étudiants, notamment dans des structures fortement habituées à ce style de pratiques.

## **Cas Tempus CD-21051 (Tacis)**

# **Projet CD-JEP n°21051**

## **Zone Tacis**

Monograph writer: Tino SMAIL

Descriptive fiche of the project***Title of the project : Curricula Development on Soil and Water Resources Protection Using Information and Communication Technologies (SWARP-ICT)***

*Date* : 2001 – 2003 (Selection: 2000; PR4: 05/2004)

*Budget* : almost 500 000€ (EU grant: 100%)

*Partners involved* : 17 at the beginning of the project:

*Target Country* : Russia (RU): 3 Universities (2 in Moscow, 1 in Saratov), 1 center of research (Moscow), public administrations

*Consortium* : Austria (AT); Australia (AUS), initially involved ; Germany (DE); France (FR); Netherlands (NL); Russia (RU); United States (USA), initially involved.

*Objectives* : The development of a curricula that will provide MSc students with an in-depth effective using of information and communication technologies, to gain a holistic approach to the sustainable development of soil and water resources in Russia and elsewhere and to create a training and teaching centre.

*Quality Grade given in the Last Progress Report*: "Good", "The project achieved all planned outcomes. The study programme in "Soil and Water Resources Management" has been developed (with 14 new courses) and has been recognized by the Russian Ministry of Education. The Hydro-Informatics Centre was set up at the Moscow State University of Environmental Engineering and a branch of the Centre has been set up within the premises of the Saratov State Agrarian University".

*People contacted*

- *Ewa Wietsma, WU (NL), project partner*
- *A. Zeiliger, MSUEE (RU), Russian coordinator of the project*
- *S. Ignar, Wars. U. (PL), project partner*
- *B. Tassin, ENPC (FR), project partner*
- *J-L Bonduri, ETF project manager*
- *Mrs O. Oleynikova, National Tempus Office Russia*

*Documentation used :*

- *Final Report (Apr. 2004)*
- *Progress Report 1 to 4*
- *Websites :*
- <http://www.msuee.ru/>
- <http://www.hydro-web.org/>

*We thank all those who have contributed to this case study.*

### Executive summary

- This CD project has been carried out by the Moscow State University of Environmental Engineering in cooperation with a Dutch university and several other partners. The aim of the project was to develop curricula on the theme of sustainable development of Soil and Water Resources with an in-depth use of modern IT tools. Environmental issues and the problem of modernization of curricula in Russia turned out to be highly crucial. Beyond the development of the curricula through the development of modern learning materials, the project planned one major output: the development of a new training and teaching centre.
- The project has been unanimously considered as a success. The coordinating staff worked closely and very efficiently. Many Russian institutions (national organisations and other universities) have been involved in the project. The 3 curricula built have been recognized by the Ministries and the training centre is being fully used. New activities have been developed. The curricula and the centre seem very likely to be sustainable.
- One factor that fosters sustainability is the particular interest and support of the university to this project. The SWARP-ICT project, by its modern and international dimension, became an element of pride for the university. The project benefits from this by a feed-back process.
- The international network's sustainability has been reached thanks to the use of virtual tools: contact is being kept with European universities thanks to videoconferences; students are working on international Internet platforms.
- The language barrier hindered the involvement of more Russian staff members. Moreover the Russian coordinators were not sufficiently prepared for the linguistic aspect; for instance, carrying out some courses in English would have eased student exchanges.

## **A successful project**

### ***A project of HE cooperation in the field of Soil and Water Resources***

The objective of the project was to develop curricula that will provide MSc students with an in-depth effective using of information and communication technologies, to achieve a holistic approach to sustainable development of Soil and Water Resources in Russia and elsewhere.

Two needs have been highlighted: the need for highly trained specialists in the field of environment issues (expressed by various institutions and companies) and the need for general development of the Russian educational system (modernization of the materials, upgrading of the courses, internationalization).

The specific context of this project is highlighted in the application form: "The problem of environment protection of water, air and land resources resounding in the Moscow region. The impacts of modern society on the environment are especially pronounced in suburban areas, because the natural resources of these areas are increasingly used by the urban centres". Moreover it is noticed in the document that "with still little alternative to ecological destruction and a natural resources consuming economy, the need for experts [...] is obvious".

To reach the objective of the project, 4 activities and outputs have been planned:

- New training and teaching centre (definition, creation, staff recruitment, staff training, equipment purchasing and development of website)
- Recognized curricula on Soil and Water Resources (training of teachers, development of syllabi, upgrading laboratories, teaching materials, realization of courses, evaluation of courses, workshops, conference)
- New learning materials for Distance Education (learning materials, CD-Rom production, material development)
- Progress reviewed and future activities planned (project coordination, financial administration, dissemination activities).

### ***Close links in a coordinating staff experienced in international project***

The two main actors of the project were the MSUEE<sup>4</sup> and the WU<sup>5</sup>, represented respectively by Anatoli Zeiliger and Ewa Wietsma. They benefit from the experience of Pr S. Ignar, a Polish expert in the field of the project who knows Pr. Zeiliger well, speak Russian fluently and has a long experience of Tempus projects.

In particular, we can see on the webpage of Pr. Ignar (Agricultural University of Warsaw, Poland) the description of one of his numerous experiences in HE cooperation project: "The Environmental Information Systems Laboratory at the Agricultural University of Warsaw was funded by the TEMPUS S-JEP Polish Agricultural Universities Network for Sustainable Environmental Development (PANSED) project". It should be noted that the Wageningen University (NL) was the contractor of this

---

<sup>4</sup> Moscow State University of Environmental Engineering. The MSUEE is an old and dynamic public school of Engineer with 2600 undergraduate and 150 post graduate students and more than 322 teachers.

<sup>5</sup> Wageningen University (Netherlands)

project. As the ETF manager (who in charge of the progress reports) underlined, the Dutch university has "well established methodology and experience" in cooperation projects with Tacis countries.

### ***A very large panel of Russian partners***

The participation of the "Saratov State Agrarian University" and the "State University on Land Management" has to be underlined since they have benefited directly of the project (especially the development of curricula) and are still involved in maintained activities. It has also to be noted that the relationship with Saratov University has been eased by the fact that Pr Zeiliger had several "good colleagues" in this university.

Other institutions have been involved: Departments of Ministries like the State Agency of Water Resources, Foreign Universities like the Uzbek university of Tashkent (this university had already strong linkage with MSUEE since the rector of MSUEE was born in Tashkent).

### ***Sustainability forecasted***

The following is specified in the Tempus application form: "after the end of Tempus, MSUEE will support financially the SWARP-ICT Centre". It was also planned that the eight Russian organizations dealing with Soil and Water Resources Protection and management "will accept student for practical training and consult on new developed study programme" in order to better prepare the students of the partner universities for "the actual labour market and its specific requirement in the area of Soil & Water Protection".

### ***Realization of the activities & Results***

The project turned out to be an overall success. The "Training and Teaching Centre" has been successfully set up. The various teaching materials have been correctly developed. Finally, the 3 curricula (Masters of Science) that were developed in the 3 Russian universities use fully the new technologies developed and have been recognized by the Ministries. 63 teachers and 14 students have been trained with the new teaching material.

As forecasted, various Russian partners ("State Enterprise", "Engineering Research Centre"... ) have been involved in the project. But their implication could be summed up to the delivering of advice about the "market need" of such curricula. They were not involved in the international cooperation and acted very locally. Member of these organizations also attended several trainings but these trainings were free. Pr Ignar was really surprised by the strong interest of professionals for the course he provided at MSUEE.

Finally the Australian and the American universities did not actively participate in the project (lack of funding in their own countries), but the other consortium partners showed a lot of motivation and participated enthusiastically in the project.

Indeed, each partner brought a specific support:

- Austria, expertise in management of resources
- Germany, expertise in Information Technology
- Slovakia, provided teaching material
- France, specific course taught and visit to its own university organization

- Netherlands, beyond the educational support, strong commitment of the Wageningen staff, wide participation in the organization of the whole project

Finally, new Information Technologies give the possibility to exchange quickly many type of information between universities all around the world. The "HydroWeb" platform ([www.hydroweb.org](http://www.hydroweb.org)) used in the new curricula is an example of such application: "The course HydroWeb: 'Web-based Collaborative Engineering in Hydrosience' is an international course, organized and performed in close cooperation with several partner universities from Germany, Hungary, France, The Netherlands, Russia, Latvia, Taiwan, USA among other countries. Students from the partner universities form small teams (about eight members) to solve a river engineering problem on a Web-based project platform."

Moreover the Internet technology enables partners to keep contact with each other (mail and videoconference). However the issue of Internet Security systems (firewalls not managed in some Eastern European institutions) has to be underlined, as it has sometimes disabled or delayd videoconferences.

## **Sustainable curricula**

### ***Curricula and training center maintained***

The activities based on the educational materials developed during the Tempus project are likely to be continued. The training and teaching centre works well. New activities have taken place in this centre. For instance, 2 videoconferences have been realized with an American university after the Tempus project. Several teachers and students attended these conferences about a specific course.

At least 6 students attend the specific courses of the new Master in the Moscow State University each year and graduates have been hired by Ministries and companies involved in the project. Moreover, the curricula in the three universities (the "Moscow State University of Environment Engineering", the "Saratov State Agrarian University" and the "State University on Land Management") are regularly updated. There are exchanges of students and of teaching materials between these universities, especially between the University of Saratov and the Moscow State University. The rectors of the different universities were invited to support the various activities that have been undertaken.

All these activities are financed by the resources of the universities themselves. Other activities have received the financial support of Russian Ministries. These activities are essentially research projects. For instance, the Ministry of Natural Resources financed at 100% research activities on hydrology.

In spite of these success, the East-West mobility activities have almost stopped due to a lack of funding. The very few exchange projects that still occur are maintained thanks to special funds from the EU universities or from Erasmus Mundus. The French partner (ENPC) stopped the relationship with the other universities after having carried out the activities they were involved in (the professor involved planned to participate to a new project in Morocco with some of the initial partners but he explained that the administration of its university had not been prompt enough to submit the proposal).

### ***A new Tempus project with almost the same partners***

A new Tempus project has been finally set up by MSUEE and WU. It is entitled "Development for Water-Environment Lifelong Learning (IB\_JEP-24170-2003)". The project focuses on the training of specialists, with its general objective "to develop a new curricula by setting up flexible short-term programmes in order to enhance Institutional Building capacity for lifelong learning in water environment in Russia".

Universities involved: Wageningen University (NL), Moscow State University of Environmental Engineering (RF), University of Nice (FR). The same representatives of the previous partners will manage the project.

Pr Ignar underlined the fact that it is a new project that will help to fund the necessary evolution and development of the previous project. According to the Polish expert, Pr Zeiliger didn't repeat the same project under another title. He really managed to identify new needs and to give a new dimension to the development of the courses he was in charge of.

### ***A successful experience***

A ministry member that attended to a dissemination conference was very impressed by the success of the project and suggested to Pr Zeiliger to manage a similar project within its ministry.

Pr Zeiliger managed to give the curricula developed access to the Erasmus Mundus Programme (under the title Hydro-informatics). In the framework of this programme, he went with a group of students to Nice in May 2005. According to Pr Ignar, since only carefully selected curricula access Erasmus Mundus, it is a proof of the success of the initial Tempus project.

## **Sustainability due to strong university/ministries support and effective management**

### ***Strong university support***

There has been strong support from the universities involved in the project. It has to be noted that the Rector of MSUEE is indeed Professor of Water Resources. Moreover he has a long international experience (in Africa and Cuba). These elements have been very important for the project. The invitation of the Rectors to the project's meetings from the very beginning fostered the support of the university.

Indeed, dissemination activities are good opportunities to involve decision makers in the project. Inviting these decision makers to the meetings from the very beginning of the project is particularly positive. For instance, a continuous contact with members of Ministries is a good way to obtain accreditations; the understanding of the rector of the university since the beginning eases eventual demands for facilities or other kind of support.

Anticipation of renewal costs: a weak point of the project may be the investment done in modern equipment. The university will soon have to renew it. These costs have to be taken into account.

### ***Ministries support***

For Pr Ignar, accreditations are very important. Once officially fixed by universities and then by the Ministries, courses are much more likely to last.

It has been said that the ministry level seems more reachable in some places: one of the partner noticed that it was easier to find financial support from ministries in Uzbekistan, where the political level is not so far from the projects, than in Russia.

However, the National Tempus Office (NTO) coordinator disagreed with this point. Admittedly, the procedures for accreditation of new curricula are often quite difficult in Eastern Europe. But the best strategy for achieving accreditation is to pass through personal contacts with the highest hierarchies of the Ministry. Although the regional political level is not as far removed, it must be admitted that a financial support of regional institutions is rather infrequent. It is however easy to reach the national level since persons in charge of specific subjects are now clearly identified by Ministries. Moreover, universities have the freedom to give accreditation with the agreement of regional government. The Russian universities do not need the recognition of the Ministry of Education when the new curricula belong to the category of "specialized studies" and they are developed in the framework of contents already identified in federal/national educational laws. This kind of freedom is less encountered in other Tacis countries.

There are also a lot of reforms: Ministries are in permanent evolution (for instance, the Ministry of Nature Resources has been subdivided into several Federal Agencies). This lack of stability does not facilitate fundraising at Ministry level. The NTO coordinator noticed that the project took place in a period of reforms where the situation would have been difficult but this should not be compared to the today situation.

### ***The effective management of the project***

Partners have noticed the importance of managing competences: Pr Ignar pointed out the fact that Pr Zeiliger has successfully managed to pick out the best of each partners and to adapt these element in order to use them for his needs. According to Pr Ignar, the management skill of Pr Zeiliger is a positive factor for sustainability.

Besides, the participation of Pr S. Ignar (Professor at the Warsaw Agricultural University in Poland) as an expert has ensured part of the success of the project. It was planned as follow: "Participation in Project Management Group" and "Evaluation, monitoring, dissemination". It has been noticed by the EU partners that Pr. Ignar, thanks to his experience in cooperation with eastern universities and his experience in Tempus project (see below), became a good "mediator" between the various partners. Several Polish colleagues of Pr Ignar were working in Moscow during the Tempus project period. That fostered the relation between Pr Zeiliger and Pr Ignar. The interviews of the various partners (included Pr Ignar himself) have shown that Pr Ignar contributed as an advisor to the project not only on the scientific level but also on the management one.

Moreover Pr Ignar has played an important role in the communication between the EU universities and the Russian ones. Mr Zeiliger insisted on his very deep experience of Tempus projects and praised his useful advice. Mr Zeiliger also noticed that the added value of such an expert can in a certain way be compared to the activities of the National Tempus Office that has been set up recently.

Pr Ignar underlined the difficulty of Tempus project coordinators to cope with the pressure of the university administration. It often occurs that some members of the administration think that Tempus project are a good opportunity to find money to buy new state-of-art devices. Thus, during the project, Pr Ignar tried to push forward the educational aspect of Tempus projects.

Indeed, the factor of personal commitment is for several persons interviewed quite important. In particular, one responsible interviewee highlighted the fact that the motivation of the coordinator shouldn't be his own welfare (looking for the multiplication of salaries) but the will to improve the system for the new generations. Since the salaries in Tacis countries are not very high, this last motivation is not always the easiest one to obtain. A way to identify real motivation is to check whether the project shows consistency or not, and whether the origin of the application is a real lack of funds or not.

### **What kind of tools could help to reinforce the sustainability of such projects?**

It seems interesting to use an external « mediator » (here: a Polish expert) between Western and Eastern European universities, in order to facilitate the mutual understanding.

Members of the Eastern European project team might need training in the language chosen for this Tempus project before the project starts and during its implementation.

## **Cas Tempus CD-21171 (Tacis)**

# **Projet CD-JEP n°21171**

## **Zone Tacis**

Rédacteur de la synthèse : Tino SMAIL

Fiche descriptive du projet**Titre du Projet : Restructuring HE environmental teaching & training at Tyumen State University**

*Années* : 2001 – 2003 (Selection: 2000; PR4: 8/2004)

*Budget* : 481 549 € (information du site de TSU); 202 436 € (PR4)

*Acteurs impliqués* :

*Pays partenaire* : Russia (RU), Université de Tyumen

*Partenaires* : Albert-Ludwigs Universität, Germany; Mikkeli Polytechnic, Finland; University of Wolverhampton (UW), Great Britain.

*Objectifs* : Développement et internationalisation des programmes d'éducation à l'environnement à la faculté d'écologie et de géographie de l'Université de Tyumen (TSU)

*Activités menées* :

Echanges d'étudiants, de personnel d'université; Développement d'un centre de cours (filière environnement).

*Appréciation finale de la Commission* : « Very Good » avec un haut degré de durabilité pour les programmes montés.

*Personnes contactées* :

- Mrs Anne Wheeler, University of Wolverhampton (UW), Great Britain, partenaire du projet
- Galina Telegina, Université de Tyumen (TSU), Russie
- Mrs O. Oleynikova, NTO Russie

*Documents consultés* :

- PR 1 to 4 Monitoring Content Project Fiche
- PR 4 Full Progress Report Sites Internet
- TSU: <http://www.utmn.ru/english/projects.shtml>
- UW: [http://www.wlv.ac.uk/science/environment/env\\_tr\\_tyumen/](http://www.wlv.ac.uk/science/environment/env_tr_tyumen/)

Nous remercions les personnes contactées pour leur coopération.

## Synthèse

- Pour répondre au souhait de restructurer et de moderniser l'enseignement universitaire et la formation professionnelle dans le domaine de l'environnement, l'université de Tyumen (TSU) a mis en place un centre de formation spécialisé. Ce projet a été réalisé avec succès grâce, en particulier, au soutien d'une université anglaise avec laquelle elle avait déjà mené plusieurs projets de coopération. Une université finlandaise, allemande et, dans une moindre mesure, une université hongroise ont aussi participé au projet en partageant leur expérience dans le domaine et en proposant des expertises spécifiques à certains aspects du projet.
- Le centre a été officiellement reconnu dès 2002 et plusieurs cours ont été accrédités. Des visites d'universitaires russes dans des universités européennes ont eu lieu. Des échanges d'étudiants ont également été organisés. En outre, le centre a proposé ses ressources à d'autres facultés de l'université TSU. Enfin, des formations diverses ont été organisées pour des professionnels. Le bilan général est très positif, et les résultats peuvent aujourd'hui être qualifiés de durables.
- Le premier facteur de durabilité s'avère être la réponse efficace que ce centre donne à un besoin réel. Un aspect particulier sous-tend ce facteur: il s'agit de l'implication des entreprises dans les activités du centre. Les formations qui sont assurées pour ces entreprises constituent une source de financement solide utile pour la pérennité et le développement du centre.
- Un autre facteur important a été l'efficacité avec laquelle les responsables ont réussi à obtenir un soutien institutionnel. La position et les relations du responsable du projet n'ont pas été le seul élément favorable à l'obtention de ce soutien. L'invitation des décideurs dès le début du projet y a fortement contribué.
- Enfin, le projet a très significativement bénéficié des précédentes expériences de projets de coopération universitaire (notamment Tempus). Ces précédents projets étaient intimement liés au centre international de l'université qui dispense des formations linguistiques. Ce centre a eu une contribution importante au moment de la conception du projet étudié mais aussi au cours de son déroulement. Au-delà des aspects financiers du projet entièrement gérés par les responsables de ce centre linguistique, l'implication d'universitaires maîtrisant parfaitement des langues européennes a permis (et permet encore) de combler le manque d'expérience à l'international des membres du département environnement de l'université.

## **Un projet qui a mobilisé de nombreux acteurs locaux et internationaux**

### ***Un secteur à développer : l'environnement***

Ce projet avait pour objectif de restructurer, au sein de l'université de Tyumen (Tyumen State University, TSU), l'enseignement universitaire et la formation professionnelle dans le domaine de l'environnement. Plus précisément, TSU<sup>6</sup> souhaitait mettre en place un centre spécialisé dans la formation dans les problèmes environnementaux: "Ecology Education Centre" (- EEC ; officiellement appelé "Environmental Training Unit" – ETU, encore appelé "Environmental Training Centre" – ETC).

Comme le rappelle le coordinator du NTO<sup>7</sup> de Russie, les sciences de l'environnement, au sens large (gestion des ressources naturelles et écologie) ont été peu développées précédemment, ce domaine représentant pourtant un enjeu crucial en Russie depuis quelques années. L'enjeu est d'autant plus important que l'université porteuse du projet se situe dans une région de Sibérie assez reculée (le district fédéral de Sibérie se situe entre le lac Baïkal et les monts Oural). Le centre de formation développé est l'un des deux (voire le seul) centre(s) de ce type hors Moscou.

Le domaine concerné par le projet est fortement lié à la gestion des ressources naturelles et donc aux industries qui interviennent dans ce secteur (gaz, pétrole). Le projet visait dans un premier temps des besoins académiques mais à terme il devait également toucher les entreprises en assurant des formations professionnelles et en les impliquant dans la définition des besoins de formation.

Les objectifs prévus étaient les suivants (listés ainsi dans le contrat initial):

1. Développement d'une filière universitaire;
2. Formation des enseignants de la "Faculty of Geography and Ecology" (à TSU);
3. Développement de "l'enseignement basé sur des outils technologiques modernes" (Technology Supported Learning);
4. Développement d'un département de formation en environnement (Environmental Training Unit, ETU);
5. Programme d'échange pour les étudiants des universités du consortium;
6. Diffusion des résultats du projet.

### ***Des activités propres à un projet de Curriculum Development***

Les activités qui ont été menées sont les suivantes :

- 1.1 Workshops de développement du curriculum
- 1.2 Production de matériel de cours pour le curriculum
- 1.3 Validation et accreditation du curriculum

---

<sup>6</sup> Tyumen State University

<sup>7</sup> National Tempus Office

Elles ont aussi inclu :

- 2.1 Une préparation en langues à TSU
- 2.2 Une formation du personnel de TSU par les partenaires européens
- 2.3 Des échanges de mobilité entre étudiants
- 2.4 Une modernisation de l'équipement d'enseignement à la Faculté
- 2.5 L'introduction d'informatique environnementale dans le nouveau curriculum
- 2.6 Etablissement d'un centre de formation à l'environnement au sein de la faculté

Pour résumer, les activités peuvent être regroupées en trois grandes familles:

- Développement d'une nouvelle filière universitaire
- Mise en place d'un centre de formation (Environment Training Unit) rattaché à la faculté d'Ecologie et de Géographie
- Echange d'étudiants

### ***L'université de Tuymen, résolument tournée vers l'international***

L'origine du projet vient de l'université de Tuymen (TSU). Cette université, qui date de 1973, est la seule université du district de Tuymen, et elle possède des branches dans 12 villes du nord. Elle est en plein développement et accueille plus de 15000 étudiants, essentiellement sur les domaines technologiques, et a une relative habitude des projets de coopération. Ainsi, on trouve sur le site Internet de TSU, l'information suivante: "For the last years the university has taken part in 2 European projects TACIS and six projects TEMPUS (four of which are initiated by the International linguistic centre and two - by International office)". La page Web fait un bref descriptif de ces 6 projets Tempus qui ont eu lieu après 1999. Elle met en évidence le dynamisme entraîné par le premier projet de coopération universitaire qui a consisté en la mise en place du International Linguistic Centre" (ILC). La présentation du projet qui concerne notre étude indique que la demande auprès de la Commission Européenne a été faite en partenariat avec l'ILC. L'objectif du projet était d'ailleurs de mettre en place une unité d'enseignement (Ecological Training Centre, ETC) similaire à l'ILC.

Comme le montre cet extrait du site de TSU, l'université se tourne vers l'international: "The University began looking for international links after 1988. Since that time a lot has been achieved. The university takes part in TEMPUS and TACIS international programs of the European Union. It has partnerships with over twenty foreign Higher Education Institutions in science and education. At present there are six main partners: Lakehead University in Canada; Wolverhampton University in the United Kingdom; Laeneburg and Osnabrück Universities in Germany; Dalian University in China and the Institut d'Etudes Politiques in Rennes, France."

Concernant ce projet, des responsables de TSU ont demandé à l'université de Wolverhampton (UW) si les responsables de la formation en environnement étaient prêts à s'investir dans un projet de développement qui serait soutenu par le programme Tempus. Il est à noter que 3 projets Tempus concernant l'ILC ont été réalisés en partenariat avec l'université anglaise. Il semble donc que les deux universités avaient, avant le début du projet étudié, une bonne connaissance l'une de l'autre. TSU avait également par l'intermédiaire de l'ILC une expérience de partenariat avec l'Allemagne (Université de Essen).

### ***Un pilotage en Angleterre***

L'université européenne responsable du projet était ainsi l'université anglaise UW. Elle avait déjà une longue expérience de coopération universitaire avec TSU, en particulier dans le cadre de projets Tempus (cf ci-dessus). Au sein de cette équipe anglaise, un professeur d'université assurait la responsabilité de "contractor". Dans la mise en œuvre du projet au jour le jour, la partie administrative était aussi assurée par des membres de cette université. Grâce à son expérience de la coopération internationale universitaire et du domaine concerné dans ce projet, l'équipe anglaise assurait également le rôle de coordinateur Tempus.

Toutefois, pour impliquer les autres pays, un "Tempus Steering Group" a été mis en place. Il était constitué d'un membre de chaque université partenaire (université allemande, finlandaise et anglaise) et du représentant de TSU. Ce dernier était le doyen de la faculté d'Ecologie et de Géographie, professeur qui a été assisté dans le management quotidien du projet par un collègue qui apportait un soutien linguistique important malgré peu de connaissance dans le domaine de la Géographie et de l'Ecologie. Le doyen possédait également de solides contacts au Ministère de l'Education.

Enfin, une université hongroise, l'Université de Nyíregyháza, a participé, par l'intermédiaire d'un expert européen sur le développement durable dans l'éducation et la gouvernance locale. Cette université entretenait depuis longtemps une relation étroite avec l'université anglaise. Sa contribution au projet était financée par ses propres fonds et s'est focalisée sur une participation aux workshops et à certaines conférences.

### ***Une durabilité anticipée sous l'angle des résultats/effets du projet***

La durabilité anticipée dans le dossier de candidature est abordée sous l'angle des résultats et des effets à long terme du projet et non sous l'angle de la pérennité des relations nouées et des activités menées au cours du projet.

L'une des rares références à la durabilité (à proprement parler) est la suivante: "In post-JEP years the ETU will be able to offer training courses at 'full-cost' to industry and organizations in the region."

### ***Un projet réussi***

Le bilan général de la mise en œuvre du projet est très positif. Il y a unanimité sur la réussite du projet parmi les participants, les personnes impliquées dans l'organisation, en particulier le "steering committee" (incluant les partenaires européens), comme le montre cet extrait du "Last Progress Report: "All of the activities connected with the project have been fulfilled and the objectives of the project overall have been achieved".

Le centre a été officiellement reconnu en 2002 par le ministère et plusieurs cours qui y sont dispensés ont été accrédités. Le stage des étudiants européens en Russie a été validé par les universités d'origine: il a fait gagné "7,5 ECTS" aux participants et un "Work Placement certificate", ce qui est une belle réussite.

Malgré tout, le projet a dû être prolongé de deux mois pour permettre de préparer correctement la phase de finalisation. Les universités anglaises et russes ont eu un audit interne (un audit par la "quality assurance agency" pour l'université anglaise) la dernière année du projet, ce qui a entraîné des retards dans les activités finales prévues. Cette extension a été acceptée par la Commission Européenne. Le prolongement a permis de poursuivre la phase de finalisation du projet et de mieux appréhender l'avenir des activités menées; il a enfin permis d'envisager d'autres projets Tempus dans des domaines voisins.

La représentante anglaise remarque que le manager ETF affecté à ce projet a été d'un grand soutien sur divers points, notamment sur des questions financières (des actions qui ne pouvaient être faites dans le budget prévu ont été finalement acceptées) et sur des questions de pertinences de certaines actions (discussion avec lui sur la conférence de diffusion à Irkutsk).

### ***Une communication active***

Les actions de communication se sont déroulées de façon active, assurant notamment une bonne audience aux cours présentés par le centre russe. Les médias locaux ont montré un intérêt particulier pour le projet. Un site Internet mis en place par les anglais a permis de présenter les résultats du travail réalisé au cours du projet. Enfin, les conférences prévues pour faire connaître le projet ont été en particulier l'occasion d'ouvrir le projet vers d'autres universités russes (Irkutsk par exemple).

### ***Une coopération qui a bien fonctionné***

Selon le coordinateur anglais, les universités finlandaises et allemandes ont rempli entièrement leur rôle. Elles ont fait profiter de leur expérience dans le domaine et ont participé activement aux Workshops. Il n'y a pas eu de voyages d'étudiants dans ces deux pays. Par contre, certains membres de l'équipe russe ont pu rencontrer les professeurs et visiter les locaux de ces universités. Enfin, les coordinateurs du projet dans ces universités ont pleinement participé aux activités de diffusion (à la ville d'Irkutsk).

### ***Une bonne participation de tous les acteurs au sein de l'université de Tuymen***

Enfin, il est à noter que tous les membres d'université impliqués dans le projet ont montré une grande motivation. Du côté russe, l'intérêt pour l'utilisation d'outils technologiques modernes a stimulé l'investissement personnel des différents acteurs.

Ainsi, l'ILC a collaboré de façon étroite avec le coordinateur russe. Ce centre linguistique a été d'une utilité considérable: en plus de son expérience dans la gestion de projet Tempus, le centre a permis d'assurer la formation linguistique des participants au programme d'échange, le service de traduction lors des conférences regroupant les différentes universités partenaires, la traduction d'une partie du matériel pédagogique développé... Le centre a joué de façon générale un rôle important dans la communication entre l'université anglaise et TSU. Enfin, toutes les commandes de matériel et donc une très grande partie de l'aspect financier du projet ont été gérées par l'ILC.

## **Un centre dont la pérennité semble assurée**

### ***Un centre durable***

Le Last Progress Report était déjà très positif quant à la durabilité du centre : "the sustainable future of the centre appears to be assured and is certainly very positive", ce qui semble se confirmer lors de notre étude de cas.

De façon générale, il ressort des entretiens que le recteur soutient le projet de façon très positive. L'université a mis les moyens nécessaires pour faire fonctionner le centre de formation. En particulier, un "deputy director" a été affecté à temps plein au centre pour superviser le fonctionnement du centre et il semble que le centre ne rencontre pas de difficultés financières particulières.

En outre, le centre rencontre un véritable succès auprès des étudiants. Le nombre de certificats délivrés par le centre constitue aussi un indicateur positif de durabilité. En effet, ce nombre est passé de 130 dans le dernier "progress report" à 720 en juin 2005, ce qui témoigne du succès de ce centre auprès des étudiants.

