



NTO Algeria Publications

August 2013

Recueil des Communications
Séminaire Régional Tempus
"Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement
Supérieur dans les Pays Sud de la Méditerranée"
Journée d'Information « Erasmus pour Tous »
19-21 Juin 2013, Nicosie Chypre

Editeur : Baghdad Benstaali, Ph.D., D.Sc.
Coordonateur Adjoint, Bureau National Tempus



National Tempus Office Algeria

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Web: http://www.mesrs.dz/document_pub/documents_externes/Tempus/index%20en.htm



Ce document regroupe les traductions des différentes contributions présentées au séminaire sur la « Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement Supérieur dans les Pays Sud de la Méditerranée » et la Journée d'Information Erasmus for All qui se sont déroulés du 19-21 Juin 2013, Nicosie, Chypre.

Il est rédigé par le Bureau National Tempus dans le but de diffuser et disséminer les connaissances acquises par les experts participants pour en faire bénéficier toute la communauté universitaire.

Pour de plus amples renseignements, contacter le:

Le Bureau national Tempus en Algérie

Adresse postale:

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

11, chemin Mokhtar Doudou Ben Aknoun, Alger, Algérie

Email : bbenstaali@gmail.com

Website: http://www.mesrs.dz/document_pub/documents_externes/Tempus/index%20en.htm

27 Juillet, 2013



Sommaire

Introduction	1
A. Composition de la Délégation Algérienne	2
B. Séminaire Régional « Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement Supérieur »	3
B.1 Objectifs du Séminaire	3
B.2 Cadre Général	3
B.3 Contenu des Plénières	4
B.3.1 Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus	4
B.3.2 Gestion des Ressources Humaines à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) : une étude micro Tempus	13
B.3.3 Gestion du rendement dans l'Université Nationale d'Irlande (NUI) Galway	18
B.3.4 Personnel enseignant de l'enseignement supérieur universitaire Situation actuelle et perspectives à l'horizon 2020 Cas du Maroc	21
B.3.5 Gestion des ressources humaines dans les universités publiques en Jordanie	26
B.4 Résultats des Ateliers	35
B.4.1 Gestion des Ressources Humaines : Personnel Académique	35
B.4.2 Gestion des ressources humaines : Personnel administratif et technique ..	37
B.4.3 Gestion des Ressources Humaines : Doyen et Recteurs	39
B.4.4 Politiques et Réformes des Ressources Humaines	40
C. Journée d'information pour "Erasmus pour tous"	43
C.1 Objectifs de la journée	43
C.2 Plénières	43
C.2.1 Leçons tirées de la génération actuelle des programmes	43
C.2.2 Présentation générale d'Erasmus pour Tous – Opportunités et défis	47
C.3 Ateliers	49
C.3.1 Mobilité dans le cadre d'échanges (Credit mobility)	49
C.3.1.1 Mise en œuvre d'Erasmus dans le programme d'apprentissage tout au long de la vie 2007-2013	52
C.3.1.2 Mobilité d'échanges d'Erasmus pour Tous (action clé 1), Nouvelles opportunités pour les pays méditerranéens du Sud	55
C.3.1.3 Rapport de l'atelier : Mobilité dans le cadre d'échanges (Degree Mobility) ..	57
C.3.2 Mobilité diplômante (Degree mobility)	59



C.3.2.1	Introduction par Adrian Veale	63
C.3.2.2	Cas de réussite - Diplôme conjoint Erasmus Mundus – Programme de Master Noha	64
C.3.2.3	Programme de diplôme de Master conjoint NOHA dans l'action humanitaire internationale	66
C.3.2.4	Soutien futur de la coopération pour les diplômes conjoints dans le cadre Erasmus pour tous et Marie Sklodowska-Curie	69
C.3.2.5	Mise à jour sur les Doctorats communs sur les actions Marie Sklodowska-Curie	72
C.3.2.6	Rapport de l'atelier: Mobilité diplômante (Degree mobility)	74
C.3.3	Renforcement des Capacités (Capacity building)	76
C.3.3.1	Programme Tempus en Jordanie: Facteurs d'impact et de réussite.....	80
C.3.3.2	Renforcement des capacités: de Tempus à Erasmus pour tous.....	85
C.3.3.3	Rapport sur l'atelier: Renforcement des capacités (Capacity Building)	88
	<i>Annexe 1: Programme "Tempus Regional Seminar on Human Resource Management in Higher Education in the Southern Mediterranean countries"</i>	89
	<i>Annexe 2: Programme Journée d'Information Erasmus for All</i>	91
	References	93



Introduction

L'Agence Exécutive de la Culture, l'Education et l'Audiovisuel (EACEA) a organisé dans le cadre des activités d'information et de mesures d'accompagnement prévues dans le cadre du programme Tempus IV, à l'intention des Experts de la Réforme de l'Enseignement Supérieur (HEREs), deux événements importants à Nicosie, Chypre pour les participants des pays partenaires du voisinage sud de la Méditerranée :

- un séminaire de formation sur la « Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement Supérieur » à l'intention des Experts de la Réforme de l'Enseignement Supérieur (HEREs) des pays de la région sud de la Méditerranée (19 - 20 Juin 2013).
- Une journée d'information sur le programme Erasmus for All réappelé récemment Erasmus+ le 20-21 Juin 2013.

Le programme Tempus offre une plateforme pour l'échange des bonnes pratiques en ce qui concerne la modernisation de l'enseignement supérieur. La publication d'études et l'organisation de séminaires permettent de sensibiliser les parties prenantes des pays partenaires aux problèmes prioritaires rencontrés dans l'enseignement supérieur et fournissent des références qui peuvent être utilisées dans le cadre de projets Tempus.

Le séminaire régional sur la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus était le dernier d'une série de quatre séminaires régionaux organisés sur ce thème par l'EACEA. L'objectif du séminaire était de présenter les résultats de l'étude Tempus "gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus", réalisée par deux experts indépendants. La présentation des résultats a suscité la réflexion et la discussion parmi le personnel universitaire, les représentants des ministères et organismes et d'autres experts sur les défis et les tendances liés à la gestion des ressources humaines.

La journée d'information « Erasmus pour Tous » vise à sensibiliser sur le nouveau programme de l'UE "Erasmus pour tous" prévu pour la période 2014-2020, en mettant particulièrement l'accent sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et le renforcement des partenariats avec les pays méditerranéens du Sud. Il vise aussi à informer les principales parties prenantes de l'enseignement supérieur des pays sud-méditerranéens sur le contenu et les modalités de mise en œuvre de ce futur programme.

Ce document regroupe les résultats du séminaire sur la « Gestion des Ressources Humaines » et de la Journée d'Information Erasmus pour tous. Il est rédigé par le Bureau National Tempus dans le cadre de sa mission d'encourager la diffusion et la dissémination de l'information relative aux activités du programme Tempus afin de faire bénéficier la communauté universitaire. La publication comprend aussi des exemples de bonnes pratiques aux niveaux institutionnel et national et une série de recommandations concernant les principaux obstacles à une gestion performante des ressources humaines. Il inclut aussi les contributions de certains Experts algériens de la Réforme de l'Enseignement Supérieur (HEREs) qui ont participé à ces deux événements notamment :

- Abdelaziz Tairi : Vice-recteur des Relations Extérieures, Université de Boumerdès
- Farida Hobar, Vice-recteur des Relations Extérieures, Université de Constantine
- Naouel Abdellatif Mami, Vice-recteur des Relations Extérieures, Université de Sétif 2

27 Juillet 2013



A. Composition de la Délégation Algérienne

Son excellence, Monsieur le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a accordé la plus haute importance à ces deux événements en nommant les Directeurs Centraux du ministère et les Experts de la Réforme de l'Enseignement Supérieur (HEREs) ainsi que les représentants de toutes les parties concernées (Enseignants et Etudiants) les plus compétents à y participer. La délégation Algérienne est composée de représentants de tous les acteurs principaux impliqués dans l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) :

- Directeurs Centraux du MESRS (2),
- Représentant de la Direction de la Recherche Scientifique (1),
- Représentants des Conférences Régionales (6),
- Experts de la Réforme de l'Enseignement Supérieur (HEREs) (1),
- Représentants d'Enseignants (3),
- Représentant d'Etudiants (1) et
- Représentants du Bureau National Tempus (2).



La délégation du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a participé et contribué au déroulement de ce séminaire par l'assurance de la présidence et le secrétariat de 2 ateliers. La participation aux plénières et la contribution des participants et aux quatre ateliers a abouti au rapport suivant.



B. Séminaire Régional « Gestion des Ressources Humaines dans l'Enseignement Supérieur »

B.1 Objectifs du Séminaire

Ce séminaire a pour objectif de présenter les résultats de l'étude Tempus «La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public» et d'encourager la réflexion et les échanges entre les universitaires, les experts et les représentants ministériels à propos des enjeux et des tendances qui caractérisent, en général, la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public, tout en donnant des exemples de bonnes pratiques et d'initiatives récentes. Il sera l'occasion pour les représentants des différents pays partenaires Tempus d'échanger des informations et des expériences sur les développements en cours dans leurs pays.

Il contribuera à mieux faire connaître le programme Tempus et à renforcer la diffusion des résultats de l'étude et des bonnes pratiques qu'elle identifie. Il vise à produire une série de recommandations et de conseils destinés aux praticiens et aux responsables politiques au niveau national, et à formuler des idées et des suggestions pour la mise en œuvre future du programme Tempus et de son successeur.

C'est le quatrième d'un cycle de quatre séminaires régionaux, couvrant chacune des régions Tempus. Les conclusions des quatre séminaires seront publiées dans la série «Une étude Tempus».

B.2 Cadre Général

Le développement de la gestion des ressources humaines devient un défi majeur dans les établissements d'enseignement supérieur du monde entier. Dans les pays partenaires Tempus, les systèmes d'enseignement supérieur rencontrent de nombreuses difficultés liées aux ressources humaines. Des conditions de travail peu satisfaisantes influencent négativement sur l'attitude et le comportement du personnel et font obstacle à la modernisation de l'enseignement supérieur. Les projets Tempus sont également confrontés à la difficulté de mobiliser des ressources humaines pour faire de la modernisation une réalité. Les expériences qui en résultent peuvent contribuer à formuler des recommandations dans ce domaine et à améliorer la visibilité et le poids du programme Tempus dans les pays partenaires.

L'étude sur «La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus» a été lancée en 2011 et se compose de deux parties: une première enquête réalisée auprès des participants à des projets Tempus en vue de recueillir leurs points de vue personnels, et une deuxième enquête adressée aux autorités nationales et autres parties prenantes concernées, par l'intermédiaire des bureaux nationaux Tempus, visant à collecter des informations sur les politiques et les pratiques nationales. Le recueil et l'analyse des données ont été réalisés par deux experts externes, avec le soutien de l'unité Tempus de l'Agence exécutive. Outre les recherches documentaires, les experts ont également effectué des visites sur place dans neuf pays partenaires Tempus en vue de rencontrer les acteurs dans les établissements d'enseignement supérieur et au niveau ministériel et de recueillir des informations détaillées sur la situation locale.

Les résultats de l'étude ont été publiés dans la série «Une étude Tempus», qui présente la synthèse des résultats des deux approches et décrit la situation dans les régions et pays Tempus.



B.3 Contenu des Plénières

B.3.1 Gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur public dans les pays partenaires Tempus¹

Un aperçu sur l'ensemble des pays sud méditerranéens
Flora Duboscand Ms Maria Kelo

Introduction

- *Problématique de l'étude*
 - Les réformes dans l'enseignement supérieur se concentrent souvent sur des structures et des procédures
 - Ressources humaines, un défi majeur pour les réformes

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) n'a jamais été directement abordé dans le cadre des études Tempus.

- *Objectifs de l'étude*
 - Enquêter sur les facteurs aux niveaux macro et micro influençant la GRH dans l'enseignement supérieur public
 - Identifier les défis en jeu.
 - Identifier les paramètres clés qui entravent le développement des ressources humaines
 - Recueillir des exemples de bonnes pratiques qui répondent à ces questions
- *Méthodologie*



- *Sujets principaux couverts par l'étude*
 - Contexte politique dans les différents pays partenaires
 - Les processus et les pratiques de recrutement
 - La gestion des carrières
 - Les conditions de travail



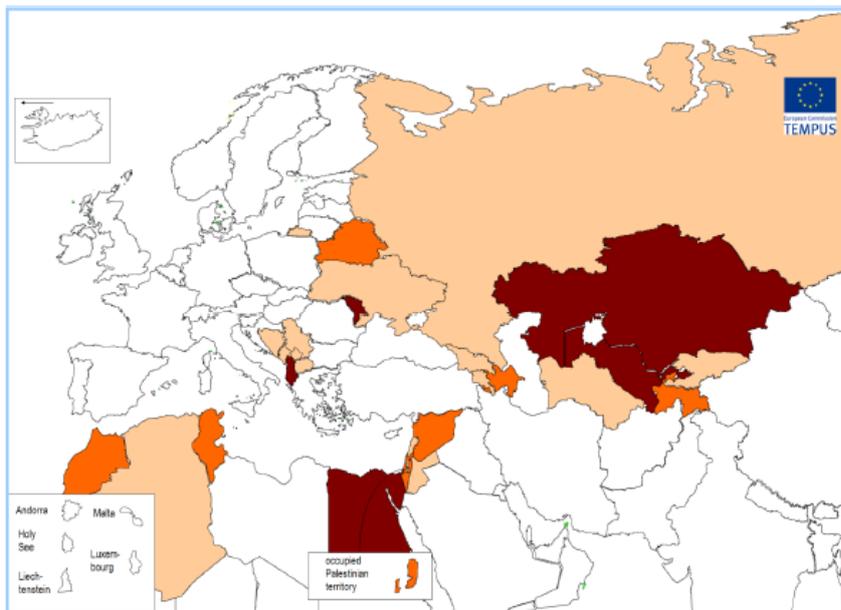
- Fuite des cerveaux
- Démographie
- Attrait des emplois
- Compétences et attitudes

Contexte National

- *Observations*

Compréhension partielle et variable de la notion de gestion des ressources humaines

- généralement pris en compte: recrutement, contrats, salaires
- souvent négligé: le développement de carrière, évaluation, motivation
- *La responsabilité de la gestion des ressources humaines*
 - Tâche commune des autorités nationales et établissements d'enseignement supérieur : dans la plupart des cas
 - Principale responsabilité au niveau national : seuls les pays ayant le statut de fonctionnaire
 - Tâche exclusive des établissements d'enseignement supérieur : presque aussi souvent
 - En raison de l'insuffisance des initiatives au niveau national (Balkans occidentaux)
 - Par souci d'autonomie (Egypte, Géorgie)
 - Pays du Sud de la Méditerranée
 - Égypte: l'un des cinq pays Tempus avec une stratégie nationale
 - Maghreb: très centralisé HES
 - Moyen-Orient: système relativement décentralisé, sauf en Syrie et dans le territoire palestinien occupé
- *Les stratégies nationales*



- Stratégies spécifiques liées aux ressources humaines existent
- Certains éléments liés aux ressources humaines intégrées dans les stratégies nationales / premières phases d'approches stratégiques
- Aucune indication d'une stratégie nationale sur la GRH

Le Personnel académique

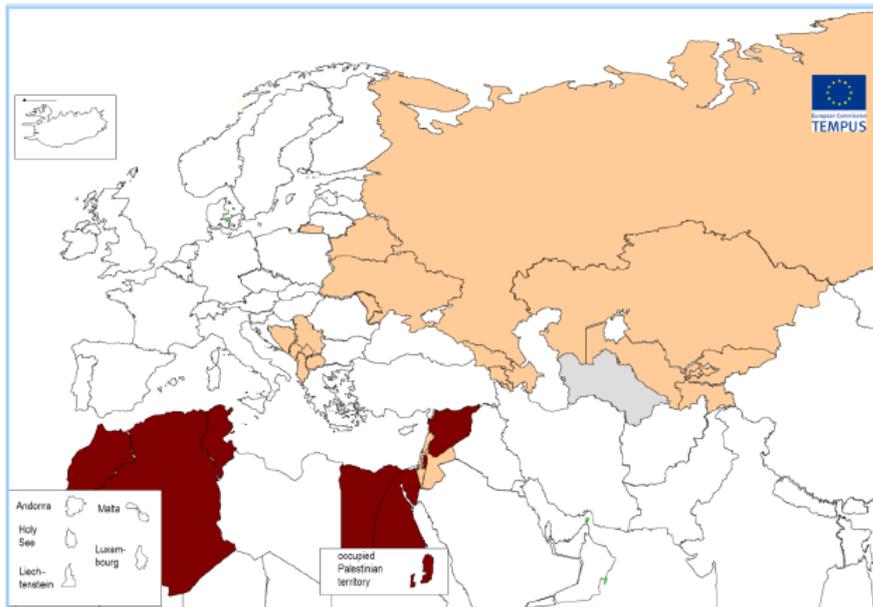
- *Questions principales*
 - Processus de recrutement
 - fréquence élevée de recrutement interne
 - La corruption et le népotisme



- Les méthodes et les critères de sélection inappropriées
- Les cadres juridiques restrictives
- Conditions de travail
 - le manque de possibilités de recherche
 - pression politique / manque d'autonomie
 - la charge de travail excessive
 - CDI / court terme
 - les bas salaires (postes multiples)
- La formation et progression dans la carrière
 - le manque de formation, les perspectives de progression, la motivation et les incitations
 - temps prolongé passé dans l'institution
 - le manque ou l'insuffisance des évaluations de performance
- Pays du Sud de la Méditerranée
 - Salaires: diminution de la valeur réelle (10 dernières années), sauf en Algérie et au Liban
 - Grandes variations dans la charge de travail au Moyen-Orient, raisonnables dans le Maghreb
- *Recrutement*
 - Trois principaux modèles
 - Sélection ouverte ou concours organisé par
 - les institutions
 - les autorités nationales
 - Sélection interne au sein des institutions
 - Evolution:
 - Très peu de choses ont changé en 10 ans
 - A l'exception du besoin en recrutement - globalement plus élevé (par exemple, obligation du Doctorat)
 - Pays du Sud de la Méditerranée:
 - concours public ouvert: la Jordanie, la Palestine, les pays du Maghreb
 - Recrutement interne: Egypte, Liban, Syrie
 - pas toujours possible de pourvoir les postes avec des candidats répondant aux exigences formelles
- *Gestion des carrières*
 - Les évaluations deviennent une pratique courante pour le personnel académique (différemment de personnel administratif)
 - Les évaluations sont principalement utilisées pour les renouvellements de contrats, parfois comme des outils de motivation et d'encouragement, rarement à des fins disciplinaires ou des licenciements
 - La formation du personnel a commencé à gagner du terrain, mais l'ampleur et la régularité varie selon les pays
 - Principalement langue anglaise et de l'informatique
 - Asie centrale : Programmes nationaux



- La Russie et Moyen-Orient : initiatives institutionnelles
- Europe de l'Est et les Balkans occidentaux - les projets européens
- o Pays du Sud de la Méditerranée:
 - évaluation semble être la norme
 - Moyen-Orient: la formation organisée par les établissements d'enseignement supérieur
 - Maghreb: possibilités de placements ou de stages à l'étranger
 - Université de Tanger, Maroc - Expérimentation avec des descriptions de travail pour les évaluations
- Conditions contractuelles



- Contrat à durée indéterminée émis par les autorités nationales
- Déterminé contrat à durée par institution / sous-unités des institutions
- Aucune donnée disponible

- Salaires
 - o Dans la plupart des cas, les salaires sont plus bas que dans le secteur privé (y compris les établissements d'enseignement privés) et souvent similaires aux salaires dans les ministères, bien que des variations existent
 - o Les salaires sont considérés principalement non attractifs, à l'exception des pays ayant le statut de fonctionnaire (principalement)
 - o Principales tendances depuis 2000
 - Equivalents ou légère augmentation : dans la plupart des pays : (plus l'Europe de l'Est, les pays des Balkans occidentaux, ainsi qu'au Maroc).
 - Augmentation: Bélarus, plusieurs pays d'Asie centrale, l'Algérie et le Liban
 - De facto diminution: dans plusieurs pays du Moyen-Orient
 - Pays du Sud de la Méditerranée:

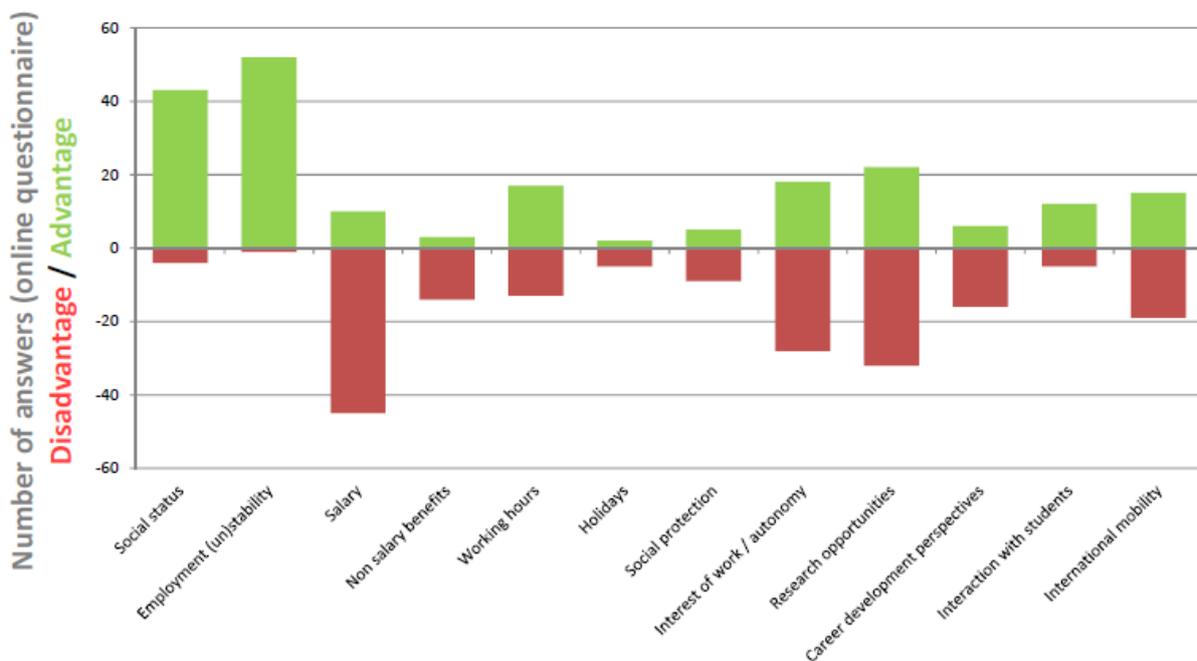
Les autorités nationales définissent les salaires et dans certains cas leur faire payer (Egypte, certains pays dans le Maghreb). Les mécanismes de récompense existent, mais avec des restrictions définies au niveau national

- *Charge d'enseignement et de multiples positions*



- L'Asie centrale et l'Europe de l'Est, avec leur histoire commune, ont des tendances similaires, caractérisées par une très lourde charge de travail pour le personnel académique
- Les pays du Maghreb apparaissent dans la situation la plus favorable
- Les bas salaires incitent le personnel d'occuper des postes multiples
- Charge de travail élevée et de multiples positions:
 - laissent peu de temps pour le personnel académique de s'engager dans des activités de recherche, la préparation des publications, des projets internationaux et d'autres activités scientifiques
 - risquent de réduire la qualité de l'enseignement et de la recherche,
 - peuvent également être un obstacle important au développement du personnel
- *Pays du Sud de la Méditerranée*
 - Moyen-Orient: restrictions de détenir des positions en dehors de sa propre université
 - Egypte: de multiples positions communes (conseils ou des postes de direction)
 - L'Algérie et la Tunisie: plusieurs emplois autorisés dans le secteur privé, en tant que consultants, ou dans la sphère politique
 - Maroc: postes multiples non permis
- Avantages et inconvénients

Academic staff in Southern Mediterranean countries:

