

# Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

## Le cas d'une coopération universitaire maroco-européenne

### Introduction

L'objet de cet article est de fournir des éléments pour une évaluation *a posteriori* d'un projet de coopération entre des universités européennes et une université marocaine (1).

Au-delà du cas traité, pour lequel on dispose d'éléments chiffrés précis sur les différentes dépenses réalisées et sur l'historique du projet, on voudrait discuter des méthodes d'évaluation pour un projet de ce type.

On dispose aujourd'hui d'un grand nombre d'exemples d'évaluations des actions publiques et des réflexions méthodologiques poussées ont été menées. Pour autant, l'évaluation reste problématique, surtout dans le cas de coopérations internationales. Dans ce cas, les acteurs sont par définition multiples et leurs attentes sont diverses.

La complexité des situations et l'incertitude qui pèse sur les possibilités d'action sont particulièrement importantes, ce qui rend pratiquement impossible d'évaluer un projet par la simple comparaison entre son contenu initial et son résultat final. En fait, le projet se transforme tout au long de son déroulement, l'action engagée elle-même étant à la source d'informations nouvelles, dont on ne disposait pas au moment du lancement.

On a cherché ici, à partir d'une description précise du projet, de ses acteurs, de son historique, de l'enregistrement des dépenses réalisées, à discuter d'une méthode adéquate à son évaluation finale.

Il a paru indispensable, pour ce faire, d'explicitier un modèle de fonctionnement de l'institution bénéficiaire de cette coopération, définissant une cible à atteindre. Ce modèle lui-même n'était pas défini explicitement *a priori*. Il correspond aussi à un résultat du projet dans la mesure où il explicite une évolution pouvant être considérée comme souhaitable en partant des réalités constatées durant l'action entreprise.

Dans cet article (2), on présentera en introduction le projet, son origine, son contenu, ses acteurs puis la méthode d'investigation adoptée avant d'analyser les actions réalisées et leurs effets, tels qu'on peut les percevoir quelques mois après la fin du projet.

### Michel Hollard

Université Pierre  
Mendès France,  
Grenoble  
(michel.hollard@wanadoo.fr)

(1) Je remercie vivement toutes les personnes sans lesquelles cet article n'aurait pu être écrit et en premier lieu les participants à ce projet. Des versions antérieures de ce texte ont suscité des commentaires très utiles, notamment de M. Vernières, R. Tortajada, B. Perret, G. et S. Hollard.

(2) Sur d'autres expériences antérieures, cf. également Hollard (2006).

Ce projet européen a été réalisé entre septembre 2003 et mars 2007. Il portait sur l'organisation d'un master d'économie à la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat.

## **Le projet OMAR (organisation d'un Master à Rabat)**

### **Origine et projet initial**

Ce projet s'inscrivait dans le programme TEMPUS de l'Union européenne, créé antérieurement avec les nouveaux partenaires européens issus du système communiste. Il a été rendu possible par l'extension, à partir de décembre 2002, du programme TEMPUS aux pays de la Méditerranée.

Le programme TEMPUS existe en fait depuis 1990. Il vise à favoriser la modernisation de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires de l'Union européenne mais aussi à renforcer les relations entre l'Union européenne et ces pays.

Concrètement, les projets Tempus ont pour objectif de favoriser la mobilité des responsables et des enseignants, le développement de réseaux interpersonnels, et la coopération institutionnelle entre les nations partenaires et les états de l'Union européenne. L'extension géographique du programme Tempus a évolué depuis 1990 : alors qu'il ne concernait à l'origine que la Hongrie et la Pologne, Tempus II (1994, 2000) associait 26 nations et était financé par les programmes PHARE et TACIS. En 1999, le Conseil des ministres décidait du lancement de Tempus III, en l'ouvrant aux pays méditerranéens avec un financement du programme MEDA.

Tempus III est destiné à faciliter l'adaptation de l'enseignement supérieur aux nouveaux impératifs socio-économiques et culturels dans les pays éligibles, en abordant :

- a. les questions relatives au développement et au remaniement des programmes d'enseignement dans les domaines prioritaires ;
- b. la réforme des structures et des établissements d'enseignement supérieur et de leur gestion ;
- c. le développement de la formation qualifiante en vue de pallier l'insuffisance des compétences de niveau supérieur nécessaires dans le cadre de la réforme économique, en particulier par une amélioration et un accroissement des liens avec l'industrie ;
- d. la contribution de l'enseignement et de la formation supérieurs à la citoyenneté et au renforcement de la démocratie.

Au cours de cette même année 1999, la conférence de Bologne, tenue entre les ministres responsables de l'enseignement supérieur dans l'Union européenne, a manifesté la volonté de doter les pays membres :

- d'un système de diplômes facilement lisibles et comparables ;
- d'un système fondé essentiellement sur deux cycles principaux, avant et après la licence ;

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

– d'un système de crédits – comme celui du système ECTS – pour renforcer la mobilité des étudiants.

Il s'agissait non seulement de faciliter une reconnaissance généralisée des différents diplômes mais aussi la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs, et promouvoir ainsi une coopération européenne dans l'enseignement supérieur.

En 2000 se tenait également la conférence de Lisbonne, qui mettait l'accent sur le rôle déterminant des établissements d'enseignement supérieur dans l'avènement d'une société « basée sur la connaissance ».

On mesure ainsi l'importance, au moins théorique, que revêtait l'enseignement supérieur dans les relations entre l'Union européenne et les pays partenaires, parmi lesquels se trouvaient les pays qui devaient ultérieurement entrer dans l'Union et ceux qui pouvaient avoir des relations particulièrement étroites avec elle.

C'est le programme européen MEDA qui a financé les projets TEMPUS pour le Maroc. MEDA s'inscrit dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen, connu sous le nom de « processus de Barcelone », lancé par la conférence tenue dans cette ville en 1995 et qui associe les 15 pays membres de l'Union à cette date et l'Algérie, Chypre, l'Égypte, Israël, la Jordanie, le Liban, Malte, le Maroc, la Syrie, la Tunisie, la Turquie et l'autorité palestinienne. Les objectifs annoncés sont de faire de la Méditerranée une aire de paix et de stabilité, d'établir un partenariat économique et financier par l'instauration d'une aire de libre-échange, ainsi qu'un partenariat social et culturel permettant une meilleure connaissance mutuelle entre les cultures, et des échanges entre les sociétés civiles.

Le processus de Barcelone est généralement considéré comme relativement décevant et a, de fait, mis du temps à se mettre en place (3). L'arrivée de TEMPUS dans le programme MEDA n'en revêt que plus d'importance. E. Philippart (2003) souligne cet apport potentiel de TEMPUS au processus : « It seems fair to say that on the cultural, audiovisual or educational level, what has been achieved is rather patchy and elite-oriented. The very important decision in July 2002 to open the Tempus programme (university cooperation) to Mediterranean Third Countries or the launch of the Erasmus World Programme (student exchanges) has yet to bear fruits. »

On voit finalement que la coopération engagée par TEMPUS vise, à travers le développement des établissements de l'enseignement supérieur, à contribuer au développement des pays partenaires tout en renforçant leurs relations avec l'Union européenne.

### *La réponse de l'université de Grenoble (UPMF) et de ses partenaires européens et marocains*

C'est au premier appel d'offre de TEMPUS III que l'Université Pierre Mendès France a décidé de répondre, en décembre 2002, en proposant un projet concernant la coopération avec l'Université Mohammed V-Agdal.

(3) La FEMISE (2005) note : « Au total, l'acquis principal de Barcelone est d'avoir permis de faire revivre l'identité méditerranéenne et d'avoir permis une prise de conscience générale des retards à combler et des évolutions et réformes nécessaires pour cela. Cependant, sur le plan des résultats économiques, le partenariat n'a pas atteint ses objectifs. Si les PM ont fait des progrès constants dans la gestion macroéconomique, ce qui, contrairement à d'autres régions, leur a permis d'éviter les crises, ils n'ont pu impulser une dynamique suffisante. Tous les indicateurs montrent donc que l'équilibre atteint aujourd'hui dans la région est insuffisant et que s'en contenter l'exposerait à d'importants bouleversements. La conviction du Femise est qu'un changement d'échelle du partenariat est indispensable. L'expérience de ces dix ans de Barcelone révèle que même des progrès réels sur tels ou tels points spécifiques, sans dynamique d'ensemble, contribuent peu à améliorer la situation. L'enjeu est double, d'une part, mettre en place une vision et un dispositif de pilotage macroéconomique qui favorise le dynamisme d'ensemble et, de ce point de vue, le Femise considère que depuis la phase d'ajustement l'on s'est trop exclusivement centré sur l'amélioration de l'offre et pas assez sur la

demande, d'autre part, faire évoluer les sociétés à un niveau institutionnel beaucoup plus approfondi, ce qui implique une crédibilité de la démarche qui est aujourd'hui remise en cause.»

(4) C'est ainsi qu'en décembre 2002 se tenait à Rabat un colloque, organisé par l'Université Mohammed V-Agdal, auquel participaient le ministre de l'Éducation nationale et une importante délégation de l'UPMF, conduite par son président. Les contacts réalisés et les discussions durant les pauses ont largement facilité la réalisation d'un accord entre les deux universités de Grenoble et de Rabat.

(5) Le système LMD (licence en trois ans, puis master en deux ans, puis doctorat en trois ans), est mis en place en France au même moment. Il consiste, pour l'essentiel, à organiser des enseignements par semestres avec des unités de valeur capitalisables par les étudiants. Ces unités de valeur sont évaluées selon le système européen d'équivalence afin de faciliter la mobilité des étudiants entre les universités européennes.

Comme bien souvent dans ces cas, la réponse a été élaborée très rapidement, le délai entre la parution de l'appel d'offres de la Commission européenne et la date limite pour les réponses étant relativement court (quelques semaines). Le contenu de la réponse a été donc assez ouvert et le partage des tâches entre les quatre partenaires seulement esquissé. Il s'agissait de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble (UPMF), de l'Université de Savoie, de l'Université de Salamanque et de l'Université Mohammed V-Agdal de Rabat.