Enfin, le centre offre une diversité d'activités, ce qui garantit une certaine autonomie et une bonne chance de survie. Le centre poursuit ainsi des activités dans plusieurs directions: tout d'abord, la formation universitaire sur des questions environnementales; ensuite, une offre de service pour la formation de spécialistes en Ressources Naturelles dans les entreprises locales; enfin, la mise à disposition d'informations diverses (données environnementales, présentation des formations possibles dans le domaine...). Cette offre complète montre le dynamisme de cette jeune institution.

De leur côté, un certain nombre d'entreprises ont sollicité le centre pour des formations spécifiques. Ces entreprises appartiennent souvent au secteur de l'exploitation pétrolière. Ainsi, "TNK BP" (Tyumen Oil Company) a commandé un séminaire sur les Ressources Naturelles. De même, la Siberian Oil Company a fait participer 27 salariés à un séminaire sur les Risques environnementaux et les Ressources Naturelles. Une municipalité du sud de la région de Tyumen a envoyé à 35 employés en formation sur le thème des "Water Based Management Systems". Ces formations sont une source de financement importante.

### ***Des coopérations qui se poursuivent à plusieurs niveaux***

Le centre a tout d'abord noué des réseaux solides avec les entreprises et acteurs locaux et nationaux de l'environnement, comme il est dit dans le "Report on the activity of TSU Ecology Education Centre": "The Centre develops strong scientific links with international companies working in ecology and technology spheres. Within the framework of the international project Tempus in Aug. 2003 a coordinative meeting of project top managers from four countries (GB, DE, HU, FI) took place. The further development of the project in cooperation with Irkutsk University and Geography Institution of Russian Scientific Academy was discussed."

Concernant les relations entre universités du projet, un représentant de TSU a été invité par le partenaire anglais en juillet 2005 pour discuter du lancement d'un nouveau projet avec toujours les partenaires qui étaient présents dans le projet étudié. Le nouveau projet portera très probablement sur les Nouvelles Technologies de

l'Information et de la Communication (NTIC). Il est projeté d'intervenir à un niveau organisationnel plus large ("Institution wide work"). Des liens sont aussi maintenus avec l'université finlandaise et les relations avec l'université allemande sont surtout au niveau de la recherche. Les professeurs maintiennent de bons contacts (invitations respectives à des conférences...).

Enfin, ce projet a donné envie au coordinateur russe de continuer les coopérations internationales. TSU souhaite ainsi lancer un nouveau projet avec l'université d'Avignon sur une thématique toujours liée à la géographie et à l'environnement mais avec une dominante "touristique". Le coordinateur russe est particulièrement intéressé par ce sujet mais seuls quelques contacts ont été pris à ce jour.

Au final, ces relations entre université (et non entre individus seulement) semblent avoir une certaine solidité. Le recteur de TSU a par exemple invité les universités partenaires à la célébration du 75<sup>ème</sup> anniversaire de TSU en septembre prochain.

### **Une durabilité provenant de solutions financières liées à des soutiens locaux et universitaires**

#### ***Une bonne anticipation des ressources financières...***

Sur le site Internet de UW on trouve la remarque suivante, qui illustre la conscience que les acteurs ont de l'importance de ressources financières alternatives : "Sustainable development of the ETC is fundamentally linked to the development of a business and financial plan, the setting of targets and in measuring outcomes. The ETC will continue to develop training courses (applied to regional needs) to run as fully or part-funded short courses and workshops for employees of the city and regional government, and commercial enterprises (including those related to the oil and gas industries)."

Le centre a ainsi pleinement bénéficié des ressources provenant des services (formations spécifiques) qu'il proposait aux entreprises, comme le montre cet extrait du "Report on the activity of TSU Ecology Education Centre" : "Being given a good account on the educational accommodation market, the Centre got 1,3M rubles from regional companies in 2003 (376 K rubles grant-in aid budgetary)."

Tout ceci témoigne de la bonne anticipation, par les gestionnaires du projet, de l'après Tempus, dans une stratégie qui semble porter ses fruits.

#### ***... liée à la réponse à un besoin réel, induisant un soutien local***

On peut supposer qu'il n'y aurait pas eu une telle diversification des sources financières sans soutien des acteurs économiques et publics locaux, ce qui montre que le projet répond à des besoins en formation présents au niveau local ou régional.

Le projet a ainsi reçu un soutien politique local concret. Les membres du gouvernement local ont été invités dans les activités de dissémination dès le début du projet. Le gouvernement local a non seulement officialisé la formation développée mais il a également donné un coup d'impulsion au projet au démarrage de celui-ci. En effet, un important nombre de fonctionnaires de l'administration régionale ont eu l'obligation de suivre la formation dispensée dans le cadre du projet.

Les entreprises ont également joué un rôle important en reconnaissant le centre comme un centre de formation de qualité. Cette reconnaissance s'est faite par la participation aux formations dispensées par le centre. Ces formations payantes ont permis de développer significativement le centre.

On peut citer à ce sujet cet extrait du "Last Progress Report": "Probably the most satisfying aspect of the project has been the success of the ETU, which has been facilitated by the hard work and commitment of the centre staff, the support of the Rector and regional governor, and the demand in the region for environmental courses." La pertinence de la réponse à ce besoin identifiable dans cette région est également mesurable par l'intérêt montré par les entreprises et organisations locales.

Enfin, le centre semble répondre pleinement aux souhaits des étudiants comme le montre le nombre grandissant de certificats délivrés.

### ***L'existence de soutiens universitaires efficaces***

Au-delà du soutien des acteurs économiques et politiques locaux, on ne peut que noter l'existence de supports universitaires au sein de Tuymen. Le projet a bénéficié d'un support significatif de l'université et de son recteur. Cet apport a été en particulier important au début du projet et des conseils ont été donnés par le recteur sur la marche à suivre.

Un facteur positif de durabilité a ainsi été l'invitation de responsables universitaires et de politiques aux conférences de diffusion. En particulier, l'implication du recteur de l'université dès le début du projet ce qui a assuré un poids institutionnel au projet a permis de faciliter les liens avec les responsables du gouvernement local.

Le centre a enfin bénéficié d'une mutualisation de l'expérience internationale au sein de l'université russe basée sur les précédentes expériences de projets de coopération universitaire (notamment Tempus). Ces précédents projets étaient intimement liés au centre international de l'université qui dispense des formations linguistiques. Ce centre a eu une contribution importante au moment de la conception du projet étudié mais aussi au cours de son déroulement.

### **Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?**

La diversification des ressources d'un centre de formation pourrait être visée dès le démarrage du projet comme un objectif devant assurer une certaine durabilité. Ainsi, le coordinateur de projet pourrait envisager des actions de lobbying auprès de firmes locales, d'administrations locales et pas seulement auprès des étudiants.

Le fait de solliciter d'autres facultés au sein d'une même université, en soutien administratif et aussi linguistique, peut-il être élevé au rang de bonne pratique ?

## **Cas Tempus UM-22130 (Tacis)**

# **Projet UM-JEP n°22130**

## **Zone Tacis**

Rédacteur de la synthèse : Tino SMAIL

Fiche descriptive du projet**Titre du Projet : Ural State University of Railway Transport (USURT)  
Career Resource Center**

*Années* : 2001/2002 – 2003/2004 (Selection: 2001; PR3: 6/2004)

*Budget* : 276 000€ (47 000€ partner funding);

*Acteurs impliqués* :

*Target Countries* : Russia (RU), Ural state University of Railway Transport

*European partners* : Great Britain, Wales Lampeter ; Sweden, Université de Lund

*Objectifs* : satisfaire les demandes des employeurs locaux et internationaux pour faciliter l'emploi des étudiants après leur diplôme, en leur donnant des compétences en recherche d'emploi et développant leur employabilité

*Activités menées* : Mise en place d'un "Career Resource Center" en 2 ans, qui aide les étudiants et jeunes diplômés à développer leur employabilité :

- Définition d'objectifs stratégiques et opérationnels pour le centre
- Formation du personnel du centre, organisation et ouverture

*Appréciation finale de la Commission* : « Very good », sa durabilité étant « prometteuse ».

*Personnes contactées* :

- Mrs Yelena Ershova, USURT
- M Boris Gotlib, USURT
- Mrs O. Oleynikova, NTO Russie
- Eva Ericsson, Lund University

*Documents consultés* :

- PR 1 to 3 Monitoring Content Project Fiche
- PR 3 Progress Report Sites Internet
- site de l'université USURT: <http://www.usurt.ru/>
- site de l'association locale BEST: <http://www.best.usart.ru/>

Nous remercions les personnes contactées pour leur coopération.

## Synthèse

- Le projet "USURT's Career Resource Center" avait pour objectif général de mettre à disposition des étudiants et des jeunes diplômés un centre moderne d'information et d'orientation professionnelle. En collaboration avec une université anglaise et une université suédoise, et en partenariat avec les autres universités locales, l'université USURT a cherché à répondre au besoin urgent de préparer les étudiants à l'intégration dans le marché du travail, problème particulièrement crucial en Oural.
  
- Ouvert en mars 2003, le Centre bénéficie d'un soutien institutionnel (universitaire et gouvernemental) solide. La fréquentation du centre par les étudiants est importante, les services fournis de plus en plus développés. L'attractivité que représente un tel centre aux yeux des recruteurs reste toutefois à confirmer sur la durée. Toutefois, le projet semble déjà être, à plusieurs niveaux, durables.
  
- Pour mener à bien ce projet (quasi-unique dans la région), les responsables du projet ont su impliquer rapidement les décideurs institutionnels aussi bien au niveau de l'université qu'au niveau politique. Pour y arriver, les responsables ont invité dès le démarrage les différents décideurs en leur présentant clairement l'intérêt certain que représentait un tel projet pour la Région. De plus, en proposant des services payants à des salariés d'entreprises ou d'organisations diverses, le centre s'est assuré une source de revenu intéressante tout en entretenant des contacts avec de potentiels recruteurs. Une bonne pratique a consisté enfin en l'implication d'étudiants dans l'animation du centre par l'intermédiaire d'une association étudiante internationale.

## **Un projet qui a surtout cherché à tisser des partenariats au niveau local**

### ***Aider les étudiants à trouver un emploi***

L'objectif général du projet était de mettre, en place en 2 ans à l'USURT, un centre d'information et d'orientation professionnelle (CRC, Career Resource Center) pour les étudiants en formation et les jeunes diplômés. Le projet présente, en plus de la partie initiale de "conception", trois étapes : l'acquisition des équipements nécessaires à la création d'un centre d'orientation; la formation du personnel du centre; le développement des activités propres au centre.

Le dossier de candidature précise qu'il était prévu que le centre regroupe une salle d'informatique, du matériel d'apprentissage de langue, un centre de ressources humaines, un "business center", un centre d'orientation professionnelle et une salle de cours. Ces locaux et équipements devaient aider à favoriser les liens avec les organisations locales et internationales, le but final du centre étant de favoriser l'emploi des jeunes diplômés.

La situation des jeunes diplômés de la région d'Ekaterinburg était assez préoccupante en 2000. Seuls 50% des diplômés de l'Urals State University obtenait un contrat d'embauche dans les 6 mois suivant leur remise de diplôme. Concernant l'Urals State University of Railway Transportation (USURT) qui accueillait 11000 étudiants en 2000, certes 60% des diplômés étaient embauchés par "Russian Railway" mais les 40% restant étaient livrés à eux-mêmes, aucune structure d'orientation professionnelle ne facilitant leur recrutement. Le dossier de candidature identifie 3 facteurs limitant l'accès au monde du travail des jeunes diplômés. Le premier correspond au manque d'expérience des étudiants dans la recherche de travail (présentation et rédaction de CV). Le deuxième concerne le manque de compétences de nombreux d'étudiants leur permettant une employabilité directe (compétences linguistiques, maîtrise des outils de bureautique etc.). Enfin, les étudiantes sont visiblement défavorisées par rapport à leurs collègues masculins.

Le centre se propose alors d'aider les étudiants qui en ont besoin à surmonter ces trois obstacles, tout en jetant des ponts vers les réseaux professionnels qui permettraient de faciliter l'accès des étudiants au monde du travail.

Notons que la création de ce centre a eu lieu au milieu d'une phase d'extension de l'USURT qui souhaitait développer significativement sa taille à l'horizon 2006. L'allocation de ressources pour ce centre est donc fortement liée à cette volonté de s'agrandir.

### ***Un partenariat réduit à 3 universités***

Ce projet devait s'appuyer sur un consortium composé d'une équipe russe rattachée à l'USURT, de spécialistes du centre d'orientation professionnelle de l'université de Wales Lampeter (UK), et enfin, d'une équipe de l'université de Halmstad (SE). Avant le démarrage du projet, cette dernière université s'est retirée du groupe d'organisation du projet et a été remplacée par l'université de Lund (SE). L'université a toutefois accueilli une délégation russe qui a visité son centre d'orientation professionnelle, et a été invitée à participer à la conférence de diffusion finale.

Le dossier de candidature précise que l'université de Wales Lampeter, dotée d'un centre d'orientation professionnelle très efficace, a eu la responsabilité de la formation et des autres expertises relatives à la création du centre. L'université suédoise intervenait quant à elle notamment dans le développement des liens avec les réseaux internationaux.

De son côté, l'université d'USURT avait déjà une petite expérience d'ouverture à l'international. Service Civil International depuis 1995, United States Peace Corps depuis 1996 (l'université accueille des américains qui viennent enseigner l'anglais). Quelques contacts ont été établis avec une université chinoise. De plus, elle entretient des relations avec Institute of Chartered Accountants of Scotland (UK). Enfin, c'est la seule université russe à être membre du Board of European Students of Technology (BEST). Pour soutenir cette association étudiante, USURT s'est associée à l'Ural State Technical University avec qui l'université entretient des liens très étroits. Par l'intermédiaire de l'association BEST des échanges culturels ont ainsi été organisés avec des étudiants de l'union européenne (Université de Liège et de Stockholm en particulier). De plus 20 étudiants européens ont bénéficié d'une formation intensive en russe dispensée à USURT.

### ***Une durabilité prometteuse***

Comme le montre cet extrait du PR1, la durabilité était dès le début prometteuse : "This project contributes to the Youth Strategy of the Regional Government and its contribution is referred to in the recently published 'Youth of Russia Federal Programme 2002-2006' document. First meetings with local authorities and support of the senior management of the university demonstrate the commitment and backing of the project [...] There is a lot of interest locally and sustainability seems promising."

### ***Une ouverture forte sur l'environnement local et national***

Le centre a été officiellement ouvert en mars 2003, et toutes les activités prévues dans le projet ont été réalisées.

Une attention toute particulière a été portée à l'implication de partenaires russes à différents niveaux :

- Durant le projet des universitaires de l'Omsk State University of Railway Transport et de la Samara University of Railway Transport ont été invités pour participer à différents événements (formation, séminaires, conférence de dissémination...).
- Des responsables de plusieurs institutions ont été invités à participer à des réunions, des formations ou des conférences de dissémination. Ont été ainsi impliqués: Ministry of Foreign Economic Affairs and International Relation (Deputy Minister), Ministry of Education, Youth Affairs Department of Sverdlovsk Region (Director), Youth Labour Exchange (Director: organization and chairmanship at the workshop concerned with employment in the region, held on the 19th of September 2003), Sverdlovsk Railways, and the Federal Department of Employment...
- Concernant le Département Fédéral de l'Emploi, la participation et le soutien au projet ont été particulièrement significatifs. Au-delà de visites aux différents

événements organisés au cours du projet, des spécialistes de ce Département ont organisé des séminaires de formation et des workshops sur le thème du projet (exemples d'événements: "Organization of Students' job-search" septembre 2003; participation avec des stands aux "Carrer Day", novembre 2003; séminaires sur "Business Ethics", "Employment technologies", "Writing resume/covering letter", "modern labour market review"... en février-mars 2004).

## **Un centre qui se maintient et se développe**

### ***Les activités du centre sont maintenues et développées***

Le centre dispense tout d'abord des cours (notamment linguistiques) à différents publics (étudiants, "graduates" et à certains membres du corps enseignant). Le centre a bénéficié de la présence d'un professeur expatrié belge qui a enseigné le français et l'anglais. Actuellement, un américain enseigne encore l'anglais et organise des séminaires sur la recherche d'emploi (cours sur la rédaction d'un CV...). On ne peut que noter la très bonne fréquentation du centre par les étudiants (de 500 à 700 par an).

Le centre organise ensuite une collecte et diffusion d'informations. Un site Internet avec une base de données concernant la recherche d'emploi a été mis en ligne. Il est fréquemment utilisé par les étudiants en recherche de travail et par certaines entreprises qui recrutent. Ce site tente également d'entretenir une base de données des "anciens élèves" ("alumni database").

Enfin, le centre a développé de nombreuses activités développées en parallèle :

- Durant l'été, le centre organise des formations spéciales et aide à la recherche de jobs d'été.
- Dès la dernière année du projet, le CRC avait envisagé de mettre en place un système de formation en continue. Aujourd'hui, des formations courtes à destination de salariés d'entreprises sont dispensées dans le centre en langues, informatique et management.

### ***Un soutien universitaire et quelques financements privés***

Le centre bénéficie d'un soutien solide de l'université et n'a pas, à notre connaissance, de soucis de financement. L'animation du centre est assurée par: un manager et un technicien à temps plein; un autre manager et un autre technicien à temps partiel; un expatrié américain qui assure des formations linguistiques et organise des cours spécifiques à la recherche d'emploi; un groupe d'étudiants très actif (par l'intermédiaire de l'association Best qui est hébergée dans les locaux du centre). 4 personnes ont été employées pour assurer sa gestion, dont 2 à temps plein.

Le centre bénéficie de quelques ressources provenant des formations continues données aux salariés du secteur privé.

### ***Des coopérations locales qui continuent***

Le projet a aidé l'USURT à créer de nouveaux liens et à développer ceux existants avec d'autres universités russes en particulier en Oural. USURT entretient ainsi avec 4 autres universités d'Ekaterinburg (dont l'Ural State Technical University) des relations étroites. Chaque mois environ, les responsables de ces universités se réunissent pour discuter entre autres des problèmes liés aux affaires internationales et à l'emploi des jeunes diplômés.

Comme précisé plus haut, durant le projet, des universitaires de l'Omsk State University of Railway Transport et de la Samara University of Railway Transport ont participé à différents événements. Le résultat de cette coopération a abouti à un projet commun aux trois universités. Ce projet a pris la forme d'un projet JEP Tempus intitulé "Mechatronics Curricula: Update and Implementation". Le projet est en cours de sélection.

Le centre a aussi mis à la disposition de la représentation locale de l'association étudiante BEST (Board of European Students of Technology) un bureau pour l'organisation de ses activités (contacts avec les universités européennes, organisation d'événement au niveau local, échanges d'étudiants). Cette association locale promeut principalement les différentes formations complémentaires et les échanges d'étudiants organisés par l'association européenne BEST. Mais une grande partie de son activité consiste en l'organisation d'événements sur le thème des débouchés professionnels. L'association est a fortiori amené à nouer des contacts avec les entreprises locales et à réunir des informations sur les débouchés à l'internationale. Ce qui pousse le CRC à penser : "[we] expect the Best students to be among the key stakeholders beyond the project, sharing the responsibility for sustainability with the university administration" (Last PR).

On notera le fait que le maintien des coopérations internationales s'effectue par le biais d'autres projets (type Tempus) mais ne concerne pas la survie du centre lui-même, qui fonctionne à présent de façon autonome.

### ***Une durabilité en bonne voie***

Les contacts solides avec les différentes institutions ayant participé aux projets, le soutien réel de l'université et les besoins évidents dans le domaine concerné sont autant d'éléments qui poussent à considérer la durabilité du projet comme très probable.

Pour être plus précis, la durabilité est fortement probable à un premier niveau concernant le fonctionnement au quotidien du centre mis en place. Pourtant il ne faut pas oublier un deuxième niveau, crucial pour la durabilité du projet. Il s'agit de l'objectif général du projet, à savoir l'amélioration significative du processus d'embauche. Les premiers résultats paraissent déjà positifs. La stratégie adoptée par l'université (prise contact avec les institutions, avec les entreprises...) semble également être favorable à une bonne durabilité en terme de réussite dans la mission initialement soutenu par le projet Tempus. Pour pouvoir confirmer cette impression, il faudrait voir si cette réussite se consolide, voire se développe, au cours des prochaines années. Quel avenir du centre en lien avec le développement de l'apprentissage tout au long de la vie ?

## **Une durabilité liée au soutien institutionnel, aux réseaux locaux et à des financements multiples**

### ***Le souhait de s'inscrire dans un réseau local en réponse aux besoins des étudiants et des acteurs économiques***

Le centre semble tout d'abord durer car il est considéré, aussi bien par les étudiants que par les partenaires, comme utile. Le centre a présenté un intérêt pour répondre au besoin de préparation à la recherche d'emploi au niveau local mais également pour prendre conscience des critères à remplir pour s'ouvrir vers l'international.

Pour maintenir l'intérêt des entreprises pour le centre d'orientation, il a été décidé de négocier avec un certain nombre d'entre elles ('Urals Optical-Mechanical Plant' State Unitary Enterprise; Open Joint-Stock Company PATRA brewery; Open Joint-Stock Company 'Urals Civil Aviation Plant'; Joint-Stock Company 'Promelektronika) la possibilité de former des spécialistes dans les domaines qui correspondent directement à leurs besoins.

La décision d'impliquer des entreprises par la formation continue (parfois en commun avec des formations aux étudiants) a été aussi un bon moyen de mettre les étudiants en contact avec des entreprises.

### ***La recherche d'un soutien institutionnel fort***

Le soutien particulier de l'université a été favorisé par son intérêt de s'ouvrir à l'international. L'association BEST a participé à entretenir cet intérêt en montrant tous les bénéfices d'échanger avec des universités européennes.

L'implication dès le démarrage du projet d'institutions variées ayant une importance certaine dans le domaine concerné a eu un impact très positif pour la suite du projet (accréditation en tant que centre de formation, soutien particulier...).

Une difficulté majeure a été de réunir tous les responsables nécessaires à cette étape (les représentants du gouvernement entre autres avaient un agenda très chargé). Une manière de renforcer ces différents événements est de montrer l'intérêt que le projet peut avoir pour les différents acteurs du domaine. Ainsi, les "seniors" des universités et les membres du gouvernement peuvent s'appuyer sur ce qu'ils ont vu et entendu au cours de ces conférences et événements divers (au sujet des enjeux du marché du travail) pour formuler les stratégies de leurs programmes universitaires ou politiques.

### ***La recherche de financements alternatifs***

Enfin, les services de formation à la demande qui sont proposés aux entreprises (notamment les week-ends et vacances universitaires) permettent d'assurer une source de financement importante pour le centre et d'assurer sa viabilité comme son enracinement dans les réalités économiques locales.

**Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?**

Il semble que les stratégies pour impliquer les acteurs locaux et les soutiens institutionnels aient été intéressantes : elles ont en effet consisté en une véritable promotion de l'intérêt du projet pour les acteurs, de leur point de vue.

La diversification des financements du centre semble être aussi un facteur de durabilité à retenir pour des projets similaires.

Enfin, le maintien des coopérations internationales ne semble pas crucial dans ce type de projet.

## **Cas Tempus IB-22080 (Tacis)**

# **Projet TEMPUS n° IB JEP-22080-2001 TACIS**

## **Création d'un réseau national de formation continue multi disciplines**

Rédacteur de la synthèse : Gildas GAUTIER

Fiche descriptive du projet***Création d'un réseau national de formation continue multi discipline***

2002-2004

*Budget* : 130 090 €*Acteurs impliqués :*

- ENISE (Ecole Nationale d'Ingénieurs de Saint Etienne)
- UTM (Université Technique de Moldavie), Chisinau
- CESMECA (Centre d'Etudes Supérieures sur l'Enseignement de la Mécanique), Saint Ouen
- University of Portsmouth,

*Objectifs :*

Développement de la Formation Continue professionnelle, par la mise en place d'un réseau national informatisé et la formation de formateurs.

Il s'agissait à la fois de :

- Mettre en place un réseau physique d'enseignement à distance pour la formation continue des adultes
- Assurer la formation de formateurs moldaves pour la formation continue d'adultes à distance et en présentiel
- Assurer la formation de formateurs moldaves à des techniques modernes en Management d'entreprise, Marketing d'entreprise et Qualité/certification

*Activités menées :*

Année 1 : L'étude des besoins, la visite des sites pressentis pour être équipés et la réalisation de l'équipement informatique prévue sur ceux-ci. La formation de futurs formateurs à la pratique de formation pour adulte a également été réalisée à la fin de la 1<sup>ère</sup> année, durant 3 semaines en France. Cette session a elle-même été précédée d'une formation au français de 6 mois, à Chisinau.

Année 2 : Préparation et réalisation des formations thématiques de formateurs et mise en place de modules de formation pour les entreprises moldaves. Conduite des premières sessions des formations continues pour les professionnels moldaves.

*Remarque :*

Ce TEMPUS est un projet IB (développement de structures) mais consacré à la formation de formateurs et la conception de modules de formation continue (de type CD). Remarque effectuée au cours de l'instruction même de la candidature).

Personnes contactées :

- *Mr C. PAGES, ENISE Saint Etienne, coordinateur français du projet.*
- *Mr V. ARION, Coordinateur du National Tempus Office (NTO) Moldavie*

- *Mme V.LEVCENKO, UTM CHISINAU, professeur de français, membre de l'équipe de formation continue*
- *Mr S. IANCIUC, UTM CHISINAU, Directeur*

*Documents consultés :*

- Application Form, 1 mars 2001
- Monitoring-Content Project Fiche - Progress reports (PR 1 - 26/09/2002, PR 2 - 9/10/2003, PR 3 - 25/10/2004)
- Rapport final (30/06/2004)

*Nous remercions les personnes contactées pour leur collaboration et leur disponibilité.*

## Synthèse

- La nécessité de former les responsables et cadres d'entreprises aux pratiques modernes de management et de qualité industriels, pour assurer le développement économique du pays fonde l'intérêt de ce projet construit sur des objectifs opérationnels visant une réelle exploitation du service créé (projet IB) au-delà de la durée du projet TEMPUS.
- Il s'agissait en effet à travers les différentes activités du projet de mettre en place un service de formation continue et un réseau de formation à distance au sein de l'université, en direction des entreprises. L'équipement informatique d'un tel réseau pour lequel l'UTM s'engageait sur les coûts d'installation et de maintenance participait de cette intention de durabilité.
- La pérennité de ce service de formation continue paraît aujourd'hui assurée dans l'activité d'une équipe autour du vice recteur, porteur du projet, qui s'emploie à faire fonctionner le réseau à distance, développe de nouveaux cours et est impliqué dans un autre projet avec l'Université de Nancy, pour construire de nouveaux contenus.
- L'antériorité depuis près de 10 ans entre l'UTM et le CESMECA, générateur de relations de confiance entre ces partenaires semble avoir favorisé l'implication forte des acteurs locaux et la reconnaissance des autorités académiques (dont le responsable du projet fait partie) et nationales, sur un projet qui participe au développement économique du pays.

## **Un projet efficacement structuré et mis en œuvre en réponse aux besoins économiques du pays**

### ***Un projet concrètement inscrit dans la réponse aux besoins de développement économique de la Moldavie***

Le besoin de développement et d'adaptation de l'industrie et de l'agriculture de la Moldavie et la perspective d'exportation future de ses produits, nécessite pour ce pays de former ses chefs d'entreprises et leurs cadres aux pratiques modernes de management et de qualité industriels.

L'absence de tout système de formation continue (depuis l'indépendance à l'égard du système soviétique) imposait pour ce faire, de créer un réseau national de formation continue. Le projet TEMPUS développé visait donc à développer un tel réseau coordonné par la seule Université technique du Pays, l'UTM à CHISINAU, avec les collèges existant dans les petites villes moldaves (équivalent des IUT français).

La mise en place d'une structure organisée de formation continue, au sein de l'UTM, l'équipement de ce réseau avec un matériel informatique utilisable en plateforme d'enseignement à distance et la formation des formateurs (pédagogique et thématique) constituaient ainsi les composantes principales de ce projet.

### ***Un projet structuré autour de 4 objectifs opérationnels***

Le rapport final rend compte de la réalisation des 4 objectifs opérationnels portant sur :

- La mise en place d'un réseau moderne de matériel informatique opérationnel pour la formation et le perfectionnement des adultes. Il s'agissait de créer une infrastructure moderne de formation pour adultes entre l'UTM et les collèges des principales villes du pays. Quatre établissements d'enseignement supérieur ont ainsi pu être équipés.
- La formation de futurs formateurs moldaves à la formation continue pour adultes. Il s'agissait ici de former à la mise en place de formations, à l'utilisation de nouvelles méthodes pédagogiques et des nouveaux supports techniques. 24 formateurs ont ainsi été formés sur ces aspects, au cours de 3 semaines en France, en juillet 2003.
- La formation thématique des futurs formateurs sur les sujets de qualité, marketing et management industriel, sur l'informatique (utilisation de la plateforme de formation à distance) et mise en place des modules de formation relatifs à ces thèmes pour les entreprises moldaves : une première session de ces formations a été réalisée avant la fin du projet en présence des partenaires du consortium.
- La formation des futurs formateurs moldaves au français, préparatoire à la session de formation de formateur de 3 semaines, en juillet 2002, à Saint Etienne et la poursuite de coopérations futures : les 24 formateurs accueillis en juillet 2003, ont été ainsi préalablement formés.

***Un projet réussi au-delà des objectifs, grâce à une gestion rigoureuse et efficace***

Un système de gestion précis, avec répartition des rôles clairs entre 3 personnes (2 moldaves et 1 de l'ENICE), a été mis en place et a pu favoriser la production de résultats supérieurs aux prévisions.

Quatre centres permanents de formation ont pu être équipés, alors que le projet n'en prévoyait que trois. De même, le nombre de formateurs formés a été de 30 (dont 24 accueillis en France, durant 3 semaines), alors que le projet initial n'en prévoyait que 17.

L'ensemble de ces résultats du projet a permis à l'équipe de 20 formateurs, constituée en Moldavie dans une structure permanente de formation continue, de programmer, à l'issue du projet TEMPUS, pour l'année 2004-2005, des modules de formation de 3 jours dans les domaines de la qualité industrielle, du management industriel, du marketing industriel et de l'informatique.