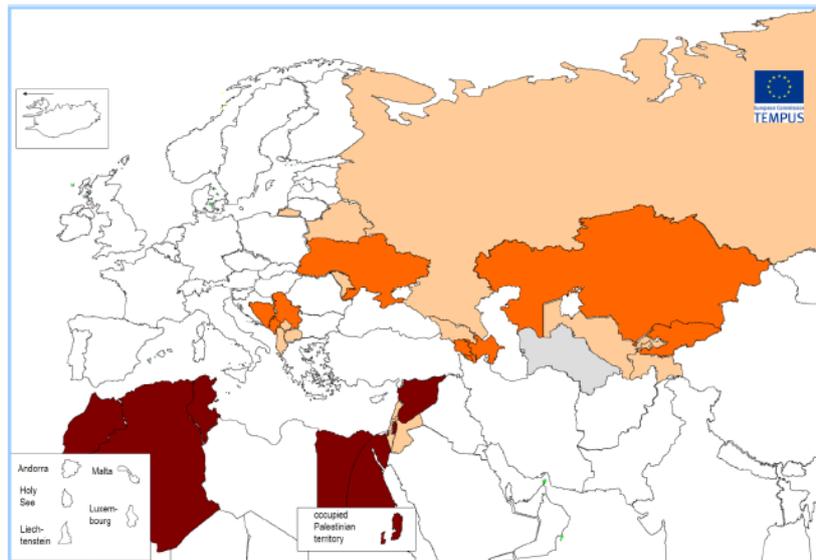


Le Personnel administratif et technique

- Contrats

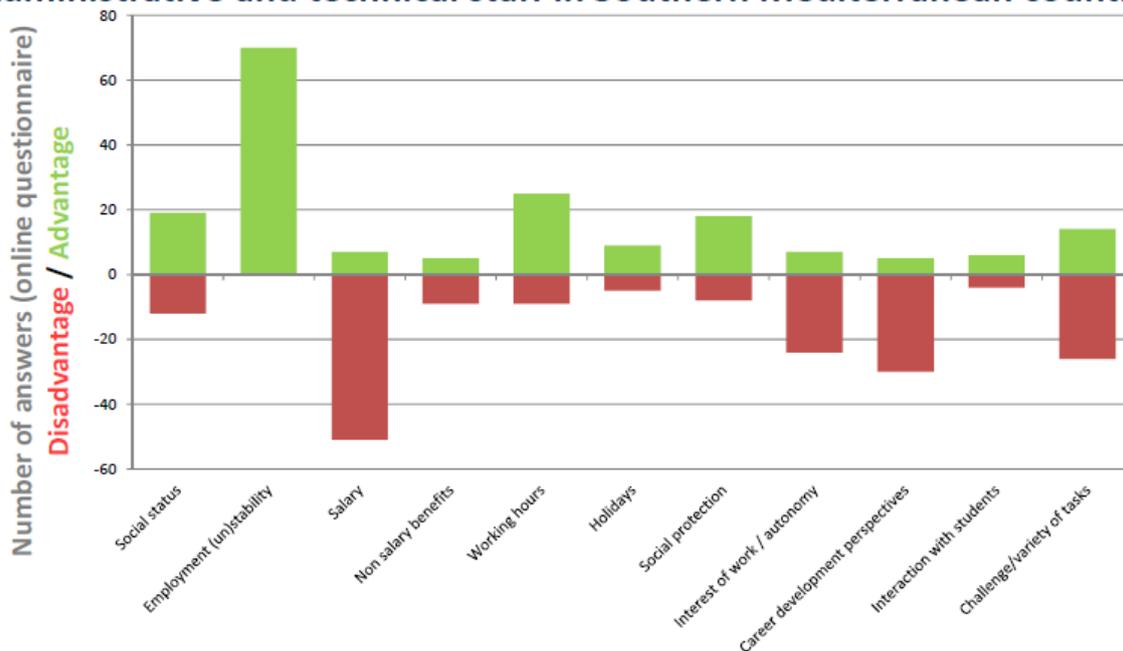


- Contrat à durée indéterminée émis par les autorités nationales
- CDI par les institutions / sous-unités des institutions
- Déterminé contrat à durée par institution / sous-unités des institutions
- Aucune donnée disponible



- Différences par rapport au personnel universitaire
 - Beaucoup moins d'informations disponibles
 - Plus de liberté institutionnelle de recrutement, critères, etc.
 - Moins de formation systématique, d'évaluation et de régimes de motivation
 - Plus d'attention est nécessaire aux institutions et au niveau national
- Spécificités régionales
- Avantages et inconvénients

Administrative and technical staff in Southern Mediterranean countries



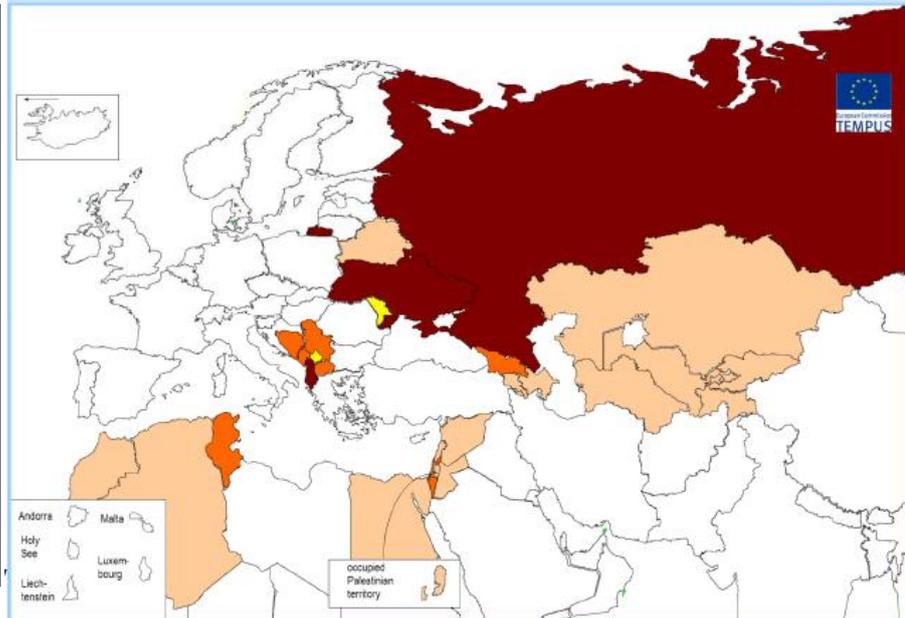
Le personnel de gestion

- Recrutement

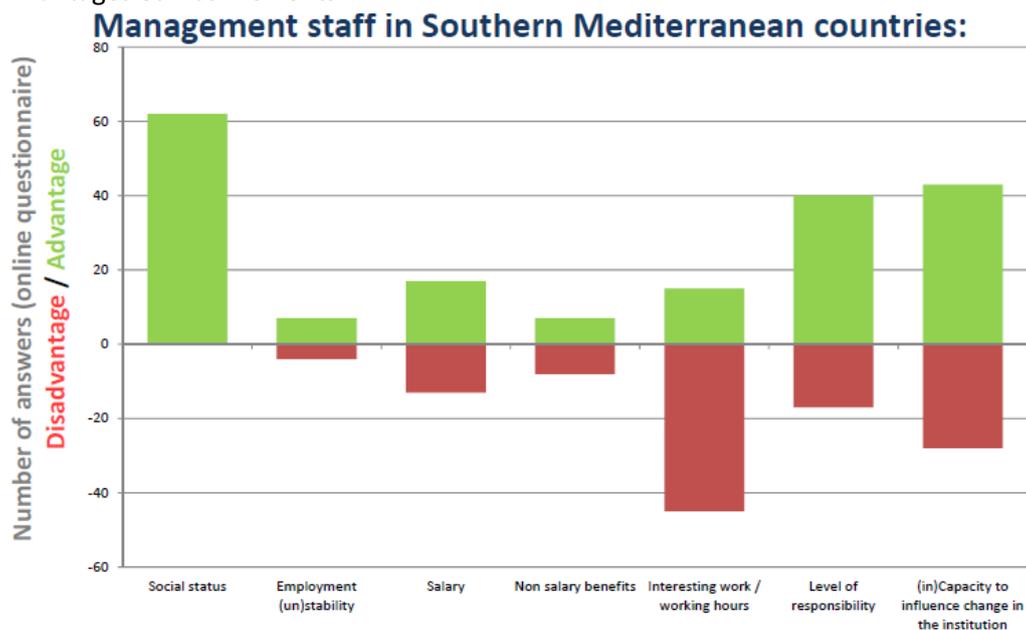


○ Recrutement des Recteurs

- Election + approbation par les autorités nationales
- Election, aucune approbation par les autorités nationales nécessaires
- Aucune élection, approbation ou rendez-vous par les autorités nationales
- Aucune élection, aucune approbation par les autorités nationales



- Tendances
 - Géorgie: nomination du recteur par le ministère changée à l'élection au niveau institutionnel.
 - Kazakhstan : nomination par différents niveaux des autorités nationales, débat sérieux pour passer à un recteur élu dans tous les établissements publics
 - Kirghizistan : recteurs étaient élus dans le passé, mais sont désormais nommés par le président ou le gouvernement
 - Égypte : Au moment de l'étude, le processus de changement vers un modèle «élection par la base» dans un proche avenir, bien que la "base" électorale n'a pas encore été définie.
- Avantages et inconvénients

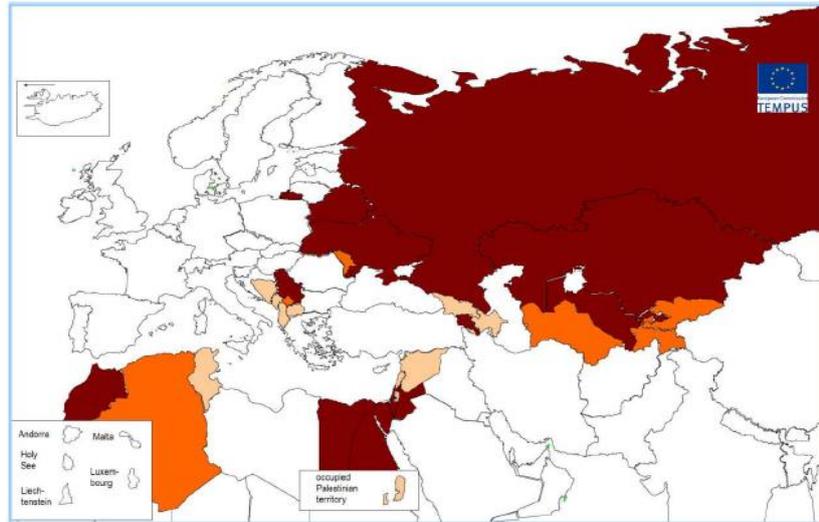


Contexte plus large

- Le vieillissement du personnel



- Personnel généralement âgé globale qu'il y a 10 ans
- Structure de âge du personnel semblable qu'il y a 10 ans
- Personnel généralement jeune qu'il y a 10 ans
- Aucune donnée disponible



- La fuite des cerveaux

- Question principale perçue
- fuite interne des cerveaux à des institutions privées et des entreprises
 - fuite interne et internationale des cerveaux
 - fuite internationale des cerveaux
 - La fuite des cerveaux n'est pas considérée comme un problème



Conclusion

- Principaux enjeux et caractéristiques de la région

Pays du Sud de la Méditerranée

- Besoin d'augmenter les niveaux actuels de dotation
- Attractivité relative des emplois dans l'enseignement supérieur (stabilité de l'emploi)
- Difficultés à pourvoir les postes avec des candidats répondant aux exigences formelles
- Besoins en formation pas suffisamment pris en compte
- Fuite Internationale des cerveaux est considérée comme un véritable défi (Moyen-Orient)
- Recommandations – Politique
 - Les stratégies nationales et le soutien au niveau national sont nécessaires pour le développement de la gestion des ressources humaines



- Mécanismes nationaux de financement nécessaires pour inverser certaines tendances négatives, telles que la fuite des cerveaux, le vieillissement, ou des niveaux insuffisants de compétences du personnel
- Indépendance et autonomie suffisantes sont indispensables
- Les institutions doivent également développer leurs propres stratégies en matière de gestion des ressources humaines
- **Recommandations – Pratique**
 - Le recrutement devrait s'appuyer sur des procédures transparentes et ouvertes pour permettre la sélection du meilleur candidat
 - L'évaluation doit
 - être utilisée pour surveiller la performance pour toutes les catégories de personnel
 - se concentrer sur les idées positives et constructives sur la façon d'améliorer le travail
 - Mécanismes de récompense doivent être conçus pour toutes les catégories de personnel
 - La formation devrait
 - être adaptée aux besoins individuels
 - être développée en priorité pour le personnel administratif et de gestion
 - ne pas compter uniquement sur les programmes européens



B.3.2 Gestion des Ressources Humaines à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) : une étude micro Tempus²

Mr Jan Den Haese, Human Resources Manager, Vrije Universiteit Brussel

Introduction

- Gestion des Ressources Humaines à l'Université Libre de Bruxelles (ULB) : une étude micro Tempus
- gestion des ressources humaines en Europe et en Flandre: tendances et défis
- Case: 3 initiatives à ULB

À propos de nous



Pays

- 10 Universités
- 50 autres EESs

ULB

- 12000 Etudiants
- 8 facultés / 2 campus
- Hôpital universitaire
- + 3000 employés

Gestion des Ressources Humaines (GRH) à l'ULB

Domaine	Sujet	Etat
Responsabilité de la gestion des ressources humaines		Université
Personnel académique	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> • ouvert et transparent • concours organisé par l'institution
	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluations sont obligatoires • Formation: certaines initiatives, mais pas encore de politique cohérente
	Salaires	<ul style="list-style-type: none"> • échelle de salaire fixe • < au secteur privé
	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • professeurs sont des fonctionnaires • avantages • souvent de multiples positions

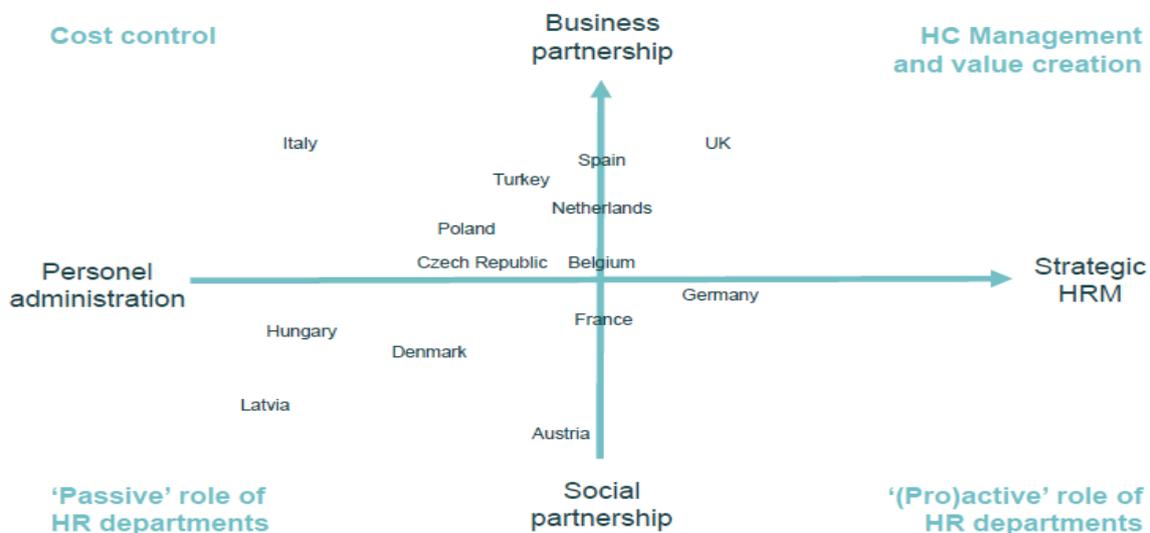


Domaine	Sujet	Etat
Personnel Administratif et technique	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> ouvert et transparent concours organisé par l'institution forte image de marque de l'employeur
	Gestion des carrières	<ul style="list-style-type: none"> évaluations tous les 2 ans formation: besoins prioritaires pris en compte stratégie de formation et développement avant fin de l'année 2012 cheminements de carrière alignés davantage
	Salaires	<ul style="list-style-type: none"> échelle de salaire fixe < au secteur privé
	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> avantages bon équilibre travail-vie Flexibilité
Personnel de gestion	Recrutement	<ul style="list-style-type: none"> élu au niveau institutionnel

Défis stratégiques de l'ULB

- 5 défis majeurs pour l'enseignement supérieur en Europe après Bologne (EUA)
 - Gestion et stratégie
 - Mondialisation / internationalisation
 - Qualité
 - pertinence pour la société
 - Diversité
- Financement de l'État en baisse
- La part du marché dans l'enseignement et la recherche doit être encore augmentée
- «Marque» doit être développée de manière plus proactive
- Mettre davantage l'accent sur l'internationalisation
- Réseaux anciens moins efficaces

GRH en Europe: 2 grandes tendances





Défis des ressources humaines pour les universités en Flandre

- permettre aux établissements de mieux faire face à la concurrence et l'internationalisation
- devenir un partenaire plus stratégique
- sensibiliser davantage l'opinion à la GRH avec un encadrement intermédiaire
- défis majeurs du personnel académique
 - surcharge de travail pour les jeunes professeurs
 - améliorer le sens des affaires et compétences pour des postes de gouvernance
 - augmenter l'employabilité vers des carrières non académiques
- défis du personnel administratif et technique
 - questions d'approvisionnement
 - augmenter la flexibilité fonctionnelle et de carrière

Notre définition de la gestion des ressources humaines

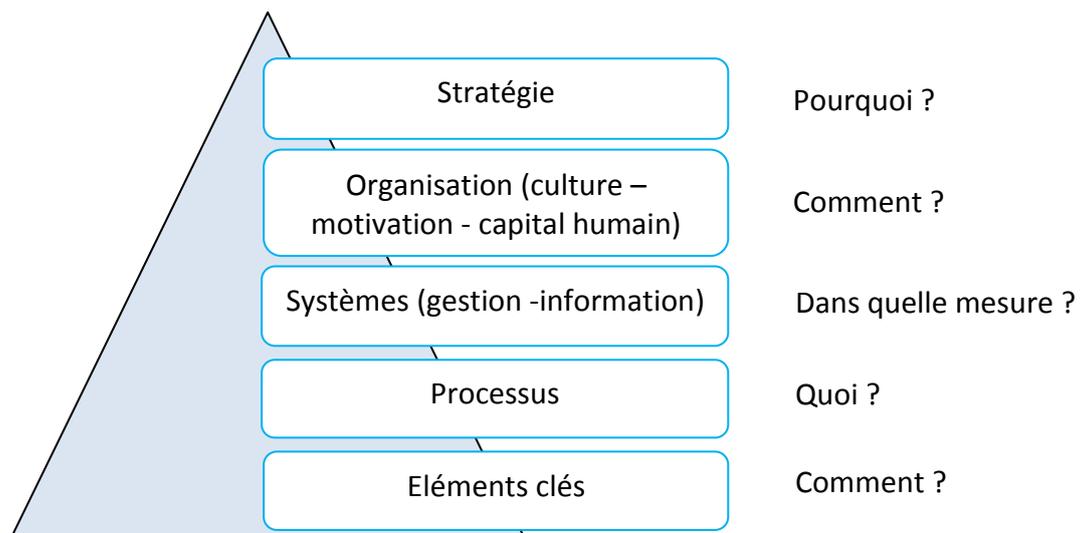
Gestion des ressources humaines (GRH) est l'approche stratégique et cohérente de la gestion des actifs les plus précieux de l'organisation - les gens qui y travaillent et contribuent individuellement et collectivement à la réalisation des objectifs de l'entreprise. (Armstrong, Michael, 2006)

Et aussi : ... comme d'autres «actifs» critiques, le capital humain doit être géré d'une manière stratégique, intégrée et proactive.

Case: 3 initiatives à l'ULB

1. Audit de la GRH
2. Développement de la stratégie RH
3. Recrutement
 - Personnel administratif et technique
 - Personnel académique

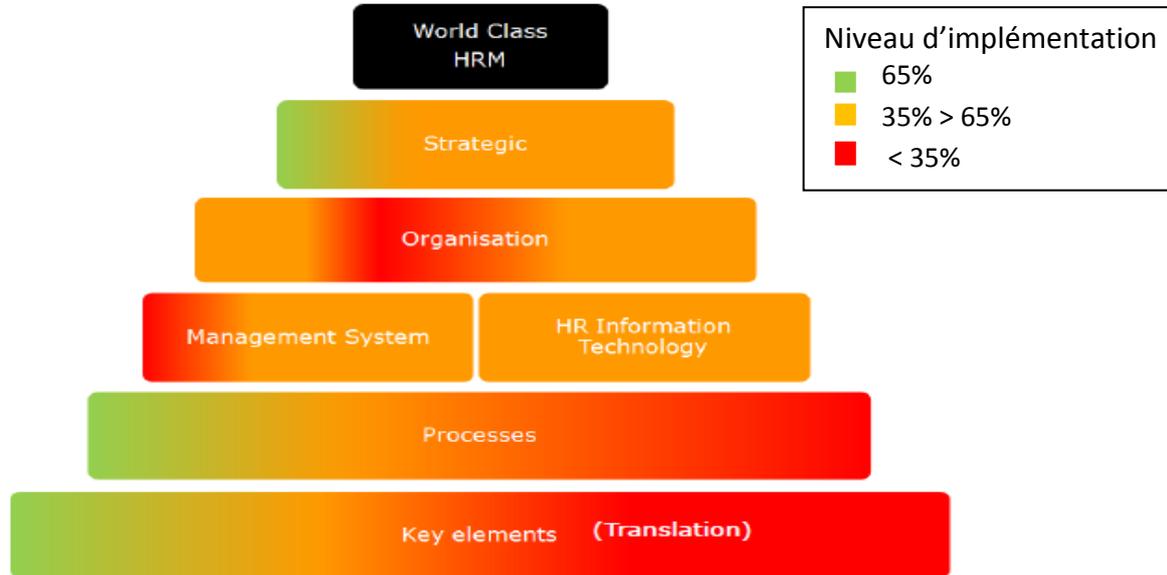
1 – Audit de la GRH (' Benchmark yourself)



Macro structure de la GRH



Audit GRH : résultats 2009



2- Concevoir et mettre en œuvre votre stratégie GRH

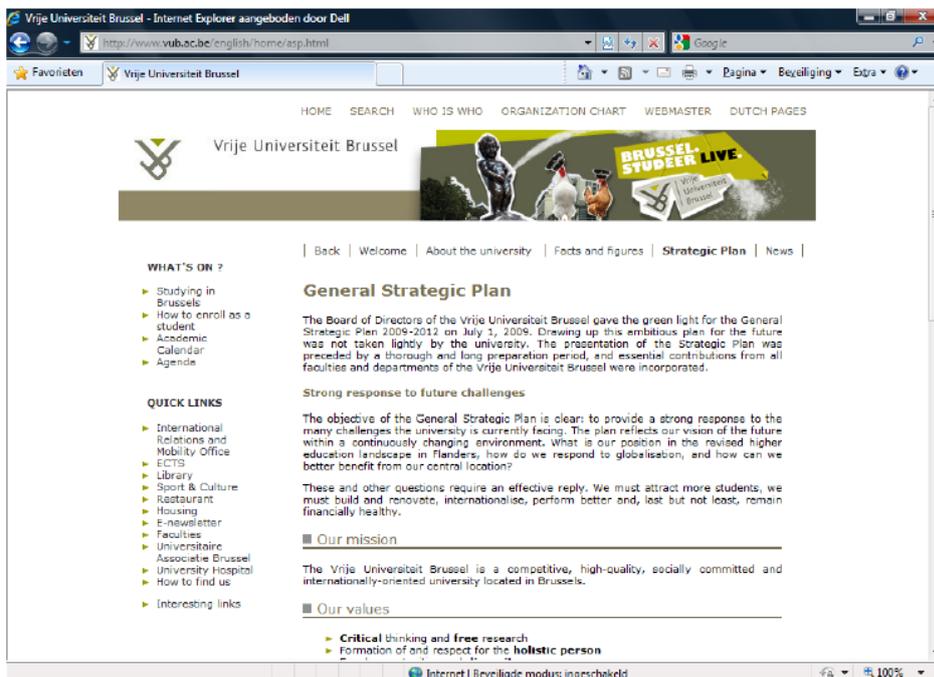
Les facteurs essentiels:

- «Meilleur choix» et «Meilleure pratique»
- une collaboration étroite entre les RH et la direction
- monitoring

2 dimensions:

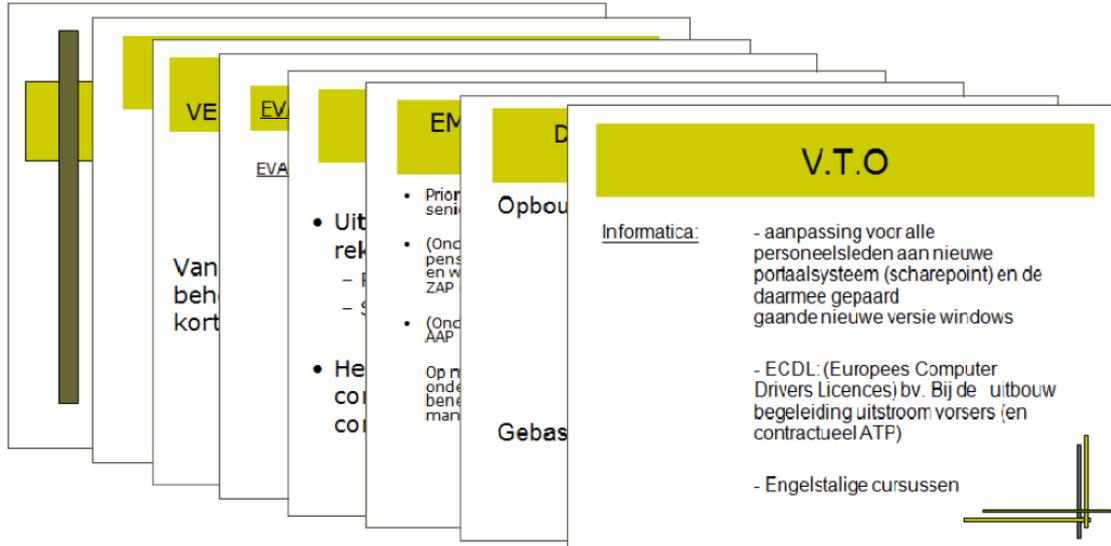
- stratégie du capital humain
- stratégie de la fonction RH