La rapidité de la réponse a été permise, d'une part, par l'expérience acquise par l'UPMF dans la gestion de plusieurs projets de coopération des phases précédentes du programme TEMPUS et, d'autre part, par l'ancienneté des relations entre les universités de Grenoble et de Rabat (4). L'idée générale, à la base de la réponse à l'appel d'offres TEMPUS, était de franchir un pas nouveau dans la coopération entre Grenoble et Rabat, avec la mise en place des Masters prévue par la réforme marocaine. Le Maroc venait en effet de décider de mettre en place le système européen défini en 1999 par la conférence de Bologne, en s'appuyant sur le système « LMD » (5) adopté en France. Le Maroc et la France décidaient donc, pratiquement au même moment, d'adopter ce nouveau schéma. Lors de l'élaboration de la réponse à l'appel d'offres, les habilitations des masters étaient encore en cours de discussion entre l'université de Grenoble et le ministère, et il était prévu de créer une formation « pilote » en économie, à la faculté de Rabat, préfigurant le nouveau système. En fait, le système LMD a été instauré progressivement au Maroc, année par année, à partir d'octobre 2004, en commençant par la première année de licence. Les premières entrées en master se réaliseront en octobre 2006.

Dans la réponse initiale à l'appel d'offres, l'accent était mis sur l'idée d'une « co-diplômation » entre Grenoble et Rabat. Ce qui signifiait que les étudiants marocains auraient pu s'inscrire simultanément à Rabat et à Grenoble, de manière à pouvoir obtenir un diplôme dans les deux universités. Naturellement, cela n'était réalisable que si les contenus des diplômes étaient très proches et supposaient une forte coordination entre les deux universités, ou la possibilité de créer à Rabat un diplôme au contenu voisin de celui qui serait mis en place à Grenoble. Le projet visait ainsi un renforcement des équipes locales d'enseignants-chercheurs, permettant ultérieurement la dissémination progressive de la formation « Master en économie », grâce à la mise en place des supports pédagogiques de la formation à distance. Les trois années du projet étaient décrites comme suit :

Quatre types principaux d'activité étaient prévus :

1. des missions pédagogiques d'enseignants, dans le sens Europe-France, afin de définir le contenu des modules des deux années de Master.
2. des missions pédagogiques en Europe des collègues marocains, afin d'harmoniser les enseignements, de viser à les rendre plus complémentaires et de préparer les supports pédagogiques ;

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

3. des missions de responsables administratifs pour définir les besoins logistiques et engager une véritable coopération entre les deux bords de la Méditerranée ;

4. la formation de tuteurs (jeunes chercheurs marocains) par un séjour en France d'au moins un mois pour un travail commun avec l'enseignant responsable du module ;

L'année 2004-2005 devait être consacrée à la mise en place de la première année de la maîtrise : sélection des étudiants, choix des moniteurs, production d'outils pédagogiques (livres et sites internet), mise en place d'une cellule d'orientation des étudiants, mise en place de la seconde année du master après un premier bilan des résultats obtenus.

L'année 2005-2006 serait consacrée à la mise en place de la seconde année du Master et à la gestion de la première année, en apportant quelques modifications nécessaires à la formation de la première année du Master, en soutenant la formation de troisième cycle préexistante, le diplôme d'études supérieures approfondies (DESA) « Economie des Organisations », en proposant une formation de Master pour les autres étudiants, en organisant une formation professionnelle (par exemple, économie et gestion du sport, des loisirs et du tourisme, développement local), en définissant les conditions d'une homogénéisation des méthodes et des contenus des enseignements des partenaires européens et marocains du programme, en envisageant un enseignement à distance complet de la formation au Maroc et dans les pays francophones du Maghreb, en mettant en place « toutes les conditions scientifiques, pédagogiques et économiques pour maintenir la coopération entre les quatre partenaires, notamment en faisant entrer l'Université Mohamed V-Agdal » dans les réseaux universitaires et professionnels européens, mais aussi anglo-saxons, africains et des pays en transition.

Comme on le voit, l'idée principale était de réaliser une convergence forte entre les enseignements européens et marocains, en s'appuyant sur celles des formations européennes qui, a priori, pouvaient être les plus pertinentes pour le Maroc.

La réponse à un appel d'offres de ce type ne se limite évidemment pas à une déclaration générale d'intention. En fait, il est demandé de répondre à des questions très précises. Ces questions portent sur l'objectif élargi du projet, ses objectifs spécifiques, et sur les résultats attendus. Chacun des résultats attendus est ensuite mis en face des activités à développer pour les atteindre, en spécifiant la nature des dépenses prévues avec un niveau de précision très grand (cf. un aperçu de ces réponses dans les tableaux 1 et 2 ci-dessous). Ce degré de précision est tel qu'on peut se poser la question de l'intérêt de ces tableaux pour les responsables européens de l'appel d'offres. Il est en effet illusoire de penser que ces précisions soient suivies à la lettre au cours de la mise en œuvre du projet. Mais peut-être le soin mis à remplir ces tableaux est-il considéré comme un signe de compétence et de sérieux

de la part des universités qui répondent, à moins qu'il ne s'agisse que d'un moyen d'évaluer approximativement les dépenses nécessaires à la mise en œuvre du projet. Toujours est-il que, à notre connaissance, aucune vérification de conformité entre les dépenses réellement engagées et les dépenses annoncées n'est ensuite effectuée. Les principales contraintes effectives portent en fait sur la répartition des dépenses entre les différents chapitres (frais de personnel; frais de voyage, frais de séjour et frais institutionnels; équipement; impression et publication; frais généraux; autres frais) et sur les justificatifs des dépenses effectuées (talons de billets d'avion par exemple). En fait c'est l'université de Grenoble qui s'est chargée de remplir les quelques 61 pages du document de candidature, le contenu du projet n'étant réellement discuté entre les partenaires qu'après la notification de l'accord de la Commission européenne, intervenue en juillet 2003, notamment à l'occasion d'une réunion du comité de pilotage qui s'est tenue à Rabat en décembre 2003.

Tableau 1

### Le projet initial: la « matrice cadre logique »

<b>Objectif élargi</b>	<b>Indicateurs de progression</b>	<b>Comment les indicateurs seront mesurés</b>	<b>Hypothèses et risques</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– créer un environnement favorable au développement local du secteur productif au Maroc par la mise en place d'une formation à vocation professionnelle (entreprise, université, recherche...);</li> <li>– trouver un emploi aux diplômés en Master au Maroc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– incitation des diplômés à trouver du travail au Maroc;</li> <li>– meilleure reconnaissance des diplômes des universités marocaines par le marché de l'emploi local;</li> <li>– participation des professionnels locaux à l'organisation des enseignements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nombre de diplômés trouvant un travail au Maroc;</li> <li>– nombre des équivalences de diplôme accordé aux étudiants marocains;</li> <li>– enquête sur les qualifications et les responsabilités confiées aux étudiants.</li> </ul>	
<b>Objectifs spécifiques du projet</b>	<b>Indicateurs de progression</b>	<b>Comment les indicateurs seront mesurés</b>	<b>Hypothèses et risques</b>
Créer une filière de formation Master en économie pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>– favoriser la formation et l'insertion professionnelle sur le marché national de spécialistes en économie appliquée;</li> <li>– assurer la formation des jeunes enseignants au tutorat et à la recherche;</li> <li>– rapprocher le contenu du diplôme et sa reconnaissance des standards européens;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– intérêt des étudiants pour les formations proposées;</li> <li>– attrait du programme pour les entreprises du secteur productif local;</li> <li>– importance du nombre d'étudiants trouvant un emploi au Maroc après avoir suivi le programme;</li> <li>– intérêt des enseignants pour cette formation;</li> <li>– importance du nombre d'inscriptions en thèse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nombre d'étudiants diplômés insérés professionnellement au Maroc après avoir suivi le cursus;</li> <li>– nombre d'étudiants inscrits en thèse en co-tutelle;</li> <li>– nombre de stages réalisés;</li> <li>– nombre d'enseignants suivant la formation au tutorat.</li> </ul>	

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

– élaborer des formations communes, bi-diplômantes, avec l'appui des méthodes du régime par correspondance (NTIC).			
Résultat	Indicateurs de progression	Comment les indicateurs seront mesurés	Hypothèses et risques
<b>R1.</b> Renforcement des équipes locales d'enseignants-chercheurs pour créer un programme d'enseignement commun (master axé sur les compétences en Economie appliquée (en 2 ans).	– formation d'une équipe locale d'enseignants pour le suivi pédagogique et d'encadrement de la recherche.	– 10 élèves enseignants formés à Grenoble, en Savoie et à Salamanca ; – nombre d'étudiants intéressés par cette formation.	– disponibilité logistique et administrative suffisante au Maroc pour gérer le programme.
<b>R2.</b> Développement du diplôme Master en cohérence avec les exigences européennes (LMD) et marocaines.	– création des supports pédagogiques nécessaires à l'enseignement présentiel et rédaction des syllabus.	– 15 modules d'économie appliquée créés (sur les deux ans) et 15 autres mis en adéquation avec le programme établi pour l'université marocaine.	
<b>R3.</b> Mise en place d'une co-diplômation pour le programme Master entre les universités partenaires du consortium et l'Université MV.	– Organisation des enseignements marocains du programme selon les principes des crédits européens ; – Niveau de collaboration des quatre équipes du programme; – 2004-2005: lancement de la première année de Master (M1) – 2005-2006: lancement de la deuxième année de Master (M2)	Le diplôme est soumis à la validation par les conseils d'administration des universités du consortium.	– Reconnaissance par le milieu économique et social du complément de formation et des compétences apportés aux étudiants du programme.
<b>R4.</b> Développement de l'enseignement à distance basé sur NTIC grâce au système du tutorat.	– Qualité de la mise en place du tutorat.	– Nombre et qualité universitaire des tuteurs; – Qualité de l'administration universitaire.	– Les tuteurs s'engagent sur plusieurs années dans leurs activités.
<b>R5.</b> Mise en place d'une structure d'accompagnement à l'insertion professionnelle (module recherche d'emploi).	– Valorisation des compétences des diplômés.	– Nombre d'étudiants trouvant un emploi dans les 6 mois suivant l'obtention du diplôme.	
<b>R6.</b> Dissémination progressive de la formation avec le soutien des méthodes d'enseignement à distance.	– Création des supports pédagogiques nécessaires à la formation à distance.	– Publication des textes des supports pédagogiques dans les scollections européennes et marocaines.	
<b>R7.</b> Mise en place des conditions nécessaires au fonctionnement du programme sans financement Tempus.	– Importance des entreprises ou institutions publiques marocaines directement intéressées par le programme.	– Nombre des partenaires résident au Maroc ; – Réflexion sur la mise en place d'un système d'enseignement en alternance.	