***Un projet générateur d'initiatives complémentaires non prévues dans le TEMPUS***

La collaboration entre les membres du consortium sur le projet TEMPUS, a donné lieu en complément des actions programmées sur celui-ci, à diverses initiatives favorisant son élargissement et ses prolongements :

- Collaborations entre l'UTM, l'ENISE et l'Université de Portsmouth sur des thèses en co-tutelle et des stages de perfectionnement,
- Proposition par le conseiller d'action culturelle de l'ambassade de France de financement d'action nouvelle de formation continue,
- Elaboration en cours d'une législation sur la formation continue.

***Une communication continue de promotion sur le projet TEMPUS et de diffusion de ses résultats***

Le rapport final du projet, rend compte de diverses initiatives entre 2002 et 2004 de communication sur le projet, assurées auprès des médias ou dans le cadre de congrès (4 colloques ou congrès cités), de réunions d'instances académiques (Sénat de l'UTM) ou encore des journées de la francophonie organisées par l'alliance française, en 2004.

***La pérennisation d'un service de formation continue dans l'université s'appuyant sur un réseau de formation à distance***

Le projet s'est achevé avec l'organisation des premières sessions de formation proposées sur les nouveaux modules, qui ont pu être observées par les partenaires français et anglais du projet, à l'occasion de la dernière mission réalisée à Chisinau. Cette mission a permis de vérifier la bonne mise en place du réseau informatique qui était en état de marche. Parmi les modules de formation élaborés durant le projet, certains, achevés ont pu faire l'objet d'une session de formation. D'autres restaient à l'état de plan détaillé.

Depuis la fin du projet, les échanges maintenus par email avec les partenaires moldaves n'ont pas permis de connaître l'état de poursuite de l'activité de formation.

Le nouveau projet TEMPUS présenté à la suite, n'ayant pas été retenu, **la relation entre l'ENISE et l'Université de Chisinau** s'avère au bout d'un an plus distendue. L'ENISE s'attache aujourd'hui à susciter des projets de thèse en cotutelle pour des étudiants de l'UTM, dont une démarre en octobre prochain.

**Le service de formation continue** apparaît sur le site web de l'UTM de Chisinau et présente les coordonnées de 5 personnes sous la direction de Mr AMARIEI.

Ce service créé à l'occasion du projet TEMPUS fonctionne aujourd'hui et développe de nouveaux cours.

**Le réseau informatique** à distance avec les collèges apparaît aujourd'hui en état de marche, à l'exception de 2 collèges (Hincesti et Balti) et de l'université d'Etat de Cahul dont le raccordement à l'internet n'est pas encore à ce jour réalisé.

**Les cours** mis en ligne sur le réseau à distance portent sur les thèmes suivants : « *Management Organisationnel* », « *Marketing* », « *Système de la Qualité* », « *Métrologie de la qualité* », « *Les Normes ISO-9000* », « *Comment devenir manager ?* », « *PHP-MYSQL* », « *Autocad* » .

Parmi les nouveaux cours cités, la mise en place d'un module sur la maîtrise de l'écrit dans la langue française, et préparé par une équipe de 26 personnes francophones dont des étudiants, professeurs et collaborateurs de l'UTM, doit être mis à la disposition des élèves, des étudiants et des professeurs de toute la république.

La présentation de ce cours sur la plateforme à distance a été faite lors des journées de la Francophonie en République de Moldavie, le 28 mars 2005.

**Le projet de législation** sur la formation continue a fait l'objet du dépôt par le vice recteur de l'UTM, responsable du projet, Mr AMARIEI, du dépôt d'un projet de loi au au Ministère de l'Education Moldave et vient d'être adopté récemment par le Parlement.

Le service de formation continue de l'UTM est impliqué par ailleurs dans **un nouveau projet TEMPUS** avec l'Université de Nancy et la Roumanie, dont l'objet est de développer de nouveaux contenus de modules de formation. Ce projet a fait l'objet d'un séminaire récent en Roumanie.

L'Université Technique envisage pour l'année d'études 2006-2007 de développer avec trois facultés une formation initiale à distance pour les étudiants de première année habitant la campagne.

**Une confiance issue de coopérations antérieures avec le partenaire français, favorisant l'implication forte des acteurs locaux et la reconnaissance des autorités**

***La connaissance antérieure et la confiance entre les partenaires du consortium, invoquées dans la réussite du projet et ses prolongements possibles.***

Ce projet TEMPUS est né à la suite de collaborations antérieures entre l'UTM et son vice Recteur, Mr. AMARIEI avec le CESMECA grâce à la participation financière du Ministère des affaires étrangères français. Cette collaboration avait ainsi permis au responsable français du projet à l'ENISE, de venir faire des conférences en Moldavie, notamment. Le responsable du CESMECA était déjà localement connu pour avoir organisé depuis 1993 des formations pour près de 260 cadres et ingénieurs et techniciens. Il avait accueilli précédemment le coordinateur moldave du projet, pour un stage d'étude d'un mois sur la législation française en matière de formation continue, à l'issue duquel il avait présenté un rapport au premier Ministre de Moldavie.

La collaboration de l'UTM avec le CESMECA faisait l'objet d'une convention de coopération

La connaissance antérieure de la Moldavie, par le professeur du CESMECA, nommé sénateur d'honneur de l'UTM en 1999, à l'origine du projet, a permis en particulier de formuler des objectifs réalistes au projet, qui ont été au bout du compte dépassés.

***Un projet visant dans ses objectifs même la mise en place de réalisations durables, basées sur l'engagement local de l'UTM.***

Ce projet TEMPUS visait l'installation d'un réseau informatique, support à la formation à distance, qui continue à fonctionner à l'issue du financement, grâce à l'engagement de l'UTM et la formation de ses formateurs :

- L'équipement financé par les fonds du TEMPUS, a été installé sur les différents sites, aux frais de UTM, qui a notamment aménagé (hors budget TEMPUS) des salles spécifiques de travail, ainsi par exemple que les systèmes de sécurité nécessaires (Alarme...). L'engagement de l'UTM portait également sur la maintenance du matériel.
- La formation des formateurs a permis de former 30 personnes réparties entre 3 catégories : enseignants des collèges, enseignants de l'Université et industriels. Ces formateurs ont signé un engagement à assurer les formations durant 5 ans.

La mise en place d'une organisation structurée autour du coordinateur de l'UTM (vice recteur) visait aussi à assurer la durabilité de cette fonction nouvelle de formation continue. La mise en place de cette structure permanente de formation continue est considérée dans le Progress Report n°3 comme le résultat le plus important du projet.

***Une implication des bénéficiaires du projet (formateurs en formation) volontaires et choisis principalement par le coordinateur moldave***

La réussite du projet et ses chances de poursuites sont liées notamment, selon le coordinateur français, au choix des bénéficiaires immédiats du projet, en l'occurrence ici, des formateurs en formation, dont le plus grand nombre a été choisi par le coordinateur du projet, pour leur motivation (seules 4 à 5 personnes impliquées ont paru « non choisies »). 80% des participants ont été jugés très impliqués, particulièrement les femmes selon Mr PAGES.

***Une reconnaissance et un soutien national des autorités déjà acquis en partie avant le démarrage du projet.***

Ce projet a bénéficié d'un appui direct du staff de l'Université de Chisinau (dont le coordinateur moldave du projet faisait partie) et de son recteur, qui, comme recteur de la seule université du Pays avait un lien direct de haut niveau avec l'Etat et le Ministère de l'Education moldave.

La reconnaissance par le Ministère de l'Education Nationale de Moldavie du travail réalisé au cours du projet a conduit celui-ci à proposer à l'ENISE d'être le coordinateur d'un nouveau projet Tempus sur le processus de Bologne, pour l'homogénéisation du système d'enseignement supérieur en Europe, avec le consortium constitué sur le premier TEMPUS. Par défaut d'expérience de montage des dossiers TEMPUS, ce second projet n'a pas été retenu, faute de n'avoir pas utilisé les bons formulaires de candidature.

L'engagement des institutions moldaves dans le projet (CCI, Ministère de l'Industrie et l'UTM) est notamment souligné comme facteur de succès et de durabilité du projet.

***Une préoccupation en cours du projet de communication sur son objet***

La réalisation des composantes du projet, s'est accompagnée d'initiatives de contact avec d'autres partenaires locaux intéressés à son développement : le Ministère de l'industrie, la CCI (dont un membre participait aux formations de formateurs), ont notamment été contactés et avec lesquels des projets nouveaux ont pu être initiés (formation continue sur un projet COCOP avec l'alliance française, projet de thèse en cotutelle UTM/ENISE et de stage à la Portsmouth Université, sur bourse du British Council).

Une activité permanente de diffusion sur le contenu du projet a en outre été réalisée au cours des deux années du projet.

***Une recherche des ressources adaptées pour la continuité des activités par l'obtention de financements relais au projet TEMPUS***

Le département de La Formation Continue de l'Université Technique de Moldavie pour l'année 2005 a déposé au Service de Coopération Culturelle et Technique de l'Ambassade de France en Moldavie sous sa proposition le Projet «Appui à la Formation continue en Management des ressources humaines en République de Moldavie» auprès du « Comité de Coopération, d'Orientation et de Projet » de la France (COCOP)

Le projet mentionné n'a pas été retenu car le cofinancement de la part de l'Université Technique de Moldavie a été insignifiant (uniquement 3.000 Euros, du coût total de 18.000 Euros).

Un nouveau Projet TEMPUS sur le thème « Création d'un Réseau de communication interuniversitaire » est à l'étude et sera déposé au mois de septembre 2005.

***Une recherche de partenariat avec le monde économique local***

La recherche de contacts locaux sur le projet a débouché notamment par une convention de partenariat entre l'UTM et la CCI, dont le but était de permettre à cette dernière d'utiliser le réseau informatique de formation à distance mis en place.

**Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?*****Attribuer des moyens financiers pour entretenir les contacts après la fin du projet***

La nécessité d'un budget de suivi post projet TEMPUS est soulignée pour permettre de maintenir des contacts directs à travers des déplacements mutuels des responsables, ces contacts pouvant sinon se distendre, faute de projet nouveau en relais immédiat du premier.

Si les activités mises en place localement durant le projet Tempus peuvent se pérenniser sur la base des ressources locales et assurer la sustainability du projet, le maintien des relations directes entre les partenaires est plus difficile à assurer sans financement spécifique.

## **Cas Tempus CD<sup>8</sup>-15085 (CARDS)**

# **Projet CARDS n° 15085**

# **Communicative Competence in Language Pluralistic Environment**

Rédacteur de la synthèse : Claire TOURMEN

---

<sup>8</sup> Ce projet TEMPUS a été financé comme projet de type CD, alors que, visant les enseignants de l'enseignement scolaire, il s'apparentait plus directement à un projet de type UM

Fiche descriptive du projet***Communicative Competence in Language Pluralistic Environment***

10/2001 – 11/2003

*Budget* : financement Tempus de 250 000 €*Acteurs impliqués* : 19, dont

- Universités de Zagreb et de Vienne (coordinateurs)
- Universités en Espagne (Basque Country), Italie (Trieste puis Sardaigne), Universités en Hongrie (Szeged + Pecs), Université en Slovénie (Ljubljana), + 2 Universités et 10 écoles primaires en Croatie.

*Objectifs* : concevoir un curriculum de cours de langues en compétence communicationnelle pour les professeurs en formation ou en exercice.*Activités menées* :

- Etude des cours de langue existants
- Conception de nouveaux cours et supports pédagogiques + ouvrages
- Workshops de formation et de diffusion de ces nouveaux supports

*Appréciation finale de la Commission* : « Very Good »*Personnes contactées* :

- *Mrs Rita Szettele, Tempus manager à ETF*
- *Mrs Melita Kovacevic, professeur assistante, coordinatrice du projet, Zagreb, Croatie*
- *Mr Jasone Cenoz, University of the Basque Country, Espagne, partenaire du projet*
- *M. Wolfgang Dressler, Professeur, Université de Vienne, project contractor*
- *Mrs Derencinovic, NTO Croatie*

*Documents consultés* :

- *Tempus Proposal*
- *Expert Assessment Sheet*
- *Progress Report 1*
- *Progress Report 2*
- *Last Progress Report*

*Nous remercions les personnes contactées pour leur collaboration et leur disponibilité.*

## Synthèse

- Ce projet a mobilisé de nombreux acteurs (19 partenaires) autour d'une coordinatrice croate qui a activé ses réseaux locaux et internationaux. Des écoles primaires, utilisatrices finales, ont ainsi été associées dans ce projet de modernisation de l'enseignement des langues en Croatie. Les activités ont duré 2 ans, et ont produit des publications de bonne qualité, largement diffusées.
- Si les activités ont été arrêtées, leurs effets se poursuivent, car les nouveaux outils semblent être relativement utilisés dans les écoles. La coopération internationale et locale s'est maintenue autour de la coordinatrice croate par le biais d'un nouveau projet Tempus et de projets de recherche.
- Les deux principaux facteurs de durabilité sont l'existence d'un soutien officiel, essentiellement en terme de communication et fruit d'un lobbying des acteurs du projet, ainsi que l'implication réelle des acteurs du projet, y compris des utilisateurs finaux (écoles). Cette implication s'explique par la motivation des croates, moteurs du projet, et l'interconnaissance des acteurs avant le projet.

Observation : ce projet TEMPUS a été financé comme projet de type CD, alors que, visant les enseignants de l'enseignement scolaire, il s'apparentait plus directement à un projet de type UM.

## **Un projet qui a mobilisé de nombreux acteurs**

### ***La volonté de moderniser l'enseignement des langues en Croatie***

Ce projet avait une ambition forte, qui était d'œuvrer pour le développement et la modernisation des méthodes d'enseignement des langues en Croatie. Ce pays est en effet multiculturel et multilingue – on y parle Croate (avec de multiples dialectes), Slovène, Hongrois, Italien et Allemand... - . Ce type de projet trouve sa raison d'être dans les difficultés rencontrées par les enseignants du primaire pour gérer les différents dialectes et différentes langues maternelles des élèves, qui ne coïncident pas toujours avec le croate classique tel qu'il est enseigné.

Ainsi, il est dit dans le dossier de candidature Tempus que l'enseignement des langues en Croatie est traditionnel – il porte essentiellement sur la grammaire et la littérature – et se penche peu sur les compétences communicationnelles. Le projet visait alors à accompagner un profond changement au sein de l'enseignement des langues à l'école. Il y a ainsi une difficulté pour introduire les différents dialectes et idiomes dans l'enseignement du croate.

Le projet est né des Croates... Ils ont même sélectionné eux-mêmes les partenaires étrangers, sur base de réseaux professionnels antérieurs.

### ***Un consortium avec un nombre très important de partenaires***

Il faut tout d'abord noter la taille exceptionnelle de ce consortium, regroupant 19 institutions et plus de 60 membres au total !

Deuxième trait marquant : ce consortium associe des universités et des écoles du primaire en Croatie, réparties sur tout le territoire et représentent différents dialectes et langages.

Enfin, au niveau universitaire, c'est un projet multidisciplinaire : on y trouve des linguistes, des experts du croate, des psychologues, des pédagogues..., répartis selon leurs compétences dans les différents pays (Croatie, Espagne, Italie, Hongrie, Slovaquie).

L'université de Split a rejoint le consortium en août 2001 pour assurer un impact national, de même que 2 autres universités croates habituées à travailler avec des minorités (Rijeka et les minorités hongroises et de langue allemande). Le NTO en Croatie invite souvent à associer plusieurs universités du pays dans ce type de projet afin de ne pas cloisonner les avancées à Zagreb, dont l'université est dynamique.

Un partenaire européen a quant à lui changé au cours de la deuxième année : l'Université de Trieste a été remplacée par l' Université de Sassari, car « the responsible contact person changed » et l'université ne s'est pas assez impliquée.

### ***Des activités sur 2 ans***

#### **ANNEE 1**

Premiers mois : analyse des programmes d'enseignement des langues existants et de leurs besoins d'amélioration + échanges de professeurs et d'experts. Une étudiante autrichienne (PH. D.) a été la responsable administrative du projet, son poste ayant été en partie financé par le projet.

## ANNEE 2

Un nouveau cours en compétence communicative a été construit et testé. Implication d'experts de pays en voie d'accession (Hongrie, Slovénie) considérée comme très utile (PR2).

Les premiers séminaires de formation ont été tenus au début de la deuxième année (rentrée 2002).

Publication de bulletins, livres et d'un dictionnaire, conférence finale.

### ***Quelques difficultés administratives de mise en œuvre***

Le projet a rencontré quelques difficultés de mise en œuvre en raison des problèmes de communication et d'harmonisation entre facultés de l'Université de Zagreb, très autonomes et peu habituées à collaborer (Cf. plus bas).

De plus, les coordinateurs ont du faire face à quelques problèmes administratifs, certains s'étant réglés (quelques erreurs de procédures, retards etc., dans le suivi du projet, dus à un manque d'expérience et sans conséquences), d'autres non (problème de TVA du aux règles différentes entre la Croatie et l'UE). L'aide d'ETF a semble-t-il été appréciée lors de ces difficultés mais la question du paiement de la TVA n'a pas été vraiment résolue et les coordinateurs interpellent Bruxelles pour prendre en charge cette question. Des solutions « bricolées » ont semble-t-il été trouvées dans les projets actuels avec la Croatie.

Enfin, les coûts de mobilité ont été réduits (ils représentaient au départ la moitié des coûts totaux) et transférés sur des coûts d'impression et de publication, en raison des orientations prises par le projet.

### ***Un projet qui a connu une large diffusion***

Le projet a au final atteint les résultats escomptés :

- un nombre assez important de professeurs débutants et en exercice a été formé (200 au cours des workshops et des réunions selon le rapport final)
- un nombre encore plus important de professeurs a été informé du projet et de ses résultats (workshops organisés au niveau local et bulletins diffusés dans les écoles primaires...)
- du matériel d'enseignement et des ouvrages ont été publiés : matériel d'enseignement (+ de 250 pages), 2 livres bilingues<sup>9</sup> + 1 dictionnaire pour enfants sur les dialectes
- ces ouvrages ont été largement diffusés au niveau local, national (par le biais des sites Internet des Ministères Croates de l'Éducation et des Sciences et du Ministère de l'Intégration Européenne) et international (par les experts). 3 bulletins ont aussi été rédigés et diffusés, en 2002 et 2003, à 500 exemplaires

---

<sup>9</sup> *Communicative Competence in Language Pluralistic Environment I: Reviews, problems, guidelines* (204 pages), de Kovacevic et Pavilcevic (Eds), Zagreb, 2002 (Il relate le projet et ses premiers résultats) et le *Tome II: Theoretical considerations and Practice*, 2003, 272 pages. Il relate le cadre théorique et des exemples pratiques. Les livres sont écrits anglais et en croate.

chacun dans des écoles croates et les institutions concernées (« Komvis », environ 20 pages chacun).

Pour exemple de cette médiatisation, le meeting final du projet s'est tenu à l'Université de Zagreb en présence des ministères, des représentants de l'UE, de la presse écrite, TV et professionnelle... Il est dit dans le dernier rapport de suivi que le matériel développé est à présent largement utilisé dans les écoles en Croatie, point que nous n'avons pu vérifier mais qui semble plausible selon le NTO croate. Il semble au final que les produits de ce projet sont de très bonne qualité.

Il semble toutefois que le point faible de ce projet ait été lié aux procédures qualité : seuls quelques questionnaires ont été administrés, leurs résultats ayant été publiés avec les ouvrages, mais ils semblent au final peu exploités (c'est d'ailleurs un point faible selon l'avis des experts lors de la candidature et selon l'avis d'ETF dans le last PR).

Il a aussi été souligné que les principaux avantages du projet concernent la Croatie, les universités des pays européens ayant retiré moins de bénéfices de cette collaboration (voire y ayant consacré beaucoup de temps), si ce n'est du prestige dans le champ de la recherche et une ouverture sur l'international et la situation croate. Le matériel pédagogique construit n'est ainsi pas utilisé en Espagne ou en Autriche, si ce n'est à titre d'exemple.

## **Un projet dont les impacts durent**

### ***Un impact sur le système éducatif croate***

Les activités du projet ne continuent pas mais ses effets perdurent largement. Les workshops ne continuent pas, car le but du projet n'était pas de construire un curriculum régulier mais de continuer les coopérations et la diffusion des outils.

Le projet a ainsi entraîné un nouvel élan en matière de linguistique éducationnelle au sein de l'Université de Zagreb et des autres universités, et il a semble-t-il influé sur la politique éducationnelle du gouvernement et sur les méthodes d'enseignement des professeurs des écoles en Croatie, et ceux dans la plupart des Régions. Toutefois, nous n'avons pu vérifier cet impact directement.

Les manuels publiés sont en rupture de stock. Certaines écoles ont dit à la coordinatrice croate du projet qu'elles utilisaient ces manuels et d'autres écoles ont demandé une nouvelle publication... Une seconde édition du dictionnaire est en projet, une recherche de financement est en cours.

En marge de la réforme du système éducatif, la coordinatrice croate a proposé des nouveaux cours sur le pluralisme des langues à Zagreb, dans le cursus de formation des maîtres mais aussi dans des cursus de langues. Elle est en attente pour savoir si ces propositions sont acceptées. Il y a eu un changement de gouvernement mais les réformes continuent – cela ne constitue donc pas, selon la coordinatrice croate, une menace pour le projet.

Les impacts dans les autres pays dépendent davantage de l'influence personnelle des universitaires ou experts associés au projet sur le tissu éducatif local et sur les réformes au niveau national (l'expert hongrois étant par exemple très renommé et influent dans les cercles politiques).

### ***Des coopérations maintenues***

Un autre projet Tempus (projet de diplôme en linguistique) a été soumis en 2002 par la coordinatrice croate mais il n'a pas été sélectionné car il a été jugé trop flou et anticipant trop peu les changements dans le système universitaire croate. Un nouveau projet est en cours avec l'Espagne – construction d'un nouveau master en linguistique avec une dimension du pluralisme linguistique.

Une partie des collaborations dure dans d'autres projets de recherche ou Tempus (Croatie-Espagne etc.), mais il semble que les relations transversales entre partenaires européens n'aient pas duré. L'universitaire croate était vraiment le pilier du réseau !

Les coopérations continuent aussi avec certaines écoles primaires, en terme de recherche.

## **Deux principaux facteurs de durabilité : un soutien officiel et l'implication de tous les acteurs**

### ***Un lobbying actif pour un support national et institutionnel***

L'Université de Zagreb a été la plus impliquée, ce qui peut sembler normal compte-tenu du fait que c'est la plus grande université croate (+ de 60 000 étudiants), qu'elle est très active en matière de langues et d'enseignement et que c'est elle qui a bénéficié de nombreux équipements matériels. L'apprentissage du croate est aussi une priorité nationale et l'Université de Zagreb a pour priorité de « promouvoir et d'enrichir les programmes d'étude de la culture croate (comme la langue, l'histoire...) » (*Institutional Framework Development and Transformation Plan, voir le dossier de candidature*).

Pourtant, il est dit dans le rapport final que le projet a surtout reposé sur « l'engagement individuel » car le support des différentes universités a été « inégal » (Université de Zagreb très impliquée, les autres plus à un niveau formel). Les écoles se sont elles plus impliquées. Dans le dossier de candidature, il était dit que la durabilité sera facilitée par le support des praticiens – témoin les nombreuses écoles membres du consortium qui ont été très actives (seule une a dû être exclue du consortium en raison de son inactivité).

Des contacts ont été établis dès le début du projet avec le ministère de l'éducation et le Bureau national pour l'année européenne des langues (2001) a reconnu et publié le projet sur ses pages Web. La question de l'accréditation a ainsi été anticipée dès la 1<sup>ère</sup> année (PR1). Le ministère a aussi recommandé aux autorités locales responsables de l'école primaire d'utiliser les livres issus du projet comme matériel d'enseignement. Mais son support n'est arrivé au final que tardivement, en fin de projet. Les Ministères ont surtout donné leur support à la fin du projet, en réponse à des actions de lobbying et de communication de la part des gestionnaires du projet. Ce support n'a pas été financier, il a surtout consisté en des facilités de communication et un support officiel. Comme il est dit dans le PR2, à la Rubrique « sustainability » : « Already participation of 2 key Ministries should foster the further support of the project. The project has already been published as flagship within the Ministries web sites ».

Malgré ces belles réussites, il est dit dans le rapport final que « la plus grande déception concerne les institutions gouvernementales concernées (...). Il y a toujours un grand problème d'inertie qui ralentit tout changement sérieux ». Au niveau de l'université de Zagreb, le projet a été innovant au sens où tous les financements sont

passés par le rectorat et qu'il a impliqué un travail concerté des facultés. Malgré tout, le projet n'a pas reçu de support significatif des facultés elles-mêmes en raison d'un manque d'intérêt.

### ***Une implication réelle des coordinateurs et des acteurs du projet***

Selon les Progress Reports, les partenaires se sont beaucoup impliqués dans ce projet, malgré leur nombre assez élevé. La partie administrative a été partagée entre croates et européens, même si l'expérience des viennois en la matière a été utile. Des contacts avec d'autres projets Tempus au sein de l'Université de Zagreb et d'une autre université ont aussi été noués en début de projet pour régler des questions administratives. Le management du projet a réellement été partagé entre Zagreb et Vienne, par de nombreux échanges mail et une co-gestion. Une aide non négligeable (en temps) a été apportée par les services financiers de Zagreb et de Vienne pour régler les problèmes administratifs et financiers très complexes et assurer un double contrôle des dépenses. Des problèmes ont été résolus, d'autres sont demeurés (comme le non-paiement de la TVA).

Le dossier de candidature précisait que les partenaires se connaissaient déjà bien : « This consortium is made on the basis of long lasting cooperation of different types among all members ». Les croates ont en effet mobilisé leurs réseaux sur base des coopérations antérieures, de recherche ou sur des projets internationaux (Vienne a de plus une longue tradition de coopération avec la Croatie). Comme le dit le principal moteur de ce projet, la coordinatrice croate : « It helps to know people before collaborating » and « good participants is really important for sustainability ».

Enfin, un des facteurs de durabilité essentiel semble être l'implication réussie des écoles croates, utilisatrices des résultats du projet. Les liens semblent être durables avec l'université de Zagreb, notamment sous l'angle de coopérations de recherche.

**Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?**

Il nous a été dit, lors des entretiens, que l'on pourrait mieux anticiper la durabilité dès la candidature en prenant en compte :

- l'existence ou la probabilité d'un support,
- la correspondance à des besoins locaux,
- la façon dont les partenaires locaux seront intégrés et comment du lobbying sera fait auprès des autorités nationales,
- l'existence de formations pour les personnels,
- la volonté de promouvoir les nouveaux cours par des démarches de diffusion actives.

Il a aussi été exprimé un souhait de faciliter l'organisation de la gestion des fonds entre pays pour éviter des pertes de temps et de la bureaucratie, par un souhait de plus de souplesse des règles à ce niveau.

**Cas Tempus UM-16077 (CARDS)**

# **Projet CARDS n° 16077**

## **Development and Implementation of a Computer-Based administration at the Universities of Vlorë, Gjirokaster and Prishtina**

Rédacteur de la synthèse : Claire Tourmen

Fiche descriptive du projet***Development and Implementation of a Computer-Based administration at the Universities of Vlora, Gjirokaster and Prishtina***

11/2002 – 07/2004

*Budget total* : 281 535 € (Tempus)

*Acteurs impliqués :*

- Coordinateur du projet : Université de Siegen, Allemagne
- Partenaires : Université de Bonn (DE), Staffordshire University (UK), Université de Roskilde (DK), Universités de Vlora, Gjirokaster (AL) et Prishtina (Kosovo)

*Objectifs* : Développer et mettre en place une administration informatisée dans les Universités de Vlora, Gjirokaster et Prishtina (services financiers, inscription des étudiants, relations internationales et information des étudiants par le biais de sites Web).

*Activités menées :*

- Adaptation et mise à jour des logiciels de gestion financière et gestion des étudiants
- Sous-groupes de travail entre employés des universités
- Formation des personnels et dirigeants aux nouveaux logiciels en Europe et en Albanie
- Diffusion des résultats

*Appréciation de la candidature par les experts* : manque de précision du contexte institutionnel du projet et des besoins + questionnement sur le choix des universités partenaires / les activités de diffusion sont bien décrites mais la durabilité pourrait être mieux anticipée (cf. mise à jour du système etc.)

*Appréciation finale de la Commission* : « Good », un « very good » dépendant de la réalisation effective des sites ou non (non vérifiée par l'European Training Foundation (ETF) faute d'adresse valide).

*Personnes contactées :*

- *M Iraj Hashi, Reader in Economics, Staffordshire University (Royaume-Uni), membre du projet*
- *Mrs Deirdre Lennan, ETF project manager*
- *Ludmilla Shkurti, International Relation Officer à l'Université de Vlora (Albanie)*
- *M Münch, Professor, Université de Siegen (Allemagne), coordinateur du projet*
- *M Qano, coordinateur du National Tempus Office (NTO) Albanie*
- *M Kikina, Recteur de l'Université de Gjirokaster, Albanie*

*Documents consultés :*

- *1st Progress Report*
- *2<sup>nd</sup> Progress Report*
- *Last project Report*
- *Tempus project Proposal*
- *Expert Assessment sheets*
- *Site Web de l'Université de Vlora : [www.vlorauniv.tk](http://www.vlorauniv.tk)*
- *Site Web Université de Prishtina : [www.uni-pr.edu](http://www.uni-pr.edu)*
- *Site Web de l'Université de Gjirokaster : [www.unigj.info](http://www.unigj.info)*

*Nous remercions les personnes contactées pour leur collaboration et leur disponibilité.*

## Synthèse

- Ce projet consistait à installer des systèmes informatisés de gestion financière et des étudiants, ainsi que des sites web, dans 3 universités de langue albanaise : Vlorë, Gjirokastër et Prishtinë (Kosovo). Le projet a été monté et piloté par un universitaire allemand (Université de Siegen) très impliqué en Albanie et ayant piloté un projet similaire à Tirana. Le projet a duré 2 ans et tous les systèmes informatique ont été installés et le personnel formé, notamment en Europe, ce qui a été une source de motivation pour eux.
- Le maintien des résultats semble fragile : les systèmes software semblent être toujours utilisés (même si l'information a été dure à recueillir ou à vérifier sur ce point) mais le fort turn over du personnel universitaire (du aux bas salaires) ne facilite pas le maintien. A ceci s'ajoute un manque de moyens et des lignes téléphoniques défectueuses... Les coopérations semblent continuer avec le coordinateur allemand et entre les Responsables des Relations Internationales des 3 universités de langue albanaise.
- Les deux facteurs de durabilité principaux semblent être le fort turn over des personnels en Albanie, contrebalancé par une forte implication des acteurs européens, et un soutien universitaire fort, freiné par un manque de moyens et un manque de soutien du ministère.