Plan stratégique global de l'ILB

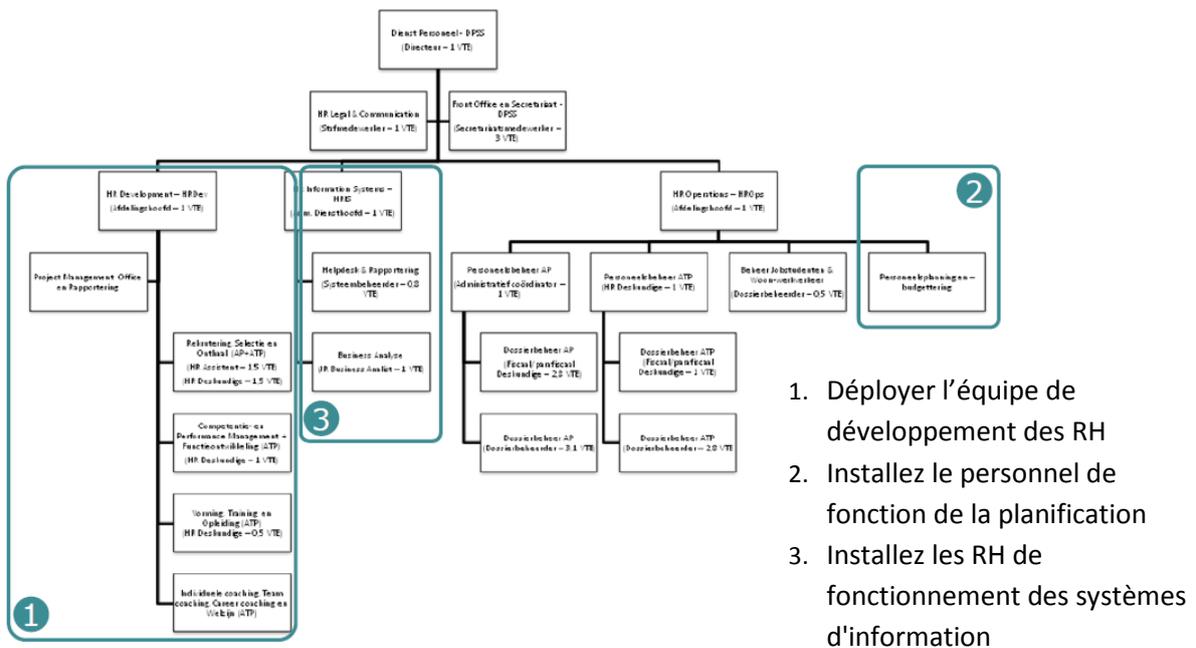




Stratégie de GRH: éléments de la stratégie du capital humain



Stratégie de GRH: éléments de la fonction RH



1. Déployer l'équipe de développement des RH
2. Installez le personnel de fonction de la planification
3. Installez les RH de fonctionnement des systèmes d'information

3 - Investir dans la recherche et l'attractivité de bonnes nouvelles recrues pour l'avenir

Stratégie -> Planification de la demande et de la relève -> Exigences des ressources

- Fonctions / descriptions
- Profil de compétences
 - Technique
 - Comportemental
- Ajustement organisationnel
 - Normes et valeurs
 - Culture
- Rémunération et avantages sociaux
- Approvisionnement



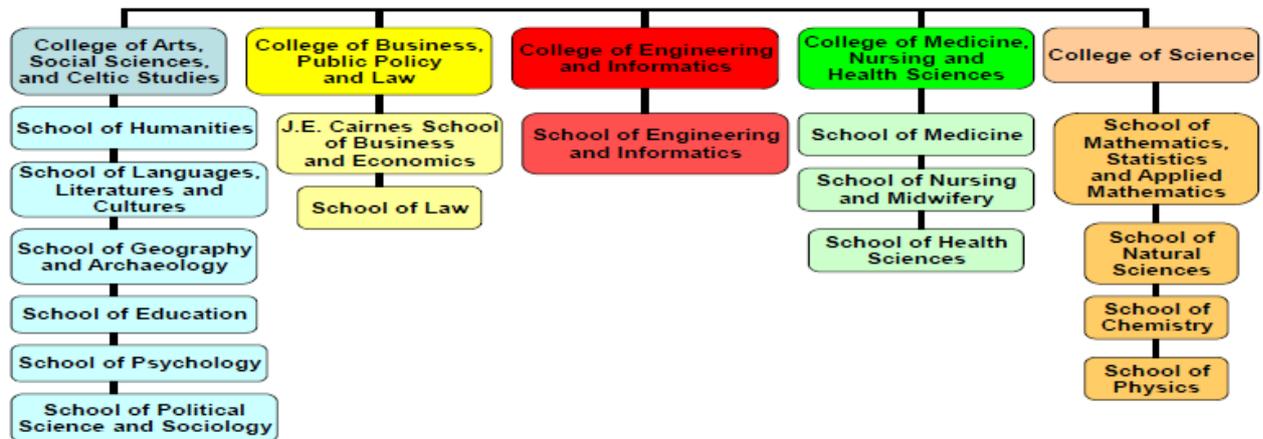
B.3.3 Gestion du rendement dans l'Université Nationale d'Irlande (NUI) Galway³

Christopher McNairney, National University of Ireland, Galway

Histoire de l'Université

- Fondée en 1845 - Collège Galway de la Reine
- Ré-établi en 1908 - Constituante de l'Université Nationale d'Irlande - UCG
- 1997 - NUI Galway

NUI Galway: Infrastructures des Collèges et Ecoles

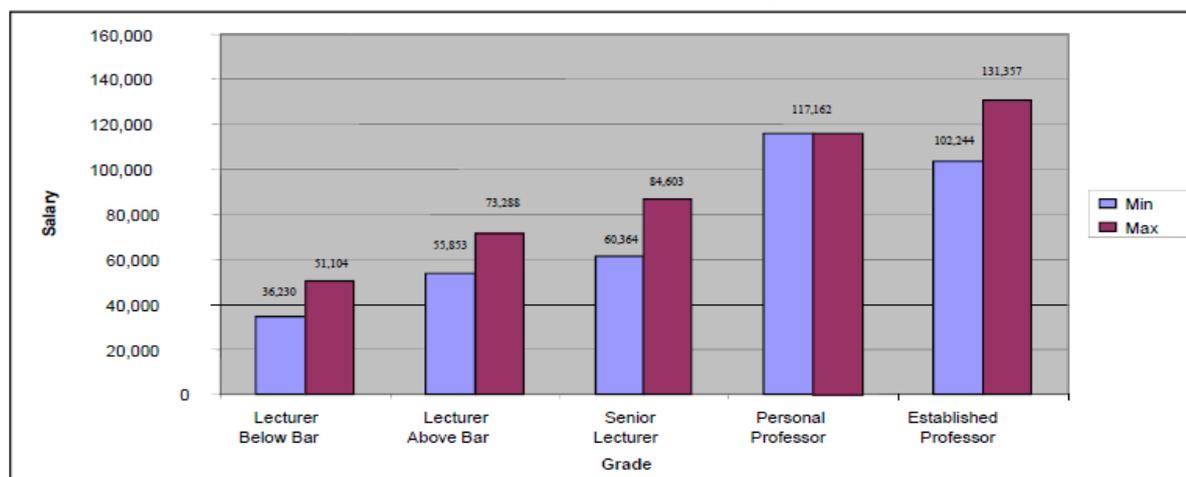


Classement dans les 7 dernières années

Année	Classement	Année	Classement
2012	287	2008	368
2011	298	2007	484
2010	232	2006	437
2009	243		

2012-2013 Classement mondial des Universités : Classée 287

Salaire (Euros) par grades universitaires : Ces chiffres ont été réduits de 10% par l'intermédiaire d'un prélèvement et un autre 10% pour les nouveaux entrants sur le grade d'entrée.

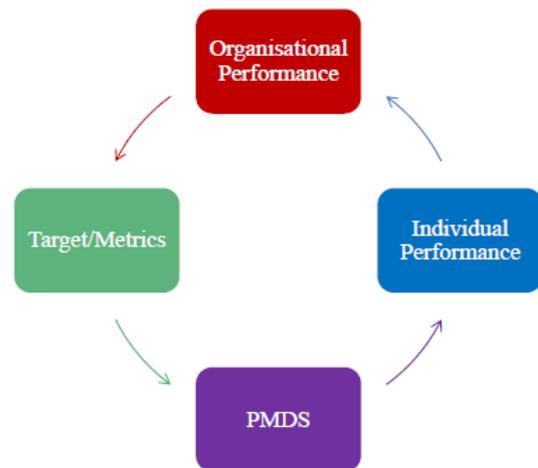




Nature des systèmes de gestion du rendement

Concept

À sa plus simple expression, PMDS (Performance Management and Development System) est un moyen par lequel le rendement individuel peut être directement lié à la performance de l'organisation et en théorie aide les membres du personnel afin de maximiser leur contribution à l'Université et, par extension, améliore la performance organisationnelle. Le lien est entre l'individu, la discipline, l'école et, en fin de compte, les objectifs de l'Université.



Définition du travail

Gestion de la Performance

C'est un processus qui contribue à la gestion efficace des individus et des équipes afin d'atteindre de hauts niveaux de rendement de l'organisation.

Il établit une compréhension commune de ce qui doit être réalisé et une approche pour diriger et perfectionner les personnes qui feront en sorte qu'il soit atteint¹.

Gestion du rendement

Stratégique: Il s'agit d'objectifs à long terme et des grandes questions

Intégré: Il doit relier les différents aspects de l'entreprise, la gestion des individus et des équipes

Contingent: Stratégie dépend du contexte organisationnel et peut varier d'un organisme à autre

Nature des systèmes de gestion du rendement

- Une grande attention doit être prise lors de l'élaboration des objectifs afin de s'assurer que cette approche ne porte pas atteinte à la liberté académique.
- Pour dire les choses simplement, l'objectif convenu ou objectif lors d'une réunion de gestion de la performance sera l'accord sur le niveau d'activité de recherche/enseignement et non pas ce qui va être étudié/enseigné.

Ces mesures sont cruciales pour le succès du régime. Elles doivent être

- Basé sur des objectifs larges ou cibles (stratégiques) clairs et réalisables
- étroitement alignées sur les objectifs de l'Université (intégrées)
- Axé sur l'activité qui est important pour la discipline, objectif du département (contingent)

«La recherche montre que le personnel académique a peu de foi dans les procédures PMDS au moins en partie à cause des « indicateurs de performance » qui sont habituellement établis loin de la discipline et ne sont pas considérés comme pertinents²».

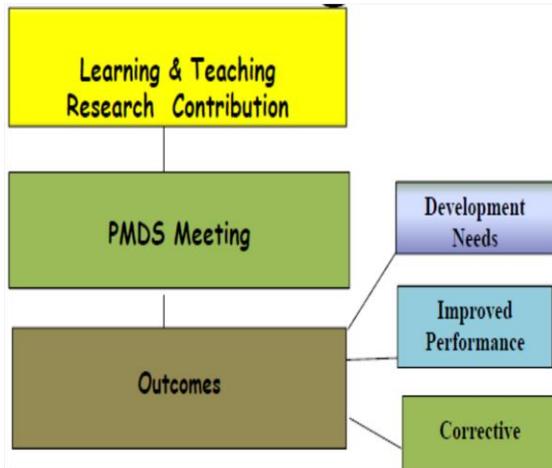
¹ Armstrong and Baron, *Managing Performance: Performance Management in action*, London CIPD

² Sources: *Human Resource Management and University Performance* David Guest, *Performance Management in Universities* Henk J ter Bogt & Robert W Scapens, *Study of Performance Appraisal and Compensation in Estonian Public and Private Universities*, Kulno Turk



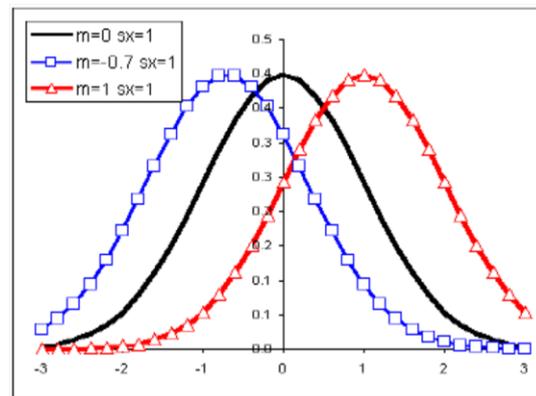
Processus

Cibles individuelles

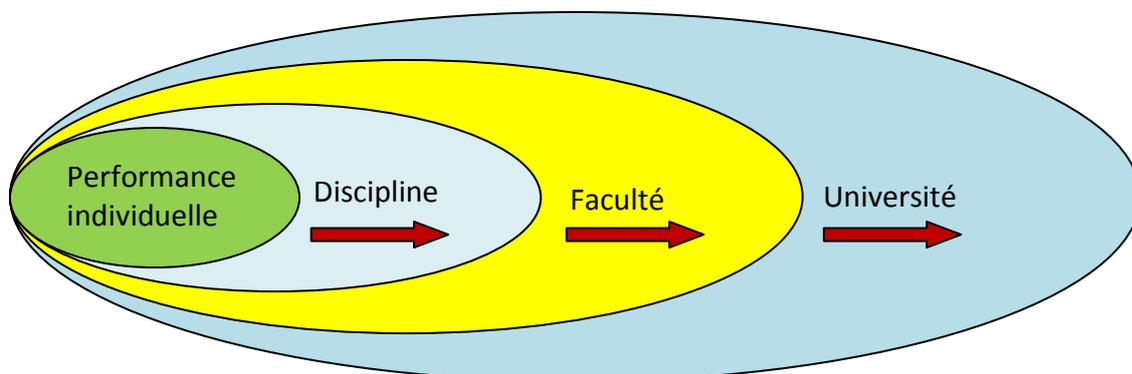


Comment la gestion de la performance fonctionne?

En déplaçant la performance individuelle, nous changeons la moyenne de sorte que la distribution normale pour l'université NUI Galway peut être «mieux» que la moyenne nationale ou, si nous ne parvenons pas à le réaliser, elle peut attirer l'attention.



Conduite de performances



Le diagramme montre le rendement individuel poussant l'université vers l'avant



B.3.4 Personnel enseignant de l'enseignement supérieur universitaire Situation actuelle et perspectives à l'horizon 2020 Cas du Maroc⁴

Mr Debbarh Abdelhafid, Secretary General of the Ministry of Higher Education

1. Panorama de l'enseignement supérieur Marocain : chiffres clefs

1.1. Chiffres clés

3 composantes : l'enseignement supérieur universitaire, la formation des cadres et l'enseignement supérieur privé

390 établissements répartis comme suit :

- Enseignement supérieur universitaire : 122
- Formation des cadres : 55
- Enseignement supérieur privé : 213

594.277 étudiants répartis comme suit :

- Enseignement supérieur universitaire : 532.277
- Formation des cadres : 24.000
- Enseignement supérieur privé : 38.000

15.328 enseignants permanents répartis comme suit :

- Enseignement supérieur universitaire : 12.023
- Formation des cadres : 2.278
- Enseignement supérieur privé : 1.027

1.2. Etablissements d'Enseignements Supérieur

- 15 Universités publiques
- 1 Université Publique à gestion privée
- 4 Universités privées (dont 1 PPP)
- 122 Etablissements universitaires
- 55 Etablissements de formation des cadres
- 213 Etablissements Privés

1.3. Répartition globale des étudiants

- 532.277 étudiants universitaires dont 13% sont inscrits dans des établissements d'enseignement supérieur à accès régulé
- Répartition selon les champs disciplinaires :
 - 32% en sciences et techniques
 - 38% en sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion
 - 30% en lettres, sciences humaines et arts
- 3 universités connaissent un afflux massif des étudiants: plus de 50.000 étudiants, avec un pic de plus de 75.000 étudiants pour une université
- les effectifs inscrits dans quelques établissements de sciences juridiques, économiques et sociales et des lettres et sciences humaines dépassent les 20.000 étudiants par établissement

2. Cadre organisationnel de la gestion du personnel enseignant universitaire au Maroc



2.1. Cadre organisationnel général

La prise de décision en matière de gestion des ressources humaines relève, en grande partie, du Ministère. Il est chargé de :

- Préparer tous les textes législatifs et réglementaires concernant l'Enseignement Supérieur Universitaire ;
- Assurer la tutelle des universités ;
- Elaborer le budget et en assurer le suivi de l'exécution ;
- Gérer les personnels qui relèvent des universités.

2.2. Structure du personnel enseignant

2 catégories d'enseignants : Enseignants permanents et Enseignants temporaires et à temps partiel

Les enseignants permanents :

- Fonctionnaires rémunérés directement sur le budget de l'Etat ;
- Relèvent directement des universités qui leur réservent un poste budgétaire ;
- Regroupent des enseignants chercheurs et des enseignants non chercheurs

Les enseignants chercheurs

- Professeurs de l'Enseignement Supérieur (PES) ;
- Professeurs Habilités (PH);
- Professeurs de l'enseignement supérieur Assistants (PA).

Les enseignants non chercheurs (4% du total des enseignants permanents qui n'ont que des obligations d'enseignement)

- Professeurs agrégés ;
- Professeurs de l'enseignement secondaire.

Les enseignants temporaires et à temps partiel :

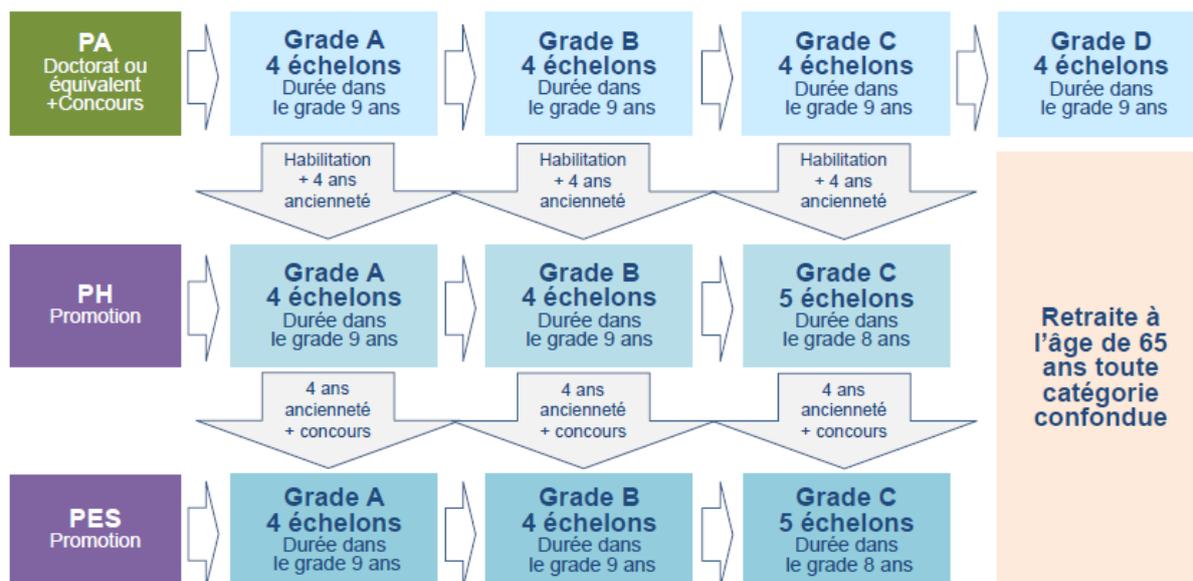
- Les enseignants Vacataires: Enseignants chercheurs, ingénieurs, cadres supérieurs spécialisés;
- Les chargés de mission : Enseignants souvent étrangers, évoluant dans le cadre de la coopération inter universitaire;
- Les professeurs associés : Enseignants chercheurs étrangers, experts ou professionnels.

NB : Les situations de ces différentes catégories sont fixées par voie réglementaire et de façon équivalente à celles des enseignant chercheurs.

2.3. Recrutement

- Le candidat doit justifier d'un diplôme national de doctorat ou de tout autre diplôme reconnu équivalent ;
- Le candidat doit être admis au concours ouvert dans chaque établissement universitaire concerné, dans la limite des postes budgétaires disponibles, et dont les modalités sont fixés par arrêté ministériel ;
- Le candidat recruté passe deux années, en tant que Professeur Assistant stagiaire à la fin desquelles une commission scientifique juge de ses aptitudes à s'acquitter de sa mission ;
- Dans le cas d'un avis défavorable, il est soit licencié, soit, s'il est fonctionnaire, réintégré dans son cadre d'origine.

2.4. Déroulement de carrière d'un enseignant chercheur



2.5. Fonctions des enseignants chercheurs et charge horaire due

Les fonctions des enseignants chercheurs comportent:

- Des activités d'enseignement ;
- Des activités de recherche;
- Des activités d'encadrement (projets de fin d'étude et travaux de terrain)

Les services hebdomadaires d'enseignement sont fixés à:

- 08 heures pour les PES ;
- 10 heures pour les PH;
- 14 heures pour les PA.

Le temps à consacrer aux autres activités ne fait l'objet d'aucun texte officiel;

La répartition de ces activités ainsi que la répartition des services d'enseignement sont des responsabilités du chef de l'établissement sur proposition des chefs des départements concernés

3. Encadrement pédagogique et administratif : situation actuelle

3.1. Encadrement pédagogique

- 12.023 enseignants permanents dont 96% sont des enseignants chercheurs
- 39% des enseignants exercent dans les établissements d'enseignement supérieur à accès régulier
- Moyenne nationale de l'encadrement pédagogique : 44 étudiants par enseignant
- Moyenne nationale de l'encadrement pédagogique par champs disciplinaire :
 - 24 étudiants par enseignant en sciences et techniques
 - 115 étudiants par enseignant en sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion
 - 52 étudiants par enseignant en lettres, sciences humaines et arts

3.2. Encadrement pédagogique dans les établissements

- 64 étudiants pour 1 enseignant est la moyenne nationale de l'encadrement pédagogique dans les établissements à accès ouvert (15 étudiants pour 1 enseignant dans les établissements à accès régulier)



- Les Sciences juridiques, économiques et sociales présentent un écart négatif de 57 points par rapport à la moyenne nationale
- Les TEP observés cachent de grandes disparités entre établissements de même type:
 - Entre 202 et 74 étudiants par enseignant dans les sciences juridiques, économiques et sociales
 - Entre 97 et 28 étudiants par enseignant dans les lettres et sciences humaines
 - Entre 209 et 38 étudiants par enseignant dans les facultés pluridisciplinaires

3.3. Encadrement administratif

- 10.644 administratifs et techniciens dont 26% cadres supérieurs (échelles 11 & +)
- 23% des administratifs et des techniciens exercent dans les cités universitaires
- Moyenne nationale de l'encadrement administratif : 75 étudiants par administratif
- Moyenne nationale de l'encadrement administratif par champs disciplinaire :
 - 46 étudiants par administratif en sciences et techniques
 - 141 étudiants par administratif en sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion
 - 89 étudiants par administratif en lettres, sciences humaines et arts

4. Besoins prospectifs en enseignants à l'horizon 2020

4.1. Effectifs des départs à la retraite

- 1.855 départs à la retraite à l'horizon 2020, soit 16% de l'effectif des enseignants disponible actuellement
- La moyenne annuelle entre 2013/14 et 2019/20 est de 265 départs par an
- Plus de 50% des postes budgétaires créés en moyenne annuellement
- Répartition par champ disciplinaire des effectifs de départ à la retraite à l'horizon 2020:
 - 48% pour les sciences et techniques
 - 31% pour les lettres, sciences humaines et arts
 - 21% pour les sciences juridiques, économiques, sociales et de gestion

4.2. Besoins globaux en enseignants

Le calcul des besoins a tenu compte :

- du remplacement des départs à la retraite;
- de l'accroissement des effectifs de bacheliers (cet effectif a doublé entre 2008 et 2012, tendance qui persisterait durant les 5 années à venir);
- de l'orientation des nouveaux inscrits de plus en plus vers les sciences et techniques;
- de l'amélioration des taux d'encadrement dans les types d'établissement déficitaires;
- de la réduction des disparités en terme d'encadrement entre types d'établissements et établissements de même type.

Les besoins globaux, à l'horizon 2020, sont de 12.600 enseignants; soit 1.800 enseignants, en moyenne, par an 57% de ces besoins concernent les sciences et techniques.