Tableau 2

**Le projet initial: exemple de description d'une des activités prévues**

Résultat recherché	Nature de l'activité	dépenses prévues	Hypothèses et risques
<b>A1. Ingénierie de formation</b> 1.1. Expertise du contenu des formations des quatre universités concernées. 1.2. Analyse des besoins de compétences sur le marché national d'emploi.	1.1. et 1.2. Mission d'expertise pédagogique (6 enseignants + 1 Expert F-MA, 2 enseignants E-MA) 7 jours à Rabat. – détermination d'une grille d'évaluation de la formation et des étudiants ; – mise en place de supports pédagogiques.	Séjour : 9 F,E – MA=9 x 1 000 = 9 000 Voyage : 9 x 1 200 = 10 800 Total : 19 800 (1a)	Les compétences des enseignants marocains à la formation à distance.  La mobilisation des enseignants marocains au programme.  Les compétences des services administratifs marocains.
1.3. Mise en cohérence de l'offre de formation et des besoins de compétences, et création de 10 modules sur les deux années à répartir parmi les quatre universités.	1.3. Deux missions de 3 enseignants marocains à Grenoble et à Salamanca (4 enseignants MA-F, 2 enseignants MA-E 7 jours)	Séjour : 6 MA – F,E =6 x 1000=6000 Voyage : 6 x 1200 = 7200 Total : 13200 (1a)	
1.4. Formation des 10 enseignants marocains.	1.4. Mission de formation (10 enseignants MA – F 14 jours, 2 enseignants E – F, 1 enseignant F– F pendant 7 jours).	Séjour: 10 MA – F =10 x 1600=16000 2E – F = 2 x 1000 = 2000 1F – F = 1 x 500 = 500 Voyage : 12 x 1200 =14400 1 x 100 = 100 Total : 33 000 (1a)	

On peut en venir maintenant à la question de l'évaluation de ce qui a été réalisé.

**Comment évaluer un tel projet ?**

Cet article est écrit quelques mois après la clôture du projet, intervenue en mars 2007 après trois ans et demi d'activité. C'est une date où l'on peut disposer de toutes les données sur les opérations effectuées, mais où il est encore trop tôt pour savoir comment le système d'enseignement mis en place peut évoluer.

On sait que de très nombreux travaux ont été réalisés sur la question de l'évaluation des politiques publiques (cf. par exemple, Baron [2001], Perret [2001]). Perret (*op. cit.* p. 18) (6) rappelle qu'on distingue habituellement différents angles de vue dans l'évaluation des politiques publiques :

**Pertinence**

Une politique sera dite pertinente si ses objectifs sont adaptés à la nature des problèmes qu'elle est censée résoudre. La question de la pertinence d'une politique pose en fait celle du jugement qu'on peut porter sur cette politique

(6) Dans le même ouvrage, B. Perret (p. 74) rappelle également les standards, très proches, utilisés par la Banque mondiale pour évaluer les programmes sociaux : pertinence, efficacité, efficience, durabilité (sustainability), développement institutionnel).



## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

et amène à se préoccuper du référentiel à adopter pour émettre un tel jugement.

### *Cohérence*

Une politique est constituée d'un ensemble d'objectifs, de dispositifs réglementaires et organisationnels, et enfin de moyens humains et financiers. La question posée ici est celle de la cohérence de ces différents éléments de la politique adoptée.

### *Efficacité*

Il s'agit ici de comparer les effets d'une politique avec ses objectifs initiaux.

### *Efficience*

La question de son efficience est celle de la comparaison entre ses effets et les ressources financières utilisées.

## **Impact systémique**

Toute action publique produit des effets plus larges que ceux explicitement visés initialement. Evaluer « l'impact systémique », c'est prendre en compte les impacts sur l'ensemble de la société. Nous ajouterons à la définition présentée par B. Perret qu'il s'agit de s'interroger non seulement sur les effets dans l'espace extérieur au champ précis visé mais aussi sur ses effets dans le temps qui peuvent se produire bien après la fin de l'action proprement dite.

D'autre part, l'adoption en France de la loi organique sur les lois de finances françaises (LOLF) a suscité des réflexions d'économistes, et notamment du Conseil d'analyse économique (CAE) (7) (Arkwright *et alii*, 2007 ; Bureau et Mougeot, 2007). Les outils théoriques issus de la théorie économique, discutés dans les débats du CAE, sont en effet difficiles à utiliser dans notre cas. Les arguments exposés par P. Mongin (*in* Bureau et Mougeot, 2007) montrent bien les limites actuelles de ces approches :

– La théorie de l'agence suppose l'existence d'un état bienveillant incarnant l'intérêt général et jouant le rôle de principal ; dans le cas d'un projet international, la situation est beaucoup plus complexe car il y a multiplicité de principaux (dans notre cas l'Union européenne, le gouvernement marocain, les différents établissements universitaires...) dont, de plus, les intentions ne sont pas toujours parfaitement explicitées. Comme l'a écrit P. Mongin, « la théorie de l'agence est peu praticable dans son développement actuel. En revanche, elle peut servir de guide pour créer les conditions de son application par une gouvernance appropriée » ; mais notre objectif est ici avant tout une évaluation *a posteriori* de l'action menée. Ajoutons cependant que les notions de sélection adverse et d'aléa moral peuvent aussi constituer des concepts utiles pour examiner certains aspects du projet.

– La théorie du bien-être présente l'avantage de rappeler qu'un projet doit être analysé par ses effets et non par les intentions de ses promoteurs.

(7) Le Conseil d'analyse économique est un organisme formé d'économistes, servant de conseil au Premier ministre français.

Il est évidemment impossible dans le cas de ce projet de définir une unité de mesure commune à ses différents effets repérables, positifs et négatifs, à l'aide d'une fonction de bien-être social évidemment non définie dans ce cas.

### **La méthode adoptée**

L'objet de l'analyse présentée ici ne concerne pas une politique, mais un projet particulier. On a vu que ce projet est à l'intersection de plusieurs politiques de l'Union européenne : une politique de coopération avec les pays situés à sa périphérie (TEMPUS), une politique méditerranéenne (processus de Barcelone et programme MEDA), une politique universitaire européenne (Bologne).

Le type de questionnement élaboré par les spécialistes de l'évaluation des politiques publiques est cependant très utile pour guider l'évaluation d'un tel projet.

Reprenons les différentes dimensions de l'évaluation présentées ci-dessus.

Sa pertinence ne peut être définie que par rapport à un point de vue donné. Chacun des acteurs, individuels et institutionnels, peut avoir son point de vue sur la question. Nous nous placerons délibérément du point de vue de l'apport du projet à l'enseignement supérieur marocain et, plus précisément, à celui de l'enseignement de l'économie dans la faculté de Rabat.

La question de la cohérence qui concerne surtout les politiques publiques comportant plusieurs projets ne sera pas retenue ici.

La question de l'efficacité, qui vise à comparer les effets obtenus avec les objectifs initiaux, pose la question de la base de comparaison, car les objectifs ont été progressivement modifiés au cours du projet, en fonction de l'expérience acquise et des avis des différents acteurs. Il serait ainsi de peu d'intérêt de reprendre les différentes lignes des tableaux remplis pour la réponse à l'appel d'offres en décembre 2002. Comme il a déjà été indiqué, ni le contenu des actions ni le calendrier de leur réalisation n'a été conforme à ce qui était spécifié. En revanche, il est possible d'indiquer à quoi et à qui les ressources ont été attribuées.

A l'inverse, l'évaluation de l'efficience peut partir d'une donnée claire, celle du budget alloué (un peu moins de 500 000 euros), mais pose la question de la mesure des effets. Il est hors de question de se livrer à une évaluation monétaire de la qualité des étudiants, de l'enseignement ou de l'apport de chaque mission, ce qui poserait des questions insolubles tant au niveau théorique que pratique.

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

Quant à l'impact systémique, il est possible d'indiquer quelques pistes qui pourraient donner lieu à des analyses plus fines. Il faudrait en effet pouvoir évaluer l'effet de l'organisation du master sur l'ensemble de la faculté et à l'extérieur de celle-ci. D'autre part, les effets dans le temps ne pourront être appréciés qu'avec un recul suffisant, bien au-delà des six mois qui séparent la fin du projet de la rédaction de cet article. La question délicate qui apparaît dans cette perspective est celle de savoir ce qui se serait passé dans le cas où ce projet n'aurait pas existé.

Il faut d'autre part souligner qu'une évaluation d'un projet, comme d'une politique, suppose la confrontation entre les points de vue des différents acteurs concernés. Or il ne s'agit, pour le moment, que du travail d'une seule personne, le coordonateur du projet, à la fois juge et partie dans l'opération. En revanche cette situation présente l'avantage de disposer d'une information précise sur la nature des dépenses engagées et sur les réactions des différents acteurs concernés.

Après une présentation de ces acteurs, nous analyserons l'utilisation des ressources attribuées au projet, ce qui permettra de mieux percevoir les actions effectuées. Nous apprécierons ensuite les effets du projet.

### 1. Les acteurs

#### 1.1. Les institutions

##### La Commission européenne

La Commission européenne (CE) est l'unique financeur du projet. C'est elle qui a accepté les termes de la proposition initiale et qui suit le projet.

Concrètement, pour les personnes qui ont mis en œuvre le projet, la CE est intervenue en donnant son appréciation sur les rapports d'étape qui ont été rédigés par l'Université Pierre Mendès France. Le fait que les dépenses engagées aient été relativement faibles lors de la première année a nécessité la rédaction d'un second rapport, au moment où une part suffisante du budget prévu a été dépensée.