## **Un projet piloté par les partenaires européens**

### ***L'évolution des universités albanaises passe par l'informatisation***

L'Albanie, pays parmi les plus pauvres d'Europe et en crise économique, est dans un processus de démocratisation et de modernisation depuis 1992 ; et le pays a effectué une réforme du système éducatif supérieur en 1994. Les Universités ont gagné plus d'indépendance et éprouvent la nécessité de se professionnaliser, malgré un manque de moyens.

Ainsi, à la fin des années 90, les Universités d'Albanie ne possédaient pas de système de gestion des étudiants ni des finances informatisée, ceci ce faisant de façon manuelle. Plusieurs projets Tempus ont alors vu le jour pour résoudre ces difficultés, le premier ayant eu lieu en 1997 entre l'Université de Tirana, l'Ecole polytechnique de Tirana et l'Université de Siegen, en Allemagne. Ce projet a réussi à construire un système informatique adapté aux besoins, en albanais.

Le projet UM 16077 est né de la volonté du partenaire allemand de diffuser son expérience auprès d'autres universités albanaises. L'objectif a alors été défini comme suit : automatiser le traitement de 4 secteurs, l'enregistrement des étudiants, les finances, les relations internationales et construire un site Internet. Le but était d'harmoniser les procédures entre facultés d'une même université, de rendre le système plus fiable et de fournir aux dirigeants des informations utiles. Ces projets devaient aussi aider les universités à développer un meilleur service aux étudiants, notamment par le biais de sites Web délivrant des informations.

Le NTO albanais a souligné l'intérêt de ce type de projet UM en Albanie, qui représente seulement une faible part des projets Tempus (la majorité étant des projets CD), les UM étant utiles en vue de l'harmonisation avec le processus de Bologne et le développement des universités de pays. Ainsi, l'information des étudiants reste un point à améliorer en Albanie.

### ***Des partenaires européens proactifs, des partenaires albanais hétérogènes***

Le concepteur et pilote du projet a été un professeur de l'Université de Siegen, chef du département informatique de l'université, qui avait déjà mené le projet avec Tirana en 1997, secondé par un professeur de l'Université de Staffordshire en Angleterre. Tous deux sont très implantés en Albanie et ont noué de nombreux contacts avec des albanais (étudiants albanais à Siegen etc.).

L'Université de Siegen avait déjà mené plusieurs projets de coopération avec l'Albanie depuis 12 ans, grâce à des fonds allemands et européens (échanges d'étudiants, de recherche etc.). 3 autres projets Tempus avaient déjà eu lieu depuis 1995 entre Portsmouth, Tirana et Siegen et d'autres partenaires (Staffordshire, Marne la Vallée...).

Les partenaires européens ont alors monté un consortium avec 2 universités albanaises et une université du Kosovo, parlant albanais. Ces universités ont été choisies en raison des contacts déjà noués avec les membres du projet, même si elles sont assez hétérogènes dans leurs logiques.

Les deux universités d'Albanie sont régionales : celle de Vlora a été fondée en 1994, elle compte environ 1300 étudiants en économie, ingénierie navale et soins médicaux

(situation sur la côte sud du pays). Vlora et Siegen étaient habitués à travailler ensemble depuis un projet de changement de curriculum en 2000.

L'université de Gjirokaster est elle aussi une université régionale, fondée en 1971 et élargie en 1994 (rebaptisée Eqrem Cabej). C'est une université scientifique, de langues et littérature, éducation et gestion financière, qui comprend 3000 étudiants en total, du milieu et du sud de l'Albanie. Le département des Sciences de l'Education a déjà été impliqué dans des projets Tempus avec la Grèce, la France, l'Angleterre et le Danemark. Cette Université reste malgré tout la plus pauvre des trois et la ligne téléphonique fonctionne très mal (Internet a fortiori).

De son côté, l'Université de Prishtina, au Kosovo, est une plus grosse université. Elle est composée de plusieurs facultés, traditionnellement autonomes, qui doivent se regrouper autour d'une administration centrale. Là aussi le personnel est peu formé et perçoit des bas salaires, mais l'Université a bénéficié de davantage de fonds en lien avec le pacte de stabilité.

Les 2 universités albanaises sont donc jeunes et en plein développement, elles manquent d'expérience en management comme de moyens financiers propres ; l'Université de Pristina est quant à elle plus grande et son enjeu est dans la centralisation de ses divers composantes. Cette diversité explique en partie que le projet ait été géré en Europe, notamment par son coordinateur allemand. Le management administratif et technique a ainsi été réalisé par les universités européennes, afin de piloter le tout et de veiller à une bonne utilisation des ressources.

### ***Des activités sur un temps court (2 ans)***

Activités réalisées sur les 2 ans :

- Meetings de coordination,
- Création (avec adaptation de systèmes déjà existants comme à Tirana) de systèmes software pour les différents départements concernés,
- Achat de matériel pour les universités albanaises (Coûts d'équipement important, plus de 50 000€),
- Formation des personnels dirigeants + des employés aux systèmes, parfois en Europe (formation des chefs d'université en Allemagne sur la partie Relations Internationales, avec recommandations faites aux recteurs),
- Programmation et design des sites Web.

Des sous-groupes ont été montés (avec des employés des universités), sous l'égide des pays européens (exemple : sous-groupe des International Relations Officers (IRO) qui a organisé une conférence).

Des financements de mi-temps de secrétaires dans les universités ont aussi été pris en charge, de même que des personnes de Tirana sont venues témoigner de leur expérience et conseiller les autres universités face aux difficultés de mise en œuvre...

Des réflexions sur l'organisation des Relations Internationales ont aussi été développés, les IRO ont travaillé ensemble et du personnel a été employé. Le coordinateur allemand a souligné le fait que les universités albanaises travaillaient très

peu ensemble, et qu'un des intérêts des sous-groupes a été de faire se rencontrer les personnels.

Il n'y a apparemment pas eu de problème de langue car les logiciels ont été construits en albanais et des étudiants albanais en Allemagne ont pu aider à la traduction vers ou depuis l'anglais.

### ***Un projet réussi malgré quelques aléas de réalisation***

Le projet a réussi dans le sens où tous les systèmes software prévus ont été installés, les personnels formés et deux conférences de diffusion ont eu lieu dans l'espoir d'intéresser d'autres universités albanaises ou de langue albanaise (conférence à Tirana et à Prishtina).

Ainsi, le logiciel de gestion financière a été installé en réseau à Prishtina, alors qu'il est disponible pour un seul utilisateur à Vlora et Gjirokaster

Ce projet a été jugé très utile pour l'Albanie par les partenaires européens, en raison de l'ampleur des besoins dans ce domaine (manque de ressources propres des universités). Il semble que les personnels formés aient été très motivés au cours du projet, notamment par les séjours à l'étranger et grâce à l'appui des recteurs (eux-mêmes formés). Le grand changement de pratiques – du manuel à l'informatique – a semble-t-il été au final plutôt bien perçu par les employés albanais...

Le projet s'est toutefois déroulé avec quelques aléas dus aux changements fréquents de personnel dans les universités albanaises, en raison des très faibles salaires, d'une moyenne de 100 à 400 \$ par mois : les employés vont vers le secteur privé dès qu'ils en ont l'occasion, certains en se servant même de la formation pour partir. Les européens ont du alors former, en plus, les nouveaux arrivants... Comme le dit le coordinateur allemand, « You always have to start from the beginning ».

Il semble toutefois que la dynamique ait surtout été liée à l'investissement des européens, les Universités albanaises ayant assez peu communiqué entre elles, étant en plus dans des situations spécifiques, même si elles ont pu le faire par le biais des sous-groupes.

### ***La durabilité anticipée***

Il est dit dans le premier Progress Report que le consortium a bien anticipé certains éléments de la durabilité sur la base de son expérience passée (JEP12221), notamment en incluant la hiérarchie universitaire dans les formations. Le principal problème reste le manque de stabilité du personnel et le manque de personnel formé aux nouvelles technologies dans les universités albanaises. Une diffusion auprès du ministère a été conseillée, au cas où elle permette de trouver de nouveaux fonds... malheureusement, le ministère n'a pas soutenu ce projet.

Enfin, un autre facteur de durabilité a été cité pour le cas de Prishtina (PR2) : la capacité à étendre le système informatique central aux différentes facultés... ce qui s'est, selon nos sources, réalisé.

## **Un maintien des résultats qui reste quelque peu fragile**

### ***La durabilité concerne spécifiquement les résultats du projet***

Dans un projet de type UM comme celui-ci, la durabilité ne concerne pas les activités du projet – mise en place de logiciels grâce à la coopération etc.- mais bien le maintien des résultats du projet. La question importante est ainsi : les systèmes software mis en place durant le projet sont-ils utilisés et maintenus dans les 3 universités concernées ? Les sites Internet sont-ils mis à jour ? Ainsi, il est dit à la rubrique « sustainability » de l'évaluation de la candidature par les experts que « la durabilité ne sera évidente que si les systèmes sont acceptés dans un usage quotidien ». Autant de questions auxquelles nous avons essayé d'apporter une réponse.

### ***Une utilisation des logiciels incertaine sur certains aspects***

Il semble tout d'abord que les systèmes software construits durant le projet continuent à être utilisés, de façon plus ou moins complète, par les 3 universités de langue albanaise. Ainsi, selon le coordinateur allemand, le système de gestion financière est utilisé dans les 3 universités, il ne sait par contre pas si le système de gestion des étudiants l'est autant. L'université de Pristina, la plus riche et la plus développée, a intégré sans trop de difficultés ces softwares dans son fonctionnement, celle de Gjirokaster étant la plus incertaine en raison de limites financières importantes (le coordinateur allemand doute de la présence continue de personnel formé à l'informatique). Il s'avère que cette université utilise toujours les systèmes software installés mais qu'elle n'a pas les moyens de leur maintenance ni de la formation du nouveau personnel, selon le recteur de Gjirokaster.

Le système de gestion financière est quant à lui assez facilement mis à jour car il est aussi utilisé dans le privé. Par contre, des financements manquent pour mettre à jour le système de gestion des étudiants, malgré une demande de la faculté de médecine de Prishtina pour introduire la gestion des notes des étudiants dans ce logiciel.

Une menace semble toutefois provenir, selon les partenaires européens, de la forte rotation du personnel. Malgré tout, l'université de Prishtina a investi dans les relations internationales suite aux réflexions lancées au cours du projet : 2 postes ont été financés, 1 poste à temps partiel ayant aussi été financé à Vlora. Là encore, Gjirokaster manque de moyens.

### ***Des sites Web maintenus dans les 3 cas***

Au niveau de la création et du maintien des Sites Web, les 3 existent toujours : celui de l'université de Vlora, de Prishtina et de Gjirokaster.

Le site Web de l'Université de Vlora est en service [www.vlorauniv.tk](http://www.vlorauniv.tk) – même s'il n'est pas « officiel », étant hébergé chez un serveur gratuit (offrant de la publicité), et même s'il semble artisanal et n'est pas souvent remis à jour. Il est en fait géré par la Responsable des Relations Internationales (IRO) de l'université, qui n'a pas beaucoup de temps pour la mise à jour... Il présente l'Université (photos) en albanais et en anglais, une liste des 5 projets Tempus réalisés (1 en 'University Management', 3 en 'Curriculum Development' et 1 en 'Training courses for Institution Building', portant sur des cours de mathématiques et de langues et avec autres universités européennes et

albanaises), ainsi que des conférences et quelques offres d'emploi. La Responsable des Relations Internationales nous a dit qu'un autre site, officiel celui-là, est toujours en service, mis à jour par un professeur d'informatique. Nous n'avons pourtant pas eu l'adresse et des coupures récurrentes de ligne téléphonique perturbent l'accès à Internet.

Le site de l'Université de Pristina est quant à lui plus « professionnel » dans son interface : il est en partie traduit en anglais, l'interface est très agréable avec une masse d'information et une liste complète de contacts... ([www.uni-pr.edu](http://www.uni-pr.edu)).

Enfin, le site de l'université de Gjirokaster est toujours en service ([www.unigj.info](http://www.unigj.info)), même si les pages anglaises ne sont pas construites.

#### *Des coopérations qui continuent*

Enfin, des coopérations continuent entre partenaires européens et avec l'Albanie (Tirana, Gjirokaster, Prishtina...), sur d'autres sujets liés par exemple à la formation des personnels. Ces coopérations sont portées par les universités européennes. Par exemple, un nouveau projet Tempus court (1 an) est conduit pour diffuser les systèmes software et réfléchir à leur mise à jour. Des réunions avec les recteurs ont notamment eu lieu en Allemagne.

Des liens forts ont aussi été montés entre les Responsables des Relations Internationales des 3 universités albanaises et kosovares du projet.

Enfin, une certaine diffusion aurait peut-être eu lieu puisque l'Université de Sköder aurait adopté le même système de gestion financière, selon le coordinateur allemand, information qui n'est toutefois pas confirmée par le NTO albanais.

### **Une durabilité surtout influencée par l'implication des acteurs et le soutien universitaire**

#### ***La très influente implication des acteurs***

La durabilité ne tient pas à une question de support financier direct mais indirectement au fort « turn over » des salariés en Albanie (bas salaires). Par exemple en Albanie le responsable des relations internationales a changé 2 fois au cours du projet ! Tout le savoir accumulé disparaît alors...

L'implication des européens semble alors gage de réussite, tandis que l'implication des acteurs en Albanie est seule gage de durabilité : bonnes volontés, maintien des personnes en poste ou capitalisation et passation de compétences etc.

Il est dit dans le PR1 que « les projets managés par Siegen sont généralement bons », et que ces acteurs connaissent bien le terrain et les logiques d'un projet en University Management, notamment grâce à un projet JEP similaire effectué en 97 avec l'université de Tirana. On ne peut que noter l'importance de l'engagement des coordinateurs européens, moteurs dans ce projet.

Ces acteurs ont aussi une solide expérience et une bonne connaissance des logiques locales : il était dit dès le dossier de candidature que « l'expérience des Universités de Siegen et Staffordshire lors d'un projet à Tirana ont montré qu'il n'est pas suffisant de convaincre le personnel de direction de l'utilité des nouvelles méthodes. Il est aussi important que le personnel exécutif de l'administration soit inclus dans les discussions

pour motiver son personnel à utiliser le nouveau système mis en place. » Il y a donc une certaine capitalisation entre deux projets.

De plus, le coordinateur allemand insiste sur sa bonne connaissance de l'Albanie, comme facteur de confiance et moyen d'assurer, à la fin du projet, une pression constante sur les acteurs pour continuer les changements. « If you just go there 2 years and then go, nothing really happens », a-t-il dit. Il a aussi souligné dans le rapport d'auto évaluation final que les européens ne doivent pas oublier qu'ils ont « invités » dans les pays partenaires et se comporter comme tel. Selon lui, Tempus ne devrait sélectionner que des européens qui ont déjà au moins une expérience avec le pays partenaire.

Enfin, les coordinateurs européens ont souligné l'aide d'ETF mais l'indisponibilité des managers à Bruxelles, qui ne facilite pas la gestion des projets Tempus.

### ***Un soutien universitaire mais un manque de soutien du ministère***

Dès le dossier de candidature, il est précisé que les principaux risques sont dans le support de l'université, la disponibilité et le souhait de changer du personnel administratif.

Les Universités ont pourtant soutenu ce projet, les recteurs étant impliqués dans son déroulement et ayant établi des relations de confiance avec M. Münch et entre eux. Toutefois, si des salaires supplémentaires étaient prévus au cours du projet pour financer un spécialiste des nouvelles technologies dans les universités, ils n'ont pas toujours été maintenus après – par manque de moyens. Par contre, un site est maintenu à l'initiative d'une professeure (IRO) férue de nouvelles technologies... les initiatives personnelles peuvent alors expliquer une certaine durabilité, qui manque parfois d'une inscription durable dans le projet collectif des universités.

De plus, il est dit dans le dernier rapport que le contractor a rencontré les Ministères en Albanie et Kosovo mais qu'il n'a pas obtenu de financement, la raison avancée étant le souhait d'une plus grande autonomie des universités.

### **Quels outils pourraient aider à renforcer la durabilité de tels projets ?**

Bien associer les acteurs du projet en Albanie (comités de pilotage...) comme cela semble avoir été fait ici.

Que les coordinateurs connaissent bien le pays et s'intéressent à la suite du projet après l'arrêt des fonds.

Prévoir une souplesse dans l'utilisation des budgets de formation en raison de la rotation du personnel.

Davantage solliciter un engagement au niveau rectoral et national pour afficher une volonté politique forte et encourager les acteurs (voire maintenir certains postes après l'arrêt des fonds).

**Cas Tempus IB-15038 (CARDS)**

**Projet TEMPUS  
n° IB JEP-15038-2000  
CARDS**

**Local Power and Civil  
Society in Albania**

Rédacteur de la synthèse : Gildas GAUTIER

### Fiche descriptive du projet

#### ***Local Power and Civil Society in Albania***

2000-2003

*Budget* : 46 980, 94 €

#### *Acteurs impliqués :*

- Université de Tirana, Albanie, Faculté des Sciences Sociales
- Université européenne Viadrina de Frankfurt/Oder, Allemagne
- Municipalité de Marseille, France, Secrétariat Général, Mission des programmées privés et publics européens.
- Municipalité de Tirana, Albanie
- Préfecture de Tirana, Albanie

#### *Objectifs :*

Développement de la contribution de l'Université de Tirana au meilleur fonctionnement, à la consolidation et l'efficacité des institutions politiques locales, en matière de gouvernement local démocratique et de résolution des problèmes de la communauté.

Il s'agissait à la fois de :

- Développer des modules de formation pour les employés des administrations de la Municipalité et de la Préfecture de Tirana,
- Incorporer les questions sociales dans les recherches universitaires et les programmes d'enseignement, de l'Université de Tirana
- Elaborer les bases du développement de coopération interinstitutionnelle.

#### *Activités menées :*

Année 1 : Mise en place du projet, formation des staffs, étude des exemples de bonne pratique de gouvernance locale.

Année 2 : Etude des besoins de formation des participants potentiels aux formations des employés de la préfecture et de la municipalité, et développement de 5 modules de formation. Conduite des formations en direction du public visé.

Année 3 : Visite d'étude de la municipalité de Marseille par 13 responsables locaux de Tirana (Municipalité et Préfecture). Développement d'initiatives de coopération entre intervenants de l'Université et le personnel de la Municipalité et de la Préfecture.

#### *Appréciation finale de la Commission :*

Le projet a été considéré comme très bon (« Flagship Project») et a été recommandé pour des évaluations spécifiques. La capacité de l'Université de Tirana à devenir, à travers ce projet, un partenaire des institutions locales par son implication dans de multiples initiatives locales est notamment relevée dans l'appréciation finale qui indique que cette coopération doit se continuer localement dans tous les cas, à travers plusieurs projets financés par d'autres sources.

*Personnes contactées :*

- *Mr ILLI PANGO, Professeur Université de Tirana, Faculté de Sciences Sociales Coordinateur du projet*
- *Mr DETLEF POLLACK, Professeur Université Viadrina, Frankfurt/Oder*
- *Mr JEAN CLAUDE AROUMOGOM, Directeur de la mission des programmes privés et publics européens, Municipalité de Marseille.*
- *Mme DEIRDE LENNAN, ETF project manager*

*Documents consultés :*

- *Application Form, 20 février 2000*
- *Progress report, (PR 1 - 16/07/2001, PR 2 - 15/04/2002, PR 3 - 15/04/2003, PR 4 - 15/04/2004)*
- *Rapport final (24 mars 2004)*

*Nous remercions les personnes contactées pour leur collaboration et leur disponibilité.*

## Synthèse

- Ce projet TEMPUS s'est inscrit opportunément dans un mouvement général d'évolution de la société albanaise et des rapports entre l'université et la société civile, sur l'objectif de développer le rôle de l'Université dans cette dernière. Son intervention sur des besoins de formation réels, pour les personnels des administrations locales (Municipalité et Préfecture de Tirana) dans un contexte de décentralisation et l'étude précise de ces besoins, dans le cours du projet, étaient de nature à favoriser la durabilité du projet. Les conditions de celle-ci sont ici plus directement liées à la volonté respective de chaque institution (Université et administration) d'évoluer en travaillant ensemble (ce qui a été plus patent pour la Municipalité que pour la Préfecture).
- La logique de bénéfice mutuel pour chaque partie (Université et administration) dans ce projet et la conduite en synergie d'autres projets impliquant les mêmes partenaires, étaient également de nature, par la dynamique générée, à favoriser une durabilité des activités engagées au cours du TEMPUS. Celle-ci a pu contribuer notamment à faire émerger dans le cours du projet, de nouveaux besoins à satisfaire dans la coopération université/administrations locales.
- Cette durabilité des activités du Tempus apparaît reconnaissable sur les objectifs de coopération interinstitutionnelle et de formation des acteurs locaux qui le définissait. Elle semble par ailleurs inexistante, quant aux relations internationales développées avec les partenaires étrangers à travers ce projet, malgré un partenariat très resserré sur plan (2 partenaires européens).
- La durabilité des activités concrètes du projet Tempus se traduit en partie dans :
  - Le projet d'actions de formation nouvelles en direction des personnels des collectivités publiques à l'extérieur de la capitale,
  - L'intégration des apports de ces expériences dans la formation des étudiants notamment, à travers la compilation d'exercices sur la gouvernance locale dans des manuels d'études.
- La durabilité du projet (d'implication de l'Université dans la société civile) se traduit quant à elle, par la plus forte intervention des universitaires dans de nouveaux projet, dans les instances consultatives de la Préfecture et de la Municipalité, voire dans la vie politique du pays (le coordinateur du projet est devenu député en juillet 2005) et à travers la conduite par les étudiants, d'expériences pratiques dans les administrations concernées par le projet.
- Un bon management du projet, favorisant son appropriation par l'Université et son soutien académique ainsi qu'une forte implication des publics cibles semblent avoir favorisé la durabilité du projet dans ses activités «internes». Une trop forte « appropriation » locale du projet semble à l'inverse n'avoir pas favorisé la poursuite de relations soutenues avec les partenaires européens, au delà du projet TEMPUS.

**Un projet inscrit dans une évolution des rapports entre l'université et la société albanaise, porteuse de prolongements potentiels durables*****Un projet visant des effets à long terme de transformation politique dans un pays en mutation***

Dans la période de transition que connaît l'Albanie, depuis la fin du régime communiste et dans la perspective d'intégration à l'Union Européenne, ce projet TEMPUS, porté par la faculté des sciences sociales de l'Université de Tirana, participait à un mouvement général visant à faire jouer aux universités albanaises un rôle actif dans les efforts pour la démocratisation des institutions du pays.

Le but de ce projet était ainsi d'engager l'Université de Tirana dans la formation des personnels de la Municipalité et de la Préfecture de la capitale albanaise, afin de favoriser le développement de pratiques de gouvernement local plus démocratiques et efficaces, pour répondre aux besoins des habitants. Il était aussi, en retour de permettre l'intégration des questions de sociétés rencontrées dans le cadre de cette contribution universitaire aux institutions politiques locales, dans les recherches de l'Université. Il était enfin, ce faisant, de développer les coopérations interinstitutionnelles.

***Des conditions de durabilité des effets de changement recherchés, dépendante de la volonté propre à chaque institution partenaire du projet.***

Les conditions de durabilité de ces effets généraux et à long terme sont à la fois, comme le précisent les auteurs des rapports d'évaluation, que l'Université continue à vouloir intervenir dans la société civile et qu'existe et perdure une véritable volonté des institutions à changer leurs méthodes et leurs pratiques.

De ce point de vue général, l'évaluation de ce projet TEMPUS constate la volonté de poursuivre cette implication de l'Université dans la société civile, à travers divers projets qui en attestent ainsi de l'engagement volontaire dans le changement de la Municipalité de Tirana. Elle souligne, en contrepoint, une plus grande réserve à l'implication dans le projet et dans ses objectifs de changement, de la Préfecture de Tirana.

***Une conception du projet basée sur une logique de bénéfices mutuels entre les partenaires***

Le projet a été conçu à partir une double préoccupation, visant à la production de bénéfices propres à chaque type de partenaire : l'apport de formation par l'Université aux personnels des institutions locales (Préfecture et Municipalité) et les autres éléments du projet (découvertes de « bonnes pratiques » dans la Municipalité de Marseille) devaient permettre le développement des «compétences démocratiques» dans ces institutions, pour la gestion des affaires et la résolution des problèmes locaux.

En retour, cette contribution de l'Université devait nourrir, par la mobilisation sur le projet de ses enseignants et étudiants, les recherches conduites dans la faculté de sciences sociales (et dans les 2 autres facultés, de droit et d'économie) ainsi que le

contenu des enseignements classiques (par intégration des thèmes traités dans les programmes).

Cette contribution de l'Université a permis en outre de lui faire reconnaître un rôle clef dans le processus de démocratisation de la gouvernance locale en Albanie, comme le souligne le rapport PR4 de monitoring. Cette reconnaissance est relevée comme moyen de progresser vers une « nouvelle conception du rôle de l'Université dans la société, en général ».

Une qualité importante du projet réside ici dans cet objectif explicite de bénéfices mutuels dont l'atteinte est reconnue dans l'évaluation finale.

***Un projet TEMPUS en synergie avec d'autres projets impliquant la faculté de sciences sociales de l'Université, mais jugé comme facteur de dispersion pour ses personnels***

Parallèlement au projet TEMPUS, un certain nombre de professeurs de la faculté de Sciences Sociales, ont développé, avec une active NGO, un projet avec les écoles secondaires de Tirana, «d'éducation des jeunes à la citoyenneté démocratique», visant à fournir dans celles-ci des services sociaux, psychologiques, d'information et de conseil sur différents types de problèmes de société (drogue, sexualité, violence...).

Un autre projet important porté par le staff de la faculté des sciences sociales, concernait le management de territoires urbains, dans le cadre d'un financement de la banque mondiale et du gouvernement albanais. Ce projet impliquait plusieurs «mini municipality» de Tirana. Il visait en particulier à former leurs responsables au nouveau rôle de management de ces communautés nouvelles (issues de lois de décentralisation locale) et à la nécessité du travail en réseau avec les autres communautés et structures.

Un troisième projet du département des Nations Unies pour le désarmement et l'éducation à la paix a été également mis en œuvre conjointement au projet TEMPUS. Il impliquait en particulier les institutions locales, associées au projet éducatif ainsi développé en direction des jeunes.

Le rapport d'évaluation souligne l'intérêt et la complémentarité de ces différents projets conduits par le staff de la faculté des sciences sociales, en ce qu'elle contribuait notamment à :

- mobiliser et faire travailler ensemble, les enseignants de la faculté et les responsables des administrations locales, sur ces différents projets,
- nourrir les études et les programmes de formation, avec les jeunes enseignants de la faculté, à partir de la compilation d'exercices sur différents aspects de la gouvernance locale, qui ont été inclus dans les programmes d'enseignement.

Cette implication de la faculté de sciences sociales dans de multiples projets internationaux a paru, pour le professeur Pollack de Frankfurt, comme un facteur de dispersion des énergies rendant plus difficile la disponibilité des personnels au projet TEMPUS engagé. La difficulté à se concentrer durant les formations est notamment relevée. La nécessité économique d'investissements multiples expliquerait selon Mr Pollack cette situation.

***Un partenariat européen resserré sur ce projet***

3 institutions albanaises (L'université, la Préfecture et la Municipalité de Tirana) et 2 institutions étrangères (Université de Frankfurt sur Oder et la municipalité de Marseille), composent le consortium de ce projet TEMPUS.

Ce partenariat resserré ne semble pas pour autant garantir une pérennité des relations internationales entre l'Université de Tirana et ses partenaires étrangers, ceux-ci, n'ayant après la fin du projet que peu ou pas de contacts avec le partenaire albanais.

***Une coopération Université/institutions locales qui a fait émerger de nouveaux besoins et de nouveaux projets***

Le rapport d'évaluation fait état du nouveau challenge, dans l'avenir, pour l'Université de travailler avec la préfecture et la municipalité à développer un mécanisme de collecte d'informations auprès du public pour améliorer le système de décision politique.

Un projet, financé par l'ambassade des USA (Democracy commission Small Grants) et intitulé « Improvement of democratic skills and ethics of civil servants in local power in Albania » a pris le relais du TEMPUS et a été porté par une NGO (Albanian Institute of Social and Psychological studies », composée de professeurs de la faculté des sciences sociales et dont le directeur est le professeur Illi Pango, coordinateur du projet TEMPUS.

Ce projet a été finalisé par la publication en albanais d'un livre sur le thème du programme.

***Une mise en œuvre progressive des éléments du projet***

La mise en œuvre du projet semble avoir connu une progression lente, qui a pris en compte, les recommandations successives des rapports de monitoring :

. La 1<sup>ère</sup> année a été consacrée à mettre en place et à clarifier les bases du projet, entre les partenaires, notamment au regard du budget attribué inférieur à celui demandé. Elle a donné lieu en particulier à une visite à l'Université et la Municipalité de Francfort, d'enseignants et responsables des institutions publiques albanais.

. La 2<sup>ème</sup> année a vu se réaliser notamment :

- une formation du staff de l'Université,
- une formation du staff des institutions publiques impliquées (préfecture et municipalité) sur les bonnes pratiques de travail de services décentralisés,
- une évaluation des besoins de formation dans les administrations locales concernées,
- l'engagement de la municipalité de Tirana sur l'objectif de construire un système de décision basé sur les besoins (« need based decision making system » devant remplacer « political decision making system »),
- les coopérations entre la faculté des sciences sociales et les administrations partenaires dans le projet, notamment à travers des missions d'observation et de conseil d'étudiants des 3 facultés dans la Municipalité,

- le développement des 5 modules de formation prévus en : sociologie, psychologie, administration publique, politiques et problématiques sociales, législation) : ces modules ont été enregistrés dans une base de données pour de futures formations en direction de personnels d'autres municipalités et pour les étudiants de sociologie de l'Université.

Cette année exploratoire a ainsi servi à préparer les modules d'enseignement prévus et à poser les bases d'engagements institutionnels des partenaires.

. La 3<sup>ème</sup> année a donné lieu à :

- Une formation des personnels des staff des mini municipalités (60 participants sur 6 jours en 4 groupes), développée à partir d'une étude de besoin par questionnaire.
- Le développement des coopérations entre la faculté et les administrations partenaires,
- La visite à la Municipalité de Marseille d'une équipe de 31 personnes des institutions albanaises partenaires du projet.
- Le développement d'un rôle plus « interactif » de l'Université dans le secteur des NGO (organisation non gouvernementales), constituant ainsi la marque, au cours de cette 3<sup>ème</sup> année, d'initiatives en direction de la société civile.
- La mise en place d'un réseau international d'experts et d'institutions, pour travailler notamment sur les projets soutenus par la banque Mondiale (ASSA initiative)
- La compilation d'exercices sur différents aspects de gouvernance locale pour développer des actions en direction des communes et pour intégrer ces thèmes dans l'enseignement de la faculté.