5. Mesures mises en œuvre pour atténuer la problématique de l'encadrement

- Généralisation de l'âge à la retraite à 65 ans pour tous les enseignants chercheurs: avant, cela ne concernait que les professeurs de l'enseignement supérieur (PES)



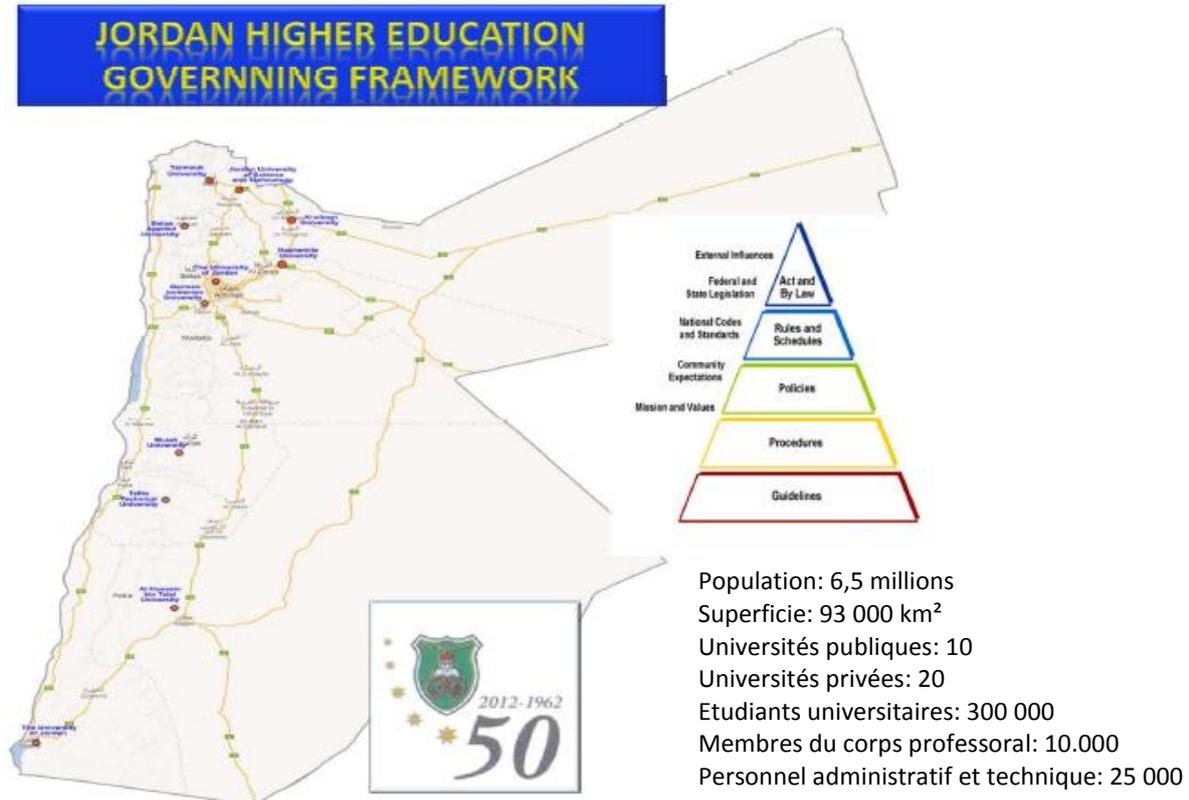
-
- Augmentation des indemnités de vacation et du budget qui en est alloué aux universités dans le budget de fonctionnement
 - Optimisation de l'utilisation des volumes horaires dus des enseignants par l'application effective de la mobilité fonctionnelle
 - Reconversion des postes budgétaires de fonctionnaires docteurs en postes de Professeurs Assistants (PA) :
 - Cette opération a concerné, en 2012 et avec succès, 300 fonctionnaires des universités et du ministère de tutelle;
 - 500 postes sont prévus, en 2013, et concerneront tous les fonctionnaires docteurs de la fonction publique.
 - Incitation à la création d'établissements d'enseignement supérieur privé et d'universités privées (4 universités privées ont été créées cette année), afin d'atténuer la pression sur les universités due à l'augmentation constante de la demande sociale.



B.3.5 Gestion des ressources humaines dans les universités publiques en Jordanie⁵

Mr Isam Zabalawi, President of the Arab Academy for Banking and Financial Sciences

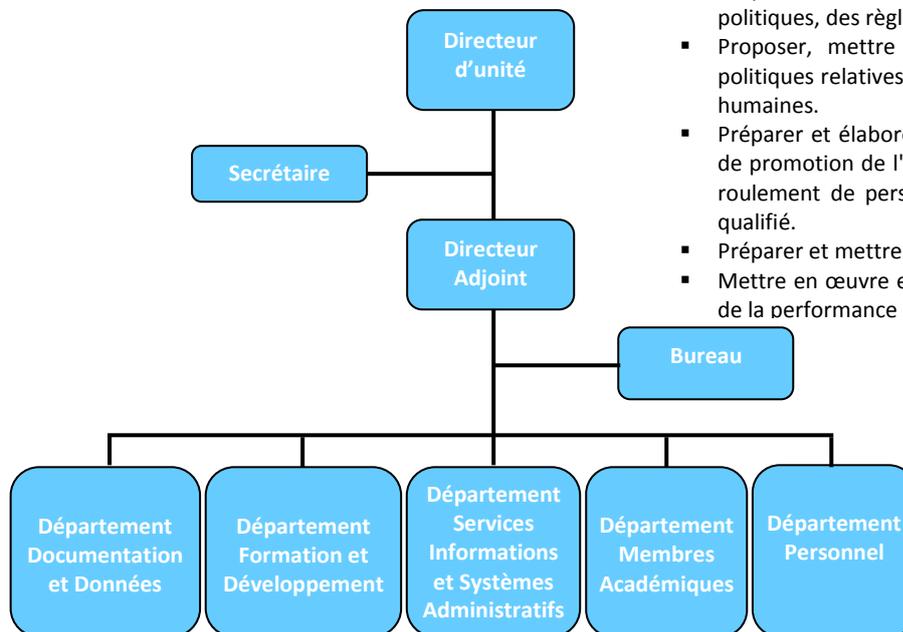
1. Secteur de l'enseignement supérieur (ES) Jordanien en bref



- Gestion et organes de décision Politique sur la structure organisationnelle
- le Conseil des ministres
 - Conseil de l'Enseignement Supérieur
 - Commission d'Accréditation
 - Conseil d'Administration
 - Conseil de l'Université
 - Conseil des Doyens
 - Conseil de l'Ordre
 - Conseil du Centre
 - Conseil du Décanat
 - Conseil du Département
- Les conseils sont pris en charge par divers comités



2. Direction des Ressources Humaines de l'Université: Structure et responsabilités



- Proposer, mettre en œuvre et développer des politiques, des règlements et des plans.
- Proposer, mettre en œuvre et développer des politiques relatives à la planification des ressources humaines.
- Préparer et élaborer des plans et des programmes de promotion de l'emploi dans le but de réduire le roulement de personnel et d'attirer du personnel qualifié.
- Préparer et mettre à jour les descriptions de poste.
- Mettre en œuvre et activer l'évaluation périodique de la performance du personnel universitaire.

Politiques de GRH

Ressources humaines à l'Université comprennent

- Membres du corps professoral (personnel enseignant)
- Personnel administratif
- Personnel technique (non universitaires)

Pour chaque catégorie, l'université a mis des politiques.

- Recrutement
- Sélection des supérieurs académiques et administrateurs non-académiques
- nomination et nomination conjointe
- Titularisation et Promotion
- Charge d'enseignement
- Congé spécial et détachement
- Conduite
- Assurance médicale et vie
- Logement
- Vacances
- Supervision
- Participation à des conférences
- Fin de service
- Salaires

3. Bonnes pratiques des GRH

Conception de systèmes-intégrés des ressources humaines au niveau universitaire est l'un des moyens les plus puissants pour assurer la création de valeurs pour toutes les parties prenantes.



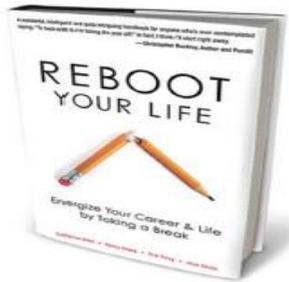
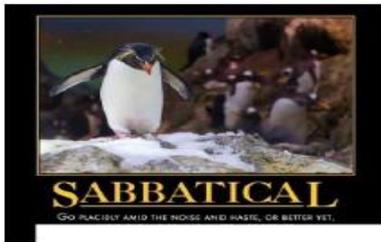
Dans l'environnement concurrentiel actuel, les universités performantes ont appris comment déployer les pratiques des ressources humaines pour améliorer l'avantage concurrentiel.

Les cinq catégories de pratiques sont les suivantes:

1. perfectionnement des leaders
2. formation et le renforcement des connaissances,
3. habilitation du personnel,
4. reconnaissance du personnel, et
5. gestion des coûts



Politique de congé sabbatique



- Une année sabbatique est accordée aux membres du corps enseignant comme une reconnaissance de leur service remarquable à travers l'enseignement et contributions savantes et comme une aide et inspiration pour d'autres réalisations.
- Les congés sabbatiques sont destinés à fournir aux membres du corps enseignant des possibilités de développement scientifique et de contacts qui contribueront à leur efficacité professionnelle et de la valeur de leur service futur à l'université.
- Un congé sabbatique peut impliquer l'absence pour une année scolaire à plein salaire ou un semestre à plein salaire.
- Le membre du corps professoral est éligible pour les billets aller - retour pour lui et pour sa famille.

Politique de reconnaissance de fin de service

Les membres du corps enseignants et des autres membres du personnel sont éligibles à la fin de leur service à la gratitude. La gratitude est calculée comme suit:

- Total d'un mois de salaire pour chaque année des cinq premières années de service
- Total d'un mois et demi de salaire pour chaque année de la deuxième période quinquennale (6-10) de service.
- Total de deux mois de salaire pour chaque année de la troisième période quinquennat (11-15) de service
- Total de trois de salaire pour chaque année de service après la 15^{ème} année de service.



**THANK YOU
FOR YOUR CONTRIBUTIONS**





Politique de la sécurité sociale

- Le personnel académique et non académique de l'université sont tenus d'adhérer au régime national de sécurité sociale conformément à la loi.
- Le membre du personnel paie 5,5% de son salaire mensuel et l'université paie 11%.
- À l'âge de 60 ans (hommes) ou 55 ans (femmes) avec au moins 15 années d'assurance, les membres du personnel ont droit à un salaire de sécurité sociale, en plus de son salaire de l'université.
- Le salaire de la sécurité sociale peut atteindre 75% de son salaire total des universités

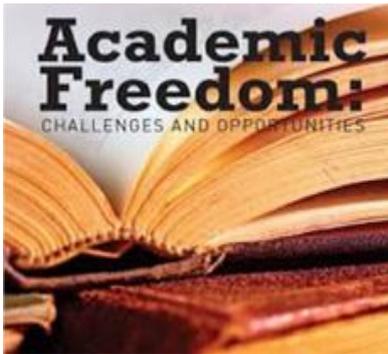
Politique des retombées pour les personnes à charge des membres du personnel

- L'assurance médicale à des tarifs spéciaux (parents, conjoint, enfants)
- Admission dans les spécialisations très compétitives (médecine, médecine dentaire, pharmacie, ingénierie,) à moitié frais.
- Enfants inscrits à l'université avec de bons résultats, ses frais sont totalement couverts par l'université.
- Un ancien membre du personnel ayant servi dix ans ou plus est admissible aux prestations ci-dessus.

4. Politiques de soutien à l'attractivité des cerveaux

Politiques RH soutenant l'attractivité des cerveaux et la réduction de leur fuite comprennent:

- Liberté académique
- Structure organisationnelle
- Admission et inscription
- Congé sabbatique
- Sécurité sociale
- Politique d'heures d'allaitement
- Reconnaissance de fin de service
- Fonds du Logement
- Assurance médicale et vie
- Congé annuel
- Crèche
- Congé de maternité
- Scolarisation
- Fonds d'épargne



Politiques de formation des GRH

Les programmes de formation et des ateliers sont principalement développés pour le personnel enseignant par les centres spécialisés seulement.



- Le personnel de l'unité des ressources humaines n'est pas dûment qualifié et formé pour développer ou pour sélectionner ou concevoir des programmes et des ateliers de formation appropriés.
- Les unités des RH ne sont pas orientées vers la structuration du cheminement de carrière pour les membres individuels du personnel non-académique.
- Le processus décisionnel n'est pas prêt à donner un coup de main.
- Le personnel de l'unité des ressources humaines devrait être hautement spécialisé et formé professionnellement.

Formation du personnel académique et non-académique

- Les programmes officiels de formation pour les membres du corps académique ont été développés dans la première phase du projet de réforme de l'enseignement.
- La formation vise à améliorer:
 - Enseignement et apprentissage
 - Rédaction de propositions de recherche
 - Assurance de la qualité et évaluation
 - Compétences informatiques
 - Evaluation et mesures
- Le personnel non académique a reçu une formation officielle pour l'ICDL seulement
- Les résultats des programmes de formation précédents étaient inférieures aux attentes en raison de problèmes d'attitude.

En général, l'Université n'a pas de programme de sensibilisation administrative formelle pour les administrateurs nouvellement nommés, y compris: les membres Conseil d'administration de l'Université, les présidents, les vices, les doyens, chefs de départements, directeurs de centres, les gestionnaires d'unités, etc.

Les politiques doivent être mises en place et appliquées



Centre de perfectionnement des corps professoral et administratif

- Renforcer les capacités du personnel enseignant,
- **La formation pour le corps administratif doit être introduite**
- Les activités de soutien comprennent des bourses conduisant les instructeurs à un perfectionnement professionnel et pédagogique,
- Détachement de courte durée en entreprise ou industrie, et dans les ateliers nationaux de perfectionnement professionnel.
- Assistance technique pour préparer le plan de développement des ressources humaines, ainsi que les fonds pour la formation locale



5. Piliers pour un enseignement supérieur de qualité

Politique de recrutement et de nomination des professeurs

Cette politique devrait être révisée conformément avec les meilleures pratiques internationales

Les membres du personnel enseignant sont:

- A. Professeur
- B. Professeur Associé
- C. Professeur Assistant
- D. Conférencier
- E. Chargé de cours
- F. Assistant

Nomination de membres de la faculté est soumise aux conditions générales suivantes, en plus d'autres conditions particulières et des qualifications telles que stipulées dans ces règlements:

- Que le membre futur du corps professoral soit capable de s'acquitter de ses fonctions universitaires, en particulier l'enseignement et la recherche
- Qu'il est en bonne forme physique, basé sur un rapport d'un comité médical accrédité par l'Université.
- Qu'il n'a pas été déclaré coupable d'une loi de rupture ou d'une infraction violant l'honneur ou à la moralité publique

Cette politique devrait être révisée en conformité avec les meilleures pratiques internationales

- Les postes vacants sont publiés dans les journaux locaux, par le département des ressources humaines après avoir vérifié que les positions sont dans le plan et la disponibilité des ressources financières.
- L'analyse est effectuée par les comités à l'échelon départemental, collégial et universitaire.
- Son enseignement, la recherche et l'expérience des services communautaires.
- L'université où il / elle est diplômé/e
- Les subventions obtenues
- Compétences en communication
- La collégialité
- Tous les membres du corps professoral nouvellement nommés sont en essai.

6. GRH et fuite des cerveaux

HR Depletion Alarm



- Faible échelle salariale
- Fonds de recherche très limités
- Durée des contrats de travail
- Programmes de doctorat limités
- Non-disponibilité d'assistance technique
- Non autorisation à travailler ailleurs
- Charge d'enseignement
- Appréciation limitée pour le travail administratif
- Aucune appréciation l'expérience industrielle



Politique de promotion

Exigences générales:

Pour qu'un membre de la faculté soit promu à un grade universitaire supérieur, il / elle doit :

1. Avoir un minimum d'une expérience de cinq ans dans le grade dont il/elle doit être promu.
2. Réussir dans l'enseignement.
3. Être bien intégré dans sa / son environnement académique
4. Soyez actif dans le service communautaire.
5. a publié, au cours de sa / son service dans le grade actuel, des travaux de recherche considérés comme une contribution précieuse à la connaissance dans sa / son domaine (papiers acceptés pour publication sont également admissibles à des fins de promotion).
6. Publie pas moins de 60% de sa recherche dans sa / son propre domaine de spécialisation.
7. Evaluation par les étudiants chaque semestre
8. Évaluation de président et le doyen et la collégialité

Doit être révisée



Politique de charge d'enseignement

- Charge d'enseignement des professeurs : (9) heures d'enseignement par semaine. (9 crédits)
- Charge d'enseignement des professeurs assistants et associés : (12) heures d'enseignement par semaine.
- Charge d'enseignement des enseignants : (15) heures d'enseignement par semaine.
- Charge d'enseignement d'un membre du corps professoral qui occupe le poste de vice-président ou doyen est ramené à (6) heures d'enseignement
- Charge d'enseignement d'un membre du corps professoral qui occupe le poste de vice-doyen, chef d'un département ou une position similaire est réduit à neuf (9) heures de crédit. Le président peut autoriser n'importe quelle exception en cas de besoin.

Peut être restructurée selon les meilleures pratiques





Sélection et nomination des cadres administratifs

**Très faibles
Devraient être totalement
repenés**



Les critères de sélection et les modalités de nomination des cadres suivants doivent être modifiés et transparents:

- Membres du Conseil de l'Enseignement Supérieur
- Président et membres du Conseil d'Administration
- Président et membres de la Commission d'Accréditation de l'Enseignement Supérieur et de l'Assurance Qualité
- Vice-présidents du président
- Doyens des Collèges des affaires étudiantes
- Doyen de la Recherche Scientifique, Doyen des études supérieures
- Chefs de départements universitaires
- Directeurs de Centres
- Cadres supérieurs des unités non académiques

Sélection et de nomination des cadres administratifs

1. Leadership
2. Honnêteté et transparence
3. L'enseignement et l'enregistrement de recherche
4. Gestion et Attributs
5. Capacité de collecte de fonds
6. relations internationales

Les critères de sélection devraient être fondés sur un nombre de questions, notamment:

- les postes doivent être annoncés dans les médias possibles
- Le tri initial et sélection de la liste courte pour être réalisés par des commissions indépendantes et impartiales
- Les postes devraient être ouverts pour les candidats à l'intérieur et à l'extérieur
- Chaque poste doit avoir des termes de références, y compris les aspects financiers
- Chaque poste doit avoir une description de poste
- Des interviews et des présentations
- Leadership et vision
- Relations publiques et privées
- Dossiers d'enseignement et de recherche

Nouveaux critères devraient être introduits

Je ferais

- Ensure that everyone in my team is **clear about our organization's goals** and how they can play their part in achieving them.
- Have a **1-to-1 conversation with each of my team** at least once a week and measure how engaged and enabled my team is.
- Use different **leadership styles, depending on the people and the situation** I am dealing with.
- Get **inspiration from leaders** who do a great job – I'll talk to them/read about them/identify what they are doing and try their approach myself.
- Listen to **constructive feedback** and act on it.
- Keep on top of our resourcing needs and ensure **the right people are in the right roles**.
- Coach my team and support their **ongoing development**.
- Make my team members feel valued by **rewarding good performance**.



7. Projet de Réforme de l'Enseignement Supérieur (PRES) et de modification des politiques de GRH

**Repenser
l'Enseignement Supérieur**

COMPOSANTES PRES

1. Financement durable de la qualité
2. Moderniser la gouvernance, la responsabilisation et la gestion des systèmes
3. Renforcer l'assurance qualité et des mécanismes d'accréditation

Résultats intermédiaires

1. Introduire une formule de financement pour transférer des fonds publics pour les budgets de fonctionnement des universités et des collèges communautaires
2. Établir des fonds compétitifs pour répondre à des objectifs sectoriels pour l'élaboration de programmes dans les universités et les collèges communautaires et de renforcer la gestion des institutions.
3. Réformer et développer la politique d'aide aux étudiants.

Résultats intermédiaires du PRES

Nombre de politiques doivent être modifiées afin de rendre la gestion des ressources humaines plus:

- efficaces
- transparentes
- justes
- raisonnables
- équitables
- réalisables
- sensibles au genre
- holistique

1. Restructurer les organes de gouvernance de l'enseignement supérieur (CES, etc.)
2. Développer la capacité du CES pour l'élaboration de la politique et la planification, le suivi et l'évaluation à moyen terme.
3. Renforcer la capacité des CA pour fonctionner efficacement.
4. Système d'information et de gestion Enseignement supérieur.
5. Renforcer l'accréditation et l'assurance qualité.
6. Améliorer l'évaluation de l'efficacité externe



B.4 Résultats des Ateliers

Quatre ateliers se sont déroulés en parallèle offrant la possibilité à chaque participant d'assister à trois d'entre eux. Ces ateliers sont :

- Gestion des Ressources Humaines : Personnel Académique
- Gestion des ressources humaines : Personnel administratif et technique
- Gestion des Ressources Humaines : Doyen et Recteurs
- Politiques et Réformes des Ressources Humaines

B.4.1 Gestion des Ressources Humaines : Personnel Académique⁶

Naouel Abdellatif Mami, Vice-rectrice des relations extérieures, Université de Sétif 2

Si l'importance de la gestion des ressources humaines est reconnue dans les pays partenaires Tempus, seuls quelques-uns de ces pays ont mis au point des stratégies nationales permettant d'apporter un soutien concret aux établissements d'enseignement supérieur et de leur donner des orientations.

Recrutement

Défis

- Dans la plupart des cas, la gestion des ressources humaines est considérée comme relevant de la responsabilité conjointe des autorités nationales et des établissements publics d'enseignement supérieur.
- Le personnel académique est motivé mais sous-payé
- Recrutement de personnel non qualifié
- Non préparation du personnel académique à la profession d'enseignant
- Augmentation de la charge de travail due à une augmentation constante de la population estudiantine
- Pression des autorités de soumettre aux standards internationaux d'assurance qualité
- Augmentation d'étudiants tutorés par rapport au tuteur

Recommandations

- Il est essentiel de trouver des solutions afin de protéger et de soutenir les établissements qui disposent de moins de ressources et qui sont par exemple localisés dans des régions périphériques.
- Il est nécessaire de recruter et de fidéliser du personnel hautement qualifié et motivé pour que la modernisation de l'enseignement supérieur se concrétise.
- Appliquer des procédures de recrutement ouvertes et transparentes.
- Créer des conditions de travail attractives
- Motiver le personnel grâce à des incitations
- La nécessité de former le personnel.
- S'ouvrir au recrutement international.

Développement de carrière et retenue

Défis

- Circulation des cerveaux



- Fuite des cerveaux
- Charge de travail différente entre les institutions privées et étatiques

Recommandations

- Les stratégies de développement et de soutien doivent être associées à un niveau suffisant d'indépendance et d'autonomie des établissements, afin qu'ils puissent trouver les meilleures manières de réaliser leurs propres missions et objectifs internes.
- Adopter des mesures nationales dans le traitement des salaires puisque les établissements publics dépendent dans une large mesure des crédits publics pour le paiement des salaires
- Les procédures de recrutement, les conditions contractuelles, ainsi que les possibilités de développement et d'évolution professionnelles, sont autant de facteurs dont il faut tenir compte pour attirer et fidéliser un personnel qualifié dans les établissements publics.
- L'autonomie des établissements dans des domaines liés au recrutement de personnel, aux promotions et à la mise en œuvre d'incitations financières (ou d'autres incitations) peut être un moyen de soutenir les ressources humaines.
- Environnement enseignement-recherche adéquat
- Bonnes conditions d'enseignement et amélioration de la profession d'enseignant

Mesure et planification des performances

Défis

- Non existence d'un système d'évaluation des performances adéquat
- Système de récompense ne tient pas du rendement du personnel académique

Recommandations

- Adopter un système d'évaluation des performances en fonction des résultats du personnel enseignant



B.4.2 Gestion des ressources humaines : Personnel administratif et technique⁷

Abdelaziz Tairi, Vice-recteur des relations extérieures, Université de Boumerdès.

Recrutement

Défis

- Les facteurs socio-économiques influencent sur le processus, par exemple :
 - taux élevé du personnel administratif et technique / personnel académique en Egypte, en Jordanie et en Palestine
 - Le recrutement est arrêté dans certains pays
- Faible connexion à la planification
- Aucune description claire du poste de travail et des qualifications requises
- Le manque de transparence dans les règles et procédures de sélection
- La sélection se fait dans certains cas sans ou avec peu de poids de l'opinion de l'unité d'accueil.

Recommandations

- Une meilleure planification des ressources nécessaires
- Définir la description du poste et les qualifications nécessaires
 - Veillez à inclure des compétences transférables dans les compétences obligatoires (langues, informatique, communication ...)
- Assurer l'application de la réglementation en vigueur
- L'utilisation des nouvelles technologies numériques dans le processus de recrutement

Bonnes pratiques

- En Jordanie, pas de notation pour l'entretien

Développement de carrière et retenue

Défis

- Pas de règles spécifiques
- "Trop de Sécurité " de l'emploi avec des perspectives limitées
- Réduction de motivation
- Vieillesse du personnel faiblement formé
- Système de récompense et de promotion limité sans aucun lien avec les résultats de l'évaluation
- Formation et formation continue pas clairement liées à un plan de carrière du personnel

Recommandations

- Décrire les positions et les rôles à différents niveaux ainsi que les qualifications requises. Ces descriptions doivent d'être dynamiques et liées aux plans stratégiques de l'institution et pourraient être concises
- Mettre à jour les règlements pour être plus précis
- Relier les récompenses et promotions aux résultats du système d'évaluation
- Passer à un système de gestion proactive des ressources avec une planification de carrière



- Planifier la formation pour répondre à l'état et aux besoins de l'environnement de l'enseignement supérieur, mais aussi aux perspectives de carrière du personnel.

Bonnes pratiques

- Annonce interne de tout nouveau poste (Chypre)
- Unités d'excellence et de consultation définissent un point d'attrait pour le personnel technique (Egypte)
- Formation d'ancien personnel pour acquérir des compétences transférables (Egypte)
- Formation et stages (Algérie, Israël, Jordanie)
- Temps, ressources

Mesure des performances et planification

Défis

- Limité en cas d'un système d'évaluation
- Limitée en cas de planification (stratégie) pour les ressources humaines administratives et techniques
- Lois et règlements pouvant être bloqués dans certains cas
- La mobilité est toute juste prise en compte dans la planification

Recommandations

- Établir des règles et des procédures claires et transparentes pour l'évaluation et la mesure du rendement
- Définir et mettre à jour régulièrement des plans stratégiques pour les ressources humaines administratives et techniques
- Pousser vers la mise à jour de la réglementation en cas de besoin
- Penser à la mobilité dans la planification

Bonnes pratiques

- La tenue de réunions régulières des principaux dirigeants de l'institution pour discuter ouvertement des problèmes (Chypre)
- Séparer la RH Managers (dirigeants) des autres catégories RH personnel enseignant, administratif et technique.