En fait, à tort ou à raison, pour les responsables du projet, la Commission européenne exerce d'abord un contrôle financier : respect de la répartition des dépenses entre les grands chapitres du budget, vérification des justificatifs des dépenses (notamment de transport), limitation des subventions aux membres des établissements du consortium (8). Ce type de contrôle prend le pas, dans la gestion quotidienne du projet, sur celui de l'adéquation véritable de la nature des dépenses avec l'objectif général du projet, bien que la Commission soit également présente sur place par des missions à la faculté de Rabat et que des notes sur les rapports d'activité soient rédigées par elle à mi-parcours et en fin de contrat.

##### L'Université Pierre Mendès France (Sciences sociales – Grenoble 2)

L'Université Pierre Mendès France (UPMF) a été à l'origine de la réponse à l'appel d'offres de la Commission européenne. C'est elle qui a contacté les autres universités membres du consortium.

(8) Il faut ajouter à cela qu'un des critères implicites de l'efficacité du projet paraît bien aussi la vitesse à laquelle les dépenses sont engagées. Un projet qui n'utiliserait pas toutes les ressources disponibles est facilement suspecté de traîner en longueur et risque de se voir pénalisé, soit parce qu'on estime que le travail prévu n'a pas été réalisé, soit parce qu'il a pu l'être à moindre frais avec le risque d'une restriction ultérieure des crédits pour des opérations analogues.

L'UPMF regroupe, à Grenoble, l'essentiel des disciplines des sciences sociales qui font l'objet de recherches et d'enseignement dans ses différentes composantes (unité de formation et de recherche, instituts, unités de recherche). En fait, l'initiative a été prise, dans le cas de ce projet, par la présidence de l'université et, plus précisément, par le service des relations internationales, dont la tâche principale est de coordonner l'action internationale de l'université. Le responsable du projet était donc le vice-président aux relations internationales de l'UPMF, qui a désigné un chargé de mission pour la coordination du projet, le rédacteur de cet article.

Les participants au projet ont été désignés de manière surtout individuelle, en fonction des besoins du projet, sans qu'une composante particulière, équipe de recherche ou filière de formation, soit impliquée en tant que telle au départ du projet. Il est important de noter que ces composantes étaient elles-mêmes en cours d'habilitation pendant la durée du projet, ce qui a évidemment compliqué quelque peu la coordination avec l'université marocaine.

### **L'Université Mohammed V-Agdal (Rabat)**

L'université Mohammed V-Agdal fédère, à Rabat, plusieurs facultés et une école d'ingénieurs qui ont le statut d'établissement autonome. C'est avec l'université que le contrat a été signé, mais le responsable du projet était le directeur d'une des formations de troisième cycle de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales de Rabat, l'Unité de formation et de recherche, selon la terminologie marocaine, « Economie des Organisations ». Cette UFR avait été, au cours des années précédentes, en contact étroit avec des économistes de l'Université Pierre Mendès France et était considérée par celle-ci comme son interlocuteur « naturel ».

Il faut noter que d'autres institutions vont également intervenir au cours du projet. Le ministère marocain de l'Education nationale, parce qu'il était celui qui accréditait les formations nouvelles, la faculté et le département d'économie de la faculté, dont l'accord était nécessaire pour que les demandes d'accréditation soient transmises au ministère.

### **L'Université de Savoie**

C'est l'une des vice-présidentes qui a assuré la coordination du projet, en recherchant des participants au projet dans les domaines du développement territorial et de l'économie du tourisme, qui sont deux spécialités importantes de cette université.

### **L'Université du Pays basque (Bilbao)**

Cette université n'est entrée dans le projet qu'à mi-parcours. Un premier accord avait été conclu avec une autre université espagnole, mais l'orientation choisie, à Rabat, en direction de l'économie des territoires, s'est avérée beaucoup plus compatible avec une collaboration avec

## **Comment évaluer un projet de coopération internationale ?**

l'université du Pays basque, qui disposait d'une équipe d'enseignants-chercheurs spécialisés dans le développement territorial, ayant suivi de près les politiques mises en œuvre à Bilbao et disposant de nombreuses relations internationales communes avec leurs homologues grenoblois.

### **1.2. Les personnes participant au projet**

Ce projet a fait intervenir un grand nombre de personnes. A l'exception de trois personnes acceptées comme « experts », toutes appartiennent à l'une des quatre universités membres du consortium. Les experts sont en fait des enseignants ou des chercheurs qui ont été choisis, d'une part, pour participer à l'évaluation du projet, réalisée à Rabat en juin 2005, et d'autre part, pour contribuer à des réflexions qui ont porté sur l'organisation du système de recherche en France et sur l'économie des organisations. Les membres des universités du consortium sont, pour la majorité, des enseignants et des chercheurs, des étudiants de troisième cycle, la plupart doctorants, des responsables administratifs et des informaticiens.

Outre les responsables initiaux du projet, les enseignants ont été en priorité ceux des filières concernées par le projet à Rabat. Ce groupe d'enseignants a bénéficié de missions dans les universités européennes du consortium et de la participation d'enseignants de ces universités à la mise en place des enseignements dont ils avaient la charge. Les étudiants sont des doctorants marocains qui ont effectué un stage de un à deux mois dans une des unités de recherche européennes et des étudiants en économie des territoires qui ont pu effectuer un stage dans des collectivités locales en France.

## **2. L'utilisation des ressources**

En vue d'une évaluation de ce projet, il faut tout d'abord prendre connaissance des actions entreprises. On le fera ici à partir de l'analyse des dépenses effectuées.

On a vu plus haut que ce projet a connu une période d'incertitude forte, du fait que les procédures d'accréditation des deux formations de master ont pris beaucoup plus de temps que prévu initialement, au point que plus d'un an après son lancement, au cours de l'hiver 2004, on a pu se demander si ce projet pourrait se poursuivre.

On commencera par examiner l'utilisation des ressources financières disponibles, qui servira de base à la suite de l'analyse.

### **2.1. Répartition par fonctions**

Les dépenses effectuées se répartissent entre quatre grands chapitres : déplacements (voyages et séjours), rémunération de personnel, équipement, publications. Ces dépenses représentent respectivement 55 %, 28 %, 11 % et 6 % des dépenses totales. Elles montrent que l'essentiel de l'activité du

projet a consisté à organiser des déplacements entre les quatre établissements. On a ainsi dénombré 185 déplacements au total, concernant 93 personnes différentes.

Tableau 3

**Ventilation des déplacements par type de personnel  
(en nombre de déplacements)**

Type de personnel	Responsables administratifs	Etudiants de troisième cycle	Informaticiens	Enseignants et chercheurs	Total
Nombre de déplacements	19	41	7	118	185

On peut distinguer, pour clarifier l'analyse, quatre types d'activités pédagogiques (enseignants-chercheurs et doctorants) :

### **Activités pédagogiques**

Dans ce type de déplacement, on peut distinguer les missions d'enseignants et celles des doctorants.

#### *Missions d'enseignants-chercheurs*

La majorité d'entre eux visaient la pédagogie des masters (60 % du budget total de déplacement). Il s'agissait de missions d'enseignants européens venant effectuer des activités pédagogiques au Maroc (cours, séminaires, participation à des jurys d'admission, soutenances de mémoires, rédaction de manuels) et d'enseignants de la faculté de Rabat venant pour des séjours de une ou deux semaines en Europe (majoritairement à l'Université de Grenoble mais aussi à Chambéry, à l'Université de Savoie), pour y rencontrer des collègues de leur spécialité. Dans les deux cas, l'objectif est de participer au montage des filières d'enseignement, de préciser le contenu des enseignements à délivrer à Rabat et d'élaborer des manuels pédagogiques pour les étudiants de Master.

#### *Stages de doctorants*

Les étudiants de troisième cycle marocains ont pu effectuer des stages, les uns (économie des organisations) dans des laboratoires européens, les autres (économie des territoires) dans des organismes de développement régional des régions de Grenoble et Chambéry, en liaison étroite avec les formations correspondantes des universités de Grenoble, Chambéry et Bilbao.

D'autre part, des doctorants européens sont venus à Rabat afin de participer à des « écoles thématiques ». Ces dernières ont réuni, pendant une semaine chaque année, des enseignants, des chercheurs, des praticiens et des doctorants, pour des conférences-débats et des visites sur le terrain autour de thèmes précis (développement territorial, politique industrielle, relations professionnelles...).

### Politique universitaire et gestion du projet

Un nombre important de déplacements avaient pour but des rencontres entre les responsables de la gestion du projet et les responsables universitaires (équipes présidentielles françaises, directeurs de formation espagnols, doyen de la faculté de Rabat et son équipe décanale, experts, élus, chefs d'entreprise), sous forme de réunions de « comité de pilotage », environ deux fois par an, et dont l'objet a évolué au cours du temps : définition concrète du projet, maquette des formations, première évaluation de ces formations (juin 2005), réflexion sur l'organisation générale de l'enseignement et de la recherche en France, en Espagne et au Maroc, exemples de relation université-économie régionale (Grenoble, novembre 2005 ; Bilbao, octobre 2006), rencontre internationale autour des manuels en économie des organisations et économie des territoires (Rabat, janvier 2007), bilan final du projet (Rabat, février 2007). Ces rencontres n'étaient donc pas centrées sur la gestion proprement dite du projet lui-même mais ont été surtout l'occasion de nombreuses réflexions sur la mise en place de la réforme « LMD », qui avait lieu pratiquement simultanément en France et au Maroc, et sur les politiques universitaires à adopter.

### Informatisation

Les informaticiens de l'UPMF ont effectué plusieurs missions à Rabat en vue de l'équipement, prévu par le projet, d'une salle informatique. Ces missions ont eu pour objectif d'établir un cahier des charges après une analyse des besoins des formations, puis de permettre le fonctionnement de la salle informatique dédiée aux deux formations (moyens pédagogiques, connexions internet, installations de logiciels permettant des échanges pédagogiques avec les filières similaires en France et en Afrique, formation des enseignants et des étudiants). Ces missions ont été effectuées en collaboration avec les informaticiens de l'université de Rabat, qui ont pu également se rendre en France pour prendre connaissance des modalités d'application des technologies de l'information à la pédagogie et à l'administration universitaire.