### ***Une dissémination développée sur incitation du monitoring***

La dissémination, présentée comme un objectif important de la 2<sup>ème</sup> année du programme, a connu une mise en œuvre jugée limitée sur celle-ci et à fait l'objet d'une recommandation du monitoring pour la 3<sup>ème</sup> année. Cette recommandation est considérée comme suivie, au cours de la 3<sup>ème</sup> année, par le rapport de monitoring final, qui fait état d'une diffusion du projet au sein de la municipalité de Tirana mais aussi des cités extérieures à Tirana. La recommandation à la préfecture d'être également plus active sur ce plan est quant à elle jugée comme peu suivie d'effets.

Les effets de dissémination évoqués sont en particulier soulignés dans l'amélioration des modes de travail de la Municipalité. Un large public de 60 participants de cette Municipalité a pu être touché par les formations dispensées à l'Université. Une conférence avec participation des médias et la mise au point d'un programme de radio sur le rôle du pouvoir démocratique local ont également été réalisées.

Il est remarquable en outre de constater, que l'activité de dissémination autour du projet, résulte aussi de sa conduite par l'Université, en synergie avec d'autres projets (évoqués précédemment) menés sur d'autres financements et dont le rapport d'évaluation intègre les résultats spécifiques au bilan du projet TEMPUS ici étudié.

### ***Des indices de durabilité relevés aux niveaux des objectifs du projet et de ses activités***

Au bilan final du projet, le rapport d'évaluation fait état de la mise en place d'une activité de réseau solide entre chercheurs, fonctionnaires, enseignants, NGO, et experts internationaux, qui résulte de la conduite en synergie des différents projets développés simultanément (TEMPUS, ONU/désarmement, Banque Mondiale/management urbain...). Cette activité de réseau solide est invoquée pour confirmer la **sustainability des objectifs généraux** du projet TEMPUS, visant à développer le rôle d'acteur de l'Université dans la société civile albanaise.

Les éléments de cette sustainability globale sont ainsi relevés tels que, l'inclusion de l'université dans le montage du programme ONU sur le désarmement ou la négociation par celle-ci de sa présence dans différents projets communautaires sur le territoire de la ville de Tirana.

La **durabilité des activités concrètes** du projet TEMPUS est notamment invoquée dans l'intégration des bonnes pratiques dans ses programmes d'enseignement ainsi que dans la compilation d'exercices de la formation sur la gouvernance locale, intégrée dans les curricula de l'université validée par les directeurs d'études et utilisables dans la poursuite d'actions de formation en direction des personnels des institutions publiques.

Les conditions de sustainability sont, en conclusion du rapport PR4, imputées moins à l'assurance de fonds qu'à l'attitude et à l'implication de la société dans les institutions.

### ***Un maintien d'activités directes mais surtout un développement des interventions de l'université dans la société civile, objectif initial du projet***

#### ***Les modules de formation pour les agents de la Préfecture et de la Municipalité***

Selon la manager ETF, les cours ont été maintenus après l'arrêt des fonds, à partir d'un matériel de formation élaboré en albanais. La décentralisation en cours suscite une demande de formation continue des fonctionnaires locaux.

Le projet d'un manuel sur le « local power », autour du rôle des municipalités et préfectures, non prévu dans le projet TEMPUS, a pu être réalisé à la suite grâce à l'attribution d'une bourse de l'ambassade des USA.

#### ***L'intégration des questions sociales dans les programmes de formation***

L'intégration des apports de formation liées aux thèmes du projet TEMPUS dans les curricula de l'université, validée par les directeurs d'études des différentes facultés, est confirmée par le Professeur Illi Pango

#### ***Le développement de cadres d'expériences pratiques pour les étudiants préparatoires à leur intégration professionnelle dans les municipalités***

La dynamique du projet TEMPUS (et des autres projets conduits en synergie) a favorisé le développement de l'usage de stages pratiques des étudiants des 3 facultés

impliquées, dans les services de la municipalité de Tirana et de ses mini municipalités, sur des périodes de 2 à 3 semaines.

### ***L'implication de l'Université dans la société civile***

L'objectif général de développement de la contribution de l'Université de Tirana à l'évolution de la société albanaise, par une intervention plus directe dans ses projets, apparaît bien aujourd'hui un des éléments les plus notables de prolongement du projet TEMPUS.

Ainsi « presque tous les professeurs partie prenante du projet TEMPUS, dirigent maintenant un projet NGO-s », selon le rapport d'évaluation final. « De nombreux responsables de l'Université de Tirana, sont membres d'importantes instances consultatives de la Municipalité et de la Préfecture » et « de nombreux étudiants de l'Université trouvent des champs d'expérience sur les sites des projets »

Du point de vue de Mr Pollack, cet objectif d'implication de l'université dans la société civile a été atteint. Il considère néanmoins que l'université de Tirana n'a pas exploité toutes les opportunités offertes par ce projet pour en assurer la durabilité.

### ***La faible poursuite de la coopération inter université (Tirana/Francfort)***

Un membre du staff de la faculté de sciences sociales de Tirana fait partie de l'équipe de recherche allemande et ses travaux sont publiés dans la faculté.

L'application des réformes de l'Université résultant du processus de Bologne, est le plus grand challenge pour l'Université de Tirana qui nécessiterait, selon le rapport d'évaluation, le soutien et la poursuite de coopération avec l'université de Frankfurt.

Les relations d'échanges avec les partenaires étrangers et notamment, avec l'université co-contractante de Frankfurt sur Oder, s'avèrent en fait très limitées. La participation d'une des enseignantes de Tirana à l'équipe de recherche de la faculté de sciences sociales de Frankfurt, s'est traduite simplement par une publication d'articles de cette dernière, à Frankfurt.

Cette poursuite des liens initiaux dans le cadre d'un TEMPUS IB peut être jugée comme moins cruciale, les partenaires locaux étant devenus relativement autonomes.

### **Une implication active des parties prenantes soutenue par les autorités académiques et nationales, facteurs essentiels de durabilité**

#### ***Une implication active des parties prenantes***

- Très bon management du projet, notamment reconnu dans le soutien efficace apporté par l'université allemande de Frankfurt
- Effet constaté de développement de l'appropriation du projet par l'université (sense of ownership)
- Concentration des efforts du coordinateur et du contractant sur la réalisation des objectifs de la 3<sup>ème</sup> année : assurer la réussite du projet.

Le coordinateur du projet dans l'Université a su mobiliser et impliquer les doyens des 3 facultés ainsi que la municipalité de Tirana dans la conduite de ce projet, qui s'est

traduit en particulier, par le développement d'autres projets en synergie issu des relations entre universitaires et responsables des collectivités publiques.

### ***Participation active des publics cibles***

L'implication intéressée des publics visés dans le cours du projet est jugée par Mr Pollack comme un facteur positif. Le point de vue de la ville de Marseille, lors de la visite d'une délégation de fonctionnaires de la Municipalité et de la préfecture de Tirana est ici plus réservé.

### ***Capacité d'assurer des ressources adaptées pour la continuité des activités par l'obtention de financements relais au projet Tempus***

La philosophie de l'université de Tirana était de faire jouer la synergie des partenaires locaux et des sources de financements de projets différents (Tempus, Banque Mondiale, ...) : Une nouvelle initiative financée par la banque mondiale était ainsi déjà en préparation (à l'issue du programme TEMPUS) pour développer la coopération du gouvernement local avec les NGO-s et l'université.

Le financement d'un autre projet porté par une NGO, dirigée par l'ex coordinateur du projet TEMPUS et ayant débouché sur l'édition d'un manuel relatif à l'exercice du pouvoir local, a pu être en outre obtenu de l'ambassade des USA, à la suite des formations réalisées dans le cadre du TEMPUS.

La faculté de sciences sociales de l'Université, envisage en outre de déposer un nouveau projet TEMPUS, lors de la campagne d'appel d'offre 2006.

### ***Un support académique et institutionnel***

La recherche d'implication par le coordinateur du projet, doyen de la faculté des sciences, de ses collègues d'autres facultés et le développement avec eux d'autres projets a favorisé une mobilisation de leurs enseignants et étudiants et a permis d'amplifier le rôle de l'université dans la société civile, qui était encouragé par les instances académiques, dont le porteur du projet fait lui-même partie.

### ***Un soutien national***

L'implication réussie de l'université dans la société civile, à travers ce projet de formation des administrations locales, a favorisé une reconnaissance du gouvernement albanais qui a décidé d'inclure les experts des universités dans la mise en œuvre de ses grands projets de réforme, notamment celle de l'administration.

## Section 2 – Database analysis

### Classification of comments on sustainability

The following items are relevant comments on sustainability found in 100 projects entered in the Tempus Data Base (Progress Reports & Implementation Reports) between 2000 and 2002.

The principal aim of the comments' listing was to identify key level factors quoted in order to draw the structured questionnaire (identify items) of the Internet Survey. That is why the structure of the database analysis is different from the structure of the Inception report.

The list below is an exhaustive list of the items identified that is why many comments are listed twice. Repetitions show the importance / weight of potential factors.

### Project level factors

#### 1. Quality of project design: meeting academic, professional and/or social needs/demand

##### **1.1 Project answers to professional recognised needs**

- the tradition of textile art has been revitalized with modern elements and considers **local labour market** elements and can provide a good base for the development of design-products.
- promoting the concept of plurilinguism and communicative competence approach which for the region remains of importance.
- The sustainability probably will depend from the success rate of integrating students into the **labour market** (the labour market's need for the further integration of the postgraduates.)
- there is in Mongolia a high demand for graduates specialised in quality and safety issues
- "Involve the management of chemical companies in study cases to show the effectiveness of modern industrial"
- The consortium is trying to integrate as much as possible **market-oriented needs**
- one can assume that **local needs** are being addressed
- the creation of new/updating of existing courses will be performed taking constantly into consideration **the textile industry needs in Mongolia.**
- The strong involvement of the target institutions could nevertheless mean that there will be a **continuous demand for training** in any case.

- Sustainability will be ensured if there is a sustained wish to continue the University's **interventions in civil society** and if there is a genuine willingness of **targeted institutions to change** (as hoped in the project)
- bearing in mind the weakness of the methodology in terms of addressing **target groups needs** and involvement of the target group
- there are close links to the **local business environment**
- a survey carried out reports that there is a strong **demand for training** or retraining in companies and enterprises

### 1.2 Dissemination practices

- Dissemination is excellent, the Centre is clearly embedded into the institution and agreements are being concluded for training and retraining activities
- Sustainability will be guaranteed by the good dissemination activities"
- The project received a lot of **publicity** through the personnel engagement of the contractor."
- The dean of the faculty of economics is investigating the possibility to set up a regional training centre contacts with UKR, AZB, KAZ for the **dissemination of the project outcomes**
- "This project will serve as a **model** for the updating of other courses not only at TSU but in other Universities as well"
- "Cette banque de données sera **diffusée** à des personnes externes par le site de l'UEEB"
- There is a lack of dissemination however which will be fundamental for arising the **public's interest** in the initiative"
- One important objective was also the creation of a system which guarantees **an efficient information flow** necessary in order to maintain the sustainability of the Student Union Network after Tempus funding will come to an end.
- Project is sustainable since the new study programme is up and running. In addition, results will probably extend to other Departments.
- Interest raised: "Other Ukrainian **Universities express interest** in running the master degree."
- role of International Information Agency could be **to promote** the project's activities"
- The preparation and the presentation of the tourism strategy document should also ensure the sustainability of the project, mainly through the attraction of additional development and project funds.
- the dynamics of the project (evaluation exercise, **dissemination**)
- a conference for the **public recognition, promotion and dissemination** of the project will be held
- good level of **dissemination** reached

- Through the targeted **dissemination strategy**, the local support is very high by the city administration, social work institutions, local decision makers, who have expressed interest to be involved in the project and are actively participating.
- The consortium took the suggestion of the Commission to establish a centre / structure to increase the **visibility of the NP**

### 1.3 Innovative practice introduced in project

- The project will be asked to describe what innovative practices have been developed

### 1.4 Quality assurance

- "a specific outcome related to **quality assurance** [...] will consist in a review of the project's results by specialists from other institutions in Macedonia".
- Control: "**Quality control aspects** of the project have been reinforced" "EU partners will be involved in the control of the establishment of the curriculum and of the Computer centre."
- "Every stakeholder is now involved in the **quality control** of the activities, their involvement being defined by the interest and responsibility in the various aspects."
- "**Quality control** aspects of the project have been reinforced" "EU partners will be involved in the control of the establishment of the curriculum and of the Computer centre."
- "a specific outcome related to **quality assurance** [...] will consist in a review of the project's results by specialists from other institutions in Macedonia".
- "The issue of **quality control** is raised in the report."
- A specific activity is foreseen for sustainability and consists of the **preparation and validation of a business and marketing plan**.
- "This Faculty has been extremely successful on **integrating good practice** into the teaching"
- the consortium did not elaborate yet a **strategy for ensuring a minimum degree of sustainability** to the project outcomes
- The project is well designed
- certaines activités tel que xxx témoignent une sorte de **planification** à niveau de pérennité du projet!
- the discussions with the Macedonian University staff responsible for the development and implementation of the Quality Assurance System has been appointed

## 2. Involvement of stakeholders: sense of ownership and motivation

- "Every stakeholder is now involved in the quality control of the activities, their involvement being defined by the **interest and responsibility** in the various aspects."

- Sustainability of the project has been ensured through a wide involvement of stakeholders (professionals, organisations and institutions) both nationally and abroad.
- "a deeper involvement with **younger academic staff** has been a good way to obtain a lasting co-operation among the Faculties and an international education of young academics who will become the professors of tomorrow"
- Stakeholders are involved in the overall process.
- Following the recommendations, project tries to involve as many **decision-makers** as possible in project events
- The project received a lot of publicity through the **personnel engagement** of the contractor."
- The **Rector of the University** of Tirana was involved in the issue as to help in solving the impasse.
- **L'implication effective des universités** en tant qu'institutions a été faible.
- Receiving [the previous] information from the local staff, mentors and students would be even better.
- Stakeholders are involved in the overall process.
- A part of the **involved staff members** of the UKR consortium are involved in a committee to implement the project until 2006
- Following the recommendations, project tries to involve as **many decision-makers** as possible in project events and
- Involvement of Marine Trade Port of Ilychevsk. First meetings were held and further contacts with maritime sector agencies established
- the intention is to conclude an agreement of mutual co-operation and recognition
- another aspect of sustainability is the agreement reached with the Electricity Holding Company to upgrade their engineers with some tailor made programmes
- **involved partner country institutions** are relevant for a continuation.
- all in all the target group of the training has been actively involved in defining the content of the training course
- on the ability of the consortium to set-up a strong inter-university network
- all **participating institutions** seem seriously committed to achieved the best results
- considering that the project includes **the top management level** of all HRV institutions
- the strong involvement of the various Faculties in the project an **the strong cooperation between partners**, the dynamism of the local team
- within the realization of activities was involved a large number of young professors from BIH univeristies (gruarantee the knowledge transfer between these trainers and the other non-university consortium members)

### 3. Active participation of the audience (direct target groups)

#### **3.1 Strong demand of training and effective increasing of the number of students**

- The strong involvement of the target institutions could nevertheless mean that there will be a **continuous demand** for training in any case.
- "A positive indicator is the **number of students** in Physics that has increased substantially (60 1st year in 2000, 70 in 2001 and 100 in 2002)" "the project has achieved sustainable results"
- The implementation of the courses started and attracted a **number of participants**.
- the **increased number of students** shows that the developed course is popular.
- The **number of applicants** for the participation in the Master course has considerably increased during the third project year: this is a good indicator of sustainability.
- The **student demand** for courses in Environmental Management and protection is growing
- it is difficult to evaluate the final impact since information about the **enrolled students** is missing.
- the **increase in students** indicated one year ago is still the case when the new programme is introduced
- an **increased number of students**
- High demand for training courses in the subject area

#### **3.2 Motivate involvement/participation of target groups**

- "it has been noted a **high enthusiasm** and participation of the young Russian participants in the project; this enthusiasm will be the best guarantee for the future sustainability of the project"
- the project had about 60 active members of which around two thirds are willing to stay actively in promoting the concept.
- The project has a high popularity in the public
- Current students are highly motivated and qualified and future students are very interested about the possibilities that the new programme is offering
- students have expressed their satisfaction through evaluation sheets

#### **3.3 Post project**

"La fidélisation des enseignants et des étudiants. est assurée par la signature d'un **engagement** à poursuivre les actions mises en place par le projet"

#### **3.4 Preparation of means/tools**

- The ASTU offers to students the curriculum; within the end of the project 6 new courses will be added. The University plans to develop (in the framework of the project) a system with **distance learning tools**

- The pilot courses have been offered to a total of 30 students starting from the academic year 2001/2002, while the full
- Curriculum will be offered to all students starting from 2004

#### 4. Committed leadership within the consortium and capacity to prepare the follow up

- The support of the rectors could be interpreted already as a sign in a good direction.
- A part of the involved staff members of the UKR consortium are involved in a committee to implement the project until 2006

#### 5. Capacity for securing adequate resources (staff, funding, infrastructure..) for continuation

##### **5.1 Funding**

- "It is not mentioned how this project will continue after the end of the Tempus funding"
- a lot will depend on whether the method of delivery of the courses will be appropriate for professionals (then fees could be provided) or whether it will be more academic, in which case additional funds will be necessary
- if the Russians will be able to raise funds after the end of the project
- The economic situation of the universities remain weak,..., the financial situation of the institutions is very poor

##### *Public Funding*

- "Unless the **Government provides financing**, [...] there will be no sustainability."
- Science of the programme is currently waiting for a financing decision from the regional department of Economy
- The governmental institutions have provided an extra budget for drug aid
- the university has allocated funds, premises and furniture; the university will also support maintenance of the centre and classroom after Tempus funding

##### *Private funding*

- The project supports the idea to encourage and develop **consulting activities** as to provide sustainability from the financial point of view.
- a substantial part of the teaching provided on a **paid basis for professionals** has been channelled through the centre which is now seen as a solid source of complementary funding.
- The preparation and the presentation of the tourism strategy document should also ensure the sustainability of the project, mainly through the attraction of additional development and **project funds**.

- Given the poor financial situation, KZVA had to introduce and enlarge the number of students. For the latter there were not so much prepared facing new challenges of hosting more
- the consortium is thinking, once the curricula will be developed, to offer courses not to students only but to entrepreneurs operating in the industrial textile sector as well
- Cooperation with the forestry companies will be the most important tool for sustainability of the Centre and for a continuous updating courses
- Courses for the masters programme are open for industry and are fee based
- The preparation and the presentation of the tourism strategy document should also ensure the sustainability of the project, mainly through the attraction of additional development and project funds.

### 5.2 Human Resources

- the development of future training modules by the University will require an **investment of human resources**
- ..the **provision of additional staff**, the functioning of the offices are clear indicators that the project remains sustainable.
- **Trained junior teaching staff** are continuing to work at the faculty."
- "La fidélisation des enseignants et des étudiants est assurée par la signature d'un engagement à poursuivre les actions mises en place par le projet"

### 5.3 Information system and tools

- "Pour le moment, un bon niveau de 'Sustainability' sera assuré par la **base de données** qui a été crée pour les étudiants formés par ce projet."
- "Cette **banque de données** sera diffusée à des personnes externes par le site de l'UEEB"
- The possibility to distribute the CD ROM with all the **new didactic materials** created for the project, represents an important tool for the sustainability of the project."

## Context level factors

### 6. Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff

#### 6.1 Academic support for accreditation

- "the Dir. of Institute has pointed out that he is **actively lobbying** for the accreditation of the new Studies."
- "the project shall support the establishment of a qualitative diplomatic training with the option of recognition of courses as credits."
- The ECTS has been officially introduced but is not always applied at RF partner institutions

- "Sustainability seems partially guaranteed by the adoption of a ECTS system by each faculty involved in the project."
- "it is very possible that at the end of the project within the Department of Traffic Engineering all courses will have been restructured in accordance with the ECTS system"

### 6.2 Academic internal recognition of curricula

- Sustainability is ensured through the **adoption** of the revised curriculum [by the Faculty Education Board and then by the Faculty Council]
- The restructured courses were **recognised** by the Senate of the University of Tirana
- the contents of the courses have been discussed within the universities.
- The provisional test course programmes were **recognised** by the Russian university
- The new curriculum has been **approved** by the Scientific Council of the Faculty of Economics of the Tbilisi State University
- "There is a lack of information [on] whether the restructured curriculum is **officially part of the regular curriculum** of the partner countries."
- "The programme has received a positive evaluation from the department of education and science of the region"
- **Rectorate is supporting** the new teaching programme
- is a **successful implementation of the modules** (integration into the regular programme
- according to the information provided in the report, the universities'board **has officially approved** newly developed curricula
- the newly developed curricula, study programmes and courses have been approved by the RF universities boards
- The rectors of all partner Universities have validated the pedagogical innovation modules disseminated in the framework of this
- "the adoption of the proposed model by the university authorities in year 1 is clear sign of sustainability.

### 6.3 Partner universities recognition

- The courses have been already **recognised by the partner universities** and are currently delivered to students.
- "Sustainability seems partially guaranteed by the **adoption of a ECTS system** by each faculty involved in the project."
- "it is very possible that at the end of the project within the Department of Traffic Engineering all courses will have been restructured in accordance with the **ECTS system**"
- the project is well embedded at the UKR partner institutions and receives the necessary support to remain sustainable

#### 6.4 Institutional support for project

- The **support** of the rectors could be interpreted already as a sign in a good direction.
- L'Université a démontré un grand **soutien du projet**, surtout par le Recteur de l'Université.
- The **adoption of the proposed model** by the university authorities in year 1 is clear sign of sustainability.
- The **support of the universities**, the provision of additional staff, the functioning of the offices are clear indicators that the project remains sustainable.
- The rector of the KUHM strongly supports the development of the ELES Centre and its activities
- the university has allocated funds, premises and furniture; the university will also support maintenance of the centre and classroom after Tempus funding
- one practical aspect of sustainability will be the room allocated permanently to the project by the administration of the faculty
- The support of the universities, the provision of additional staff, the functioning of the offices are clear indicators that the project remains sustainable.
- The project is strongly supported by the highest hierarchy of the partner Universities.
- within the universities there has been significant support for the continued training strategy and the idea of creating centres
- the faculty of computer will carry out the further maintenance of the equipment

### 7. National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition -

#### 7.1 National accreditation

- "Unless the Government accredits the undergraduate programme and provides financing, there will be no sustain." "The main concern is whether the Ministry of Educ. is going to approve the new Department" "there is a new Minister[...]it could go either way"  
The presence in the consortium of the Albanian Ministry Education gives a good chance for the approval of the new curricula also by the National Parliament (elections in 2002 left the national political picture unchange)
- Sustaina. ensured through the formal recognition by Ministry and financing.
- The Ministry of Education has approved the new course as part of the HE reform process
- The sustainability of the project mostly depends on the recognition of the new courses and curricula by the competent authorities
- The attitude of Russian authorities and public institutions towards educational issues changed positively in the last years

- The curriculum has been recognised by the Mongolian Ministries of Education and Agriculture
- The structure of the new master courses has been recognised by the Russian Ministry of Education.
- After 5 years of running, programs will hopefully obtain full accreditation by the Ministry.
- The e-books and manuals produced by the staff in the framework of the project are recommended by the Russian Ministry of Education.
- A major advantage is the support of the UKR Ministry of Education, who already gave its approval. The further integration of the curriculum still depends on the outcomes of the Bologna Process discussion of the UKR.
- The approval of the new Masters is surely a first step to create a continuation for the project, especially considering support on Ministerial level.
- La démarche a été entreprise pour que le certificat attestant de la formation proposée dans le projet soit reconnue comme Diplôme national.
- The Ministry of Agriculture of Buryatia didn't approve the course in "Forest management", but for the other courses didn't oppose any objection.
- The centre has been accredited, by the Russian Federal Government. The degree of sustainability is certainly higher for those modules which received the validation of the TSU and the recognition of the government
- "Accreditation must be achieved before the 3rd cycle is opened so that the students obtain a certified diploma"
- The Ministry of Education has selected this project as a flagship project as an important contribution to the Croatian educational system"
- Given the approval of the Senate before the start of the project and the support of the Ministry of European Integration the project should have sufficient support in order to be sustainable.
- the Senate approves the new programme
- The success of the project will depend on the official recognition of the new study programme. In any case, the project is active in involving the responsible stakeholders from the Ministry
- "The sustainability of the project mostly depends on the recognition of the new courses and curricula by the competent authorities
- The attitude of Russian authorities and public institutions towards educational issues changed positively in the last years"
- The curriculum has been recognised by the Mongolian Ministries of Education and Agriculture
- The structure of the new master courses has been recognised by the Russian Ministry of Education.
- "Good contacts have been established with the Vice-Governor of the region. Political support is surely helpful for the further success of the project.

- After 5 years of running, programs will hopefully obtain full accreditation by the Ministry."
- The e-books and manuals produced by the staff in the framework of the project are recommended by the Russian Ministry of Education.
- "A major advantage is the support of the UKR Ministry of Education, who already gave its approval.
- The further integration of the curriculum still depends on the outcomes of the Bologna Process discussion of the UKR."
- The approval of the new Masters is surely a first step to create a continuation for the project, especially considering support on Ministerial level.
- "Despite local difficulties, the Ministry of Agricultural Policy will launch a national conference on the reform of veterinary training. KZI is involved as model
- Reform in the Ukraine are not advancing as much as would be required by the project"
- La démarche a été entreprise pour que le certificat attestant de la formation proposée dans le projet soit reconnue comme Diplôme national.
- The Ministry of Agriculture of Buryatia didn't approve the course in "Forest management", but for the other courses didn't oppose any objection.
- "The centre has been accredited, by the Russian Federal Government.
- The degree of sustainability is certainly higher for those modules which received the validation of the TSU and the recognition of the government"
- the recognition of the courses by the KAZ Ministry of Education will be assured if they will respect the foreseen procedure and the process will be clear and transparent
- Aucune information n'a été donnée sur l'accréditation de ces cours
- The project has an actual activity focusing on aspects of sustainability, in particular on obtaining the formal mutual recognition of the study periods and the common diplomas (meeting with policy makers)
- the course contents will also be object of a publication that will be submitted to the Ministry of Education for recognition
- at political level, each participating country has expressed a commitment to developing teaching methods
- Considering the widespread support received from the BIH and British government and from various actors of the public and private sector the sustainability of the project seems to be very likely.
- The challenge of the faculty (to work with municipalities and prefecture) is the challenge of the country as a whole and the work will be necessary on it for the next 10 years to come
- involvement of the relevant Ministries will ensure sustainability,..., possible recognition of the new curricula

- one factor of uncertainty at the moment is the issue of official recognition of the training course (working on the strategy to identify the modalities and the procedures for obtaining the formal recognition of the course by the Ministry)
- there is no information about the recognition of the courses by the Ministry of Education
- it is expected that the Ministry of Education and Science of Ukraine will adopt the recommendations of UnIT-Net as a branch standard and recommend to support SW developers

### 7.2 National financing

- "Unless the Government accredits the undergraduate programme and **provides financing**, there will be no sustainability." "The main concern is whether the Ministry of Educ. is going to approve the new Department" "there is a new Minister [...]it could go either way"
- Sustainability ensured through the formal recognition by Ministry and **financing**.
- the Ministries of Education and agriculture are **financing** the new study programmes

### 7.3 National political support on project

- Contacts with the Ministry of Education were established, which engaged itself to **support the project** (producing centre) in the future.
- The participation of two key Ministries should foster the **further support** of the project.
- The Ministry of Education **has selected** this project as a flagship project as an important contribution to the Croatian educational system
- Given the approval of the Senate before the start of the project and the support of the Ministry of European Integration the project should have sufficient **support** in order to be sustainable.
- Good contacts have been established with the Vice-Governor of the region. **Political support** is surely helpful for the further success of the project.
- Considering the **widespread support received** from the BIH and British government and from various actors of the public and private sector the sustainability of the project seems to be very likely.
- Since ECTS, modular programmes and quality evaluation are a **national priority**.
- The Ministry of Science and Technology is involved in the project's activities, which should guarantee the necessary **official support to the project** from the beginning.
- The project has developed **links with the Ministry** of Environment and with ARPA the Italian regional agency for Air Pollution.
- The German Embassy expressed interest to follow-up and co-operate on the project."
- "widespread support received from the BIH and British government"

- Since ECTS, modular programmes and quality evaluation are a national priority.
- the objective is realistically too ambitious for the present social and legal situation in Macedonia.
- The Ministry of Science and Technology is involved in the project's activities, which should guarantee the necessary official support to the project from the beginning.
- active interest and involvement of the Ministry in the continued training elements of the project
- the grantholder underlines that the Russian Ministry of Education closely monitors the project as it is very interested in the outcomes.
- the reform of University Management (the project) is among priorities identified in the framework of the higher education reform,..., on the basis of the importance given by the government to the issues object of this project

#### 7.4 Political stability

- the consortium has encountered several difficulties related to the country (in part. the post-war economy)
- the instability of the Albanian market economy, changes at political level, changes in administration

### 8. Socioeconomic support – society and job market recognition

#### 8.1 Integrating students into the labour market

- The sustainability probably will depend from the success rate of **integrating students into the labour market** (the labour market's need for the further integration of the postgraduates.)
- What has to be seen in the future, is the **employability of the graduated students** from the new courses"
- "The students that attended the new courses in their pilot phase had **better job opportunities** (important indicator for supporting the programme sustainability)"

#### 8.2 Accreditation (private and professional institutions)

- Sustainability has been ensured through accreditation by EuroCHRIE and Bater" (international professional organisation)
- The involvement of EEAVE[European Association of Establishments for Vet. Educ.] & FVE[Federation of Vet of Europe]is also very positive. EEAVE plans to carry out a European evaluation of the Faculty.