Autres

- Respect de la culture
- Participation du personnel administratif et technique aux comités et aux processus de prise de décision
- Eviter la fracture au sein de l'institution et harmoniser les activités
- Décentraliser le recrutement



B.4.3 Gestion des Ressources Humaines : Doyen et Recteurs

Baghdad Benstaali, NTO Algérie

Recrutement

Défis

- Les principaux problèmes identifiés sont liés à l'absence de procédures de recrutement ouvertes et concurrentielles pour les postes à responsabilités, à la sélection ou la nomination souvent politisées, à l'absence de critères de sélection reposant sur les compétences de gestion nécessaires dans les établissements, au manque d'offres et de critères de formation adaptés et aux diverses pressions politiques exercées sur le personnel de direction.
- Le personnel de direction subit des pressions politiques
- Manque de formation adaptée

Recommandations

- Création d'un Conseil des Recteurs et collaboration entre les Recteurs
- Impliquer aussi les chefs de départements dans cette catégorie de gestionnaires d'institutions universitaires
- Annonce d'un appel à candidature pour le poste de Recteur dans les universités et les sites web des institutions universitaires
- Transparence dans la procédure de sélection et d'évaluation des compétences

Développement de carrière et retenue

Défis

- Inexistence de programme de formation pour cette catégorie de gestionnaires

Recommandations

- Proposition d'un programme de formation aux techniques et méthodes de gestion des institutions universitaires
- Tenir compte des années passées au service de l'institution dans la progression de carrière

Mesure et planification des performances

Défis

- Inexistence d'un système d'évaluation des performances

Recommandations

- Proposer un système d'évaluation adéquat qui tiendrait compte de tous les acteurs potentiels de l'institution universitaire (Managers, Administrateurs, Enseignants et Etudiants)



B.4.4 Politiques et Réformes des Ressources Humaines⁸

Naouel Abdellatif Mami, Vice-rectrice des relations extérieures, Université de Sétif 2

Cet atelier a été axé sur la discussion des points suivants :

- Le concept de gestion des ressources humaines ;
- La gestion technique, procédures de recrutement, contrats et salaires ;
- La stratégie de développement engagée par chacun des pays participant au niveau institutionnel et national ;
- Les programmes de formation, les mécanismes d'incitation et les primes du personnel ;
- la politique de planification des futurs besoins en personnel appliquée dans chacun des pays.

De ce fait, deux points essentiels ont émergé et ont été dûment discuté lors des deux journées Tempus :

- a. Politiques et Réformes des Ressources Humaines mises en œuvre dans les différents pays (bonnes pratiques)
- b. Responsabilités au niveau de l'état et dans les institutions d'enseignement supérieur dans la mise en œuvre des politiques des ressources humaines

Politiques et Réformes des Ressources Humaines mises en œuvre dans différents pays

Les représentants ont examiné les différents problèmes rencontrés dans leur pays et les expériences vécus lors de la gestion politique des réformes. Cette discussion a montré que chaque pays doit mettre au point son propre modèle d'exécution tout en adaptant les réformes aux besoins du personnel et d'assurer ainsi une bonne gouvernance à l'appui du développement dans les pays participants du Sud de la Méditerranée.

Le but principal a été donc de diffuser les connaissances des différents pays, entre autre, Algérie, Liban, Jordanie, Egypte, Maroc lors des réformes politiques et proposer quelques idées de bonnes pratiques à suivre pour réduire effectivement les bureaucraties de l'administration.

Le rapport final a été donné comme suit :

- Définir (en urgence) les enjeux des réformes politiques afin d'améliorer l'efficacité des processus administratifs de recrutement ;
- Instaurer une relation de coopération entre l'administration et le personnel en mobilisant un soutien en faveur de la gestion du personnel ;
- Utiliser de manière efficace et efficiente les capacités et les ressources humaines disponibles afin d'éviter la fuite des cerveaux. Ceci se fait par l'instauration d'une confiance et d'une reconnaissance des compétences. Il est aussi impératif de recourir à des incitations et des récompenses.
- Gérer les besoins organisationnels et institutionnels de la réforme par la création d'unités de gestion des ressources humaines dans l'administration elle-même et dans les groupes de travail extérieurs pouvant contribuer à la coordination et à la mise en œuvre efficace des réformes.
- Associer toutes les parties prenantes à la mise en œuvre de la stratégie des réformes. Ceci doit se faire d'une manière impartiale.



Parmi les bonnes pratiques citées par les participants, certains pays ont mis en œuvre un programme afin de diminuer le temps consacré à la réglementation. Ceci a été fait par l'adoption (cas de la Jordanie et de la Syrie) d'une politique économique de l'Enseignement Supérieur fondée sur l'économie du marché. Cette politique s'appuie sur la privatisation et la décentralisation des établissements de l'Enseignement Supérieur. Partant de ce principe, le rôle de l'Etat évolue à celui de régulateur de service.

D'autres mesures plus innovantes étaient entre autres, l'amélioration et le raffinement des mesures des charges administratives pour le personnel. Une autre bonne pratique serait l'amélioration des formalités nécessaires aux réformes politiques et à la réglementation au niveau de l'enseignement supérieur. Il est donc impératif d'adopter un système de décentralisation du pouvoir.

La coopération entre les pays dans les projets (Tempus, Erasmus...) et autres a aussi multiplié d'une manière très considérable l'innovation dans le domaine des réformes éducatives.

Responsabilités au niveau de l'état et dans les institutions d'enseignement supérieur dans la mise en œuvre des politiques des ressources humaines

Les défis rencontrés dans l'application des mesures réglementaires ont été soulevés comme suit :

- Le manque d'harmonisation dans les différents systèmes de l'Enseignement Supérieur d'un pays à un autre ;
- La difficulté d'aboutir à un système de reconnaissance des diplômes et d'une politique efficace et efficiente. Ceci encourage la fuite des cerveaux et les déperditions des ressources humaines ;
- Le manque de sensibilisation et d'information au niveau de l'Etat et dans les institutions d'enseignement supérieur,
- Le manque de transparence dans les critères de recrutement ; Ceci est dû à un manque de clarté dans les textes ;

A l'issue des discussions, les participants ont abouti à un cadre de recommandations sur les points suivants :

- La mise en place d'une stratégie à long terme sur la récupération des ressources humaines ;
- L'encouragement des compétences par l'amélioration des salaires ;
- La mise en place de mesures contre la corruption ;
- L'application des éléments de suivi du personnel administratif et académique afin d'améliorer la mise en place d'une stratégie de développement durable ;
- L'amélioration du cadre réglementaire existant dans chaque pays par le biais d'analyses fondées sur des faits.

Pour ce qui est des bonnes pratiques proposées, il était difficile de trouver des éléments clés sur ce thème étant donné qu'il divergeait sur plusieurs points pouvant être inclus dans les ateliers précédents, toutefois, les participants rassemblent un nombre de bonnes pratiques :

- Une meilleure gestion de la réglementation pour le cadre administratif et académique est impératif afin d'éliminer la bureaucratie, la corruption et la sélection privilégiée des ressources humaines. Pour ce faire, il faut commencer par une évaluation de la réglementation existante, organiser des audits, étudier les failles et chercher les causes de ses dysfonctionnements ;



- Une élimination des mauvaises pratiques et une reconstruction de nouvelles méthodes par la sanction mais aussi par l'encouragement. Ceci doit impliquer l'ensemble du personnel par rapport à des critères préalablement définis ;
- La réforme doit développer des métiers d'écoute individuelle des ressources humaines. Pour le cas du Liban, ce modèle trouve son application dans le cadre du secteur privé;
- Augmenter les manières d'incitations et les primes d'encouragement de la performance administratives.

Par ailleurs, dans tous les pays participants, il existe un niveau national de gestion des politiques de ressources humaines, comportant une ou plusieurs entités. Ses entités évoluent avec un partage des compétences pouvant aller jusqu'au principe de subsidiarité. Certaines fonctions sont déléguées aux ministères et aux managers de terrain. La conception la plus courante a été celle d'une déconcentration de la gestion sur les managers, alliée à l'existence d'une instance interministérielle chargée de garantir le maintien des valeurs et de définir les règles générales de déontologie et les objectifs communs à la fonction publique. Il est nécessaire d'appliquer une transparence dans la mise en œuvre des réformes sur les ressources humaines.



C. Journée d'information pour "Erasmus pour tous"

C.1 Objectifs de la journée

Après le lancement d'un dialogue sur les politiques et programmes d'enseignement supérieur avec les pays méditerranéens du Sud en Juillet 2012, la Commission européenne a annoncé une série d'activités visant ces pays. L'une d'elles est une journée d'information pour les pays méditerranéens du Sud sur « Erasmus pour tous ».

Cette journée d'information vise à sensibiliser sur le nouveau programme de l'UE "Erasmus pour tous" avec un accent particulier sur l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et le renforcement des partenariats avec les pays méditerranéens du Sud. Il vise aussi à informer le principal les parties prenantes de l'enseignement supérieur des pays sud-méditerranéens sur le contenu et les modalités de mise en œuvre du futur programme. Il offrira également la possibilité d'en discuter sur leur participation éventuelle dans le futur programme et de renforcer les partenariats avec les pays méditerranéens du Sud.

Un grand nombre de personnalités de divers pays (à savoir, l'Algérie, Chypre, Egypte, France, Grèce, Hongrie, Israël, Italie, Jordanie, Liban, Libye, Malte, Maroc, Palestine, Espagne, Syrie et Tunisie) ont participé à l'événement que des représentants de plusieurs acteurs de l'éducation élevés, y compris les universités, les ministères, les agences nationales et internationales, et les associations étudiantes.

C.2 Plénières

C.2.1 Leçons tirées de la génération actuelle des programmes⁹

Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, EACEA

Brève introduction aux programmes d'enseignement supérieur financé par l'UE existants. Les projets Erasmus Mundus, Tempus, Jean-Monnet et Marie-Curie sont complémentaires.

Objectifs : Les quatre programmes visent à :

- Adapter les institutions et les politiques d'enseignement supérieur à l'évolution du contexte
- Améliorer la qualité et l'attractivité de l'enseignement supérieur
- Promouvoir le dialogue et la compréhension entre les peuples et les cultures, en investissant dans les ressources humaines
- Stimuler l'intérêt pour l'Union européenne à travers l'enseignement et la recherche

Groupes cibles : ouvert à un large éventail:

- Etudiants en Licence et Master
- Les candidats et les jeunes chercheurs Ph.D.
- Les cadres supérieurs dans les universités
- Les professeurs d'université
- Les administrateurs des universités
- Le personnel dans les administrations publiques
- D'autres acteurs de la société tels que les entreprises, les ONG, les associations professionnelles, etc.



Budgets et nombre de projets financés :

Projets	Montant et nombre de projets
Erasmus Mundus	Action 1 programmes conjoints (2004-2013): 179 programmes de Master et 43 de Doctorat 760 bourses d'études pour les étudiants du Sud de la Méditerranée (candidats au doctorat et chercheurs)
	Action 2 partenariats (2007-2013) *: 150 millions d'euros 44 partenariats pour la Méditerranée du Sud bourses d'études pour plus de 4.750 étudiants et 1.000 personnels
Tempus	221 millions d'euros alloués pour 2003-2013 318 projets financés 2003-2013
Marie Curie-Sklodowska	66 millions d'euros pour les allocations de contribution de l'UE vers les pays du Sud de la Méditerranée (2007-2013): 572 stagiaires ressortissants des pays Sud de la Méditerranée financés (2007-2013)
Jean Monnet	EUR 304, 000 accordés pour la période 2007-2013 8 projets pour 2007-2013 (2 chaires, 2 modules, 1 centre d'excellence, 2 conférences, 1 pour l'apprentissage UE @ School)

Activités

- Visites de mobilité (mobilité dans le cadre d'échanges et diplômante), stages,
- développement de curriculum, renforcement des capacités des structures institutionnelles et de gestion,
- réforme des politiques de l'enseignement supérieur, achat d'équipement, recherche.

Approche : Basée sur la philosophie suivante:

- Bottom-up, basée sur les appels ouverts et concurrentiels
- Conformément aux priorités et besoins nationaux et régionaux
- Projet-fondé
- La coopération entre les institutions et les pairs
- Encourage la pérennité et l'impact durable après la période de financement

Impact : les programmes ont eu un impact significatif à partir de:

- Evaluations formelles par des experts externes
- Suivi et monitoring sur le terrain
- Etudes menées dans les pays du Sud de la Méditerranée
- Feedback individuel des participants, des étudiants, NTO et HEREs
- Nombre croissant d'individus et d'institutions qui soumettent des projets
- Confiance accrue des décideurs politiques de l'UE dans la pertinence du programme à la lumière du printemps arabe (financement accru)

Qu'est-ce qui a bien marché ?

Au niveau individuel:

- Le personnel enseignant a profité des possibilités de perfectionnement professionnel et des contacts peer-to-peer
- Le personnel administratif a bénéficié des stages de formations



- Les étudiants ont apprécié les possibilités de mobilité et des compétences précieuses développées pour l'employabilité
- Groupes vulnérables ciblés et reconnus comme une priorité (Erasmus Mundus)

Au niveau institutionnel:

- Amélioration de la qualité et développement de programmes d'études
- Matériel nécessaire fourni pour les communications et les laboratoires
- Gouvernance et gestion des universités réformées
- Liens entre les institutions d'enseignement supérieur et le marché du travail encouragés.
- Travail entre enseignants de différents départements sur des projets a aidé à faire tomber les barrières
- Internationalisation des institutions et des stratégies
- Reconnaissance internationale grâce à des mécanismes de mobilité

Au niveau des programmes :

- Impact au niveau national / système
- Renforcement des liens entre l'enseignement supérieur et la société
- Politiques d'enseignement supérieur et des cadres juridiques développées
- Convergence des systèmes d'enseignement supérieur et des politiques avec celles de l'UE
- Coopération régionale promue

Domaines d'amélioration

Au niveau institutionnel :

- Engagement institutionnel de certains partenaires pour assurer un impact et l'efficacité des projets
- Procédures bureaucratiques et administratives pour mettre en œuvre des projets dans certaines universités (à la fois dans l'UE et les pays non membres de l'UE)
- Reconnaissance des crédits et des diplômes
- Participation des étudiants à des projets
- Diffusion interne et externe des résultats

Au niveau national :

- Législation nationale pour soutenir l'innovation et l'internationalisation
 - Disponibilité de l'information sur les systèmes d'enseignement supérieur pour faciliter l'échange et l'analyse comparative
 - Engagement des ministères de l'éducation en tant que partenaires du projet
- Assurance de la pérennité des projets après financement de l'UE

Facteurs de réussite

Au niveau institutionnel :

- L'engagement institutionnel est vital. La responsabilité de s'engager dans des activités de gestion de haut niveau
- Les étudiants comme utilisateurs finaux des projets. Devraient être impliqués dans le développement, la mise en œuvre et l'évaluation de nouvelles initiatives si possible
- La coordination locale des projets dans des pays non membres de l'UE afin d'accroître l'appropriation et l'impact



- La participation des parties prenantes afin d'assurer la pertinence des programmes aux changements sociétaux
- La compréhension interculturelle pour assurer une coopération efficace des participants au projet

Au niveau National/International :

- Le Ministère de l'Éducation tire pleinement parti de l'expertise locale développée par le programme (par exemple Tempus HEREs)
- L'assurance qualité et les organismes d'accréditation reconnaissent l'importance de la dimension internationale et s'impliquent plus activement dans les projets.
- Les points de contact et d'autres organismes sur le terrain sont nécessaires au renforcement de la confiance avec les parties prenantes et au soutien des projets (par exemple, les Points Nationaux de Contact (NCPs), les Bureaux Nationaux Tempus (NTO), les structures nationales, associations d'anciens étudiants dans les programmes existants)

Conclusion

- Erasmus Mundus, Tempus, Jean Monnet et Marie Curie ont joué un rôle très important dans la promotion de la coopération au sein et entre les pays méditerranéens du Sud et de l'UE
- Leçons très utiles peuvent être tirées de ces quatre programmes
- Ces éléments ont été intégrés dans la conception du nouveau programme

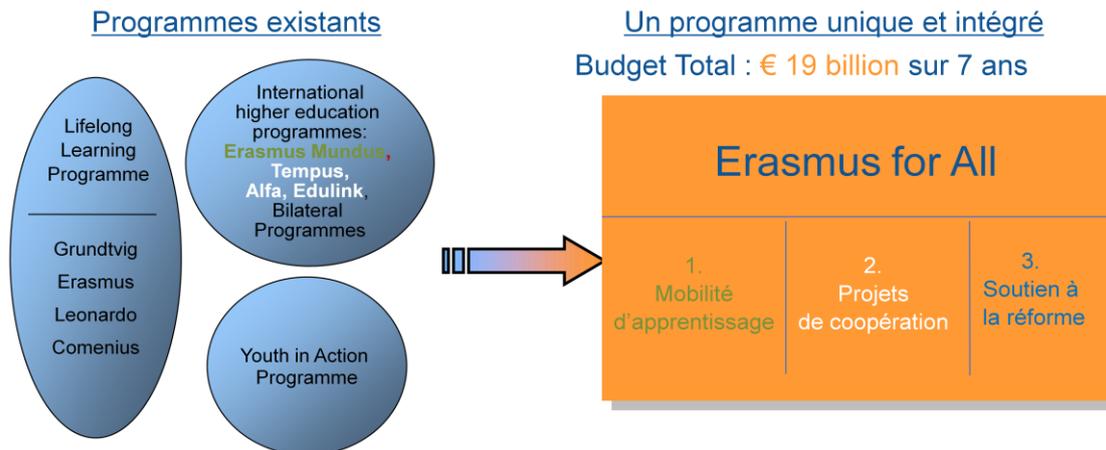


C.2.2 Présentation générale d'Erasmus pour Tous – Opportunités et défis¹⁰

Mr Jordi Curell, Director for higher education and international affairs, E. Commission

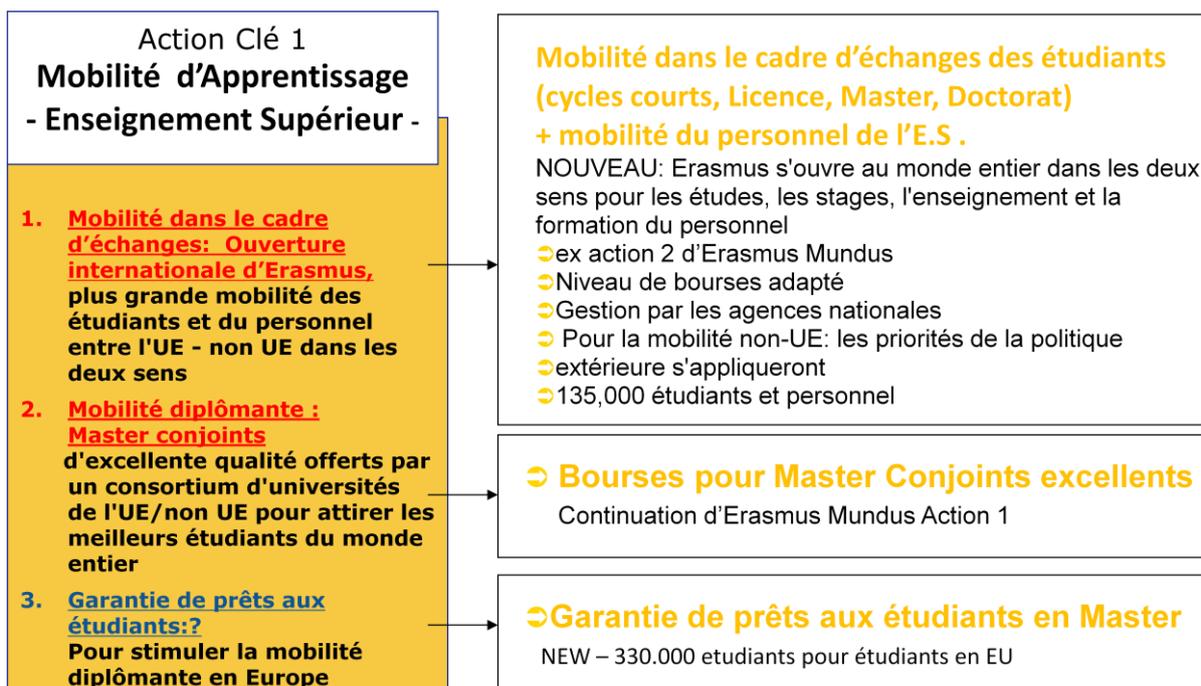
Un programme unique et intégré

Une architecture simplifiée: 3 actions clés



Budget total: 19 € milliards d'euros sur 7 ans (+ 70%), dont 1,8 milliards € de coopération Internationale

Action Clé 1 : Mobilité d'apprentissage - Enseignement Supérieur –

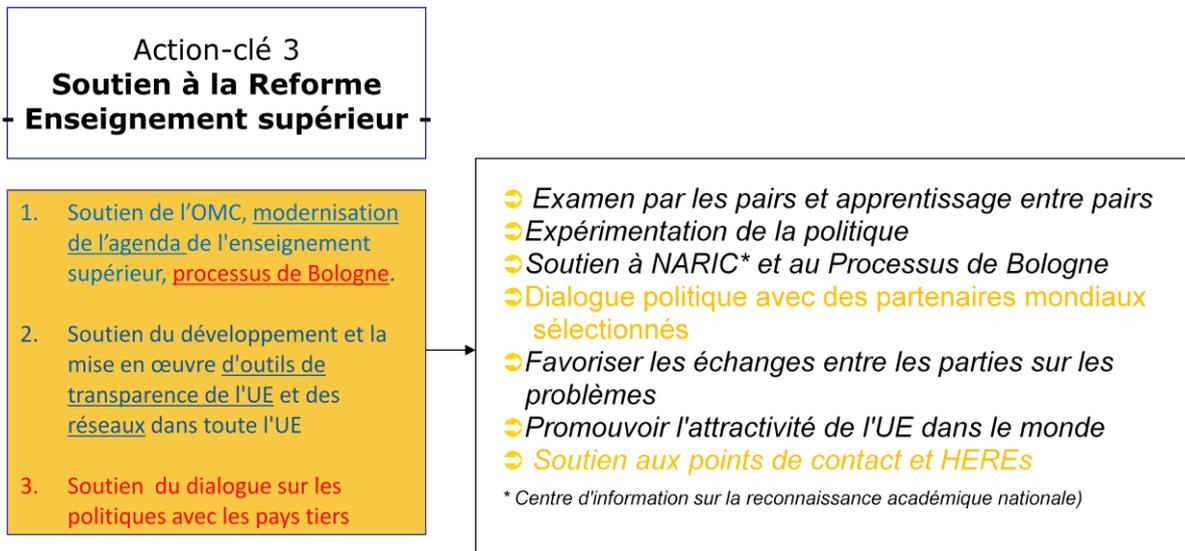




Action Clé 2 : Coopération pour l'innovation - Enseignement supérieur-



Action-clé 3 : Politique de soutien - Enseignement supérieur –





C.3 Ateliers

C.3.1 Mobilité dans le cadre d'échanges (Credit mobility)¹¹

ACTION CLÉ 1 – Mobilité d'échanges

1 - Contexte

Durant 2007-13, les pays du sud de la Méditerranée ont participé à l'action 2 du programme Erasmus Mundus qui a soutenu les partenariats entre les établissements d'enseignement (EES) de l'UE et les pays tiers en charge de l'organisation de la mobilité individuelle des flux d'étudiants et personnel académique. Durant cette période, 34 partenariats impliquant des EESs des pays du sud de la Méditerranée ont organisé la mobilité des 4000 étudiants et 775 employés.

Il est bien établi que la mobilité d'échanges (mobilité en vue d'obtenir des crédits comptabilisés à l'établissement d'origine) a un impact non seulement sur le développement et l'employabilité des individus, mais aussi sur les EESs qui ont besoin de développer de meilleurs services pour envoyer et de recevoir des étudiants étrangers, comparer et améliorer les programmes, améliorer l'enseignement et renforcer leur leadership et de la gestion institutionnelle. Le processus simple d'envoyer les étudiants locaux et recevant des étrangers au sein d'un accord de coopération interinstitutionnelle contribue à faire avancer la réflexion sur la reconnaissance des diplômes étrangers entre les universités initialement et en fin de compte avec le monde du travail.

En bref, la mobilité de type Erasmus est bonne pour la qualité de l'enseignement supérieur dans son ensemble, et non pas seulement des étudiants. Elle favorise la conception de stratégies d'internationalisation et a un effet d'impact positif sur les systèmes (notamment par l'utilisation généralisée de la transparence et d'outils de reconnaissance). En Europe, Erasmus s'est avéré un catalyseur important dans la réforme des systèmes de l'enseignement supérieur. Les universités participantes sont ouvertes à de nouvelles influences et nouvelles façons de penser et de fonctionner.