### Administration universitaire

Le projet OMAR a occasionné des dépenses de personnel administratif pour sa *gestion*. Celle-ci ayant été assurée pour l'essentiel par l'UPMF, les dépenses de personnel correspondantes sont des rémunérations de personnel du service des relations internationales de l'UPMF.

Une part importante de l'activité a consisté à faciliter la *modernisation de l'administration* universitaire marocaine par des missions de la France vers le Maroc et, surtout la dernière année du projet, des missions de responsables administratifs de la faculté de Rabat (secrétariat général de la faculté, administration des masters, bibliothèques, site web). Enfin, une

réflexion approfondie a été organisée par la responsable de la cellule d'information et d'orientation de l'Université de Grenoble, sur l'orientation des étudiants. Ainsi des activités pédagogiques ont été organisées à Rabat, sous la forme, chaque année, d'un séminaire d'une semaine, intégré dans le cursus du master pour inciter les étudiants à élaborer un projet personnel d'insertion professionnelle. Des liens ont ainsi pu être établis avec les anciens étudiants de la faculté, grâce aux interventions de responsables de l'ANAPEC (agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences), avec laquelle la faculté a signé une convention de collaboration.

## 2.2. Répartition des ressources

Ces différentes activités ont bénéficié de ressources affectées aux différents chapitres du budget. Le tableau ci-dessous propose un croisement des ressources affectées aux différentes fonctions et des types de dépenses.

On notera que les dépenses de personnel ont été très majoritairement liées au pilotage du projet, beaucoup moins aux activités pédagogiques. Ceci résulte d'un choix initial visant à faire en sorte que le fonctionnement des filières d'enseignement puisse continuer à être assuré après la fin du projet : les interventions des enseignants de la faculté de Rabat auprès des étudiants marocains n'ont en effet pas été rémunérées par le programme TEMPUS mais selon les modalités habituelles de la faculté de Rabat. Les enseignants européens qui sont intervenus ont été remboursés de leurs frais de déplacement mais n'ont pas été rémunérés pour leurs enseignements. Seules ont donc été rémunérées les activités liées à la gestion du projet (temps passé aux démarches administratives, à l'organisation des réunions, à l'accueil des personnes en déplacement, etc.) et à la mise sur pied des enseignements (élaboration des programmes, rédaction d'ouvrages, etc.).

Les dépenses d'équipement ont été liées à l'informatisation des deux filières de formation de Rabat. Les dépenses de publication ont été essentiellement consacrées à la publication de trois ouvrages : *Economie des organisations* (Bensaïd, El Aoufi et Hollard, 2007), *Economie des territoires* (Lapèze, El Kadiri et Lamrani, 2007), *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement* (Lapèze, 2007) et doivent donc être considérées comme des contributions à l'activité pédagogique.

La gestion de ce projet a été entièrement assurée par une seule université, l'université Pierre Mendès France de Grenoble, contrairement à d'autres projets, où chaque établissement se voit affecter a priori une part donnée des ressources.

Comment, dans ces conditions, répondre à une question qui revient fréquemment dans les discussions que l'on peut avoir sur un projet de coopération internationale : quelle part des ressources revient au pays bénéficiaire ? le projet profite-t-il réellement à ce pays ?



## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

Tableau 4

### Répartition croisée des dépenses par chapitres comptables et par fonctions

	Dépenses personnel	Dépenses déplacement (€)	Equipement (€)	Publications (€)	Total par fonctions (€)	Pourcentages
Politiques universitaires et gestion du projet	89 436,84	68 982,74			15 8419,58	33,6 %
Activités pédagogiques	12 283,39	159 997,22	933,25	25 954,45	199 168,31	42,3 %
Informatisation	7040	4 207,22	49157,97		60 405,19	12,8 %
Administration universitaire	25 778,89	27 513,06			53 291,95	11,3 %
TOTAL par chapitres comptables	13 4539,12	260 700,24	50 091,22	259 54,45	471 285,03	100,0 %
Pourcentage	28,5 %	55,3 %	10,6 %	5,5 %	100,0 %	

Pour répondre à ces deux questions, il faudrait pouvoir apprécier l'apport réel au pays bénéficiaire du projet (ici le Maroc) de chacune des activités financées. Nous avons vu qu'il s'agit, pour plus de la moitié des dépenses, de déplacements de personnes, et pour une part importante, de rémunérations de personnel. Ces deux types de dépenses représentent plus des trois quarts des dépenses totales.

A qui profitent ces déplacements et ces rémunérations : aux personnes concernées ? aux personnes à qui elles vont s'adresser au cours de leur déplacement (étudiants, collègues des autres universités...) ? à leur université d'appartenance ?

On se limitera dans ce qui suit à repérer la nationalité des personnes qui ont été défrayées pour leurs déplacements ou rémunérées pour leurs activités liées au projet, en croisant ces informations avec les types d'activité réalisée.

Le tableau 5 ci-dessous indique cette répartition.

Outre les dépenses de déplacement et de personnel, on a noté que deux types de dépense avaient été significatifs : les dépenses d'équipement et les dépenses de publication.

Les dépenses d'équipement sont en majorité liées à la création d'une salle informatique au sein de la faculté de Rabat et, pour une part plus réduite, à l'achat d'ouvrages pédagogiques. On peut les considérer comme des dépenses destinées au Maroc, même si le producteur de matériel et les éditeurs d'ouvrage sont étrangers au Maroc.

Les publications effectuées sont en fait le produit de co-éditions entre un éditeur français et un éditeur marocain, mais le public auquel elles sont destinées est surtout marocain, peut-être plus largement africain, voire français ; elles constituent un actif des deux filières de formation de master.

Tableau 5

**Croisement des dépenses de déplacement et de personnel,  
par nationalités et types d'activités**

		Déplacements ( € )	Rémun. personnel ( € )	Total déplac. perso ( € )	Structure dépense par nationalité	Part de chaque nationalité dans le total des dépenses
Espagne	Politiques universitaires et gestion du projet	7216,4	0	7216,4	58,15 %	<b>3,14 %</b>
	Pédagogie	4593,06	600	5193,06	41,85 %	
	Informatisation	0	0	0	0,00 %	
	Administration	0	0	0	0,00 %	
	<b>Total Espagne</b>	<b>11 809,46</b>	<b>600</b>	<b>12409,46</b>	<b>100,00 %</b>	
France	Politiques universitaires et gestion du projet	34995,56	49116,84	84 112,4	45,25 %	<b>47,04 %</b>
	Pédagogie	67248,17	11083,39	78331,56	42,14 %	
	Informatisation	4207,22	0	4207,22	2,26 %	
	Administration	8167,32	11083,39	19250,71	10,36 %	
	<b>Total France</b>	<b>114618,27</b>	<b>71283,62</b>	<b>185901,89</b>	<b>100,00 %</b>	
Maroc	Politiques universitaires et gestion du projet	26770,78	40320	67090,78	34,07 %	<b>49,82 %</b>
	Pédagogie	88155,99	600	88755,99	45,07 %	
	Informatisation	0	7040	7040	3,57 %	
	Administration	19345,74	14695,5	34041,24	17,29 %	
	<b>Total Maroc</b>	<b>134272,51</b>	<b>62655,5</b>	<b>196928,01</b>	<b>100,00 %</b>	
Total tous pays	Politiques universitaires et gestion du projet	68982,74	89436,84	158419,58	40,08 %	
	Pédagogie	159 997,22	12283,39	172280,61	43,59 %	
	Informatisation	4 207,22	7040	11247,22	2,85 %	
	Administration	27513,06	25778,89	53291,95	13,48 %	
<b>Total général</b>		<b>260 700,24</b>	<b>134 539,12</b>	<b>395 239,36</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

**Comment évaluer un projet de coopération internationale ?**

Dans ces deux cas, les dépenses bénéficient donc essentiellement à un public marocain.

Le tableau 6 ci-dessous indique la répartition de la quasi-totalité des dépenses qui peuvent être affectées au Maroc. Le tableau 7 récapitulant la répartition des dépenses en les affectant entre nationalités, suivant les principes énoncés ci-dessus.

*Tableau 6*  
**Répartition des ressources «Maroc »**

		Déplacements	Rémunérations	Equipement	Publications	
Maroc	Politiques et gestion	267 70,78	40 320			
	Pédagogie	88 155,99	600	50 091,22	25 954,45	
	Informatisation	0	7040			
	Administration	19 345,74	14 695,5			
Total Maroc		134 272,51	62 655,5			272 973,68

*Tableau 7*  
**Répartition des dépenses par nationalité**

	Montant	Pourcentage
Espagne	12 409,46	2,6 %
France	185 901,89	39,4 %
Maroc	272 973,68	57,9 %
Total général	471 285,03	100,0 %

Ce type d'indications permet d'apprécier une donnée objective importante du projet, à savoir l'importance des occasions de rencontre et d'échange qu'il a créées. Il faut tenter maintenant d'en apprécier les effets pédagogiques.

**3. Les effets du projet**

Reprenons les principaux points de vue habituellement adoptés dans l'analyse des politiques publiques et qui ont été présentés plus haut : pertinence, efficacité, efficience, impact dans l'espace et dans le temps.

L'objectif initial du projet paraît assez clair : développer un enseignement supérieur de qualité dans un établissement public marocain. Mais un autre objectif est également évident : renforcer les liens entre des universités européennes et une université marocaine et, ainsi, renforcer les liens entre

l'Union européenne et l'Etat marocain. Dans ce qui suit, on privilégiera délibérément les effets sur l'enseignement supérieur au Maroc, en tenant compte de sa place dans le développement du pays. Pour cela il est nécessaire de s'appuyer sur des critères d'évaluation, en tentant de décrire ce que serait un bon « modèle » d'enseignement et de recherche en économie dans le contexte marocain..

## Quel modèle d'enseignement en Master ?

Il s'agit ici de préciser ce qu'on peut espérer mettre en place au Maroc, compte tenu des besoins du Maroc et de la place des universités dans le système de formation.