#### 8.3 Private/professional support/involvement on the project

- "the involvement and role of the **business** and local governmental sector should be examined, even if they are not official members in the consortium."
- "According to the strong involvement of the consortium's **non-academic partner institutions**, the sustainability. of this project should be guaranteed"

- On a medium-term perspective, the new courses are **open to SME enterprises**. This idea was initiated by the contractor to find a way to make the project sustainable.
- Sustainability is ensured through [...] the collaboration between the Faculty and the **Chamber of Veterinaries**.
- Sustainability of the project has been ensured through a **wide involvement of stakeholders (professionals, organisations And institutions)** both nationally and abroad
- Cooperation with the forestry companies will be the most important tool for sustainability of the Centre and for a continuous updating courses

#### **8.4 Specialised Public/institutional support on the project**

- The project has developed links with the **Ministry of Environment** and with ARPA the Italian regional **agency** for Air Pollution.
- **Institute** of Nuclear Physics has also supported the project
- It is planned to launch a co-operation project in the area of therapy together with the Faculty of Medicine.

#### **8.5 Local co-operations**

- The challenge of the faculty (to work with municipalities and prefecture) is the challenge of the country as a whole and the work will be necessary on it for the next 10 years to come

## Section 3 - NTO's and NCP's Workshops

---

### Tacis stakeholder's Workshop

14/03/2005, Brussels

9 NTOs and 3 NCPs: Moldova, Germany, Uzbekistan, Czech Republic, Ukraine, Jordan<sup>10</sup>, Turkmenistan, Russian Federation, Belarus, Azerbaijan, Georgia and Finland

1 ETF member also participated to the activity and the Tempus coordinator attended to the whole workshop.

#### Introduction

We used the Metaplan technique. Various members of NTO & NCP participated to the workshop.

The Workshop was globally a success (participants were active; they enjoyed the work and were interested by the results).

According to you, when/how a curriculum development project in Tacis area can be considered as really sustainable? (what about IB/UM projects?)

#### *Group 1*

- Continuous financial support
- Other Sources of funding available

#### *Group 1 & 2*

- Involvement of private sector

#### *Group 2*

- Maintained economic attractiveness
- Labour Market relevance of skills
- Continued interest of non-academics

#### *Group 3*

- Maintaining of the ranking of a curriculum

---

<sup>10</sup> Jordan has participated to this workshop due to language matters (the MEDA workshop has been held in French).

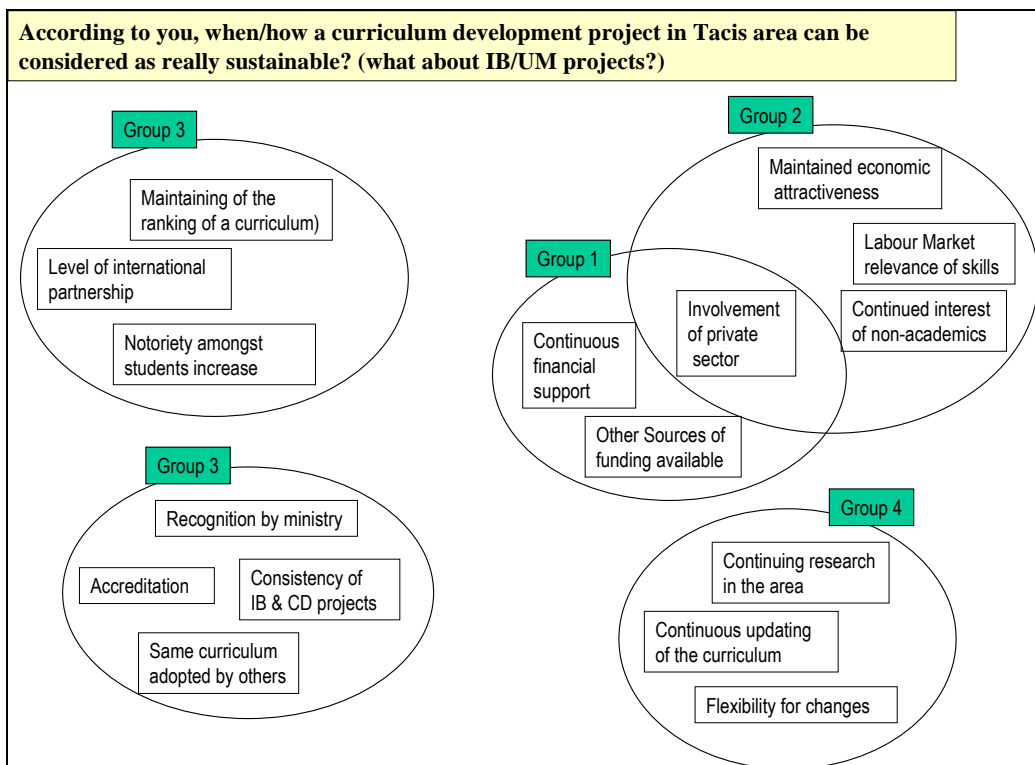
- Level of international partnership
- Notoriety amongst students increase

*Group 4*

- Continuing research in the area
- Continuous updating of the curriculum
- Flexibility for changes

*Group 5*

- Recognition by ministry
- Accreditation
- Consistency of IB & CD projects
- Same curriculum adopted by others



According to your own experience of Tempus projects, what has actually ensured or hindered/endangered their sustainability?

According to you, among these factors, which are the most crucial?

Results and number of votes:

*Institutionalization (9)*

- Lack of Ministry support
- Institutionalization
- Recognition from authority

*Ownership (8)*

- Commitment of all stakeholders
- Lack of commitment from faculty
- Continuous ownership
- Value-added in marketing/rating for the University

*Funding (7)*

- Lack of funding for continuation
- Insufficient resources
- Absence of financing
- Delay in financing

*Academic context (4)*

- Unstable system of HE
- Structural changes within the University
- Academic staff "flow" within/without academic context

*Societal and political environment (1)*

- Lack of the support/recognition from the society
- Rigidity of political framework

*Adequacy to local context (1)*

- Job market for graduated students
- Weak understanding of the local needs and conditions

*Public administration (0)*

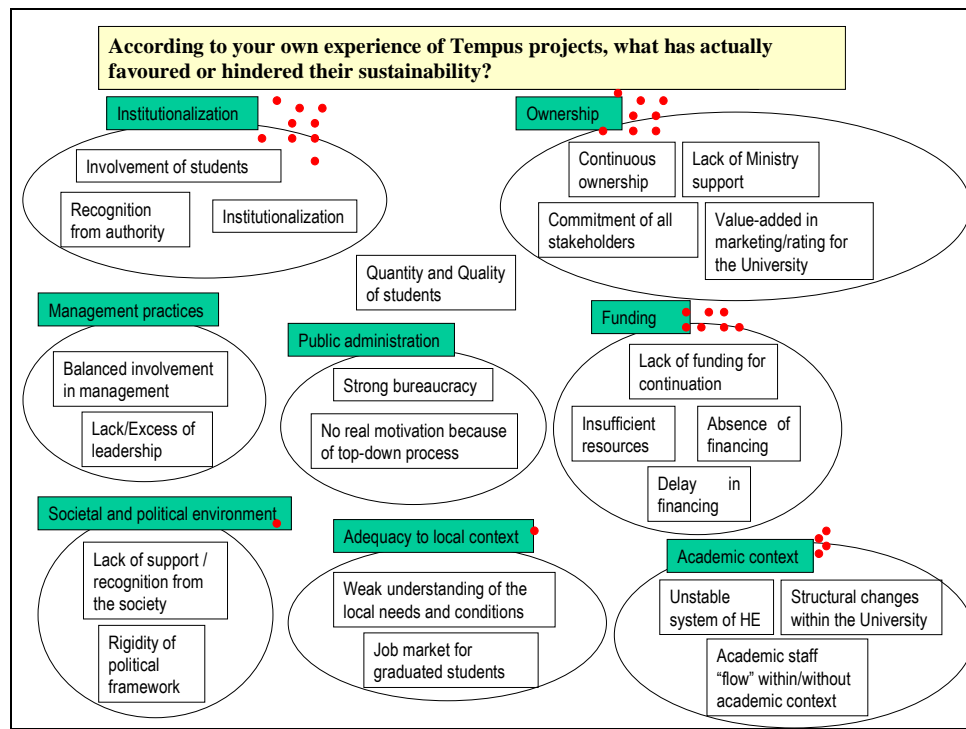
- Strong bureaucracy
- No real motivation because of top-down process

*Management practices (0)*

- Balanced involvement in management
- Lack/Excess of leadership

*No name (0)*

- Quantity and Quality of students



*Comments:*

Globally, participants agreed with the results.

But some of them wanted to highlight some specific issues. They insisted on the issue of the lack of flexibility of politicians that could hinder Tempus projects. Another issue pointed out was the problem of liberty vis-à-vis Ministries. A participant also reminded the indubitable link between the "ownership" and the behavior of public administration.

Moreover an NTO coordinator made the following statement: the solving of institutionalization problems is more important than the relationships with ministries.

Finally the Jordanian NTO coordinator argued that "the quantity and the quality of students" factor was more a consequence than a factor itself.

He also explained that the nature of the issues encountered indeed depends on the region considered (Tacis, MEDA...). For instance, in some countries, Ministries have a less important role than in Tacis ones.

## CARDS stakeholder's workshop

14/03/2005, Brussels

6 NTO's, 8 NCP's Belgium, Hungary, Italia, Austria, Slovenia, Poland, Lietuva, Netherlands, Croatia, Bosnia and Herzegovina, Serbia and Montenegro, Kosovo, Macedonia, Albania + 1 ETF member

### Introduction

The workshop began after a brief presentation of the mission. A "Metaplan" technique was used to make participants express their opinions on 3 questions about sustainability criteria and factors. The factors listed were finally weighted through a vote.

### According to you, when/how a curriculum development project in CARDS area can be considered as really sustainable? (what about IB/UM projects?)

*Activities and results are maintained (depending on the type of project):*

- Creation or improvement of a programme (CD)
- Curriculum does still exist (CD)
- Accreditation at national level (CD)
- Many students attend the curriculum (CD)
- Quality management tools disseminated (UM)
- Public institutions still demand courses (IB)
- International cooperation maintained (all projects)

*Financing:*

- National financing
- Private resources

*Sustainability factors listed:*

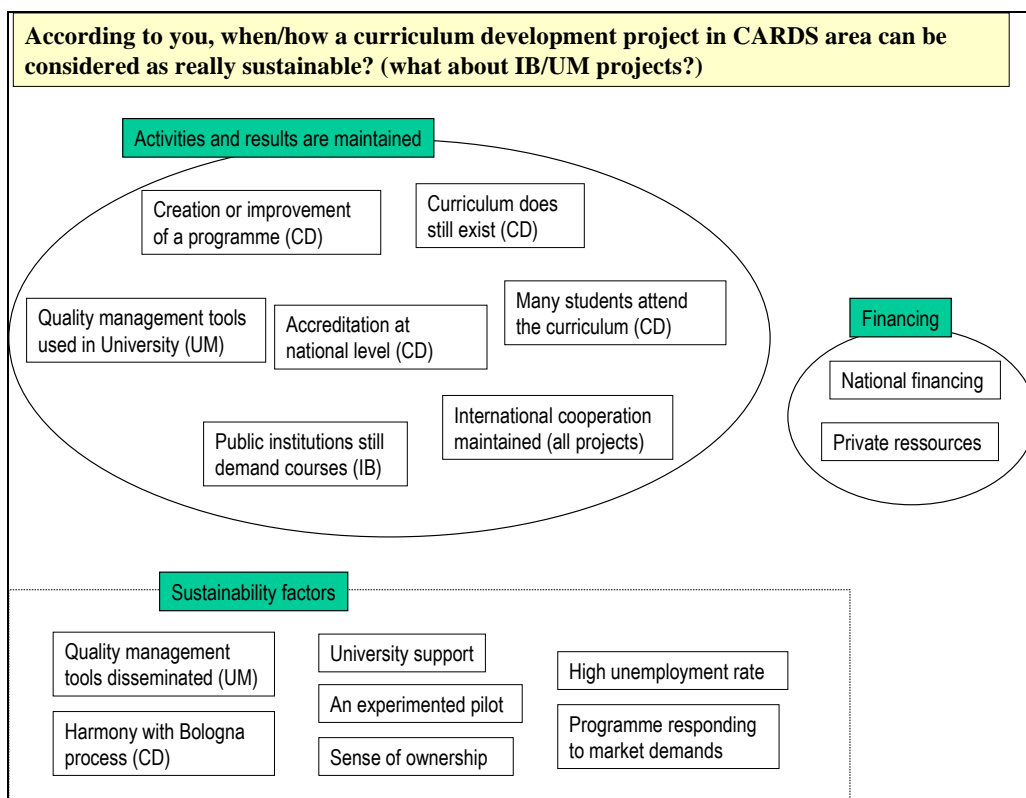
- Quality management tools used in University (UM)
- Harmony with Bologna process (CD)
- University support
- An experimented pilot
- Sense of ownership
- Programme responding to market demands
- High unemployment rate

*Comments:*

During this first question, participants have insisted on the importance of accreditation at national level for new programmes. They have underlined the fact that new curriculum are more likely to be unsustainable compared to projects aiming at improving an already existing programmes. Programmes are also more sustainable if they are in harmony with the Bologna process.

Participants have also listed some sustainability factors, as a shared sense of ownership between all partners (that is CARDS universities being really involved in the project building), university support and a programme responding to market demands. This last point has been discussed, some participants saying that a programme will have more students and be more sustainable in case of a high unemployment rate except if opportunities in other countries exist (mobility of qualified students).

It has also been said that sustainability is a less important matter concerning IB and UM projects. It is also much more difficult to identify in these cases, all NTO's and NCP's agreeing with this statement.



According to your own experience of Tempus projects, what has actually favoured or hindered their sustainability?

According to you, among these factors, which are the most crucial? <sup>11</sup>

Results and number of votes:

*Project level factors (2)*

- Involvement of students (2)
- Risk management (1)
- Motivation (2)
- Lack of real motivation to continue (1)
- Human resources potential (1)
- Sense of ownership (local investment in application) (5)
- Responding to a real local demand (2)
- Anticipation of risks (application form)
- Good implementation of the work plan (1)

*Institutional level factors (8)*

- Lack of involvement of public and private stakeholders
- Structures don't develop fast enough
- Strong central support in universities
- Level of project being institutionalized both in Partners and EU countries
- Lack of institutional support (2)
- Visibility within the institution/outside
- Broader distribution of responsibilities (should not depend on one person in the institution)

*National level factors:*

- Be in line with national reform policy (5)
- Compliance with national priorities (2)

*Other factors (all level):*

- Too specific project
- Partial impact (not enough information to the community)
- Acceptance of end users and target groups

*Comments:*

The importance of local involvement in the application phase has been pointed out by participants, in order to develop a shared sense of ownership and to respond to local needs.

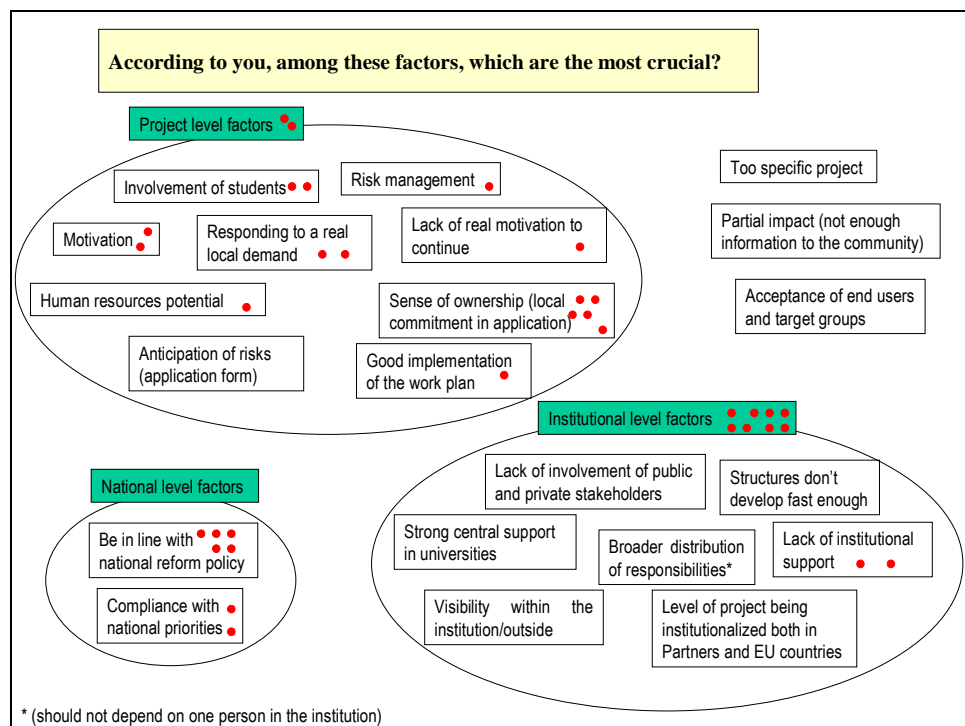
The "university level" does not seem relevant, it is better to say "institutional level" to take the potential partners into account.

---

<sup>11</sup> Participants could attribute votes/points to general factors and/or to specific factors.

The participants underlined the fact that sustainability can be anticipated during the application assessment and that it could be enhanced if the recommendations made to the applicants were done before signing the contract. Indeed, people think that their project is good as soon as it is accepted. For NTOs and NCPs it is very difficult from their "position" to assess the sustainability of Tempus projects.

Anyway, some weak points are more difficult to identify at the application phase. Sustainability should therefore be more taken into account during the monitoring phase.



*Repartition of the points per family:*

- 17 points on project level factors
- 10 points on institutional level factors
- 7 points on national level factors
- 

*Most crucial factors:*

- Institutional level factors (8 points)
- Be in line with national reform policy (7 points)
- Sense of ownership (local involvement in application) (5 points)

*Comments:*

The result (more points on project level factors) seems to be logic if we take into account the fact that Tempus is a bottom-up approach. But the factors will be different according to the type of project.

National level factors include the accreditation of the programmes.

## MEDA stakeholder's workshop

14/03/2005, Brussels

5 NTO's, 4 NCP's: Great Britain, Greece, Chypre, France, Liban, Palestine, Egypt, Tunisie, Marocco + 1 ETF member + DG EAC member

### Workshop Introduction

The workshop began after a brief presentation of the METAPLAN method. It was used to make participants express their opinions on 3 questions about sustainability criteria and factors. The factors listed were finally weighted through a vote.

A small discussion between the stakeholders came after about METAPLAN results.

According to you, when/how a curriculum development project in Tacis area can be considered as really sustainable? (what about IB/UM projects?)

*(Pour vous en quoi un projet de coopération universitaire internationale est il vraiment durable pour le développement de curriculum ?)*

*Activities and results are maintained:*

- No end after tempus funds
- Continuity of project after funds
- Other projects are generated
- Sustainability of exchanges (continuation)
- Good practices for regional dissemination

*Sustainability factors listed:*

*Institutional factors:*

- National strategy agreement
- Strong involvement of ministries
- National or university authority validation
- Doctoral tradition
- Institutionalization of the framework of the curriculum
- Structure development in context of project
- Sustainable cooperation with economic environment

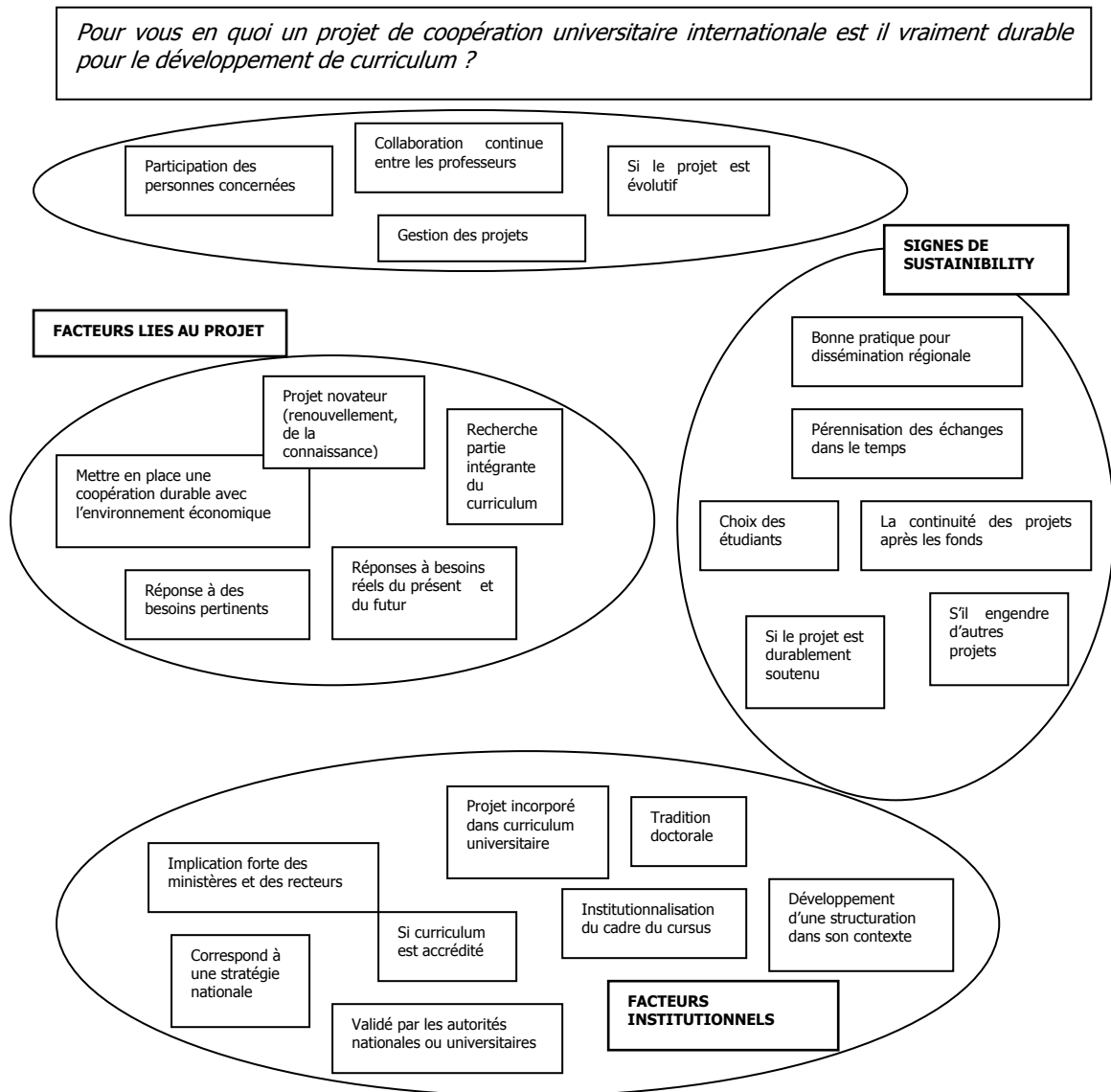
*Contextual factors:*

- Capacity of the project to address needs
- Capacity of the project to adapt to the evolution of the needs
- Innovative project
- Evolutive project
- Project integrating researchers or research activities/results
- Project becoming a regular curriculum in the university
- Involvement of the main actors of influence

- Project management
- Continuous collaboration between professors

*Other factors:*

- Student participation (curriculum) (developed with Tempus)



According to your own experience of Tempus projects, what has actually ensured or hindered/endangered their sustainability?

*(Selon vous qu'est-ce qui peut favoriser (assurer) ou empêcher (mettre en péril) concrètement des projets Tempus ?)*

Answers and number of votes:

*Funding (6)*

- Continuous funding
- Co-funding system insurance

*Institutionalization (5)*

- Conditionnal institutionnal support
- Objectives convergence, political one also
- Effective need's answer which attracts institutionnal support (money)
- Integration in structure

*Quality (5)*

- Evolutive capacity of project
- Intrinsic quality of project
- Lack of student interest hinders project sustainability
- Internal evolution of project to sustainability

*Involvement (3)*

- Actual involvement of all concerned actors
- Strong participation/involvement

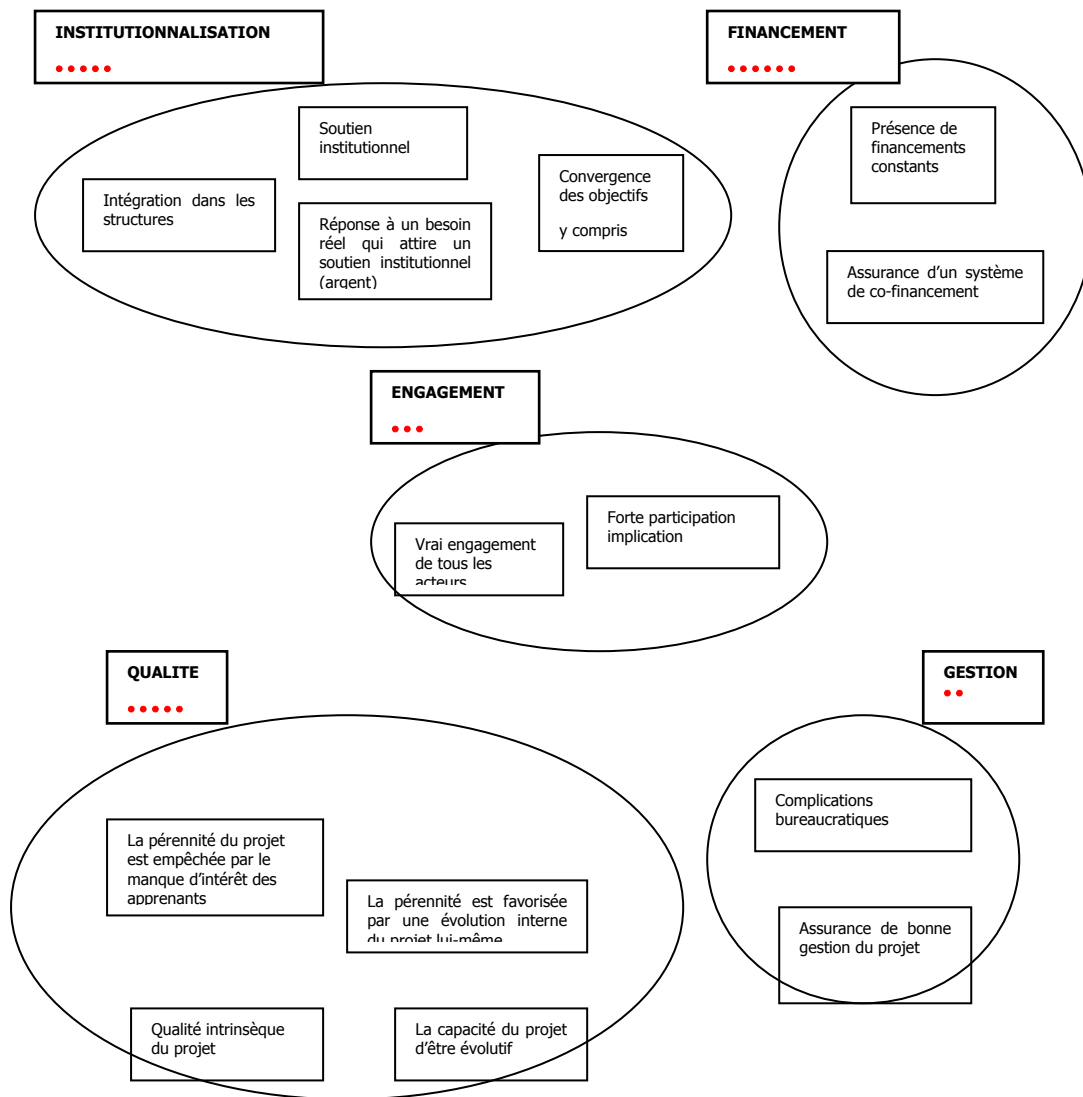
*Management (2)*

- Good project management
- « Bureaucratic » complications

*Comments:*

Whilst funding is the most important factor for most of the participants, institutionalisation and the quality of the projects appear also to be important in MEDA projects, and that before involvement and management aspects.

*Selon vous qu'est-ce qui peut favoriser (assurer) ou empêcher (mettre en péril) concrètement des projets Tempus ?*



*Comments*

Most of participants lead to recognize these common conclusions.

Differences seem to be related to countries: in Palestina, projects need mainly institutionalization and funds; In Egypt, funding is not considered as the most important aspect but project quality and involvement of actors are underlined, particularly to ensure other funding sources after Tempus involvement. This point of view is shared by Morocco and Tunisia.

Institutional aspect is seen as a "mean to make a breach in the system". The British participant finally insists on the importance of personal networks.

## Criteria and factor grid built through the NTO's and NCP's workshops.

### Sustainability criteria

*A. Diversity/Intensity of activities/results maintaining/developing after the end of the funding*

- Activities/Results are maintained
- Activities/Results are developed
- Activities/Results are kept and disseminated

*B. Autonomy of financing*

- University resources stay available
- Private resources found
- Other international support found

*C. Intensity of cooperation maintaining*

- International network keep going
- Local network keep going

### Sustainability factors

The following table compares the number of votes and the weighting (pts) gave by the workshops participants among the 3 areas.

	<b>Tacis</b>	<b>CARDS</b>	<b>MEDA</b>
<i>A. Project level factors</i>			
➤ Conception corresponding to a local need/demand	1 vote/ 0.25 pts	3 votes / 1	0 vote
➤ Quality of project – innovating project integrating research or good practices -	0 vote/ 0 pt	0 votes	2 votes/1
➤ Involvement of actors – sense of ownership and motivation -	8 votes/ 2.5 pts	9 votes / 2.5	3 votes/1.5
➤ Students participation	0 vote/ 0 pt	3 votes / 1	0 vote
➤ Efficient management – experimented pilot, HR potential, ability to anticipate risks and manage the transition -	0 vote/ 0 pt	2 votes / 0.5	5 votes/2.25
➤ Capacity to find new funding	7 votes/ 2.5 pts	0 vote	6 votes/3
<i>B. Contextual level factors</i>			

➤ Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff	4 votes/1.5 pts	10 votes / 3	5 votes/2.25
➤ National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition -	9 votes/ 3 pts	7 votes / 2	0 vote
➤ Environment support – society and job market recognition -	1 vote/ 0.25 pts	0 vote	0 vote
<b>Total</b>	<b>30 votes/ 10 pts</b>	<b>34 votes/ 10 pts</b>	<b>21 votes/ 10 pts</b>

## Section 4 – First Peer’s and Expert’s panel

---

Monday 25 April 2005

### Participants

**Danielle COLARDYN**, French expert specialized in Education; member of online Observatory of Education Policies (EU); rapporteur for OECD.

**Fiona CROZIER**, British expert specialized in Quality Assurance for HE (Member of the Higher Education Funding Council, member of the Quality Assurance Agency for Higher Education).