L'atelier présentera comment la mobilité à court terme pour les étudiants et le personnel sera organisée à partir de 2014 dans le cadre d'Erasmus pour Tous (E4A). La mobilité à court terme (ou «d'échanges») sera à l'avenir géré différemment à partir de l'action 2 actuelle du programme Erasmus Mundus. Les mécanismes appliqués intra-UE du programme Erasmus s'appliqueront, à compter de 2014, à la coopération avec les pays non européens. Les appels centralisés pour les propositions de création de grands consortiums universitaires qui gèrent les flux de mobilité dans une région donnée ne seraient plus organisés. Au lieu de cela, les agences nationales situées dans les pays participants³ vont gérer la mobilité d'échanges. Les universités des pays participants postuleront pour le financement à leurs agences nationales, sur la base d'accords interinstitutionnels signés avec des universités de pays tiers.

Lors de l'atelier, un représentant de l'Agence nationale de Chypre va vous expliquer comment le programme Erasmus fonctionne actuellement, tandis qu'un représentant de la Commission européenne présentera les plans pour l'étendre au reste du monde sous Erasmus pour Tous.

³ Les pays du sud de la Méditerranée sont des pays tiers. Les pays participants sont les États membres de l'UE, l'Islande, le Liechtenstein, la Norvège, la Suisse et les pays candidats ayant une agence nationale (la Turquie et FYROM en 2014).



2 – A quoi sert-elle?

Les activités de mobilité améliorent les aptitudes et les compétences des étudiants de l'enseignement supérieur. L'un des principaux objectifs est d'accroître l'employabilité des diplômés, et d'améliorer la qualité, la pertinence et l'attrait de l'enseignement supérieur dans les Etats membres de l'UE et des pays tiers.

Action clé 1 "mobilité d'échanges" apportera son soutien à des étudiants de Licence, de Master ou et Doctorat. La mobilité d'échanges sera disponible pour les étudiants dans les pays participants, et de/vers les pays tiers pour les études et les stages en entreprise. Cependant, au cours des premières années d'exploitation, les stages ne seront pas ouverts aux pays tiers.

La durée de la mobilité des étudiants peut être de 3 à 12 mois. Avant le départ, un contrat d'études énonçant le programme d'études à suivre, sera approuvé par l'étudiant, l'établissement d'origine et d'accueil.

Action clé 1 sera également ouverte aux membres du personnel, pour l'enseignement ou la formation à l'étranger de /vers n'importe quel toute pays à travers le monde. La mobilité du personnel avec les pays tiers aura une durée de 5 jours à 2 mois.

Les étudiants et le personnel recevront une bourse qui couvrira les voyages, les visas, les frais d'assurance, ainsi qu'une contribution au coût de la vie. Les frais de scolarité ne peuvent être facturés par les universités participantes.

2,145 millions d'étudiants de l'enseignement supérieur, y compris 115.000 environ depuis / vers les pays tiers, devraient bénéficier pour la période 2014-2020.

3 – A qui et où postuler? Dans quelles conditions?

Les EESs des pays tiers ne peuvent pas postuler directement aux agences nationales. Seuls les établissements situés dans les pays participants peuvent demander à l'Agence nationale où ils sont inscrits.

Les universités européennes feront la demande (au nom de leur université partenaire d'un pays tiers) pour envoyer ou recevoir des étudiants et du personnel (pour l'enseignement ou la formation). L'EES appliquant doit avoir reçu la Charte Erasmus pour l'enseignement supérieur⁴.

La Charte Erasmus pour l'enseignement supérieur fournit le cadre général de qualité pour les activités de coopération européenne et internationale qu'un EES peut mener au sein du Programme. L'octroi d'une Charte Erasmus pour l'enseignement supérieur est un pré-requis pour tous les établissements intéressés à participer à la mobilité d'échanges des individus et/ou de la coopération sous E4A. Pour les EESs situés dans des pays tiers, la Charte n'est pas nécessaire, mais le cadre de la qualité sera mis en place par des accords interinstitutionnels entre les EESs. La Charte est attribuée pour toute la durée du programme.

Les institutions seront d'accord pour se conformer aux principes fondamentaux de la mobilité Erasmus:

- La mobilité ne peut s'effectuer que dans des accords interinstitutionnels antérieurs;
- Aucun frais universitaire relatif aux cours, à l'inscription, aux examens, l'accès au laboratoire et structures de la bibliothèque n'est à la charge des étudiants qui arrivent;
- Reconnaissance intégrale est accordée aux étudiants pour les activités complétées de manière satisfaisante spécifiées dans les contrats d'études obligatoires.

⁴ http://eacea.ec.europa.eu/funding/2014/call_he_charter_en.php



L'établissement serait également d'accord pour garantir la plus haute qualité dans l'organisation de mobilité étudiante et enseignante; que les informations relatives au curriculum sont à jour, facilement accessibles et transparentes; que l'ECTS (ou similaire) garantit la transparence aux procédures de reconnaissance, afin de soutenir l'intégration de des étudiants visiteurs et à respecter les objectifs en matière de non-discrimination.

Il n'y aura qu'un seul formulaire de demande pour la mobilité intra-UE et internationale. Les EESs intéressés par la mobilité internationale seront, dans le formulaire de demande, invités à expliquer comment les actions de mobilité contribueront aux stratégies d'internationalisation des deux partenaires. Comme le financement de la mobilité internationale sera limité, il est prévu qu'il y aura probablement plus de concurrence que pour la mobilité intra-UE. C'est pourquoi une attention particulière devra être accordée à la qualité du formulaire de demande.



C.3.1.1 Mise en œuvre d'Erasmus dans le programme d'apprentissage tout au long de la vie 2007-2013¹²

Ms Androula Papanastasiou, Director of the Foundation for the management of the Life Long Learning Programme, Cyprus

Résultats d'Erasmus dans les programmes LLP

- 33 pays participants
- plus de 4000 établissements d'enseignement supérieur (EES) participant
- 3 millions d'étudiants ont participé (depuis 1987)
- plus de 300.000 enseignants du supérieur et des autres membres du personnel participants
- budget annuel € 450 millions

Actions ERASMUS

- Centralisées (géré par l'Agence EACEA)
 - Réseaux multilatéraux
 - Projets multilatéraux
 - mesures d'accompagnement
- Décentralisées (gérée par l'Agence Nationale-NA)
 - Mobilité des étudiants pour les études
 - Mobilité des étudiants pour les stages
 - Missions d'enseignement du personnel
 - Formation du personnel
 - cours intensifs de langue Erasmus
 - Programmes intensifs Erasmus

Conditions de participation Universités / EES

- Doivent être admissibles et approuvées par les autorités compétentes de leur pays qui participe à LLP
- Doivent détenir la Charte UE
- Doivent signer et conserver des accords interinstitutionnels actifs
- Il devrait y avoir un bureau bien organisé Erasmus pour la mobilité entrante et sortante (financement OM)
- Mettre en œuvre le processus de Bologne (ECTS - DS)
- Doivent élaborer et soutenir l'internationalisation de l'éducation

Mobilité étudiant d'échanges Erasmus

- les étudiants doivent être des ressortissants de pays participant au LLP. Les ressortissants des pays tiers doivent être inscrits à des cours réguliers d'EES dans un pays participant
- étudiants dans les EES, peuvent passer dans leur deuxième année d'études (après sélection par leur institution) une période d'étude intégrée entre 3 et 12 mois dans un autre pays participant (accord interinstitutionnel, accord d'apprentissage, convention de subvention, charte de l'étudiant, relevé de notes, ECTS, DS, rapports, etc.)
- aucun frais n'est payé par l'étudiant à l'institution réceptrice



Mobilité étudiant pour Placements Erasmus

- Etudiants d'EES, dans leur deuxième année d'études, (après sélection par leur institution) peuvent passer une période de placement entre 3 et 12 mois dans une entreprise / organisation dans un autre pays participant (convention de formation et de programmes, engagement sur la qualité, convention de subvention, charte de l'étudiant, pleine reconnaissance, DS, rapports, etc.)
- Pour le étudiants en cycle court de l'enseignement supérieur professionnel, la période de placement est comprise entre 2 et 12 mois
- En général, un étudiant peut aller deux fois pour Erasmus (études et stages)

Missions d'enseignement Erasmus pour le personnel

- Les membres du personnel doivent être des ressortissants de pays participant au LLP. Les ressortissants des pays tiers doivent être employés par un EES dans un pays participant
- Le personnel des EES peut passer une période d'enseignement entre 1 jour et 6 semaines et enseigner au moins 5 heures dans un établissement d'enseignement supérieur d'un autre pays participant (accord interinstitutionnel, programme d'enseignement, convention de subvention, certificat, rapports, etc.)
- Le personnel des entreprises peut enseigner au moins 5 heures dans un EES, après invitation, de 1 jour à 6 semaines dans un autre pays participant

Formation Erasmus du personnel

- Le personnel enseignant des EES peuvent passer un stage de 5 jours ouvrables à 6 semaines dans une entreprise HEI / organisation / EES dans un autre pays participant (convention de formation, convention de subvention, d'un certificat, rapports, etc.)
- Une période plus courte de 5 jours ouvrables est autorisée en cas de participation à des conférences, séminaires et ateliers, mais doit être justifiée.

Cours intensifs de langue Erasmus (EICL)

- Les cours EICL sont organisés dans les pays où la langue parlée et d'enseignement est l'un des moins répandues en Europe (EN, DE, FR et ES ne sont pas admissibles pour EICL)
- Ces cours sont offerts aux étudiants Erasmus, avant leur période d'étude / de placement, dans les pays d'accueil
- Les Institutions organisatrices reçoivent une subvention de l'Agence Nationale de leur pays (les cours s'étendent entre 2 et 6 semaines pendant au moins 15 heures d'enseignement par semaine ou au moins 60 heures d'enseignement au total et d'attribution ECTS)

Programmes Intensifs Erasmus (IPs)

- Les Programmes intensifs (IP) sont de courts programmes d'études, résultant de la coopération d'au moins 3 EES de 3 pays participants. Leur durée est de 10 jours complets continus à 6 semaines de sujet des travaux connexes (ECTS attribués)
- doivent présenter une solide approche pluridisciplinaire, en favorisant l'interaction entre les étudiants de différentes disciplines (le ratio personnel enseignant/étudiants devrait être de 1 à 3)
- le financement est assuré pour l'organisation d'IPs et la mobilité des participants - étudiants et du personnel



- IPs peuvent être des activités ponctuelles ou répétées jusqu'à 3 années consécutives

Défis du présent programme

- EUC respect intégral (mis à jour du catalogue de cours sur le site des EES, pleine reconnaissance. Min 15 ECTS)
- Barrière de la langue (pour les études et le placement)
- Hébergement: disponibilité limitée et des coûts élevés
- Moyens de motiver les enseignants pour plus de participation et de souplesse dans la reconnaissance
- Renforcer la confiance et la crédibilité auprès des étudiants, des partenaires et des groupes de pairs



C.3.1.2 Mobilité d'échanges d'Erasmus pour Tous (action clé 1), Nouvelles opportunités pour les pays méditerranéens du Sud¹³

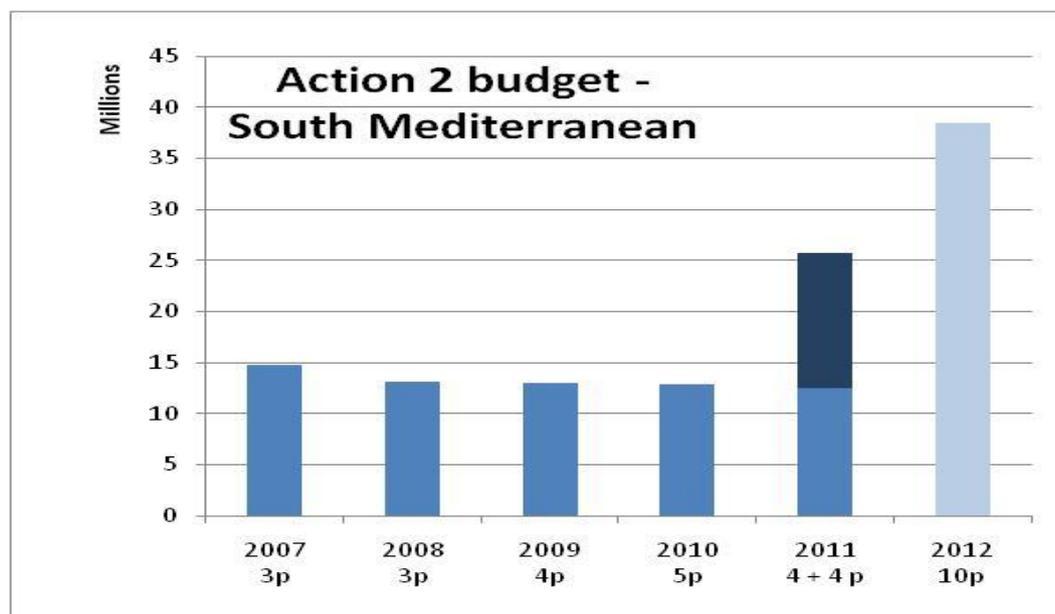
Ms Claire Morel, Deputy Head of Unit, International cooperation and programmes, DG Education and Culture, European Commission

Réalisations d'Erasmus Mundus

Mobilités

Total mobility 2004-2012	ACTION 1	ACTION2	TOTAL
Algeria	57	623	680
Egypt	165	765	930
Israel	89	443	532
Jordan	25	417	442
Lebanon	39	487	526
Libya	2	27	29
Morocco	57	661	718
OPT	15	367	382
Syria	24	325	349
Tunisia	64	569	633
TOTAL	537	4684	5221*

Évolution du budget vers les pays du Sud de la Méditerranée





Impact de l'augmentation du budget de l'UE sur la mobilité étudiante et enseignante

	TOTAL 2010	TOTAL 2011	TOTAL 2012	TOTAL 2010-2012
Algeria	109	185	118	412
Egypt	108	240	150	498
Israel	53	0	197	250
Jordan	49	80	188	317
Lebanon	38	208	173	419
Libya		0	27	27
Morocco	87	162	159	408
OPT	37	0	154	191
Syria	31	72	153	256
Tunisia	87	137	143	367
	599	1.084	1.462	3.145

Appel à propositions 2013:

- 34 millions d'euros pour les pays méditerranéens du Sud en mettant l'accent sur la Tunisie (11 projets devant être financés)
- 1400 bénéficiaires prévus - 21 demandes reçues

Impact sur les individus

- Reconnaissance des études à l'étranger
- Connaissance approfondie de l'Europe et de l'enseignement supérieur européen
- Amélioration des compétences linguistiques, expérience interculturelle
- Amélioration de l'employabilité à travers la reconnaissance des qualifications, des périodes d'études à l'étranger + placements
- Échange de connaissances, d'idées, de contacts

Impact sur les institutions

- Aide à internationaliser l'enseignement supérieur dans le sud de la Méditerranée
- Établit des partenariats institutionnels entre l'Union européenne et le sud de la Méditerranée
- Amélioration de la capacité dans la conception et la gestion des programmes conjoints
- Améliore l'accréditation, la reconnaissance, les services aux étudiants

Erasmus pour tous 2014-2020

- Pertinence: lien entre politique et programme – monter l'impact systémique en mettant notre argent au service de nos politiques
- Simplification, rationalisation, particulièrement la dimension internationale (fin de la fragmentation)
- Une action particulière pour les pays voisins (renforcement des capacités et de la mobilité)
- Impact soutenu à différents niveaux: individuel, institutionnel, systémique/politique



C.3.1.3 Rapport de l'atelier : Mobilité dans le cadre d'échanges (Degree Mobility)¹⁴

Mr. Ahmed Jammal, Ms. Androula Papanastasiou, Ms. Claire Morel

Mobilité d'échanges

- obtenir des crédits dans un autre pays / institution qui sont reconnu à l'université d'origine
- De nombreux problèmes se posent en raison de différences sur les systèmes pratiqués
- La mobilité est très importante, comme un outil de coopération, d'amélioration des curricula, l'assurance qualité, la reconnaissance, etc.

Programme LLP

- 33 pays, 3 millions d'étudiants, le personnel 300K, les institutions 4K
- Décentralisée ou centralisée
- Conditions pour les institutions et les étudiants (cadre juridique, les droits, les chartes, les accords d'apprentissage, processus de Bologne, etc.)
- Défis: catalogues de cours, la reconnaissance, la langue, la logistique pour les étudiants, la crédibilité entre les institutions, etc.

Mobilité d'échanges dans le programme E4A 2014-2020 (international)

- La Charte Erasmus est le passeport pour la participation
- Réalisations en Action 1 & 2 sous Erasmus Mundus (5221 mobilités du personnel et étudiants)
- E4A consiste en 3 types d'actions, nous espérons avoir 70% d'augmentation du budget

Logistique Mobilité d'échanges

- Universités d'Etat membres (signataire de la Charte Erasmus) feront la demande au nom des deux institutions (accord interinstitutionnel)
- Le nombre de mobilités avec des pays tiers pourrait être pré-défini.
- La mobilité est de 3 à 12 mois (5 jours à 2 mois pour le personnel)
- Subsistance mensuelle pour les étudiants est toujours en discussion
- Préparations linguistiques seront assistées par un outil en ligne (EN, FR, DE, SP, IT)
- Voyage et de l'assurance pour les étudiants est également financé

Questions & Réponses

- Reconnaissance des efforts de mobilité avant et après
- Modèle d'accord Interinstitutionnel
- Rôle des "offices nationaux" et le budget
- Comment encourager les mobilités Nord Sud
- Impact du Processus de Bologne
- Accréditation des études à l'étranger et ECTS
- Problèmes des visas
- Sélection des universités à participer au Programme
- Limites sur :
 - le nombre de mobilités
 - le nombre de nombre d'accords par les institutions
 - disciplines



-
- niveaux de langue
 - périodes de mobilité "courtes"
 - Étudiants «formels»
 - Gestion administrative des coûts pour toutes les universités, mais pas de frais/ de scolarité
 - Mobilité physique vs E-learning et MOOCs
 - Mondialisation?
 - Durée de la Charte Erasmus (7 ans, avec des mesures de vérification)
 - Charte se limite aux universités européennes



C.3.2 Mobilité diplômante (Degree mobility)¹⁵

Background document ATELIER 2 - ACTION CLÉ 1 – Mobilité Diplômante

1. Contexte

Jusqu'à présent, les établissements d'enseignement supérieur sud-méditerranéens ont à peine bénéficié de l'Action 1 Erasmus Mundus qui soutient le développement et la mise en œuvre de programmes conjoints haute qualité offerts par un consortium européen d'universités, et éventuellement de pays tiers. Seulement quatre d'entre eux étaient des partenaires à part entière d'un Master conjoint ou direction choisie au cours des 4 dernières années. Mais dans le même temps, depuis 2004, 760 membres du personnel académique du Sud de la Méditerranée, des étudiants en master et doctorants ont bénéficié de bourses pour participer à l'un des Masters ou doctorats conjoints Mundus Erasmus, montrant un intérêt évident des étudiants de haut niveau pour ces programmes.

L'objectif général de cet atelier sera donc de sensibiliser sur ce type de partenariats et de présenter la manière dont la mobilité diplômante sera soutenue dans le cadre de la nouvelle génération de programmes. L'Union européenne va continuer à financer la mise en œuvre de diplômes conjoints aux deux niveaux Master et Doctorat, mais sous deux programmes différents: Erasmus pour tous et Marie Sklodowska Curie.

Les participants à l'atelier auront l'occasion de se familiariser avec le nouveau format de support de l'UE dans ce domaine. Un coordinateur européen et chef de projet et un partenaire du sud de la Méditerranée impliqués dans un Master conjoint Erasmus Mundus expliqueront ce qu'ils ont acquis du projet et quelles leçons peut-on tirer de ce nouveau programme. La discussion permettra ensuite aux participants d'échanger des idées sur la meilleure façon d'utiliser les possibilités offertes par les programmes futurs.

2. Masters conjoints dans le cadre du futur programme Erasmus pour tous

Les diplômes de Masters conjoints sont des programmes d'études internationaux intégrés de haut niveau délivrés par un consortium des universités européennes (le cas échéant) non européennes. Ils visent à accroître la qualité et l'attractivité de l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur (EEES) en offrant des bourses complètes aux meilleurs étudiants de Master à travers le monde.

PRENDRE PART COMME ORGANISATION

Organisations participantes admissibles

- Etablissements d'Enseignement Supérieur (EES) reconnus des pays européens et non-européens
- Partenaires non universitaires, en particulier les entreprises et d'autres représentants de la vie active (chambres de commerce, partenaires sociaux, etc.)
- Institutions et organismes de recherche actifs dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la formation
- Organisations à but non lucratif, les ONG
- Associations, les fondations et autres organismes impliqués dans les domaines de l'éducation et de la formation
- Les autorités publiques locales, régionales et nationales

Qui peut s'inscrire?



- Établissements d'enseignement supérieur inscrits dans un pays participant, pleinement reconnu par les autorités nationales compétentes et ayant une Charte Erasmus pour tous pour l'enseignement supérieur.

Nombre d'organisations participantes

- Minimum de trois EES de différents pays participants, dont l'un doit être un état membre de l'UE; chacun de ces EES doit être un EES qui délivre des diplômes.

Durée du projet

- En fonction de la durée du Diplôme Conjoint de Master (JMD), le consortium recevra les 4/5-années de la une convention de subvention pour financer l'année préparatoire et trois entrées consécutives d'étudiants.

Durée de l'activité

- Les JMDs auront une durée de 1-2 année académique (60/90/120 ECTS)

Financement

- La subvention du JMD couvrira une somme forfaitaire pour les frais de gestion du consortium et la mobilité académique (une pour l'année préparatoire et une pour chaque entrée) et un nombre variable de bourses d'études d'un maximum de € 25 000 par an). La subvention globale du JMD varie entre 2 et 2,5 millions d'euros.

Pérennité du diplôme conjoint de Master

- Avant la fin de la convention de subvention de 4/5-année, les consortiums des JMD ont la possibilité de demander l'inclusion dans le catalogue d'Erasmus pour tous (E4A). Après un examen de la qualité effectué par des experts externes indépendants, et s'il est sélectionné, les consortia des JMD continuent de bénéficier du nom de marque « E4A JMD », recevront un montant forfaitaire pour couvrir leurs frais de gestion et recevront des bourses d'études allouées sur la base d'un principe de financement partagé / contrepartie (E4A fournira un certain nombre de bourses d'études correspondant au nombre de bourses financées par le consortium et ses sponsors).

Conditions relatives aux EES

- Un programme JMD conduit à l'attribution soit d'un diplôme conjoint soit à plusieurs diplômes.
- Toutes les universités participantes doivent être des institutions qui délivrent des diplômes et le diplôme correspondant doit être pleinement reconnu par les autorités nationales compétentes dans les pays concernés.
- un accord de consortium, signé par les institutions partenaires avant la signature de la convention de subvention devrait couvrir aussi précisément que possible tous les aspects académiques, opérationnels, administratifs et financiers liés à la mise en œuvre de la JMD et la gestion des bourses d'études E4A.
- Les institutions des pays non européens ne sont pas censées détenir une charte « Erasmus pour tous » de l'enseignement supérieur, mais seront tenues de s'inscrire à ses principes dans le cadre de l'accord du consortium.

Où s'adresser?

- Agence Exécutive de l'Éducation, la Culture et l'Audiovisuel (EACEA, Bruxelles)



PARTICIPER EN TANT QUE PARTICULIER

Participants admissibles

- Etudiants de niveau Master, les chercheurs invités (/ conférencier invité) des pays de l'UE et non- UE.

Bourses d'études

- Elle couvre toute la durée de la formation du Master. Les étudiants devront étudier dans au moins deux pays européens différents et où applicable les pays non-européens, où ils auront à acquérir au moins 20 ECTS (60 ECTS pour les programmes d'études) ou 30 ECTS (pour 90 ou 120 ECTS étude programmes).

Demandes individuelles

- Les étudiants et les chercheurs postulent directement aux consortia sélectionnés.

Conditions relatives aux étudiants de Master

- Les étudiants en Master qui souhaitent s'inscrire à un JMD doivent avoir déjà obtenu un premier diplôme de l'enseignement supérieur ou démontrer un niveau de formation équivalent reconnu conformément aux législations nationales et pratiques.
- Au moins 80% des bourses d'études JMD doivent aller à des étudiants qui ne sont pas résidents d'un pays participant.
- Les bourses d'études JMD couvriront les frais de participation, la couverture d'assurance et tous autres frais obligatoires imposés aux étudiants, une contribution aux déplacements des étudiants et le coût d'installation et une allocation mensuelle de subsistance.
- Une convention d'étudiant sera signée entre l'étudiant et les consortia JMD couvrant tous les aspects administratifs, financiers et de gestion de la bourse d'études.

3. Doctorats conjoints sous Marie Sklodowska Curie

Conformément à la simplification et afin d'éviter les chevauchements dans les programmes européens visant les candidats doctorants, les doctorats conjoints seront intégrés dans le programme Marie Curie. L'objectif de doctorats conjoints serait d'offrir une formation doctorale conjointe de haute qualité. En conséquence, on s'attend à ce que le chercheur sera équipé de compétences supplémentaires qui contribueront à sa/son développement de carrière. D'autre part, la coopération au sein du réseau renforcera les liens entre les institutions participantes et résulte possiblement dans une coopération future.

PRENDRE PART COMME ORGANISATION

Admissibles organisations participantes:

- Ouvert à tous types d'organisations - voir ci-dessus.

Nombre d'organisations participantes

- Minimum trois EES de différents États membres de l'UE ou des pays associés.

Durée du projet

- La durée du projet est de 4 ans. Cela donne de la souplesse à l'hôte en matière de recrutement des candidats.