Depuis une dizaine d'années, les universités marocaines sortent progressivement de la situation de quasi-abandon (9) qui leur avait été imposée par des contraintes politiques et financières. Elles se situent aujourd'hui dans un univers fortement concurrentiel, marqué par la présence d'autres formations supérieures. Les nouveaux dirigeants, de l'économie comme de l'état, ne sont pas aujourd'hui majoritairement issus de l'université marocaine mais des grandes écoles, privées ou publiques, marocaines ou étrangères, et de quelques universités étrangères, après avoir fréquenté le plus souvent les écoles, collèges et lycées français implantés au Maroc. En économie, les diplômés des universités marocaines accèdent, pour les mieux lotis, à des postes de cadres intermédiaires, le plus souvent dans l'administration mais aussi dans les banques, assurances ou services divers, parfois dans des entreprises industrielles, quelques-uns accédant, après l'obtention du titre de docteur, à des postes d'enseignant dans les universités. Une part importante de ces diplômés ne trouvent toutefois pas d'emploi et viennent grossir la cohorte des « diplômés chômeurs », avant de se rabattre sur des emplois précaires ou sans rapport avec leur qualification d'origine. Les disparités sont fortes entre les différentes filières, certaines tirant beaucoup mieux que d'autres leur épingle du jeu.

L'expérience montre qu'un certain nombre de caractéristiques se retrouvent dans les filières du niveau master qui réussissent :

- des enseignants dont la qualité est reconnue par leurs pairs et par les étudiants, disposant d'un réseau de relations à l'extérieur de l'université et d'une solide réputation ;
- un affichage de spécialité correspondant aux attentes des étudiants et aux perspectives d'emploi ;
- une ancienneté de la formation suffisante pour que des anciens étudiants ayant trouvé des emplois intéressants puissent faciliter l'accès à ces emplois aux promotions suivantes ;
- une sélection à l'entrée suffisante pour permettre à ces filières de recruter des étudiants issus de la licence, capables de s'exprimer et de rédiger correctement en français (qui reste la langue indispensable dans les différentes institutions susceptibles des les embaucher).

(9) Sur « le processus de dégradation de la qualité de l'enseignement supérieur », on lira avec intérêt le bilan sans complaisance dressé dans le rapport de Mekki Zouaoui (2005).

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

Les filières de ce type jouent un rôle indispensable car elles permettent l'accès à des diplômes de niveau bac plus cinq ou plus (10), à des étudiants le plus souvent issus de l'enseignement secondaire public marocain qui n'ont pas tous la possibilité d'accéder à d'autres établissements marocains ou de partir à l'étranger. Elles alimentent assez largement les niveaux intermédiaires des cadres de l'administration.

Dans ces conditions, le modèle qui peut être proposé en vue d'améliorer l'existant pourrait reposer sur les principes suivants, qui font l'objet d'un large consensus mais qu'il faut pouvoir faire passer dans la réalité.

Toutes les filières existantes devraient pouvoir accéder aux caractéristiques des filières qui réussissent et qui ont été décrites plus haut. Il faut également créer de nouvelles filières adaptées à des emplois en développement.

L'articulation entre l'enseignement et la recherche est indispensable dans cette perspective : la présence durable et constante, auprès des étudiants, d'enseignants au fait des réalités actuelles et des concepts théoriques et analytiques pertinents, suppose l'existence de structures de recherche et la création d'un environnement favorable à l'innovation. La recherche dont il est question ici n'est pas nécessairement celle qui se traduit par une reconnaissance internationale dans les divers classements à la mode au moment où on écrit cet article (11). Il s'agit d'abord de développer un esprit critique et des méthodes de travail efficaces, par un enseignement basé sur un rapport étroit aux faits, libérant et stimulant l'imagination créatrice des étudiants, à l'opposé du « par cœur ».

Un enseignement de master de bon niveau suppose une connexion permanente et forte avec des formations étrangères analogues. Le fait d'être confronté à d'autres réalités sociales, à d'autres méthodes pédagogiques est une des conditions essentielles au dynamisme d'une formation, tant pour ses enseignants que pour ses étudiants.

Le modèle esquissé (12) ici est donc basé sur une interaction forte entre un enseignement de bon niveau et une recherche inscrite dans la société marocaine. C'est ainsi qu'on peut favoriser le renouveau des universités et former des diplômés capables d'apporter du sang neuf dans les institutions qui les emploieront.

C'est dans une telle perspective que nous nous proposons d'examiner les différentes questions posées par son évaluation (13).

### Pertinence et efficacité

La question posée ici est celle de savoir si les objectifs du projet sont adaptés à la nature des problèmes qu'il est censé résoudre.

Nous avons vu que ces objectifs sont assez étroitement déterminés par le mode de construction du projet. En ce qui concerne le présent projet, le choix de l'interlocuteur principal marocain fut déterminant. Il s'agissait du directeur d'une des formations doctorales en économie (alors appelée « unité de formation et de recherche » [UFR] au Maroc) de la faculté et du

(10) Bac + 6 dans le cas des DESA qui ont laissé place aux masters de niveau Bac + 5, conformément à la norme européenne.

(11) On pense évidemment au classement dit de Shanghai (basé sur les publications, repérables sur internet, des enseignants-chercheurs) ou à d'autres comme celui de l'école des mines de Paris (basé sur l'origine des grands « décideurs »).

(12) Le rapport de M. Zouaoui (*op. cit.*, 2005) insiste, pour sa part, sur les moyens à mettre en œuvre pour un enseignement supérieur de qualité : stratégie innovante de recrutement de l'encadrement pédagogique, aptitude des bacheliers à poursuivre des études supérieures, contribution financière des étudiants.

(13) Beaucoup de ces conclusions rejoignent celles du mémoire de Bénédicte Corvaisier, responsable administrative du service des relations internationales de l'UPMF (Corvaisier-Rouard, 2007), qui insiste çà juste titre sur le fait suivant : « Dans le contexte des pays-cibles de Tempus, où le manque de moyens humains est souvent criant, le passage brutal d'une « manne » financière à une clôture de financement est probablement l'un des éléments à reconsidérer dans la configuration de ces programmes » (*op.cit.*, p. 30).

laboratoire récemment créé, associé à cette formation. Ce choix de l'UFR «économie des organisations» fut décisif car il a orienté les développements ultérieurs du projet. Cette UFR et son directeur jouissaient d'une excellente réputation au Maroc et dans l'Université Mohammed V-Agdal. Le président de cette dernière université a donc proposé à l'UPMF de continuer la coopération par le moyen du contrat TEMPUS. C'est le climat de confiance entre les deux équipes qui a permis la rédaction rapide de la proposition initiale à l'Union européenne.

La pertinence de ce projet ne peut être appréciée qu'en le resituant dans la trajectoire suivie par la faculté de Rabat. Le projet consistait à s'appuyer sur une équipe déjà constituée et considérée comme fiable et solide, en espérant que la dynamique créée ait un effet positif sur elle-même d'abord, sur son environnement ensuite, dans la faculté et plus généralement au Maroc.

On pourrait n'y voir qu'une pure logique d'offre, le choix se faisant en fonction des compétences disponibles et des orientations des enseignants plus qu'en fonction des besoins de la société marocaine. Mais il faut tenir compte du fait que ces équipes étaient elles-mêmes en relation avec des organismes extérieurs (notamment la direction de l'aménagement du territoire qui a fortement encouragé la création du master «économie des territoires») et que, surtout, les diplômés de l'UFR «économie des organisations» trouvaient plus facilement un emploi que ceux d'autres formations de même niveau.

Ce projet ayant pris la suite d'autres opérations de coopération, il a pu se réaliser dans un climat de confiance très fort entre des partenaires qui se connaissaient bien et qui avaient des conceptions proches sur ce qu'il fallait réaliser, le projet TEMPUS n'étant qu'un moyen parmi d'autres pour y parvenir.

Les différentes actions entreprises ont donc été intégrées au projet, dans la mesure où elles allaient dans le sens souhaité et qui a été esquissé dans le paragraphe précédent.

Ce climat de confiance dû à une coopération de longue durée a contribué à focaliser la coopération sur la même équipe. De fait, c'est une des formations déjà parmi les mieux cotées qui a bénéficié de l'aide, et on comprend que cela ait pu susciter quelques frustrations parmi les autres équipes.

Ceci pose la question de la pertinence d'une stratégie qui revient implicitement à conforter des points déjà relativement forts dans le dispositif d'enseignement de la faculté. On voit bien tous les avantages d'un tel choix, qui augmente considérablement les chances d'aboutir à un résultat positif (soutien des autorités universitaires, recrutement d'étudiants de bon niveau, placement facilité des diplômés...). Une autre solution aurait en fait entraîné une dilution des moyens entre différentes filières, avec le risque de ne pas aboutir à une accumulation quelconque en termes d'apprentissage

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

collectif. Le choix fait comportait toutefois l'inconvénient de laisser en dehors du projet une bonne partie des enseignants et des étudiants. On a vu que, face aux réserves des autres enseignants, ce n'est que grâce à l'intervention du doyen de la faculté que l'accréditation nécessaire à la création de la formation en économie du territoire a pu être obtenue.

Les responsables du projet étaient du reste parfaitement conscients de la nécessité de dépasser le cadre étroit des deux masters concernés. C'est pourquoi ils ont affecté une partie notable des ressources du projet à des services utiles à toute la faculté (séminaires sur la politique universitaire, câblage informatique du bâtiment, formation du personnel administratif, orientation des étudiants).

L'objectif du projet était l'organisation d'un master à Rabat. Il y a eu en effet création de deux filières de master dans le cadre du projet. Mais la création de masters aurait eu lieu en tout état de cause (durant la période le Maroc s'est doté de 300 nouveaux masters). C'est donc essentiellement du point de vue du contenu et de la qualité des formations qu'il faut se placer.

Nous avons vu plus haut les différentes actions financées grâce à TEMPUS. La plus grande partie est consacrée à l'intensification des relations entre enseignants et étudiants des deux rives de la Méditerranée. Comment caractériser l'apport réel de ces échanges ?