**Gildas GAUTIER**, French expert specialized in Education and Vocational training.

**Bart Mc GETTRICK**, Professor of Education, University of Glasgow. Consultancy work for the UNICEF.

**Björg KLEMMENSEN**, Academic expert and teacher at Roskilde University. Regular expert for Tempus Projects.

**Eric MONNIER**, International expert in public programme evaluation, Director of Eureval, Professor at Geneva University.

**Alberts PRIKULIS**, Head of the Academic Programme Agency (Socrates), previously head of the National Tempus Office in Riga.

### Programme

10.00 – 12.30

- Presentation/discussion of the TACIS and CARDS results.

12.30 – 14.00 Lunch

14.00 – 15.00

- Presentation/discussion of the USA/CANADA results.

15.00 – 16.30

- Discussion about similarities and differences between TACIS, CARDS and USA/CANADA.

16.30 – 17.00

- Selection of the 10 projects that will be studied by the consultant team (next step of the study).

### Discussing and rewriting sustainability factors

Which factors ensure or hinder international cooperation project's sustainability in the field of HE?

**TEMPUS Projects (TACIS and CARDS)**

Previous criteria	Revised criteria
<b>Project level factors</b>	<b>Project level factors</b>
1. Conception corresponding to a local need/demand 2. Quality of project – innovating project integrating research or good practices - 3. Involvement of actors – sense of ownership and motivation - 4. Students participation 5. Efficient management – experimented pilot, HR potential, ability to anticipate risks..- 6. Capacity to find new funding	1. Quality of project design: meeting academic, professional and/or social needs/demand  <i>[merged with the criteria above]</i> 2. Involvement of consortium members: sense of ownership and motivation 3. Active participation of the audience (direct target groups) 4. Efficient management and leadership 5. Capacity for securing adequate resources (staff, funding, infrastructure..) for continuation
<b>Context level factors</b>	<b>Context level factors</b>
7. Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff - 8. National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition - 9. Environment support – society and job market recognition -	6. Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff - 7. National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition - 8. Socioeconomic support – society and job market recognition

**UE-US/CAN Projects**

Previous criteria	Revised criteria
<b>Project level factors</b>	<b>Project level factors</b>
1. Conception corresponding to a local need/demand 2. Quality of project – innovating project integrating research or good practices - 3. Involvement of actors – sense of ownership and motivation - 4. Students participation 5. Capacity to find a new funding	1. Conception corresponding to needs/demands shared amongst the participating countries 2. Quality of project: integration and dissemination of good and/or innovative practices 3. Involvement of consortium members– sense of ownership and motivation -Committed leadership within the consortium 4. Target groups participation 5. Capacity for securing adequate resources (staff, funding, infrastructure..) for continuation
<b>Context level factors</b>	<b>Context level factors</b>
6 Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff - 7. National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition - 8. Environment support – society and job market recognition -	6. Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff -  <i>[merged with the criteria below]</i> 7. International, national and local recognition

Discussion of the factor's weight**TEMPUS projects (TACIS and CARDS)**

<b>Which factors ensure or hinder international cooperation project's sustainability in the field of HE?</b>	<b>TACIS</b>	<b>CARDS</b>
<b>Project level factors</b>	<b>56%</b>	<b>51%</b>
1. Quality of project design: meeting academic, professional and/or social needs/demand	<b>15%</b>	<b>15%</b>
2. Involvement of consortium members: sense of ownership and motivation	<b>35%</b>	<b>35%</b>
3. Active participation of the audience (direct target groups)	<b>10%</b>	<b>15%</b>
4. Efficient management and leadership	<b>10%</b>	<b>15%</b>
5. Capacity for securing adequate resources (staff, funding, infrastructure..) for continuation	<b>30%</b>	<b>20%</b>
<b>Context level factors</b>	<b>44%</b>	<b>49%</b>
6. Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff -	<b>35%</b>	<b>45%</b>
7. National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition -	<b>40%</b>	<b>35%</b>
8. Socioeconomic support – society and job market recognition	<b>25%</b>	<b>20%</b>

**UE-US/CAN projects**

<b>Project level factors</b>	<b>65%</b>
1. Conception corresponding to needs/demands shared amongst the participating countries	<b>15%</b>
2. Quality of project: integration and dissemination of good and/or innovative practices	<b>30%</b>
3. Involvement of consortium members – sense of ownership and motivation -Committed leadership within the consortium	<b>15%</b>
4. Target groups participation	<b>30%</b>
5. Capacity for securing adequate resources (staff, funding, infrastructure..) for continuation	<b>10%</b>
<b>Context level factors</b>	<b>35%</b>
6. Academic/institutional support – integration in university structure and stability of academic staff -	<b>55%</b>
7. International, national and local recognition	<b>45%</b>

The weight attributed to the factor 3 in US/CAN grid seemed very low to the EC. A new weighting was proposed to the experts during the second meeting.

## Section 5 – Internet survey

---

### Purpose of the questionnaire survey

The purpose of the Internet survey was to:

- gather some facts and figures about sustainability factors,
- test the Inception Report hypothesis on sustainability factors,
- and identify correlations amongst types of projects and regions on one hand and, on the other hand, sustainability criteria and factors.

The expected deliverables was to list and rank the sustainability factors according to the types of projects.

This survey doesnot pretend to assess the sustainability of the international cooperation projects. Such an assessment cannot be undertaken using by questioning the beneficiarries who are inclined to “over-estimate” the positive features of the projects.

### Method

Eureval carried out the phase of design and test of the questionnaire during May and June 2005.

The questionnaire has been disseminated by Internet with the Sphinx software.

The questionnaire has been emailed to the project coordinators the 15/06/2005 and two reminders have been sent the 23/06/2005 and the 29/06/05.

Sampling:

- Projects ended between 2000 and June 2003
- 97 EU/US/Canada project coordinators and 574 Tempus project coordinators

340 email addresses appear to be not anymore in use.

=> The questionnaire has been received by 331 project coordinators.

Finally 106 project coordinators answered to the questionnaire (response rate = 32%).

This rate of answer is, according to our experience, amongst the higher one can expect using Internet channel.

## Raw results & short comments

### Basic information

#### Type of Project

	Nb.	Fréq.
Tempus project	82	77.4%
USA/Canada project	24	22.6%
TOTAL OBS.	106	100%

2/3 of the projects concerned were Tempus projects, 1/3 USA/Canada.

#### Type of Tempus Project

	Nb.	Fréq.
Curriculum Development (CD)	39	47.6%
University Management (UM)	20	24.4%
Institution Building (IB)	23	28.0%
TOTAL OBS.	82	100%

Half of Tempus projects were CD, 1/4 UM and more than 1/4 IB (IB being a little over represented, CD a little under represented).

#### Areas concerned (Tempus)

	Nb.	Fréq.
PHARE	53	64.6%
TACIS	21	25.6%
CARDS	8	9.8%
TOTAL OBS.	82	100%

About 2/3 of the projects were PHARE projects, 1/4 TACIS and only 10% CARDS.

Type of Project (US/Canada)

	Nb.	Fréq.
CIP only (Consortia Implementation Project)	21	87.5%
CIP and CPP (Consortia Preparatory Project)	2	8.3%
CIP and CA (Complémentary activities)	1	4.2%
TOTAL OBS.	24	100%

Most of the US/CANADA projects were CIP only.

**The sample of respondents is fairly representative of the "population" surveyed.**

Have you personally been involved in any other international project before his project?

	Nb.	Fréq.
Yes, many times	48	45.3%
Yes, sometimes	38	35.8%
Yes one time	7	6.6%
No, this project is the first one	13	12.3%
TOTAL OBS.	106	100%

Most respondents have already been involved in international projects before this project (86 %).

What was your position in the project management?

	Nb.	Fréq.
Project coordinator in a partner country	53	50.0%
Project coordinator in a EU University	36	34.0%
Other position	17	16.0%
TOTAL OBS.	106	100%

Half of the respondents were project coordinators in partner country and 1/3 in EU country.

Are you currently involved in another international cooperation project?

	Nb.	Fréq.
Yes	70	66.0%
Yes, I am or a partner is preparing an application to a new project	20	18.9%
No, but I'd like	11	10.4%
No, and I do not intend to	5	4.7%
TOTAL OBS.	106	100%

Most of the respondents are involved in another international project (84%), only 5 % do not intend to.

**Characteristics of the project**To what extent were specific needs identified when designing the project?

	To a high extent	To some extent	To a limited extent	Not at all	TOTAL
Students' needs in terms of curriculum / international opening	68.1% ( 62)	26.4% ( 24)	4.4% ( 4)	1.1% ( 1)	100% ( 91)
Demand for civil servants training	40.6% ( 26)	34.4% ( 22)	12.5% ( 8)	12.5% ( 8)	100% ( 64)
Need for changes in institutions	46.9% ( 45)	39.6% ( 38)	12.5% ( 12)	1.0% ( 1)	100% ( 96)
Local labour market needs	24.1% ( 20)	39.8% ( 33)	28.9% ( 24)	7.2% ( 6)	100% ( 83)

The identification of needs has been undertaken carefully as far as students were concerned (68%) but not concerning the labour market needs (24%).

How far did the project met the needs of the targeted audiences?

	Nb.	Fréq.
To a high extent	77	72.6%
To some extent	26	24.5%
To a limited extent	1	0.9%
Not at all	0	0.0%
Don't know	2	1.9%
TOTAL OBS.	106	100%

According to the respondents, nearly all the projects met the needs of the targeted audiences (this result illustrates the risk of excessive "optimism" of the answers).

Please indicate the type of quality assurance implemented in the project management:

	Nb.	Fréq.
Internal quality control (by committed staff)	23	21.7%
Shared quality control (with project partners)	64	60.4%
External quality control (expert)	10	9.4%
Other	6	5.7%
Not relevant	3	2.8%
TOTAL OBS.	106	100%

The majority (more than 90%) of the projects seem to have implemented a quality insurance procedure in the project management.

According to you, what was the level of commitment of the following stakeholders in the project's life?

	Strong commitment	Medium commitment	Weak commitment	TOTAL
University Top Management in partner countries	46.9% ( 46)	36.7% ( 36)	16.3% ( 16)	100% ( 98)
Coordinator/contractor in partner countries	89.1% ( 90)	10.9% ( 11)	0.0% ( 0)	100% (101)
Teachers / university staff members in partner countries	61.2% ( 63)	36.9% ( 38)	1.9% ( 2)	100% (103)
Coordinators/ contractors in EU Universities	79.1% ( 72)	19.8% ( 18)	1.1% ( 1)	100% ( 91)
Local partners (public/private) in partner countries	31.9% ( 22)	50.7% ( 35)	17.4% ( 12)	100% ( 69)

According to the majority of respondents (more than 95%) the level of commitment of actors involved in the projects was medium or strong except for "University Top Management in partner countries" and "Local partners (public/private) in partner countries" (more than 80% even so!).

These results illustrate again the likely over-optimistic responses. This bias complicates the statistical analysis of potential correlations amongst sustainability criteria and factors since few of the responses are critical.

This can be due to self-selection bias: the managers of successful projects are more inclined to answer the questionnaire than others or, the managers are making a "pro-domo" plea in order to please the EC.

To your knowledge, have there been specific fundraising initiatives before the end of the EU project's funding?

	Nb.	Fréq.
Yes, actively during all the project's life	25	23.6%
Yes, actively just before the end of the project's EU funding	14	13.2%
No, there were already solutions at the beginning of the project	19	17.9%
No, it was done after the end of the project's EU funding	21	19.8%
Don't know	27	25.5%
TOTAL OBS.	106	100%

1/4 of the respondents don't know if there has been a fundraising. 40% of the project managers have anticipated this matter, 1/3 have dealt with it at the end of the project (showing little anticipation).

#### Where did you look for additional funding?

	Nb.	Freq.
No answer	67	63.2%
National Authorities (Ministries...)	22	20.8%
University Top Management	16	15.1%
Local public partners	7	6.6%
Private firms	4	3.8%
International funds	14	13.2%
Don't know	0	0.0%
Other sources	3	2.8%
TOTAL OBS.	106	100%

2/3 of the respondents did not answer to this question. This is interesting to compare this response with the previous question.

Only 1/3 of the respondents seem to know where they look for additional funding when just 1/4 admitted in the previous question that they don't know if there have been specific fundraising initiatives before the end of the EU project's funding...

Most financing was sought at Ministries, Universities and International funds, and very few at private firms and local partners.

#### Did the universities in partner countries provide for specific resources for project's development?

	Nb.	Freq.
Non response	4	3.8%
Specific staff recruitment / allocation	57	53.8%
Material equipment / room disposal	88	83.0%
Communication tools (Web site...)	79	74.5%
Other resources	11	10.4%
TOTAL OBS.	106	

Universities provided to a high extent physical resources.

To what extent did the project benefit from the support of the universities in the partner countries?

	Strong support	Medium support	Weak support	TOTAL
Design of the project, including study of needs and searching for international partners	58.8% ( 60)	28.4% ( 29)	12.7% ( 13)	100% (102)
Management of the project	64.1% ( 66)	29.1% ( 30)	6.8% ( 7)	100% (103)
Searching for international accreditation (curriculum)	47.8% ( 32)	34.3% ( 23)	17.9% ( 12)	100% ( 67)
Fund raising to continue the projects activities	36.4% ( 28)	33.8% ( 26)	29.9% ( 23)	100% ( 77)
Integration of the training curriculum / modules in regular curricula at university	52.3% ( 45)	31.4% ( 27)	16.3% ( 14)	100% ( 86)
Harmonisation with the Bologna Process	43.1% ( 25)	43.1% ( 25)	13.8% ( 8)	100% ( 58)
Searching for students / trainees	50.0% ( 40)	37.5% ( 30)	12.5% ( 10)	100% ( 80)
Development of specific tools (management tools, teaching methods...)	49.5% ( 48)	43.3% ( 42)	7.2% ( 7)	100% ( 97)
Dissemination of the project's results	52.1% ( 50)	40.6% ( 39)	7.3% ( 7)	100% ( 96)

The universities in the partner countries are supporting rather the "Management of the project" or the "development of specific tools" but also the "dissemination of the project's results"...

For only one third of the projects, the universities in the partner countries "strongly" supported the fundraising to continue the projects activities.

To what extent did the project benefit from official support at national or local level?

	Strong support	Medium support	Weak support	TOTAL
Design of the project, including study of needs and searching for international partners	34.5% ( 29)	45.2% ( 38)	20.2% ( 17)	100% ( 84)
Management of the project	43.4% ( 33)	34.2% ( 26)	22.4% ( 17)	100% ( 76)
National accreditation of a new curriculum	42.4% ( 25)	32.2% ( 19)	25.4% ( 15)	100% ( 59)
National recognition of a new university management system	27.7% ( 13)	38.3% ( 18)	34.0% ( 16)	100% ( 47)
Fund raising to continue the project's activities	22.7% ( 15)	30.3% ( 20)	47.0% ( 31)	100% ( 66)
Dissemination of the project's results	36.5% ( 31)	42.4% ( 36)	21.2% ( 18)	100% ( 85)
Integration of the projects' innovations in the reform process (institutional building, Higher Education reform...)	38.6% ( 32)	39.8% ( 33)	21.7% ( 18)	100% ( 83)

Analysing the support at national or local level requires identifying the type of projects, because all the types of support are not relevant for all the projects.

It seems that national or local authorities provided little support for "the fundraising to continue the project's activities".

Did the project benefit from a support of socio-economic actors in the partner country?

	Nb.	Freq.
Strong support	12	11.3%
Medium support	35	33.0%
Weak support	9	8.5%
Not relevant	38	35.8%
Don't know	12	11.3%
TOTAL OBS.	106	100%

The support of socio-economic actors in the partner country seems to be relevant for only half of the projects. Only 16% of these projects benefited from a "weak support".

## Activities maintained today

For each of the following activities involved in the project, please indicate its status since the end of the EU funding (maintained; developed, stopped or other):

	Developed	Maintained	Stopped	TOTAL
Curriculum or training modules built / or improved during the project	55.7% ( 49)	37.5% ( 33)	6.8% ( )	100% ( 88)
Training Centre built during the project	44.2% ( 23)	42.3% ( 22)	13.5% ( 7)	100% ( 52)
Students' exchanges	34.9% ( 22)	41.3% ( 26)	23.8% ( 15)	100% ( 63)
Teachers' / Staff exchanges	26.3% ( 21)	51.2% ( 41)	22.5% ( 18)	100% ( 80)
Sharing expertise / good practices with European partners (i.e. joint research activities...)	39.8% ( 35)	51.1% ( 45)	9.1% ( 8)	100% ( 88)
Training for university staff	27.6% ( 21)	52.6% ( 40)	19.7% ( 15)	100% ( 76)
Training for civil servants	20.5% ( 8)	46.2% ( 18)	33.3% ( 13)	100% ( 39)
Use of new management tools built during the project	40.6% ( 26)	54.7% ( 35)	4.7% ( 3)	100% ( 64)
Library built / improved during the project	33.3% ( 21)	60.3% ( 38)	6.3% ( 4)	100% ( 63)

Only 6.8 % of "Curriculum or training modules built" and 4.7% "management tools built during the project" have stopped!

The less sustainable activities are exchanges (students / teachers / staff). This result is not so surprising because exchanges are not "tangible" activities and are relatively costly activities.

The responses for "training for civil servants" are difficult to interpret because we have only 39 responses.

How have these activities been financed since the end of the EU funding?

	Valeur moyenne	Valeur maximum	Non réponses
University own resources	48.03%	100%	33
National financing (Ministry)	28.64%	100%	51
Other international support	21.00%	100%	66
Private financing	12.32%	70%	65
Local public financing	8.16%	60%	68
Ensemble	27.27%	100%	

The main source of financing after the end of the EU funding are the "University own resources" and the "National financing".

Very few projects have received private financing or local public financing.

Have these activities received sufficient funding since the end of the EU funding?

	Nb. cit.	Fréq.
Yes, all the activities are financed	25	23.6%
No, only part of the activities are financed	60	56.6%
No, nothing is financed	9	8.5%
Don't know	12	11.3%
TOTAL OBS.	106	100%

Only a quarter of the projects have received sufficient funding for all the activities since the end of EU funding!

How has the participation of the target groups in the project's activities evolved since the end of the EU funding?

	Increased participation	Maintained participation	Decreased participation	TOTAL
Students in partner countries	41.7% ( 30)	38.9% ( 28)	19.4% ( 14)	100% ( 72)
Students in EU countries	26.1% ( 12)	41.3% ( 19)	32.6% ( 15)	100% ( 46)
University employees in partner countries	36.8% ( 28)	44.7% ( 34)	18.4% ( 14)	100% ( 76)
Local / national civil servants in partner countries	30.0% ( 12)	50.0% ( 20)	20.0% ( 8)	100% ( 40)
Private firms in partner countries	40.9% ( 9)	45.5% ( 10)	13.6% ( 3)	100% ( 22)

A very interesting result is the maintained or increased participation of students and university employees in partner countries for more than 80% of the projects. This result illustrates the existing sustainability of the projects.

To what extent has the project generated side/colleteral cooperations between partner universities?

	Nb.	Fréq.
To a high extent (permanent joint schemes)	47	44.3%
To some extent (other joint initiatives in preparation)	41	38.7%
To a limited extent (only informal contacts)	13	12.3%
Not at all	2	1.9%
Don't know	3	2.8%
TOTAL OBS.	106	100%

According to the respondents, a majority of projects (83%) generated significant side/collateral cooperations between partner universities. This is a new illustration of the sustainability of international cooperation projects.

If it is still going on, please precise which partners you are still in contact with:

	Nb.	Fréq.
With EU countries	93	87.7%
With partner countries	65	61.3%
With other local partners	41	38.7%
TOTAL OBS.	106*	

\* Multiple answers were possible.

Please choose 4 factors and rank them from 1 to 4; 1 being the most influent factor and 4 the least of the four

	Nb. (rang 1)	Fréq.	Nb. (rang 2)	Fréq.	Nb. (rang 3)	Fréq.	Nb. (rang 4)	Fréq.	Nb. (somme)	Fréq.
Quality of project meeting academic - professional or social needs	35	33.0%	17	16.0%	10	9.4%	13	12.3%	75 (2.01)	70.8%
Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation	15	14.2%	9	8.5%	12	11.3%	15	14.2%	51 (2.53)	48.1%
Audience participation (students...)	11	10.4%	17	16.0%	11	10.4%	9	8.5%	48 (2.38)	45.3%
Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project	11	10.4%	14	13.2%	19	17.9%	18	17.0%	62 (2.71)	58.5%
University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff	16	15.1%	24	22.6%	24	22.6%	15	14.2%	79 (2.48)	74.5%
National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition	7	6.6%	11	10.4%	9	8.5%	8	7.5%	35 (2.51)	33.0%
Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition	5	4.7%	8	7.5%	8	7.5%	7	6.6%	28 (2.61)	26.4%
TOTAL OBS.	106		106		106		106		106	

The analysis on the 2 grey columns help in interpreting the results: the first one indicates how many repondants ranked the factor in the first position; the second one how many times the factor has been ranked (the sum of all the columns).

According to the respondents, we should rank the sustainability factors as follow:

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff
3. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
4. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project

5. Audience participation
6. National support – i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition
7. Socio-economic environment support – i.e. society and labour market recognition

## Analysis of responses to question 93 by types of project

Question 93: Please choose 4 factors and rank them from 1 to 4; 1 being the most influent factor and 4 the least of the four

### Tempus projects

	Nb. (rang 1)	Fréq.	Nb. (rang 2)	Fréq.	Nb. (rang 3)	Fréq.	Nb. (rang 4)	Fréq.	Nb.	Fréq.
Quality of project meeting academic - professional or social needs	27	33.3%	16	19.8%	4	4.9%	10	12.3%	57	70.4%
Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation	13	16.0%	7	8.6%	9	11.1%	9	11.1%	38	46.9%
Audience participation (students...)	6	7.4%	7	8.6%	10	12.3%	7	8.6%	30	37.0%
Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project	6	7.4%	11	13.6%	17	21.0%	13	16.0%	47	58.0%
University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff	14	17.3%	18	22.2%	14	17.3%	12	14.8%	58	71.6%
National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition	7	8.6%	10	12.3%	9	11.1%	7	8.6%	33	40.7%
Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition	4	4.9%	8	9.9%	7	8.6%	6	7.4%	25	30.9%
TOTAL OBS.	81		81		81		81		81	

To interpret this table, it is interesting to focus the analysis on the 2 grey columns. The first one indicates how many respondents ranked the factor in the first position. The second grey column shows how many times the factor has been ranked (the sum of all the columns).

According to the respondents, we should rank the sustainability factors as follow:

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff
3. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
4. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project
5. Audience participation (students...)
6. National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition
7. Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition

**Curriculum Development**

	Nb. (rang 1)	Fréq.	Nb. (rang 2)	Fréq.	Nb. (rang 3)	Fréq.	Nb. (rang 4)	Fréq.	Nb.	Fréq.
Quality of project meeting academic - professional or social needs	12	30.8%	8	20.5%	0	0.0%	7	17.9%	27	69.2%
Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation	5	12.8%	4	10.3%	4	10.3%	4	10.3%	17	43.6%
Audience participation (students...)	4	10.3%	4	10.3%	4	10.3%	4	10.3%	16	41.0%
Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project	4	10.3%	6	15.4%	10	25.6%	6	15.4%	26	66.7%
University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff	8	20.5%	5	12.8%	10	25.6%	3	7.7%	26	66.7%
National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition	3	7.7%	7	17.9%	4	10.3%	4	10.3%	18	46.2%
Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition	1	2.6%	3	7.7%	2	5.1%	3	7.7%	9	23.1%
TOTAL OBS.	39		39		39		39		39	

To interpret this table, it is interesting to focus the analysis on the 2 grey columns. The first one indicates how many respondents ranked the factor in the first position. The second grey column shows how many times the factor has been ranked (the sum of all the columns).

According to the respondents, we should rank the sustainability factors as follow:

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff
3. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project
4. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
5. Audience participation (students...)

6. National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition
7. Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition

**University Management**

	Nb. (rang 1)	Fréq.	Nb. (rang 2)	Fréq.	Nb. (rang 3)	Fréq.	Nb. (rang 4)	Fréq.	Nb. (somme)	Fréq.
Quality of project meeting academic - professional or social needs	7	36.8%	3	15.8%	3	15.8%	2	10.5%	15	78.9%
Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation	3	15.8%	1	5.3%	2	10.5%	3	15.8%	9	47.4%
Audience participation (students...)	1	5.3%	2	10.5%	3	15.8%	1	5.3%	7	36.8%
Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project	0	0.0%	2	10.5%	4	21.1%	3	15.8%	9	47.4%
University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff	5	26.3%	6	31.6%	2	10.5%	3	15.8%	16	84.2%
National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition	1	5.3%	1	5.3%	3	15.8%	3	15.8%	8	42.1%
Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition	0	0.0%	2	10.5%	0	0.0%	1	5.3%	3	15.8%
TOTAL OBS.	19		19		19		19		19	

To interpret this table, it is interesting to focus the analysis on the 2 grey columns. The first one indicates how many respondents ranked the factor in the first position. The second grey column shows how many times the factor has been ranked (the sum of all the columns).

According to the respondents, we should rank the sustainability factors as follow:

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff
3. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
4. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project

5. National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition
6. Audience participation (students...)
7. Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition

**Institution Building**

	Nb. (rang 1)	Fréq.	Nb. (rang 2)	Fréq.	Nb. (rang 3)	Fréq.	Nb. (rang 4)	Fréq.	Nb.	Fréq.
Quality of project meeting academic - professional or social needs	8	34.8%	5	21.7%	1	4.3%	1	4.3%	15	65.2%
Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation	5	21.7%	2	8.7%	3	13.0%	2	8.7%	12	52.2%
Audience participation (students...)	1	4.3%	1	4.3%	3	13.0%	2	8.7%	7	30.4%
Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project	2	8.7%	3	13.0%	3	13.0%	4	17.4%	12	52.2%
University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff	1	4.3%	7	30.4%	2	8.7%	6	26.1%	16	69.6%
National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition	3	13.0%	2	8.7%	2	8.7%	0	0.0%	7	30.4%
Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition	3	13.0%	3	13.0%	5	21.7%	2	8.7%	13	56.5%
TOTAL OBS.	23		23		23		23		23	

To interpret this table, it is interesting to focus the analysis on the 2 grey columns. The first one indicates how many respondents ranked the factor in the first position. The second grey column shows how many times the factor has been ranked (the sum of all the columns).

According to the respondents, we should rank the sustainability factors as follow:

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff
3. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
4. Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition

5. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project
6. National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition
7. Audience participation (students...)

US/Canada projects

	Nb. (rang 1)	Fréq.	Nb. (rang 2)	Fréq.	Nb. (rang 3)	Fréq.	Nb. (rang 4)	Fréq.	Nb.	Fréq.
Quality of project meeting academic - professional or social needs	8	33.3%	1	4.2%	6	25.0%	3	12.5%	18	75.0%
Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation	2	8.3%	2	8.3%	3	12.5%	6	25.0%	13	54.2%
Audience participation (students...)	5	20.8%	10	41.7%	1	4.2%	2	8.3%	18	75.0%
Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project	5	20.8%	3	12.5%	2	8.3%	5	20.8%	15	62.5%
University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff	2	8.3%	6	25.0%	10	41.7%	3	12.5%	21	87.5%
National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition	0	0.0%	1	4.2%	0	0.0%	1	4.2%	2	8.3%
Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition	1	4.2%	0	0.0%	1	4.2%	1	4.2%	3	12.5%
TOTAL OBS.	24		24		24		24		24	

To interpret this table, it is interesting to focus the analysis on the 2 grey columns. The first one indicates how many respondents ranked the factor in the first position. The second grey column shows how many times the factor has been ranked (the sum of all the columns).

According to the respondents, we should rank the sustainability factors as follow:

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. Audience participation (students...)
3. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff

4. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project
5. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
6. Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition
7. National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition

## Extracts: Responses to question 94

To conclude, what advice(s) would you give to a cooperation project coordinator willing to ensure the sustainability of her/his project?

### Tempus projects

#### Involvement of actors

- To establish high quality partnership based on mutual interests
- To work hard, to be always in contacts with consortium partners
- Maintain good relations with your partners!
- Concentrate on training the younger generation of academics and familiarise them with the situation in EU countries. They will then have the motivation to move things forward by themselves.
- Development of strong informal relationship
- To form and to work with a serious team
- Use every diplomatic way to involve and support local colleagues under about 40 years of age.
- The finding of key motivated people in the partner university facilitating the knowledge of partner local/national environment is necessary. Staff and student exchange is the appropriate vector to accomplish this issue.
- Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation is a very important factor
- Choose a good partner coordinator who has the drive to see the project through and beyond.
- It is an optimal situation, if you know before the parties you would like to start co-operating with.

#### Financing

- He/she have to control the finance of the project
- Search for additional funding during the course of the project
- It's vital to identify further programmes and funding early in the current project
- To find the new resources
- It is necessary already at the course of the cooperation project realization to build up new schemes for future cooperation, i.e. find new profiles and new sources of financing; it will be a good base for continuation of the cooperation

- It is vitally important for the partner universities to find resources somehow to maintain academic contacts through international conferences or seminars in order to sustain activities developed during the project
- Create a separate organization which can take over the project upon its completion.
- To be in search of market niches
- To create a functional unit, affiliated to the partner universities, able to generate funding and, simultaneously benefit, socio-economic environment

### Management

- At the institutional level a previous minimal common experience is recommended.
- In the field of the quality problem in higher education it must be underlined that the Bologna process refers to the quality assurance and not to the quality management in higher education.
- To continue with application for new Tempus projects, that are in continuation with the first one
- To develop a realistic plan of activities
- Letters of partnership should describe more exactly the responsibilities of partners during the implementation period of the project as well (that is after the project is completed).
- It is always fruitful when the university staff is involved in a training project because with a certainty one must say that through curriculum development and experience gained, especially by young scholars, the university staff is constantly developing and taking advantage of the previous experience in training other target groups.
- To undertake new initiatives
- To keep and to extend academic/professional network (at home and abroad)
- Implementation of University reform according to the Bologna process and EU.

### Conception of the project

- What is worth doing in terms of research and academic standards, may not be relevant to student activity. That's why some sort of selection of objectives must be done according to local priorities and needs
- Project should have limited aims - possible to achieve and maintain. Actions to ensure sustainability should be planned already when preparing the project.
- Have a close contact with participants to be able to react on their really needs.

### University support

- To get University's support before starting realising projects.
- Gain the confidence and support of the management of the institution.