Il y eut d'abord une réflexion commune sur la réforme des universités qui se faisait simultanément en Europe et au Maroc. De part et d'autre les débats étaient vifs sur l'intérêt de la réforme « LMD » et sur les meilleurs moyens de l'appliquer. Il est clairement apparu que, dans les pays européens, les solutions adoptées n'étaient pas les mêmes et qu'il était impossible de transposer purement et simplement l'une de ces solutions au Maroc. Il s'agissait de trouver une forme et un contenu adaptés au contexte marocain. C'est ainsi, par exemple, que la décision de limiter le nombre des formations à un master « recherche » par département a été prise par la direction de la faculté de Rabat après ces discussions.

De nombreux échanges ont porté sur l'articulation entre la recherche et l'enseignement. Ici encore, les débats étaient ouverts entre les différents participants.

On peut donc considérer que ces échanges ont contribué, avec d'autres, à élargir le champ des solutions envisageables dans la faculté de Rabat.

Le contenu des cours et les méthodes pédagogiques ont été également discutés et précisés à l'occasion des interventions des enseignants européens à Rabat et lors des missions des enseignants marocains en Europe.

Une dimension importante de tous ces échanges est qu'ils ont permis de tisser des liens entre des personnes. Ces liens, on l'a vu, existaient déjà pour les responsables du projet. Mais ils ont pu être étendus à d'autres universités, en l'occurrence l'université de Savoie et celle du Pays basque, avec lesquelles la faculté de Rabat n'avait pas de relations institutionnelles.

(14) Master spécialisé selon la terminologie marocaine.

De plus, la création du master professionnel (14) « économie des territoires », en liaison avec son homologue de Grenoble, a permis son insertion dans un réseau de Masters africains de la même spécialité.

Un autre point certainement important est que bénéficier d'un projet TEMPUS peut être considéré comme une distinction pour les formations considérées. Cette distinction a une dimension individuelle et collective. Les personnes qui ont bénéficié de mobilités reviennent certainement mieux informées et parfois plus sûres d'elles ; elles jouissent ainsi souvent d'une autorité accrue (surtout dans le cas des personnels administratifs qui n'ont que très rarement l'occasion de déplacements à l'étranger). D'autre part, le soutien par l'Union européenne apparaît comme une sorte de label de qualité. Pour les étudiants, l'ouverture internationale offre la possibilité, très recherchée et très valorisante, de stages à l'étranger.

On a eu en fait affaire à un rapport entre le donneur d'ordre (l'Union européenne) et les acteurs du projet plus subtil que celui qui décrit la théorie de l'agence. Plutôt que d'aléa moral, il faudrait plutôt parler d'une possibilité offerte aux intervenants de développer des capacités à répondre à des contraintes et des opportunités imprévisibles au moment de la rédaction du contrat de départ. Leur motivation n'était pas l'obtention du maximum de satisfaction personnelle à partir de ce contrat particulier. Chacun d'entre eux était en fait impliqué dans un système de relations professionnelles et personnelles complexe, dont ce contrat n'était qu'un élément, transitoire au demeurant, parmi d'autres. Il était important pour beaucoup de ne pas « perdre la face » dans une entreprise a priori incertaine et donc de pouvoir in fine présenter une vision positive difficilement contestable de l'opération.

Dans le dossier de candidature, il était spécifié qu'il s'agissait de « créer un environnement favorable au développement local du secteur productif au Maroc, par la mise en place d'une formation à vocation professionnelle (entreprise, université, recherche) » et de « trouver un emploi aux diplômés en master au Maroc ».

Cet objectif a été précisé progressivement : il s'agissait ainsi de mettre en place deux masters au sein de l'Université Mohammed V-Agdal. Cet objectif général a été atteint, avec cependant un retard dans la mise en œuvre, dû au calendrier adopté par le gouvernement marocain. On a donc, dans un premier temps, mis en place et développé les nouvelles filières, sous une forme compatible avec l'orientation des futurs masters (professionnalisation, semestrialisation, modules d'enseignement), mais en restant dans le cadre de la législation existant en 2004. C'est finalement une transition sans rupture entre l'ancien système (licence en 4 ans, suivie du DESS ou du DESA en deux ans) et le nouveau système (LMD) qui a été conduite.

Une question centrale pour apprécier l'efficacité du projet est celle de l'insertion des étudiants. Un effort important a été réalisé dans cette direction avec la création de séminaires destinés à permettre aux étudiants de se doter d'un véritable projet professionnel. Ils ont pu ainsi apprécier les emplois



## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

possibles et mesurer les moyens qu'ils avaient à mobiliser pour y parvenir. Un tel enseignement n'existait pas auparavant et a été clairement un apport du projet TEMPUS.

Une enquête (15) menée auprès des titulaires du diplôme «économie des territoires» permet de voir où ils en sont dans les processus de quête d'emploi. On peut constater une grande diversité des situations, avec seulement une minorité d'étudiants dont on peut dire que leur emploi correspond exactement à la spécialité de leur diplôme. Parmi les 18 diplômés de la première promotion, ceux qui ont dès maintenant (novembre 2007) un emploi sont dans les organismes suivants: l'ANAPEC (Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences), l'ADS (Agence pour le développement social), la commune de Casablanca, la Direction générale des impôts (trois emplois), un bureau d'études, la gendarmerie, un poste de fonctionnaire, un emploi non connu. Six d'entre eux n'ont pas encore d'emploi.

Un tel résultat n'est pas très étonnant. Il est en effet courant de voir, dans tous les pays, des étudiants issus d'une filière axée vers des emplois déterminés se diriger vers d'autres emplois qui utiliseront leurs compétences pour d'autres activités. D'autre part, il s'explique sans doute aussi par les modalités de recrutement dans la fonction publique marocaine. Les recrutements qui correspondraient le mieux au diplôme d'économie du territoire (aménagement du territoire, collectivités locales, direction des collectivités locales) restent pour l'heure plus des potentialités que des réalités immédiates, compte tenu, notamment, de la politique de réduction des effectifs (incitations aux départs anticipés à la retraite avec suppression des postes correspondants) qui a touché les emplois publics de l'Etat dans un premier temps, puis les collectivités locales dans un second temps. Il n'est pas douteux que les compétences acquises seront recherchées d'une manière ou d'une autre car elles correspondent bien au mouvement qui se dessine au Maroc en faveur de la prise en compte du développement local, mais il faudra sans doute quelque temps encore pour que cela se traduise par des embauches dans la fonction publique, nationale ou territoriale.

(15) Je remercie N. El Kadiri qui m'a permis de prendre connaissance de ces données.

### Efficiencie

La comparaison entre les effets et les ressources financières utilisées pour le projet, qui sous-tend la question de son efficacité, se pose *a priori* de manière brutale. Il y a une disproportion évidente entre un volume de dépenses qui avoisine les 500 000 euros et la création de deux filières de master. Cette impression est renforcée par le constat que d'autres filières de master ont été créées dans la même période au sein de la faculté sans disposer d'autre ressource que celle allouée par le ministère.

On a vu plus haut qu'il existait une grande diversité des actions menées. On peut considérer qu'en fait, les différentes personnes participant au projet ont saisi l'opportunité de ce projet pour faire avancer un certain nombre de solutions aux problèmes qu'elles voulaient résoudre. Dans ces conditions, la question de l'efficacité du projet devient celle de l'efficacité de chacune des activités réalisées. On doit donc apprécier, d'une part, leur utilité et, d'autre part, leur coût, en se demandant dans quelle mesure, avec les mêmes sommes, on aurait pu faire mieux. Rappelons la nomenclature proposée plus haut : activités pédagogiques, politique universitaire et gestion du projet, informatisation, administration universitaire.

On a déjà souligné plus haut l'intérêt des échanges internationaux permis par le projet.

Il faut signaler cependant que l'utilité de ces activités a été diminuée du fait de la politique de départs à la retraite anticipés des fonctionnaires du gouvernement marocain. Ainsi, une partie des enseignants venus en France sont ensuite partis à la retraite sans avoir eu le temps d'en faire profiter leurs étudiants et leurs collègues.

Dans l'ensemble, on peut cependant affirmer que ces déplacements ont été effectués à bon escient. Parmi les plus utiles figurent certainement les stages de doctorants en Europe. Mais il est difficile de dire quelle institution profitera en définitive de cet apport. Ce seront peut-être les universités, si elles recrutent les anciens stagiaires, mais aussi d'autres employeurs, publics ou privés, du Maroc.

Les réunions et séminaires organisés par les différentes universités avaient, en plus de l'objectif central qui était de piloter le projet, l'intérêt de permettre l'organisation de véritables séances communes de travail.

L'équipement d'une salle informatique avec les connexions nécessaires a permis d'accélérer un processus engagé par l'université. Son utilité se mesure non seulement par les possibilités offertes aux étudiants de ces formations mais aussi par la formation de personnel et pas des réflexions sur le type d'informatisation à adopter dans la faculté.

Les dépenses pour l'administration universitaire correspondent à :

- des activités, très lourdes en fait, de gestion administrative et comptable du projet (organisation des déplacements, rédaction des rapports, paiements, collecte des justificatifs des dépenses, comptes financiers) ;
- des missions de personnels administratifs dans les deux sens, en vue de faciliter la modernisation de l'administration de la faculté, les séminaires organisés en vue de l'orientation des étudiants.

On peut penser que ces effets « collatéraux » du projet ont eu un impact très positif et ont été rendus possibles par la capacité des acteurs à se saisir des opportunités ainsi offertes, alors même qu'elles ne figuraient pas toujours dans la lettre du contrat initial.

### Impact dans l'espace et dans le temps

Malgré le recul qui nous manque pour apprécier les effets, à moyen et long termes, d'un tel projet, nous pouvons néanmoins repérer des éléments porteurs d'avenir.

Il faut ici se référer à ce qui était indiqué plus haut comme voie d'évolution positive de l'université marocaine, notamment à la question de l'articulation entre enseignement et recherche.

Il se trouve que, au cours de la dernière année du projet OMAR, une équipe pluridisciplinaire (un géographe et deux économistes) de chercheurs de l'Institut de Recherche pour le Développement (IRD) s'est installée dans les locaux de la faculté, dans le cadre d'un accord entre l'université et l'IRD, au sein du laboratoire d'accueil des formations soutenues par le projet TEMPUS. Un tel événement est évidemment très positif et on a pu vérifier que de nouveaux doctorants ont ainsi pu trouver une aide précieuse pour leur travail de thèse. On pourra objecter que l'arrivée de cette équipe n'a rien à voir avec le projet TEMPUS. Effectivement, aucun document officiel, comptable comme scientifique, de TEMPUS, ne mentionne ce fait. Il paraît pourtant clair que l'arrivée de cette équipe a été favorisée par la réputation acquise par l'équipe d'enseignants à laquelle le projet a contribué et par les moyens dont elle a pu disposer. L'appui de la faculté elle-même a été décisif quant à l'attribution de locaux aux chercheurs ; l'équipement d'une salle informatique connectée à internet n'y est pas étranger. On voit donc se manifester un effet cumulatif de ces diverses actions, l'une confortant l'autre. Ceci a été rendu possible par le choix, par le programme TEMPUS, de concentrer l'aide sur l'une des équipes performantes de la faculté et de rendre ainsi lisible le renouveau de l'enseignement dispensé. L'implantation de cette équipe correspond à la recherche par l'IRD de relais auprès de chercheurs et de doctorants marocains, indispensables pour fournir les renseignements et l'accès aux données nécessaires à leurs recherches. Il s'agit en fait d'une forme de travail en commun analogue à celle que connaissent les laboratoires européens, qui accueillent des chercheurs étrangers sur la base de rapports de réciprocité.

Le programme TEMPUS aura également favorisé le lancement de nouveaux travaux de thèse et permis à quelques doctorants de se rendre en France et en Espagne pour présenter leurs projets de recherche à des chercheurs européens. On peut espérer voir les fruits de ces échanges dans quelques années, lorsque les thèses auront été soutenues et – souhaitons le – lorsque les nouveaux docteurs seront devenus eux-mêmes enseignants.

Nous avons vu également le grand nombre d'échanges interpersonnels qui se sont établis entre enseignants, personnels administratifs et étudiants. Chacune de ces personnes dispose désormais d'un « carnet d'adresses » qui pourra lui servir dans l'avenir.

(16) Il s'agit de *Economie des organisations* (Bensaïd, El Aoufi et Hollard dir., 2007), *Economie des territoires* (Lapèze, El Kadiri Lamrani dir., 2007) et *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement* (Lapèze dir., 2007).

Les trois ouvrages (16) publiés dans les derniers mois du projet font également partie de « l'actif » disponible. Conformément au point de vue adopté ici, il faut se poser la question de la place de ces ouvrages dans la dynamique d'ensemble de l'enseignement du master. La qualité intrinsèque de ces ouvrages telle qu'elle pourrait être évaluée par un rapporteur extérieur n'est pas la question principale. Notons toutefois que ces ouvrages rendent bien compte de l'état actuel des disciplines enseignées et sont de qualité tout à fait comparable à celle d'autres manuels européens ou américains du niveau « master ». Il faut souligner que l'existence de ces trois ouvrages manifeste d'abord une capacité à mener à bien un travail commun entre différents partenaires du projet. L'un d'eux (Lapèze, 2007) est le résultat d'un colloque tenu à Rabat sur l'approche territoriale du développement, qui a permis d'associer à la réflexion de nombreux intervenants, européens et africains. Cette publication finale a montré, au prix d'efforts importants, compte tenu des délais impartis, qu'il était possible d'atteindre un objectif donné dans un temps limité à partir des compétences existantes de part et d'autre de la Méditerranée. Le contenu de ces ouvrages répond bien aux exigences de rigueur intellectuelle, de souci de mettre en lumière les réalités économiques et sociales actuelles et de proposer aux étudiants des pistes de réflexion diversifiées. Ils devraient donc contribuer à les inciter à adopter cet esprit critique, qui est une condition préalable à toute démarche d'analyse ou de recherche, et les aider à raisonner par eux-mêmes. Comme le signale l'introduction à l'un des ouvrages (Bensaïd et alii, 2007) : « Cet ouvrage n'est pas un manuel au sens classique du terme, en ce sens qu'il se veut d'abord un outil facilitant une démarche de recherche personnelle de la part du lecteur. (...) Il est le résultat de nombreux échanges entre enseignants et étudiants des deux rives de la Méditerranée. (...) Le but (...) est avant tout de permettre au lecteur de se servir de cet ouvrage pour avancer dans sa propre démarche. Pour concrétiser cette volonté, les éditeurs de cet ouvrage ont soumis quelques-uns des chapitres à de jeunes doctorants en début de thèse dans le domaine des organisations, et discuté avec eux de ce que pouvait leur apporter sa publication. » Les ouvrages existent, il reste à souhaiter que les étudiants et les chercheurs se les approprient.

On retrouve ici une des caractéristiques de l'action réalisée au sein de ces formations : le niveau très élevé d'implication des étudiants, qui a frappé tous les intervenants étrangers qui regrettaient de ne le retrouver que rarement dans leurs propres établissements. Rien n'aurait en effet été possible sans la participation des étudiants qui, dans les formations considérées, assurent une grande partie du travail confié ailleurs au personnel administratif ou enseignant. La qualité et la motivation des étudiants, ainsi que l'implication de certains enseignants, ont permis de faire face à la faiblesse des moyens et de créer un climat propice à l'accueil de contributions extérieures à la faculté.

## Comment évaluer un projet de coopération internationale ?

Ces conditions ont eu un effet multiplicateur certain sur l'efficacité du projet qui est venu s'insérer dans un milieu prêt à l'accueillir et qu'il a pu, au même titre que d'autres projets complémentaires, conforter et enrichir.

### Conclusion

On a vu l'intérêt, pour un projet de coopération internationale, d'une stratégie visant à renforcer les points forts du système existant.

On pourrait voir dans ce constat le risque que la coopération internationale renforcerait les inégalités entre les différentes filières d'enseignement dans un même établissement et, a fortiori, entre les différents établissements du Maroc. Il serait en effet à craindre qu'un projet de coopération en appelle un suivant et qu'un véritable phénomène « d'addiction à la coopération » en résulte.

Ce danger serait réel si les établissements d'enseignement marocain n'étaient pas en mesure de définir leur propre stratégie et de mettre en place les moyens pour assurer un développement parallèle de toutes les filières, celles qui réussissent mieux entraînant les autres à leur suite.

S'il est trop tôt pour apprécier complètement les effets du projet, il est d'ores et déjà possible de déterminer les facteurs clés de son impact à moyen terme.

Il est en effet évident que tout se joue en fait dans les décisions et les dynamiques à l'œuvre dans les universités du Maroc. Celles-ci reposent sur la qualité et les motivations des enseignants et des étudiants.

C'est finalement une gestion efficace des ressources humaines (17) qui est la condition principale pour que des projets de coopération internationale de ce type aient un impact positif durable.

L'enseignement supérieur marocain a besoin de recruter de jeunes enseignants de qualité et l'expérience de ce projet montre qu'il est capable d'en former. Il faut maintenant faire en sorte de les intégrer dans les futures promotions d'enseignants et de cadres administratifs universitaires.

Cet essai personnel d'évaluation a posteriori d'un projet de coopération universitaire confirme qu'une telle évaluation n'est en fait jamais achevée et toujours complexe. Ces 42 mois de coopération ont évidemment marqué les personnes et les institutions. Ils ont, en même temps que d'autres actions analogues, laissé des traces intellectuelles et matérielles très diverses. Certaines sont facilement repérables, d'autres moins, et leurs effets sont encore largement à venir.

(17) Le rapport cité de M. Zouaoui (2005) insiste également sur ce point.

## Références bibliographiques

- Arkwright E., De Boissieu Ch., Lorenzi J.-H. et Samson J. (2007), *Economie politique de la LOLF*, rapport du Conseil d'analyse économique, La Documentation française, Paris.
- Baron Gaelle (2001), *Evaluation, participation, apprentissage dans l'action publique*, l'Harmattan, Paris.
- Bensaïd M., El Aoufi N., Hollard M. dir. (2007), *Economie des organisations. Tendances actuelles*, l'Harmattan, Paris / Economie critique, Rabat.
- Bureau D., Mougeot M. (2007), *Performance, incitations et gestion publique*, rapport du Conseil d'analyse économique, La Documentation française, Paris.
- Conseil de l'Union européenne (1999), « Décision portant adoption de la troisième phase du programme transeuropéen de coopération pour l'enseignement supérieur (Tempus III) (2000-2006) », *Journal officiel des communautés européennes*, 8 avril.
- Corvaisier-Drouart Bénédicte (2007), les Projets Tempus à l'Université Pierre Mendès France – Grenoble 2 : analyse et enseignements du projet Tempus « OMAR » et du vécu des acteurs Tempus à l'UPMF, Mémoire de diplôme universitaire, « Métiers des projets internationaux de coopération » (UPMF-Grenoble).
- Radwan S., Reiffers J.-L. (2005), « Le partenariat euro-méditerranéen, 10 ans après Barcelone : acquis et perspectives », Femise, Institut de la Méditerranée, Marseille, février.
- Hollard Michel (2006), *Une petite désillusion. Comment peut-on être coopérant au Maroc ?*, Economie critique, Rabat.
- Lapèze Jean dir. (2007), *Apport de l'approche territoriale à l'économie du développement*, l'Harmattan, Paris / Economie critique, Rabat.
- Lapèze J., El Kadiri N., Lamrani N. dir. (2007), *Economie des territoires*, l'Harmattan, Paris / Economie critique, Rabat.
- Perret Bernard (2001), « l'Evaluation des politiques publiques », La Découverte, Paris.
- Philippart Eric (2003), « The Euro-Mediterranean Partnership: Unique Features, First Results And Future Challenges. Searching For Solutions », *Working Paper* n° 10, avril, Center For European Policy Studies, Bruxelles.
- Zouaoui Mekki (2005), « l'Enseignement supérieur depuis l'Indépendance - La dégradation de la qualité était-elle inéluctable? », in Royaume du Maroc : 50 ans de développement humain et perspectives, décembre.