- Make sure that your project is supported by the university management, that all stakeholders will be involved and that the objectives may be implemented.
- Support in creating new organisational structure or units related with project activities.
- Project sustainability depends on the real recognition of the university on: - New structures implemented, - Member staff who will have to work within those structures. It must correspond to a clear interest of the university leader's group. Therefore, the project coordinator has to make an analysis of power relations within the university and check that the project inputs will be supported and extended by a reliable leader's group.

#### National support

- Make sure that the key players (in this case, Central Government) are fully behind the scheme from the beginning
- It is very important to have a strong national framework for project tasks. The intensions are not enough.

#### International support

- Find resources from national grant agencies or from EU grant agencies.
- Continued of TEMPUS support sustainability of international projects in the field of higher education and vocational training.

#### Socio-economic support

- To make the training contracts/agreement before start of the project, best of all to include them into the Letters of Endorsement of the civil service bodies (municipalities).
- Importance of the involvement of decision makers.
- To get not only financial support from corresponding Ministeries and Universities.
- Project should solve some problems in the society (project idea) and people should know about the possibilities and results (publicity).
- Harmoniser des periodes d'etudes dans des etablissemets superieures pour pouvoir repondre aux besoins des milieux socio-economiques.
- Dissemination at 3 levels - awareness by publicising the project to wide target audience; Understanding by holding conferences, workshops, websites etc; Action by facilitating change of practice (processes and materials ) and link to other projects.
- To involve various stakeholders from public and private sectors at regional, national and international levels into project and post-ex project activities, to disseminate project outcomes widely via various media.
- To formalise the link with local non-university partners

## **US/Canada projects**

### Involvement of actors

- To make sure, that all partners, (but given the stronger "commercial" approach of academic and professional training in anglo-saxon countries: especially the anglo-saxon partners ! ) feel really involved in the programme and accept to manage it on the basis of a collective, mutual recognition of equality of all consortium partners. A cooperation can't work, if one partner or group of partners has a very different level of perception of the usefulness of the programme and/or if one partner or group of partners intends to rule the entire cooperation up to his/her set of rules.
- Obtain a written agreement on the nature of continuation before the EU contract expires, as this constitutes the legal basis for what you are doing (this caused difficulty in Canada and took two years to solve).
- Think about who will follow you as coordinator and consider the age profile of your key personnel (especially if several are close to retirement).
- Talk, talk, talk. regular meetings with all partners, not only at EU-conferences; create communication platform for all to participate; install well working financial and budget system; don't forget funding after project's end; keep close contact with EU
- Among all the very important skills project coordinator has to have (managing, budgeting,,etc) remember that being able to use only poor language doesn't mean poor thinking. The language barrier (when exists), exists always on both site. Try to understand and trust!

### Financing

- My suggestions for a modest bursary of less than £2.000 per annum to allow flights across the Atlantic to be subsidised were met with incredulity and scorn by my finance directors.
- To allocate resources to develop research teams among the partners in order to sustain the project after its funding.
- Be aware that such work is lobbying, thus requires considerable resources
- Also lobby locally with the business community, but beware of time necessary

### Management

- Secure new funding while project is still running with old funding, strengthen networks and include research interests into curriculum development and student exchange
- Include research development from the beginning, pursue this aggressively

### Conception of the project

- To make sure that the relevant study programmes are taught in English in all European universities. American students do not learn foreign languages, they expect

lectures in English abroad. As some universities of the European consortium could not offer programmes in English they could not fully participate in the benefits of the project.

- Ensure that sustainable action requires as little funding as possible.
- Ensure the project is attractive to potential clientele; meets objectives which all participants are aware of and have bought into; is capable of adapting to changing business environment as the project proceeds
- Begin sustainability negotiations at the beginning of the project, invest considerable resources in this

#### University support

- Secure institutional support. (Which will be hard due to low levels of interest, changing leadership and policies)
- Ensure that the University is fully aware, at the beginning of the project, and agrees IN WRITING, that the project is not just a means of securing either alternative funding or a raised profile for recruitment/marketing purposes.
- Assure that your home institution fully recognises these activities for your own career considerations.
- The democratic nature of a university makes it that councils and presidents change, so there never is a guarantee of eternity for exchange funding, thus remain flexible for adjustments, and build in flexibility in your long term approach

#### International support

- Constant contact at the end of the project is important, and the use of Socrates visits when the EU-US project funding is over is a great thing!

#### Socio-economic support

- Network with professional organisations and societies (national/international) for further support.

## Section 6: Questionnaire analysis

The purpose of the statistical analysis was to identify correlations amongst types of projects, areas, sustainability criteria and factors.

However the analysis of correlations can be misleading because of the likely overestimation of the responses to the questions regarding the commitment of stakeholders and the project management (homogeneity of responses). Moreover, 106 responses do not permit robust statistical findings notably for cluster analysis.

### Level of sustainability

The first step of the analysis was to classify the projects according to their level of sustainability. We have combined the following 4 questions in order to obtain a classification according to sustainability level:

- For each of the following activities involved in the project, please indicate its status since the end of the EU funding? (questions 65-73)
- How have these activities been financed since the end of the EU funding? (questions 76-80)
- How has the participation of the target groups in the project's activities evolved since the end of the EU funding? (questions 83-87)
- To what extent has the project generated side/colleteral cooperations between partner universities? (question 89)

We ranked each response of each question from 0 to 1 according to the level of sustainability (0 means very low sustainability, 1 means very high level of sustainability). Then we added the scores for each project in order to calculate the level of sustainability of each project.

The following tables show the results:

Global Sustainability Level (average)	Nb.	Fréq.
Less than 0.15	6	5.7%
From 0.15 to 0.30	8	7.6%
From 0.30 to 0.50	22	21.0%
From 0.50 to 0.70	32	30.5%
From 0.70 to 0.90	19	18.1%
0.90 and more	18	17.1%
TOTAL OBS.	105	100%

**NB:** The classification does not aim to judge the sustainability of the project. The purpose is to have a classification among all the projects (with several levels) in order to carry out the statistical analysis.

Identification of correlations for all the sample

We used the Sphinx software for the analysis. Sphinx is a statistic software, useful for analysis of existing data of all formats, accompanying the survey data (panel management, CATI) or explored independently.

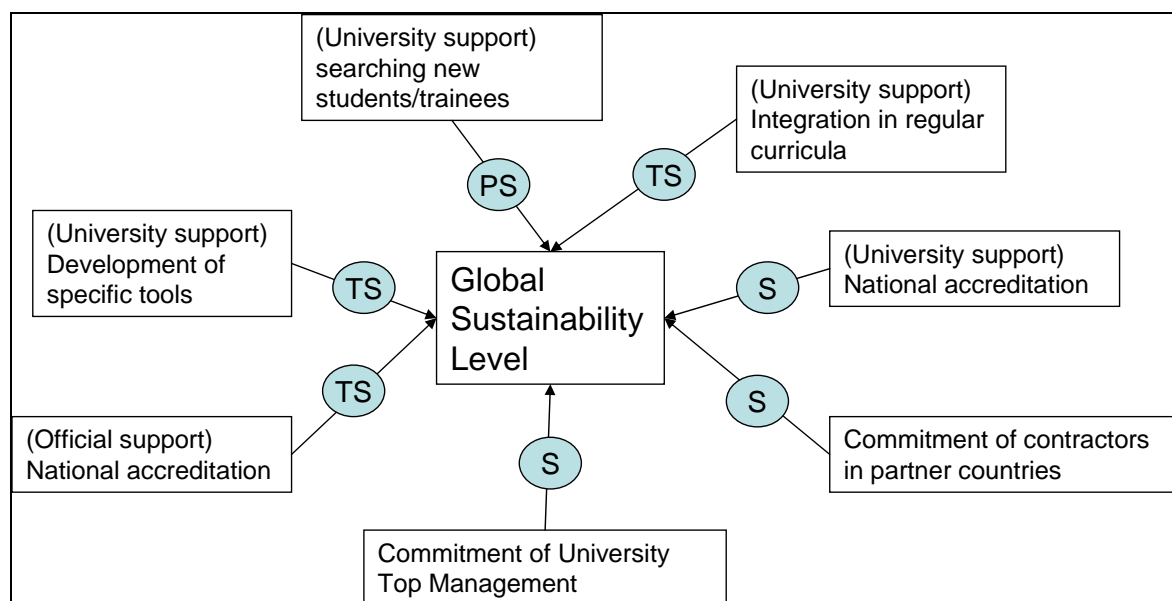
The analysis shows that the level of sustainability is correlated with 7 factors which are:

Significant correlations

1. Support of the universities in the partner countries for the integration of the training curriculum / modules in regular curricula at university
2. Support of the universities in the partner countries for the development of specific tools (management tools, teaching methods...)
3. Official support at national or local level for a national accreditation of a new curriculum

Weak correlations

4. Support of the universities in the partner countries for the search for students / trainees
5. Support of the universities in the partner countries for the search for national accreditation (curriculum)
6. The level of commitment of coordinators / contractors in EU Universities
7. The level of commitment of University Top Management in partner countries

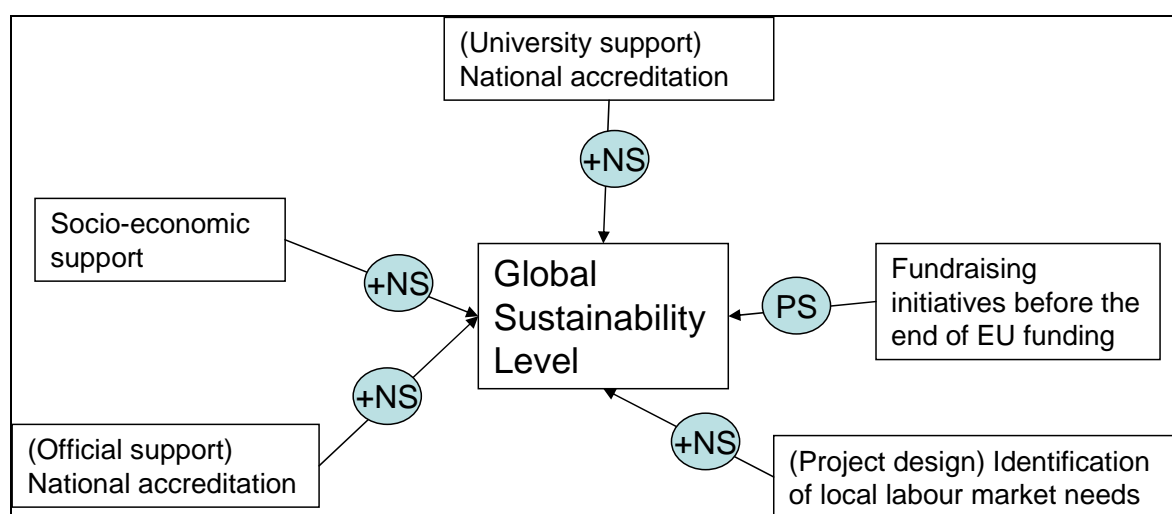


In the graph above, (TS) means "Very Significant correlation", (S) means "Significant correlation", (PS) "Not very significant correlation" and (+NS) means "Correlation nearly non-existent".

According to the statistical analysis "Institutional support" (University) seems to be the most determining sustainability factor:

Global Sust Classes	Very Low	Low	Medium	High	Very high	TOTAL
Institutional support level						
Very Low	29.4%	11.8%	23.5%	11.8%	17.6%	100%
Low	13.6%	27.3%	27.3%	27.3%	4.5%	100%
Medium	3.2%	12.9%	32.3%	16.1%	35.5%	100%
High	19.0%	4.8%	23.8%	9.5%	42.9%	100%
Very High	7.1%	21.4%	7.1%	42.9%	21.4%	100%
TOTAL	13.3%	15.2%	24.8%	20.0%	25.7%	100%

### Identification of correlations for Tempus projects



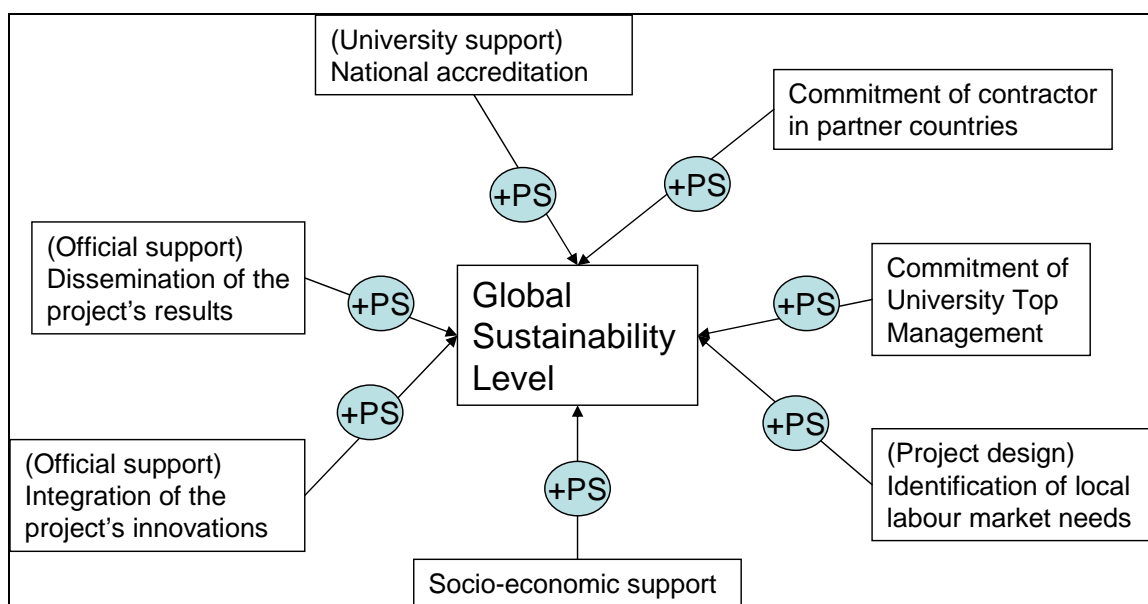
The analysis of Tempus projects shows that the level of sustainability is correlated with 5 factors which are:

1. The level of identification of local labour markets needs
2. Fundraising initiatives before the end of the EU project's funding
3. Support of the universities in the partner countries for the search for national accreditation (curriculum)
4. Official support at national or local level for a national accreditation of a new curriculum
5. Support of socio-economic actors in the partner country

### Curriculum Development

For curriculum development projects, in addition to all the factors identified before, 3 more factors are important:

- The level of commitment of the coordinator / contractor in partner countries
- Official support for the dissemination of the project’s results
- Official support for the integration of the projects’ innovations in the reform process (Institutionl building, Higher Education reform...)



The small number of respondents for University Management projects (20) and for Institution Building projects (23) did not allow us to do a statistical analysis.

### Identification of correlations for US/Canada Projects

The number of respondents (24) for US/Canada projects did not allow us to do a statistical analysis.

However, it is interesting to compare the factors identified for the entire sample and factors identified for Tempus project.

We can only say that the identification of local labour markets needs, fundraising initiatives and the support of socio-economic actors do not seem to be so important for the sustainability of US/Canada projects.

## Questionnaire:

### Basic information

---

#### 1. Title of the project

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

#### 2. Name of your university

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

#### 3. Partner Countries involved in the project

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

#### 4. Academic field or scientific discipline

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

#### 5. Starting year of the project

\_\_\_\_\_

---

#### 6. Ending year of the project

\_\_\_\_\_

---

#### 7. Type of Project

1. Tempus project     2. USA/Canada project

---

#### 8. Type of Project

1. Curriculum Development (CD)
2. University Management (UM)
3. Institution Building (IB)

---

#### 9. Type of Project

1. CIP only (Consortia Implementation Project)
2. CIP and CPP (Consortia Preparatory Project)
3. CIP and CA (Complementary activities)

**10. Areas concerned**

1. TACIS    2. CARDS    3. MEDA    4. PHARE

**11. What were the main activities of this cooperation project?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**12. What were the objectives of the cooperation project you have participated in?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**13-18. How many institutions/participants have participated in the project?**

**Universities in EU Countries** \_\_\_\_\_

**Universities in Partner Countries** \_\_\_\_\_

**Public Administrations in Partner Countries  
(national and local levels)** \_\_\_\_\_

**Public Administrations in EU Countries  
(national and local levels)** \_\_\_\_\_

**Private firms in partner countries** \_\_\_\_\_

**Private firms in EU countries** \_\_\_\_\_

**19. Have you personally been involved in any other international project before this project?**

1. Yes, many times
2. Yes, sometimes
3. Yes one time
4. No, this project is the first one

**20. What was your position in the project management?**

1. Project coordinator in a partner country
2. Project coordinator in a EU University
3. Other position

**21. If "Other position", please detail your answer:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**22. Are you currently involved in another international cooperation project?**

1. Yes
2. Yes, I am or a partner is preparing an application to a new project
3. No, but I'd like
4. No, and I do not intend to

**Characteristics of the project**

---

**23-26. To what extent were specific needs identified when designing the project?***1: To a high extent, 2: To some extent, 3: To a limited extent, 4: Not at all, 5: Not relevant, 6: Don't know*

	1	2	3	4	5	6
<b>international opening</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Demand for civil servants training</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Need for changes in institutions</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Local labour market needs</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

**27. Add any other item if necessary:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**28. How far did the project met the needs of the targeted audiences?**

1. To a high extent       2. To some extent
3. To a limited extent     4. Not at all
5. Don't know

---

**29. Please explain why:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

**30. Please indicate the type of quality assurance implemented in the project management:**

1. Internal quality control (by committed staff)
2. Shared quality control (with project partners)
3. External quality control (expert)
4. Other
5. Not relevant

**31. If "other", please explain:**

---



---

**32-36. According to you, what was the level of commitment of the following stakeholders in the project's life?**

*1: Strong commitment, 2: Medium commitment, 3: Weak commitment, 4: Not relevant, 5: Don't know*

	1	2	3	4	5
<b>University Top Management in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>contractor in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>university staff members in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>contractors in EU Universities</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>private) in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**37. If "Other stakeholder", please specify:**

---



---

**38. To your knowledge, has there been specific fundraising initiatives before the end of the EU project's funding?**

- 1. Yes, actively during all the project's life
- 2. Yes, actively just before the end of the project's EU funding
- 3. No, there were already solutions at the beginning of the project
- 4. No, it was done after the end of the project's EU funding
- 5. Don't know

**39. Where did you look for additional funding?**

- 1. National Authorities (Ministries...)
- 2. University Top Management
- 3. Local public partners
- 4. Private firms
- 5. International funds
- 6. Don't know
- 7. Other sources

**40. Did the universities in partner countries provide for specific resources for project's development?**

- 1. Specific staff recruitment / allocation
- 2. Material equipment / room disposal
- 3. Communication tools (Web site...)
- 4. Other resources

**41. If 'Other resources', please explain:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**42-50. To what extent did the project benefit from the support of the universities in the partner countries?**

*1: Strong support, 2: Medium support, 3: Weak support, 4: Not relevant, 5: Don't know*

	1	2	3	4	5
<b>Design of the project, including study of needs and searching for international partners</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Management of the project</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Searching for national accreditation (curriculum)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fund raising to continue the projects activities</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>modules in regular curricula at university</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Harmonisation with the Bologna Process</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>trainees</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Development of specific tools (management tools, teaching methods...)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dissemination of the project's results</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**51. Add any other item if necessary:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**52. If there has been an insufficient support, please explain why:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(Example: lack of financial means...)*

**53-59. To what extent did the project benefit from official support at national or local level?**

*1: Strong support, 2: Medium support, 3: Weak support, 4: Not relevant, 5: Don't know*

	1	2	3	4	5
<b>Design of the project, including study of needs and searching for international partners</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Management of the project</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>National accreditation of a new curriculum</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>National recognition of a new university management system</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Fund raising to continue the project's activities</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Dissemination of the project's results</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Integration of the projects' innovations in the reform process (institutional building, Higher Education reform...)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**60. If "Other activites supported", please specify:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**61. If there has been an insufficient support, please explain why:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Example: political instability...*

**62. Did the project benefit from a support of socio-economic actors in the partner country?**

1. Strong support     2. Medium support
3. Weak support     4. Not relevant
5. Don't know

**63. If relevant, what kinds of actors were involved and what kinds of activities have been supported?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**64. If there has been a weak support, please explain why:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*(Example: high rate of unemployment...)*

**Activities maintained today**

**65-73. For each of the following activities involved in the project, please indicate its status since the end of the EU funding (maintained; developed, stopped or other):**

*1: Developed, 2: Maintained, 3: Stopped, 4: Don't know, 5: not relevant for this project*

	1	2	3	4	5
<b>or improved during the project</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Training Centre built during the project</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Students' exchanges</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Staff exchanges</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>good practices with European partners (i.e. joint research activities...)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Training for university staff</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Training for civil servants</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Use of new management tools built during the project</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>improved during the project</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**74. Add any other item if necessary:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**75. To what extent did these activities benefit from dissemination procedures?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**76-80. How have these activities been financed since the end of the EU funding?**

**University own resources** \_\_\_\_\_

**National financing (Ministry)** \_\_\_\_\_

**Local public financing** \_\_\_\_\_

**Private financing** \_\_\_\_\_

**Other international support** \_\_\_\_\_

**81. If other, please indicate below:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**82. Have these activities received sufficient funding since the end of the EU funding?**

- 1. Yes, all the activities are financed
- 2. No, only part of the activities are financed
- 3. No, nothing is financed
- 4. Don't know

**83-87. How has the participation of the target groups in the project's activities evolved since the end of the EU funding?**

*1: Increased participation, 2: Maintained participation, 3: Decreased participation, 4: Don't know, 5: Not relevant*

	1	2	3	4	5
<b>Students in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Students in EU countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>University employees in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>national civil servants in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Private firms in partner countries</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**88. If other target groups, please specify:**

---



---

**89. To what extent has the project generated side/colleteral cooperations between partner universities?**

- 1. To a high extent (permanent joint schemes)
- 2. To some extent (other joint initiatives in preparation)
- 3. To a limited extent (only informal contacts)
- 4. Not at all
- 5. Don't know

**90. If it is still going on, please precise which partners you are still in contact with:**

- 1. With EU countries
- 2. With partner countries
- 3. With other local partners

**91. Please indicate the objectives and activities of this ongoing cooperation:**

---



---



---



---

**92. Quality of project meeting academic, professional or social needs**

**Your opinion on sustainability issues**

**93. Please choose 4 factors and rank them from 1 to 4, 1 being the most influent factor and 4 the least of the four**

1. Quality of project meeting academic - professional or social needs
2. Involvement of stakeholders - sense of ownership and motivation
3. Audience participation (students...)
4. Capacity to secure adequate resources (staff, funding, infrastructure...) at the end of the project
5. University support - i.e. integration of the project in university life and stability of academic staff
6. National support - i.e. national priorities matching with the project political stability, national recognition
7. Socio-economic environment support - i.e. society and labour market recognition

|\_\_|\_\_|\_\_|\_\_|

**94. To conclude, what advice(s) would you give to a cooperation project coordinator willing to ensure the sustainability of her/his project?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Section 7: Second peer's and expert's panel

---

Monday 19<sup>th</sup> September 2005

### Participants

**Danielle COLARDYN**, French expert specialized in Education; member of online Observatory of Education Policies (EU); rapporteur for OECD.

**Gildas GAUTIER**, French expert specialized in Education and Vocational training.

**Bart Mc GETTRICK**, Professor of Education, University of Glasgow. Consultancy work for the UNICEF.

**Eric MONNIER**, International expert in public programme evaluation, Director of Eureval, Professor at Geneva University.

**Alberts PRIKULIS**, Head of the Academic Programme Agency (Socrates), previously head of the National Tempus Office in Riga.

Excused:

**Fiona CROZIER**, British expert specialized in Quality Assurance for HE (Member of the Higher Education Funding Council, member of the Quality Assurance Agency for Higher Education)

**Björg KLEMMENSEN**, Academic expert and teacher at Roskilde University. Has participated to a Tempus Project with Poland.

### Programme

10.00 – 12.30

Synthesis of the conclusions of the study according to your work and our work  
Coloured Vote on the main conclusions

12.30 – 14.00 Work lunch – Discussion on the main recommendations to EC and the project managers

14.00 – 15.00

Discussion upon the validity of the criteria and factors scoring grid

The next grids present the results of the work made by the peers and experts panel to assess sustainability factors of projects selected for the case studies.

### The difficulty to weight the different Tempus areas

We have also tried to weight these factors according to the different Tempus areas (Taxis, CARDS, MEDA). We have proposed different weighting thanks to the NTO's and NCP's workshops, and tested it with the peers and experts panel.

Finally, we have concluded it wouldn't be possible to do such a weighting because of the heterogeneity of countries (centralized / decentralized, level of development...) which compose each area.

## **How to use the grids? How to understand the weighting?**

The following grids have been tested by the experts upon the case studies in order to be sure that they can be used to assess the potential sustainability of any project.

The experts scored each factors in the grey cells. The weighting grids calculate automatically the results.

### **CD Grid :**

<b>Which factors ensure or hinder international cooperation project's sustainability in the field of HE?</b>	<b>Weight</b>	<b>Project CD 15085 Expert 4</b>	<b>Project CD 15085 Expert 2</b>	<b>Project CD 21171 Expert 4</b>	<b>Project CD 21171 Expert 3</b>	<b>Project CD 21051 Expert 5</b>	<b>Project CD 21051 Expert 4</b>
<b>Project level factors</b>	<b>56%</b>	8,15	9,65	7,70	8,20	7,05	7,80
Quality of project design: meeting academic, professional and/or social needs/demand	15%	8	9	8	8	8	8
Involvement of consortium members: sense of ownership and motivation	35%	9	10	8	8	7	8
Active participation of the audience (direct target groups)	10%	9	9	5	6	7	7
Efficient management and leadership	10%	5	9	8	9	9	7
Capacity for securing adequate resources (staff, diversification of funding, infrastructure...) for continuation	30%	8	10	8	9	6	8
<b>Context level factors</b>	<b>44%</b>	9,30	9,65	8,40	9,00	6,30	6,95
Academic/institutional support – integration in university strategy and stability of academic staff -	35%	8	9	8	9	8	8
National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition -	40%	10	10	9	9	5	6
Socioeconomic support - society and job market recognition	25%	10	10	8	9	6	7
<b>Weighted note</b>		<b>8,656</b>	<b>9,650</b>	<b>8,008</b>	<b>8,552</b>	<b>6,720</b>	<b>7,426</b>
<b>Final note (in case of non relevant factors)</b>							
minimum note		5	9	5	6	5	6
maximum note		10	10	9	9	9	8

- Score 1 means "weak level of the factor "
- Score 5 means "medium level of the factor" or in certain special cases "not relevant factor"
- Score 10 means "high level of the factor"

**UM/IB Grid:**

Which factors ensure or hinder international cooperation project's sustainability in the field of HE?	Weight	Project	Project	Project	Project	Project	Project	Project	Project
		IB 15038 Expert 1	IB 15038 Expert 2	UM 16077 Expert 3	UM 16077 Expert 4	IB 22080 Expert 1	IB 22080 Expert 3	UM 22130 Expert 5	UM 22130 Expert 6
<b>Project level factors</b>	<b>50%</b>	8,20	8,65	5,35	5,20	7,30	7,65	8,15	8,50
Quality of project design: meeting academic, professional and/or social needs/demand	<b>15%</b>	9	10	9	7	9	7	8	9
Involvement of consortium members: sense of ownership and motivation	<b>35%</b>	9	9	7	7	5	8	8	8
Active participation of the audience (direct target groups)	<b>15%</b>	9	10	2	3	8	8	8	8
Efficient management and leadership	<b>15%</b>	9	10	7	7	8	8	9	9
Capacity for securing adequate resources (staff, diversification of funding, infrastructure...) for continuation	<b>20%</b>	5	5	1	1	9	7	8	9
<b>Context level factors</b>	<b>50%</b>	8,40	8,40	5,45	6,15	9,00	8,60	8,65	8,65
Academic/institutional support – integration in university strategy and stability of academic staff -	<b>45%</b>	8	8	6	6	9	9	9	9
National support – national priorities matching with the project, political stability, national recognition -	<b>35%</b>	8	8	5	7	9	9	8	8
Socioeconomic support - society and job market recognition	<b>20%</b>	10	10	5	5	9	7	9	9
<b>Weighted note</b>		<b>8,300</b>	<b>8,525</b>	<b>5,400</b>	<b>5,675</b>	<b>8,150</b>	<b>8,125</b>	<b>8,400</b>	<b>8,575</b>
<b>Final note (in case of non relevant factors)</b>				<b>7</b>					
minimum note		5	5	1	1	5	7	8	8
maximum note		10	10	9	7	9	9	9	9

- Score 1 means “weak level of the factor ”
- Score 5 means “medium level of the factor” or in certain special cases “not relevant factor”
- Score 10 means “high level of the factor”

**US/Canada factors grid :**

Which factors ensure or hinder international cooperation project's sustainability in the field of HE?	Weight	Project Canada 1286 Expert 1	Project Canada 1286 Expert 5	Project USA 699 Expert 4	Project USA 699 Expert 2	Project USA 702 Expert 6	Project USA 702 Expert 3
<b>Projet level factors</b>	<b>65%</b>	6,80	7,50	2,65	2,15	7,05	6,90
Design corresponding to needs/demands shared amongst the participating countries	<b>25%</b>	8	9	2	1	7	7
Quality of project: integration and dissemination of good and/or innovative practices	<b>20%</b>	7	8	3	1	7	8
Involvement of consortium members - sense of ownership and motivation - Committed leadership within the consortium	<b>20%</b>	9	8	6	5	8	8
Target group participation	<b>10%</b>	6	8	1	2	8	7
Capacity for securing adequate resources (staff, diversification of funding, infrastructure...) for continuation	<b>25%</b>	4	5	1	2	6	5
<b>Context level factors</b>	<b>35%</b>	4,00	4,90	3,90	3,35	7,45	5,55
Academic/institutional support - integration in university strategy and stability of academic staff -	<b>55%</b>	4	4	3	2	7	6
International, national and local recognition	<b>45%</b>	4	6	5	5	8	5
<b>Weighted note</b>		<b>5,820</b>	<b>6,590</b>	<b>3,088</b>	<b>2,570</b>	<b>7,190</b>	<b>6,428</b>
<b>Final note (in case of non relevant factors)</b>							
minimum note		4	4	1	1	6	5
maximum note		9	9	6	5	8	8

- Score 1 means "weak level of the factor "
- Score 5 means "medium level of the factor" or in certain special cases "not relevant factor"
- Score 10 means "high level of the factor"

Conclusions and recommendations:

The conclusions and recommendations of the expert's panel are the global conclusions and recommendations presented in the last section of the final report.