Durée de l'activité

- La durée de la bourse est de 3 ans.

Financement



- La subvention JMD couvrira les allocations de subsistance et de déplacement liées au recrutement du chercheur. L'allocation de recherche et de formation est prévue pour couvrir les coûts supplémentaires liés au projet, comme par exemple stages, la participation aux conférences, etc. Afin de maintenir et de gérer le réseau, l'hôte aura le droit de recevoir des frais de gestion et les frais généraux liés au nombre de chercheurs hébergés.

Où s'adresser?

- Les délais pour les appels et les règles d'application seront publiés sur le Marie Skłodowska-Curie site web.

Participants éligibles

- Le candidat doit obtenir un diplôme qui l'autoriserait formellement lui d'entamer un doctorat, soit dans le pays où le diplôme était obtenu ou dans le pays dans lequel le chercheur est recruté ou détaché.
- Le candidat doit avoir moins de 4 ans d'expérience en recherche et sans diplôme de doctorat.
- Le candidat ne peut pas passer plus de 12 mois au cours des 3 dernières années dans l'établissement d'accueil (règle de la mobilité).
- Il n'existe pas de différence de traitement fondée sur la nationalité.

Demandes individuelles

- Les candidats postulent directement aux institutions concernées. La liste des partenaires au sein des projets financés répartis par discipline et pays peuvent être trouvée sur le site Euraxess. <http://ec.europa.eu/euraxess/>

Association

- Le Doctorant recevra le contrat de travail de l'établissement d'accueil ainsi que les allocations fondées sur les taux Marie Skłodowska-Curie.



C.3.2.1 Introduction par Adrian Veale¹⁶

Mobilité diplômante : points clés

1. Articulation

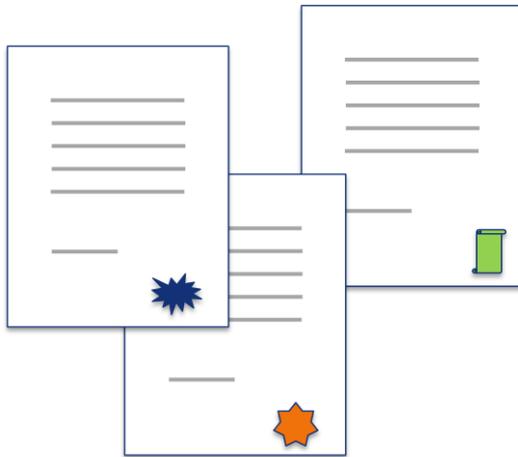
- Un programme d'étude intégré
- Une piste de mobilité pour les étudiants
- Une procédure partagée de sélection des étudiants
- Les diplômes conjoints, doubles ou multiples

Voie de mobilité

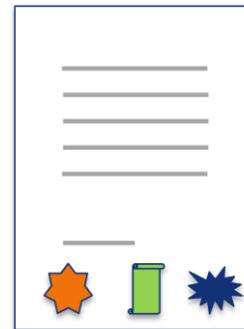
	Univ. 1	Univ. 2	Univ. 3	Univ. 4	Univ. 5
Semestre 4	● ●				
Semestre 3				●	●
Semestre 2		●			●
Semestre 1	● ●				

Diplômes

Diplômes doubles / multiples



Diplôme conjoint



Etudiants au centre

- La pertinence et l'employabilité
- Services et d'hébergement pour les étudiants

Qualité et pérennité

- Qualité de l'enseignement et de la gestion
- Qualité des étudiants et des chercheurs invités
- Alternatives au financement de l'UE



C.3.2.2 Cas de réussite - Diplôme conjoint Erasmus Mundus – Programme de Master Noha¹⁷

Mr Antoine Hokayem, Vice-Rector for International Relations, Univ St-Joseph (USJ), Lebanon
The USJ-NOHA cooperation

Le début

- été 2006 : Nos premiers pas avec NOHA ont commencé avec quelques étudiants provenant de l'Université de Deusto à l'CIEL (Centre Interculturel Euro-Libanais)
- Puis, en Juillet 2006: 33 jours de guerre israélienne contre le Liban, Évacuation d'urgence des étudiants, Situation de crise humanitaire

Comment cela a fonctionné

- Visite de 10 étudiants de NOHA UE depuis 2007 : Ce qui implique de trouver des programmes de formation et des champs professionnels du travail appropriés dans le domaine de l'action humanitaire
- Réunions et séances de travail pour 2 membres du personnel académique à Varsovie (2010 & 2012)

Pourquoi les étudiants NOHA choisissent de venir à l'USJ

- Possibilité d'intégrer une application pratique dans les enseignements théoriques
- Besoins locaux pour l'action humanitaire, en particulier dans une zone de conflit renommée
- Contact direct avec les populations vulnérables
- Profusion d'ONG et d'organisations de la société civile avec une totale liberté d'action
- Profitez de la supervision universitaire directe de l'USJ
- Facilités linguistiques: français, anglais, arabe
- Plate-forme humanitaire déjà en place à l'USJ: «Opération 7ème jour»

“Opération 7ème jour”

- Eté 2006 : 33 jours de guerre, 1.000.000 déplacés et le Sud du Liban est vidé de ses habitants, la plupart de l'infrastructure du pays détruite ...
- Mobilisation de toutes les institutions de l'USJ en groupes d'activités appelée «Cellules». Les réfugiés ont été reçus et hébergés dans les locaux de l'Université, de la nourriture a été distribuée ...
- Plus tard, l'action citoyenne nous a emmené dans le Sud, dans les villages détruits et touchés, la découverte d'une population très souvent si éloigné de nos salles de classe.



- Depuis, l'USJ a fixé un nouvel objectif stratégique: se rallier à une cause digne dans tout le pays.



Quelles étaient les difficultés ?

- L'engagement du personnel à la supervision d'étudiants NOHA
- Stage coïncide habituellement avec Juillet-Août (pendant la pause estivale université)
- Peu de soutien financier
- Orientation des étudiants en fonction des problèmes de sécurité et la réalité sur le terrain

Qu'en est-il pour l'USJ?

- Visibilité et reconnaissance internationale
- USJ reconnaît le rôle important qu'elle peut jouer dans la promotion de l'engagement civique dans le pays et la région.
- Le défi réside dans le partage des connaissances sur cette notion au sein des réseaux des étudiants locaux et internationaux et surpasser le manque de soutien financier.
- Notre engagement dans NOHA ne fait que renforcer cet objectif stratégique et devrait également conduire à la mise en place de la coopération bilatérale avec les universités partenaires de l'UE.



Campus des sciences médicales, USJ, Beyrouth



C.3.2.3 Programme de diplôme de Master conjoint NOHA dans l'action humanitaire internationale¹⁸

Ms Cristina Churruca Muguruza, Director of NOHA University of Deusto

Master conjoint NOHA en action humanitaire internationale

- C'est un programme de troisième cycle interuniversitaire pluridisciplinaire qui offre un enseignement académique et des compétences professionnelles au personnel travaillant ou souhaitant travailler dans le domaine de l'action humanitaire.
- Les diplômés de ce programme sont censés avoir la capacité d'agir à tous les niveaux des opérations de secours humanitaires et de fonctionner dans une variété de façons afin d'améliorer la prestation professionnelle de l'aide humanitaire et des actions durables.
- Le diplôme du programme conjoint Joint de Master de NOHA Mundus en action humanitaire internationale est née d'un besoin social.
- L'initiative a été établie pour répondre à un besoin croissant de qualifications d'enseignement supérieur spécialement adaptées pour traiter les urgences humanitaires complexes
- NOHA a été fondé en 1993/1994 par 5 universités européennes pour établir le programme de maîtrise en action humanitaire
- Conseillé et aidé par la DG ECHO et la DG EAC
- Avec le soutien des ONG, des OIG et des autres acteurs de la communauté de l'action humanitaire avec laquelle le réseau a des liens étroits
- 2004 choisi comme un Master Erasmus Mundus
- 2005 Établissement d'un partenariat EM
- 2009 renouvelé comme un Master Erasmus Mundus, y compris le Partenariat EM.

Partenaires européens:

- Université de Deusto, Espagne (coordonnateur)
- Université catholique de Louvain, Belgique
- RUB Université de Bochum, Allemagne
- Université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne, France
- University College Dublin, en Irlande
- Université de Groningen, Pays-Bas
- Université d'Uppsala, Suède

Non-UE Partenaires:

- Monash University, Australie
- Universidad Javeriana, Colombie
- Université de Bangalore, en Inde
- Universitas Gadjah Mada, Indonésie
- Université Saint-Joseph, Beyrouth, Liban
- Université de Western Cape, en Afrique du Sud
- Columbia University de New York, États-Unis



Partenariat NOHA Mundus

- Les pays EES tiers fournissent une entrée au niveau de la troisième composante du programme Mundus NOHA (D. Volet Recherche et de placement professionnel) pendant les mois de Juillet à Septembre

Objectifs

- Avancer dans la coopération au niveau mondial par une compréhension commune de l'importance de l'action humanitaire internationale et de ses développements grâce à des cours conçus et élaborés conjointement.
- Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur européen en favorisant la coopération avec les pays tiers afin de renforcer le développement des ressources humaines et promouvoir le dialogue et l'échange pour une meilleure compréhension entre les peuples et les cultures.

Partenariat EM

- Offre de qualité dans l'enseignement supérieur
- Améliorer le profil, la visibilité et l'accessibilité de l'enseignement supérieur européen dans le monde
- Partager et apprendre ensemble

Durée du programme

- Seize mois, trois semestres, à partir du début Septembre à Décembre de l'année suivante (90 crédits ECTS).

Programme : s'articule autour de quatre composantes principales

- 1er semestre
 - A. Programme intensif (5 ECTS)
 - Lieu: Université de coordination
 - B. Cours de base (25 ECTS)
 - Lieu: Université d'accueil
- 2ème semestre
 - C. Période d'orientation (30 ECTS)



- Lieu: Université d'accueil
- 3ème semestre
 - D. Recherche et de Stage (30 ECTS)
 - Lieu: Université Partenaire NOHA et / ou Organisation - Agence humanitaire

Diplôme obtenu

- Avant 2010-2011:
 - Double diplôme
 - Certificat conjoint signé par toutes les universités NOHA Masters
- A partir de 2010-2011:
 - Diplôme de Master conjoint
 - Certificat conjoint signé par toutes les universités NOHA Masters

Résumé des caractéristiques de NOHA

- Programme interdisciplinaire
- Expérience interculturelle - mobilité
- Venture éducation internationale
- Combinaison de la théorie et de la pratique
- Recherche / travaux de terrain
- Collaboration avec tout type d'acteurs
- Respect et sensibilité envers les populations locales et les questions éthiques
- Programme sous mise à jour constante: Réseau Apprendre



C.3.2.4 Soutien futur de la coopération pour les diplômes conjoints dans le cadre Erasmus pour tous et Marie Skłodowska-Curie¹⁹

Ms Claire Herrmann, Policy Officer, International cooperation and programmes Unit

Diplômes de Master Conjoint (JMDS) Erasmus pour tous

Universités sud de la Méditerranée et Diplômes conjoints en vertu Erasmus Mundus Action 1

Vue d'ensemble: 138 Masters conjoints et 42 Directions conjointes

http://eacea.ec.europa.eu/erasmus_mundus/results_compendia/selected_projects_action_1_master_courses_en.php

Pays sud-méditerranéens impliqués : Seuls 4 en tant que partenaires

Organisation	Pays	Titre	Année de sélection
UNIVERSITY OF MENTOURI CONSTANTINE	Algérie	Sustainable Management of Food Quality	2011
UNIVERSITY OF HAIFA	Israël	European Master in Law and Economics	2009
HEBREW UNIVERSITY OF JERUSALEM	Israël	NeuroTime: Erasmus Mundus Joint Doctorate "Neural processing of time"	2011
SAINT JOSEPH UNIVERSITY	Liban	NOHA Mundus Joint Master's Degree Program in International Humanitarian Action	2009

Individus du Sud de la Méditerranée sous Erasmus Mundus Action 1

- 598 étudiants de Master depuis 2004
- 147 chercheurs (2004-2010)
- 15 doctorants (depuis 2010)





Principes fondamentaux- éléments de continuité

- Mis en œuvre par des consortiums de l'UE et (le cas échéant) EES non-UE
- Bourses complètes décernées aux meilleurs étudiants en Master à travers le monde, la majorité des bourses pour les étudiants non-UE.
- Bourses pour chercheurs invités (/ conférenciers) contribuant à l'enseignement / formation / recherche en JMDs
- Diplômes conjoints encouragés mais pas obligatoires (diplômes doubles et multiple toujours admissibles)
- Gestion centralisée à Bruxelles par l'EACEA

Nouveautés

- mettre davantage l'accent sur l'environnement socio-économique et l'employabilité des diplômés
- Procédure de sélection renforcée
- Augmentation du budget proposé pour la période de 7 ans, 1.161 M €, environ 30.000 étudiants boursiers et 350 JMDs
- Possibilité de postuler pour le catalogue JMD à la fin de la convention de la subvention
 - Sous réserve de l'examen de la qualité par des experts indépendants
 - Principe de financement assorti

Participation en tant qu'organisation

- Institutions du Sud de la Méditerranée en tant que partenaires (pas candidates)
- Durée: 1 année préparatoire + 3 entrées
- Subvention: une somme forfaitaire pour la gestion du consortium y compris le financement pour les chercheurs + bourses (max 2,5 M €)

Conditions

- Les universités participantes doivent être des établissements qui délivrent des diplômes
- Diplôme reconnu par les autorités nationales
- Accord de consortium signé, y compris des principes de la Charte Erasmus de l'Enseignement Supérieur

Participation en tant qu'individu

- Bourses d'études JMDs
- resteront attractives par rapport aux bourses d'autres programmes
- comprendront
 - une indemnité de déplacement et d'installation (variable)
 - une allocation de subsistance mensuelle fixe pour tout boursier
 - une contribution maximale aux frais de participation / frais de scolarité

Conditions pour les étudiants

- Avoir un premier diplôme de l'enseignement supérieur
- avoir signé un accord d'étudiant

Ce qui nous attend

- 2013 fin Trimestre (T)3: adoption attendue du programme E4A
- 2013 T4: lancement du premier exercice d'examen de la qualité pour (50) EEMCs à la fin du FPA en cours (génération 2010)



-
- 2013 T4: publication attendue du 1^{er} JMDs appel
 - 2014 T1: date limite pour le 1^{er} appel JMDs
 - 2014 T1/T2: octroi de bourses pour les *EMMCs/EMJDs* en cours
 - 2014 fin T2: décisions de sélection sur:
 - EEMCs retenus pour le catalogue
 - Première génération de JMDS nouvellement sélectionnés
 - Année académique 2014-2015: nouveaux JMDS mettent en œuvre leurs activités de l'année préparatoire et EEMCs en cours effectuent une nouvelle édition avec les étudiants nouvellement sélectionnés
 - Année académique 2015-2016: premières entrées de nouveaux JMDS



C.3.2.5 Mise à jour sur les Doctorats communs sur les actions Marie Skłodowska-Curie²⁰

Mr Przemyslaw Jankowski, Policy Officer, DG Education and Culture, E. Commission

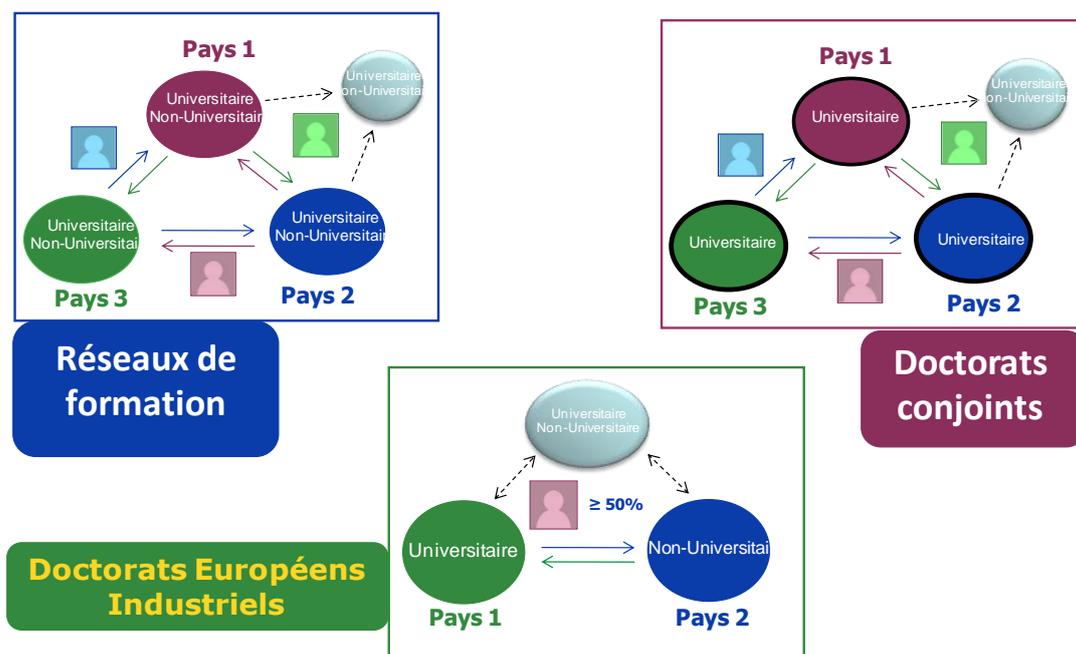
Caractéristiques principales

- Mobilité des chercheurs de partout dans le monde
- Focus sur la formation et le développement de carrière des chercheurs
- Couverture pour tous les domaines de la recherche (approche bottom-up) et le taux de financement à 100%
- Les demandes sont faites au moyen d'appels de propositions concurrentiels
- L'évaluation des propositions est faite par des experts indépendants

Actions

ITN Innovative Training Networks	Réseaux de formation innovants	La formation doctorale et initiale des chercheurs proposée par des réseaux internationaux d'organisations des secteurs public et privé
IF Individual Fellowships	Bourses individuelles	Bourses individuelles pour la plupart des chercheurs expérimentés prometteurs pour développer leurs compétences grâce à la mobilité internationale ou inter-secteur
RISE Research and Innovation Staff Exchange	Echange de personnel de Recherche et Innovation	Coopération intersectorielle et internationale par l'échange de personnel de recherche et d'innovation
COFUND	Cofinancement	Cofinancement de programmes régionaux, nationaux et internationaux portant sur les actions 1, 2 et 3

ITN – Horizon 2020





Doctorats conjoints

- Au moins 3 établissements habilités à délivrer un doctorat
- De 3 États membres ou pays associés différents
- Ouvert à toutes les nationalités (pas de catégories)
- Projet de 4 ans (bourses pour 3 ans)
- Contrat de travail (avec chaque bénéficiaire)
- Indemnités (Living, Mobilité, famille) + Frais de recherche de formation
- Frais généraux et coûts de gestion
- Cotutelle



C.3.2.6 Rapport de l'atelier: Mobilité diplômante (Degree mobility)²¹

Mme Farida HOBAR, Vice-Recteur de l'université Constantine,
Mr Adrian Veale, Conseiller de projets, coopération extérieure d'Erasmus Mendus, AEEAC

Durant les trois sessions nous avons traité des diplômes communs, examiné le passé, le présent et discuté sur ce qui va changer dans le futur.

Les sessions ont commencé par une communication de Mme Cristina Churruca Muguruza, de l'université de Deusto de Bilbao, qui nous a fait un exposé sur le projet de Master NOHA qu'elle dirige. Il s'agit d'un master commun où sept pays européens sont partenaires en plus de certains pays tiers dont le Liban avec l'université Saint Joseph de Beyrouth. Ce Master consiste en 3 semestres d'études (90 crédits) dont un réservé à une mobilité. Elle a souligné les difficultés de mise en œuvre de diplôme commun avec les pays tiers associés au projet.

Mr Antoine Hokayem, vice-recteur en charge des relations internationales de l'université Saint Joseph du Liban a exposé l'apport de son université au projet NOHA ainsi que les problèmes rencontrés dus à des conditions sécuritaires. Il a souligné l'apport apporté par ce projet en ce qui concerne la visibilité de son établissement et l'expertise apportée par les étudiants dans le domaine humanitaire.

Mme Claire Hermann, chargée de mission, unité de coopération et programmes internationaux, a exposé les nouvelles opportunités de coopération dans le cadre du futur programme ERASMUS FOR ALL. Elle a attiré l'attention des présents que sur les 138 masters communs, seul 4 pays du sud sont impliqués. Elle espère une participation plus importante de ces pays dans l'avenir.

Pour le futur elle conseille une implication plus importante du secteur socio-économique dans les formations et ce dans un souci de l'employabilité des diplômés.

Entre 2014 et 2020, 30000 bourses seront accordées dans le cadre de 350 diplômes communs ou multi diplômes. Les trois quarts des bourses seront octroyées à des pays non européens.

Les projets auront une durée comprise entre 3 et 5 années. Les financements ont lieu durant les trois premières années et seront ensuite réduits permettant un autofinancement en particulier dans le cadre de partenariat université-entreprises.

Mr Przemyslaw Jankowski, chargé de mission, unité de formation et mobilité des chercheurs, a quant à lui parlé du programme de mobilité doctorat Marie-Curie. Ce sont des doctorats communs avec des mobilités d'une durée de 3 à 4 années. Les bourses de mobilité sont ouvertes à tous les pays.

Il existe deux types de doctorats : doctorat industriels et doctorats académiques.

Les projets de doctorat conjoint s'effectuent dans le cadre d'appels à propositions ouverts à tous les pays. La condition pour qu'un projet soit éligible est que dans le consortium il y ait au minimum trois universités européennes.

Dans chacune des sessions différentes questions ont été posées et des questionnements ont été posés par rapport au futur programme Erasmus for all.

Le résumé des discussions et les réponses aux préoccupations des présents se résument comme suit :

1. pas de lot géographique mais appel ouvert au monde entier
2. difficultés de construire des diplômes conjoints à cause des règles différentes au niveau national



National Tempus Office Algeria

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Web: http://www.mesrs.dz/document_pub/documents_externes/Tempus/index%20en.htm



-
3. pas de limite d'âge pour les candidats aux bourses de mobilité
 4. pas de thématiques prioritaires. Grande liberté dans les contenus.
 5. outil le plus élaboré du programme une solution pour les universités du Sud est de commencer par l'action 2, renforcement des capacités
 6. utiliser les résultats de l'action 3 qui répondent à beaucoup des questions.



C.3.3 Renforcement des Capacités (Capacity building)²²

Action Clé 2 - Renforcement des capacités

1. contexte

L'Union européenne a fortement investi dans les activités de renforcement des capacités pour les institutions de l'enseignement supérieur dans les pays du Sud de la Méditerranée, principalement à travers le programme Tempus qui vise la modernisation de l'enseignement supérieur dans les pays voisins extérieurs à l'Union européenne. Depuis 2002, 314 projets ont été financés dans le cadre de ce programme (109 Tempus IV) pour un budget total alloué de 222 millions d'euros (141 millions d'euros depuis 2007).

En outre, Erasmus Mundus, qui vise à soutenir la mobilité et renforcer l'attractivité de L'Europe comme destination d'études a également eu un impact structurel sur les institutions du Sud de la Méditerranée.

Dans le cadre de la nouvelle génération de programme, l'Union européenne continuera de soutenir les activités de renforcement des capacités dans les pays sud-méditerranéens. La Commission a même proposé d'offrir une action spéciale pour les pays voisins. Il serait possible de combiner la coopération de renforcement des capacités entre l'UE et les pays voisins à mobilité intégrée pour les étudiants et le personnel, afin d'assurer que la mobilité a un impact non seulement sur les personnes qui en bénéficient, mais aussi sur le renforcement capacités des établissements d'enseignement supérieur.

L'objectif principal de l'atelier sera de présenter la voie future dans laquelle Erasmus pour tous supportera les activités de renforcement des capacités vers les pays sud-méditerranéens pour répondre aux besoins des institutions / pays / région. Les participants pourront se familiariser avec le futur Erasmus pour tous Action 2 "Renforcement des capacités de l'enseignement supérieur". Un représentant d'un bureau national Tempus identifiera également les facteurs de succès de ces activités, en s'appuyant notamment sur l'expérience du programme Tempus.

Le temps sera laissé aux questions et une discussion autour des meilleures façons d'utiliser les nouvelles possibilités offertes aux pays voisins dans le cadre d'Erasmus pour tous.

2. Projets de renforcement des capacités au titre d'Erasmus pour tous

a) Cadre général

Les projets de renforcement des capacités sont des projets de coopération transnationale entre les Etablissements de l'Enseignement Supérieur (EES) dans les pays participants et les pays partenaires visant à:

- renforcer la modernisation, l'accessibilité et l'internationalisation de l'enseignement supérieur dans les pays partenaires
- créer un espace de coopération entre l'UE et les pays partenaires (et parmi les pays partenaires),
- promouvoir une convergence volontaire avec les développements de l'UE dans le domaine de l'enseignement supérieur,
- encourager les contacts humains.



A travers une coopération structurée, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, la mobilité et le renforcement des capacités entre les EES et autres acteurs concernés, les projets de renforcement des capacités permettront d'atteindre un ou plusieurs des objectifs suivants dans les pays partenaires.

- Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et renforcer sa pertinence pour le marché du travail et société.
- Améliorer le niveau des compétences et d'aptitudes dans les EES en développant des programmes d'éducation nouveaux et innovants
- Renforcer et améliorer la gouvernance, la gestion, la capacité d'innovation et l'internationalisation des EES.
- Renforcer les capacités des autorités nationales pour moderniser les systèmes d'enseignement supérieur à travers soutien à la définition, la mise en œuvre et le suivi des politiques de réforme.
- Encourager l'intégration régionale dans le domaine de l'enseignement supérieur et la coopération entre les différentes régions du monde grâce à des initiatives conjointes, le partage des bonnes pratiques et des activités de coopération.
- Favoriser la coopération de peuple à peuple et les contacts comme un outil de promotion des valeurs communes et la compréhension entre les pays concernés.

b) Caractéristiques principales

Catégories de projets soutenus

1. **Projets conjoints** visent l'impact (développer, moderniser, mettre en œuvre, diffuser) principalement et directement les institutions impliquées dans les pays partenaires et se concentrent généralement sur 3 différentes catégories d'activités, à savoir l'élaboration des curricula, la modernisation de la gouvernance, de la gestion et le fonctionnement des EES et le renforcement des relations entre les EES et l'environnement économique et sociétal au sens large.
2. **Projets structurels** visent un impact systémique et encouragent les réformes au niveau national et / ou régional niveau avec le soutien des autorités dans les pays partenaires et se concentrent généralement sur 2 types différents d'activités: la modernisation des politiques, la gouvernance et la gestion des systèmes de l'enseignement supérieur et le renforcement des relations entre les systèmes d'enseignement supérieur et l'environnement économique et sociétal au sens large.

Pays partenaires éligibles

Les projets de renforcement des capacités doivent comporter un minimum de trois pays participants différents et un minimum d'un pays partenaire.

Organisations participantes éligibles

Les projets de renforcement des capacités sont ouverts à la participation d'un large éventail d'organisations, telles que: EES (publics ou privés) reconnu par l'État, associations nationales et / ou internationales, organisations ou réseaux d'EES, organisations d'enseignant ou d'étudiants, les administrations publiques (les ministères, autres organismes administratifs nationaux, régionaux et locaux), les partenaires sociaux et/ou leurs organismes de formation, chambres de commerce, associations de travail et/ou d'autres organisations professionnelles publiques ou privées,



entreprises privées et/ou publiques, institutions de recherche, des organisations non gouvernementales.

Qui peut postuler ?

- **Projets communs:** les EES (publics ou privés) reconnus de l'État (EES), Associations, organisations ou réseaux d'EES.
- **Projets structurants:** idem + recteurs nationaux ou internationaux de, organisations d'enseignants ou d'étudiants

Nombre d'organisations participantes

- Les projets de renforcement des capacités doivent comporter un minimum de trois EES de trois pays différents participants et un minimum de deux EES de chaque pays partenaire impliqué dans le projet.

Durée du projet

- Les projets de renforcement des capacités peuvent durer 2 ou 3 ans. La durée doit être choisie au moment de la demande, en fonction de l'objectif du projet et le type d'activités prévues au cours du temps.

Où s'adresser?

A l'Agence Exécutive l'Education, la Culture et l'audiovisuel, basé à Bruxelles.

Besoins de financement et de cofinancement

- Jusqu'à un million d'euros (action spécial de mobilité non incluse). Maximum 90% de cofinancement de l'UE.

c) Action spéciale mobilité

- Dans le cas spécifique des pays de l'élargissement et voisins ne participant pas encore pleinement au programme, les projets conjoints et structurels peuvent inclure une action de mobilité spéciale pour le personnel et étudiants.
- Les actions de mobilité spéciales devraient être expressément demandées par le requérant, jouent un rôle aux objectifs du projet (mobilité intégrée) et mises en œuvre par le biais d'accords interinstitutionnels signés par tous les établissements partenaires et approuvant les principes de la Charte européenne des Enseignement supérieur.
- Cette action de mobilité sera évaluée comme une composante distincte et ne peut pas être une condition pour la mise en œuvre réussie des objectifs principaux du projet.

Type d'activités

- Mobilité des étudiants:
 - une période d'études à l'étranger dans un EES partenaire;
 - une formation (stage) à l'étranger dans une entreprise ou tout autre lieu de travail pertinent (sera progressivement mis en place).
- Mobilité du personnel
 - une mission d'enseignement: personnel enseignant d'un EES ou personnel de tout organisme partenaire enseignera dans un EES partenaire étranger.
 - une période de formation: participation à des cours structurés ou à des événements de formation à l'étranger ou d'emploi de jumelage/observation stages dans un EES partenaire, ou dans une autre organisation correspondante à l'étranger.

Durée de l'activité



- Mobilité d'études: de 3 à 12 mois (y compris une période de stage complémentaire, si prévu).
- Stage: de 2 à 12 mois.

Participants éligibles

- Etudiants inscrits dans un EES inclus dans le partenariat et inscrits dans des études menant à un diplôme reconnu ou une autre qualification reconnue de niveau supérieur (jusqu'à et y compris le niveau de doctorat).
- Pour les activités d'enseignement: personnel employé dans n'importe quelle organisation impliquée dans le partenariat.
- Pour les activités de formation: personnel employé dans un EES impliqué dans le partenariat.

Autres conditions

- Les organisations qui envoient et reçoivent, ainsi que les étudiants / personnel, doivent avoir convenu sur les activités menées par les étudiants - dans un contrat d'études - ou par des membres du personnel - dans un accord sur la mobilité - avant le début de la période de mobilité. Ces accords définissent les résultats cibles durant la période d'apprentissage à l'étranger, précisent les dispositions de reconnaissance formelle et énumèrent les droits et obligations de chaque partie.
- D'autres conditions seront nécessaires comme indiquées dans le guide du demandeur et dans les différents appels à propositions.



C.3.3.1 Programme Tempus en Jordanie: Facteurs d'impact et de réussite²³

Mr Ahmad Abu-El-Haija, Director of National Tempus Office, Jordan

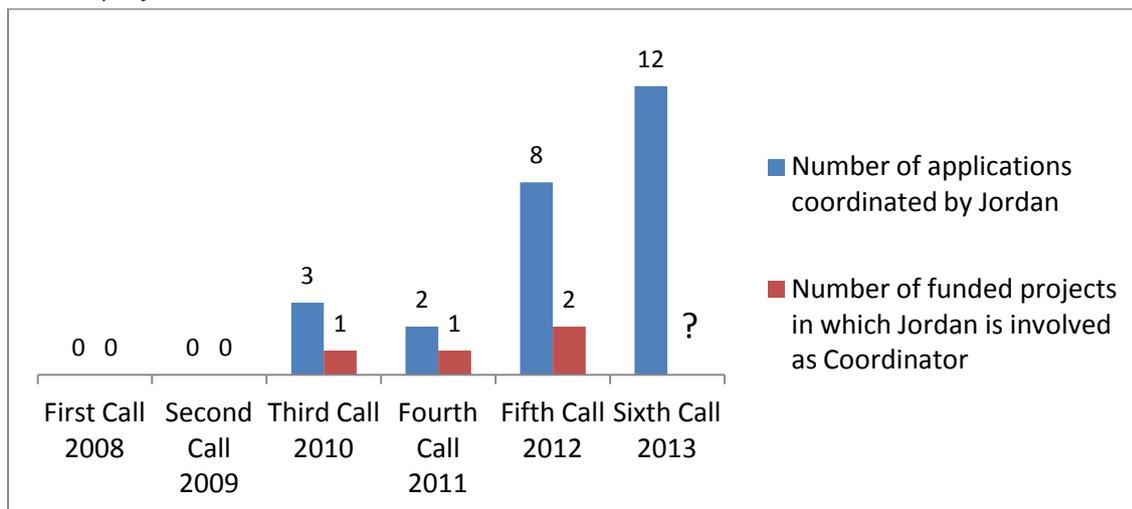
La Jordanie a commencé à participer dans le programme Tempus en Décembre 2002.

Projets Tempus en Jordanie

- Projets financés sont les suivants: 37 Projets Conjoints (JP), 6 projets Mesures Structurelles projets (SM), 26 Bourses de Mobilité Individuelle (IMG)
- Des centaines de mobilités du personnel et des étudiants de la Jordanie vers l'Europe et vice versa, et dans la région MEDA
- Environnement adéquat pour les échanges culturels et la compréhension mutuelle entre les peuples de la Jordanie et de l'Europe.

Préparation et gestion des propositions concurrentielles

- Tempus a permis aux Jordaniens de mieux préparer des projets et de gérer également ces projets.



Établissement de collaboration avec les pays de l'UE et arabes

- Les EES Jordaniens ont établi des liens et collaboré avec leurs homologues dans vingt UE et sept pays arabes.
- Les liens avec l'UE et MEDA ont une valeur considérable, égale ou dépasse même les avantages directs tirés de projets sur des thèmes particuliers.
- Tempus a aidé les établissements publics à collaborer les uns avec les autres, mais aussi pour les établissements publics et privés à collaborer entre eux.
- Il a aidé à relier les instituts universitaires avec les entreprises, ce qui est très précieux pour les diplômés et le processus économique.
- Ces liens constituent une base bonne et solide pour la coopération future entre la Jordanie et l'Union européenne qui va durer pendant de nombreuses années à venir.

Contributions à la réforme des curricula- Nouveaux Programmes



Développement de nouveaux programmes de Masters et de Licence, ou réforme de ceux existant déjà, dans plusieurs domaines d'études, y compris:

- Soins de santé des adultes,
- Soins infirmiers en santé communautaire,
- Sciences de l'Archéologie,
- Patrimoine culturel,
- Informatique biomédicale et Génie biomédical
- TIC et Couverture médiatique
- Gestion de l'eau et du génie de dessalement
- Politiques publiques et droits de l'enfant
- Ingénieur en Télécommunications
- Energies renouvelables
- Mécatronique
- Génie de l'environnement et changement climatique
- Ingénierie de la Maintenance et durabilité
- Ingénierie des systèmes d'entreprises
- Systèmes de transport intelligents
- Communications sans fil
- Etc.

Contributions au développement institutionnel et de la Réforme

- Introduction du concept du service de l'apprentissage dans le curriculum
- Réorientation des programmes universitaires pour aborder la durabilité
- Renforcement des capacités institutionnelles
- Assistance à l'internationalisation de l'enseignement supérieur
- Modernisation et renforcement de l'autonomie institutionnelle et financière dans les EES
- Amélioration des services aux étudiants
- Amélioration de la gestion de l'assurance qualité dans les universités jordaniennes

Création de structures physiques

- La plupart des projets Tempus ont permis aux EES à mettre en place des installations d'enseignement pour aider à offrir des programmes d'études.
- Plusieurs nouvelles installations ont été établies et certaines existantes ont été améliorées (laboratoires informatiques, serveurs pour héberger matériel e-learning, installations de vidéoconférence, équipement spécialisé pour certaines disciplines).

Amélioration des compétences des étudiants

- Des centaines d'étudiants jordaniens ont participé à des visites d'échange en Europe.
- Des chiffres comparables d'étudiants européens ont participé à des visites d'échange en Jordanie et dans les pays MEDA.
- Grâce à ces visites, les étudiants ont participé à des formations courtes d'été (une durée de deux à de quatre semaines), mené des études de cas et fait des stages.
- Ces visites ont eu un grand impact sur la personnalité des étudiants, les compétences interpersonnelles, la communication, le leadership, la compréhension culturelle, etc.



- Les étudiants jordaniens ont bénéficié directement et indirectement du programme Tempus et d'autres programmes de l'UE.

Amélioration des compétences du corps professoral et du personnel administratif

- Des centaines de membres du corps professoral et du personnel administratif jordaniens ont participé à des visites d'échange avec l'Europe.
- Un nombre comparable des membres du personnel des pays européens ont participé à des visites d'échange en Jordanie et les pays MEDA.
- Grâce à ces visites, les membres du personnel ont appris comment les membres du personnel de l'UE enseignent leurs cours, visitent leurs installations physiques, examinent le matériel de formation, révisent les expériences de laboratoire, voient comment les enseignants de l'UE interagissent avec les étudiants, etc.
- Les visites ont permis aux membres du corps professoral jordaniens d'améliorer le contenu de leurs cours, renforcer la diffusion des cours et l'évaluation, rédige un projet de cahier des charges de nouveaux laboratoires ou mettre à jour ces derniers.

Un exemple : Projet n°: 158914-UK-JPCR (2009)

- Titre du projet: Développement partenariats de service-apprentissage et engagement civique dans le curriculum
- EES Jordaniens: hachémite, Zarka privée, Al-al-Bayt.
- Impact du projet et les meilleures pratiques:
 - Encourage le personnel à faire preuve d'innovation (projet provenait de JO)
 - Inculque la notion d'apprentissage par le service dans les programmes
 - Renforcement des liens entre les universités et la communauté
 - Facteur multiplicateur considérable (plusieurs milliers de citoyens)
 - Permet aux étudiants de devenir de meilleurs citoyens.

Autre exemple : Projet n°: 158914-TEMPUS-1-2009-1-UK-TEMPUS-JPCR

- Titre du projet: Programme de Master en Génie des télécommunications orienté vers l'industrie -vers une approche européenne.
- Titulaire de la subvention: Université Yarmouk
- L'impact du projet et les meilleures pratiques:
 - Projet bien conçu, structuré et présenté
 - Comité directeur comprend le personnel clé des pays partenaires
 - Excellente coopération et coordination entre les partenaires
 - Techniques de gestion et outils innovants qui peuvent être exploités dans d'autres projets
 - Mesures de qualité et de systèmes innovants qui peuvent être utilisés dans de nombreux départements, facultés, universités et pays
 - Implique le NTO dès le début jusqu'à cette date.

Facteurs de réussite: Niveau du projet

- Appropriation, engagement et esprit d'équipe de partenaires
- Structure de gestion et outil de gestion (s)
- Mécanisme de prise de décision, transparence des décisions, mécanismes de résolution des conflits



- Impliquant autant de personnel que possible, surtout des pays partenaires
- Impliquant les étudiants (dans la conception et les activités du projet)
- Partage de toute information relative au projet
- Répartition des tâches entre les partenaires
- Campagne de sensibilisation (s) et diffusion des résultats
- Bonnes relations entre les partenaires, à la fois dans les PC et les pays de l'UE (soyez amis - Ouvrez votre coeur!)

Facteurs de succès: les EES des pays partenaires

- Désir et l'intérêt des EES pour la coopération internationale
- Soutien et engagement des décideurs (Président/Recteur, Vice-président, doyens, présidents, ...)
- Appropriation et engagement du personnel impliqué à HEI (unité finance, unité de qualité, doyen des études supérieures, ...)
- Incitations / encouragement pour le personnel du projet
- Compétences et professionnalisme du personnel de soutien
- Règles, règlements et procédures souples
- Capacité à gérer des fonds provenant de sources externes

Facteurs de succès: EES de l'UE

- Appropriation et engagement
- Volonté de partager son expérience avec d'autres
- Connaissance de la situation dans les pays partenaires
- Intérêt pour l'apprentissage (d'autres cultures)
- Expérience en gestion de projet
- Procédures efficaces et transparentes
- Partage des informations du projet avec le personnel des pays partenaires
- Flexibilité et adaptabilité
- Volonté de donner!

Facteurs de réussite: Environnement

- Intérêt et engagement des décideurs (Ministère, autres structures nationales)
- Cadre juridique et administratif
- Bureau national Tempus:
 - De bonnes relations avec le gouvernement et EESs
 - De bonnes relations avec délégation de l'UE et des bureaux de l'UE
 - Des campagnes de sensibilisation très visibles
 - Un suivi étroit (et monitoring) des projets
 - Des visites fréquentes aux EES et discussions avec la direction.
 - Efforts bons / sincères pour aider / soutenir / conseiller le personnel et les étudiants
 - Diffusion des meilleures pratiques et conseils pour améliorer.
 - Etablissement de la confiance et gain du respect pour le programme
 - NTO est là pour aider quand et si nécessaire - et non pas un policier

Erasmus Mundus: Renforcer les capacités à travers la mobilité



National Tempus Office Algeria

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Web: http://www.mesrs.dz/document_pub/documents_externes/Tempus/index%20en.htm



- Erasmus-Mundus a joué un rôle complémentaire à Tempus dans le renforcement des capacités par l'échange de personnel et d'étudiants entre la Jordanie et l'UE.
- Mobilités ont amélioré les compétences des étudiants, leurs personnalités, l'exposition internationale et la qualité.
- Le personnel dans les universités a bénéficié de bourses et également participé et parfois coordonné des projets EM en collaboration avec des partenaires de l'UE.
- La visibilité et l'attractivité des EESs impliqués ont été améliorées.

Conclusion

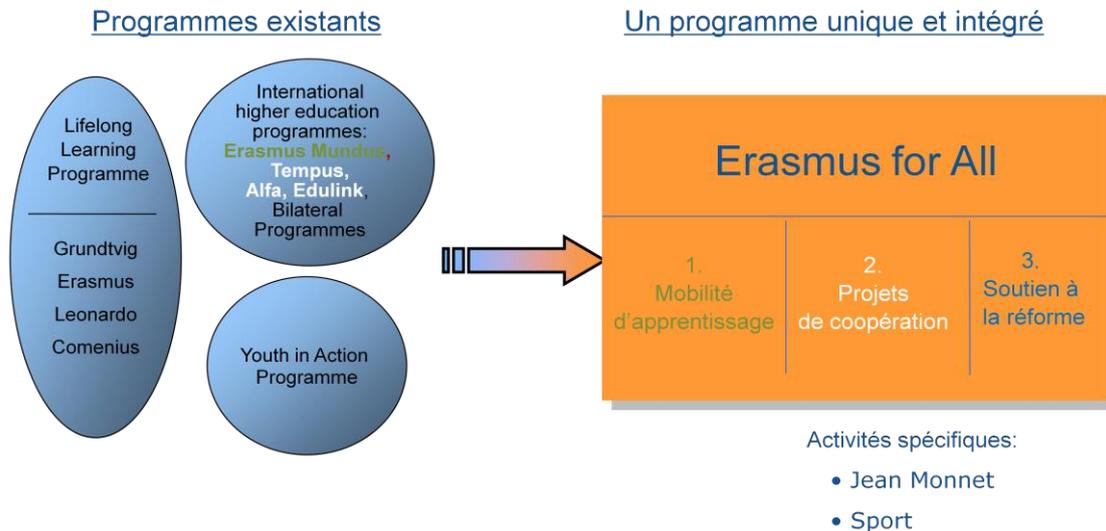
- Le programme Tempus a fait d'excellentes contributions à la réforme et au développement du système d'enseignement supérieur et des institutions en Jordanie, en particulier dans le renforcement des capacités des étudiants et du personnel.
- Plusieurs millions grâce à Tempus et d'autres programmes de l'UE.
- Nous vous invitons tous à participer à des projets dans le cadre du nouveau programme "Erasmus pour tous".



C.3.3.2 Renforcement des capacités: de Tempus à Erasmus pour tous²⁴

Mr Philippe Ruffio, Head of Sector, Tempus Unit, EACEA

Un programme unique et intégré



Action Clé 2 Coopération pour l'innovation - Enseignement supérieur-

1. **Partenariats stratégiques Erasmus:** coopération plus intense entre les institutions. *

⇒ Partenariats Stratégiques de l'ES

Augmenter la capacité de EES pour se moderniser

2. **Alliances de la connaissance:** partenariats de structure entre HEI et les entreprises*

⇒ Alliances de la connaissance

Coopération Université -Entreprise pour plus d'innovation

3. **Soutien spécifique avec les pays voisins:** Renforcement des capacités à travers des partenariats entre des universités européennes et celles des pays voisins avec une composante de mobilité.

⇒ Soutien au pays du voisinage(ENP)

Partenariats entre les EES de l'UE et des pays voisins
Développement du curriculum , modernisation, enseignement moderne et enseignement, modernisation des installations, amélioration de la gouvernance des EES, liens plus étroits avec le monde du travail, ...
Ex TEMPUS + Mobilité intégrée des étudiants et du personnel

4. **Reste du monde:** Renforcement des capacités entre les universités de l'UE et de l'Asie, l'Amérique latine et l'Afrique.

⇒ Coopération avec Asie, Amérique Latine et Afrique

Partnerships between HEIs from EU and these regions

Éléments de continuité

- Objectifs: mettre l'accent sur les réformes et le renforcement des capacités
- Impact attendu: les institutions et les systèmes



- Ouverture et flexibilité de l'instrument
- Approche ascendante (Bottom-up)
- Echange de pratiques / expérience entre pairs
- Articulation avec les besoins du pays / région et des politiques prioritaires locales (priorités, processus de consultation)
- conception:
 - Projets communs / Projets Structurants
 - Projets Nationaux / Multi-pays
- Structures locales d'appui:
 - NIOs (dans les pays actuels Tempus) (y compris HEREs)

De Tempus vers Erasmus pour tous : changements principaux

(modalités précises encore en discussion - à confirmer une fois la base juridique retenue et appels publiés)

Pays

<p>28 pays de l'UE</p> 	<ul style="list-style-type: none">• 28 États membres de l'UE• Elargissement des pays avec l'Agence nationale (Turquie, FYRoM)• Islande, Liechtenstein, Norvège, Suisse <p>34 pays participants</p>
---	--

Pays bénéficiaires

<p>27 pays partenaires</p> 	<ul style="list-style-type: none">• Pays voisins• Balkans occidentaux• Asie et Asie centrale• Moyen-Orient et l'Afrique du Sud *• Amérique latine• Pays ACP <p>Environ 150 pays partenaires</p>
--	--

Projets et Thèmes

<p>Projets Conjoints et Mesures Structurelles</p> 	<p>Projets Conjoints visant d'impact des institutions:</p> <ul style="list-style-type: none">• Développement du curriculum• Modernisation de la gouvernance et la gestion des EES• Les relations entre les établissements d'enseignement supérieur et de la société <p>Projets structurants visant l'impact des systèmes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Modernisation des politiques, la gouvernance et la gestion des systèmes d'enseignement supérieur• Relations entre l'enseignement supérieur et la société
---	---



Projets et Thèmes



Composante Mobilité Spéciale (SMC):

- Pour les pays du voisinage + Balkans occidentaux seulement
- Facultative et ouverte à toutes les catégories de projets (JPs et SPs)
- Instrumentale et intégrée dans les objectifs des projets
- Sélection des projets séparée (une SMC ne peut pas être accordée à tous les projets sélectionnés)
- Sélection des individus faite par le consortium

Activités et cibles:

- Etudiants (études : 3 à 12 mois, stages : 2 à 12 mois, introduction progressive de ces derniers)
- Personnel (enseignant et non-acad.) (5 jours à 2 mois) pour des missions d'enseignement et / ou des périodes de formation
- Nord / Sud, Sud / Sud et Nord / Sud (à confirmer)

Modalités de mise en œuvre (similaire à Action clé 1 (Mobilité d'échanges):

- Accords interinstitutionnels obligatoires
- Accords d'apprentissage / mobilité obligatoire pour les étudiants et le personnel
- Exonération obligatoire des frais pour les étudiants
- etc.

Exigences de partenariats

3 EESs de 3 différents États membres de l'UE



3 ou 2 EESs des pays partenaires

- 3 EESs de 3 pays participants différents + condition état EM de l'UE (à confirmer)
- 2 EESs des pays partenaires
- 1 ou plusieurs pays partenaires de même ou différente région
- Demandeur de n'importe quel pays
- + Participation du ministère en cas de SPs

Financement

De 0,5 à 1,5 M Euros

Min. 10% de co-financement



Basé sur le coût réel

- Petits projets (en cours de discussion): max. 1 M Euros (composante mobilité exclue)
- Co-financement encouragé (min. 10%)
- Approche simplifiée y compris les références standard (en discussion)

Autres activités

- Bureaux Nationaux d'Information (NIOs, ex-NTO): mandat élargi pour couvrir l'ensemble des activités E4A ouvert aux pays partenaires
- Experts de la Réforme de l'Enseignement Supérieur (HEREs): accent mis sur l'impact et la livraison
- Événements, conférences à l'appui des projets et le dialogue des politiques.



C.3.3.3 Rapport sur l'atelier: Renforcement des capacités (Capacity Building)²⁵

Marcello Scalisi - Unimed Executive Director

L'expérience Tempus

- Tempus: histoire d'une réussite
- Impact des projets Tempus avec les enseignants et les étudiants très pertinent
- Plusieurs éléments de continuité dans E4A
- Le rôle important des NTO

« Erasmus pour tous » : Points positifs principaux

- Composante Mobilité
- Elargissement du réseau avec d'autres parties du monde
- Simplification annoncée pour l'application et de management (normes salariales, les partenariats, etc .)

« Erasmus pour tous » : Points critiques

- La marque: pourquoi perdre nom Tempus?
- Le nom et le rôle du NIO: plus d'un point de contact de l'information ... (tout les ateliers ont mentionné ce point)
- la façon de choisir les priorités





Annexe 1: Programme "Tempus Regional Seminar on Human Resource Management in Higher Education in the Southern Mediterranean countries"

PROGRAMME

MEETING PLACE: University of Nicosia, 46 Makedonitissas Ave., 1700 Nicosia - Cyprus

This event is organised within the framework of the European Union Tempus programme which is funded by the Directorate General for Development and Co-operation - EuropeAid and the Directorate General for Enlargement.

TUESDAY 18 JUNE 2013 (AFTERNOON)

Lunch and Preparatory meeting with chairs, co-chairs, rapporteurs of the different workshops and National Tempus Offices of the Southern Mediterranean countries (Hotel Hilton Park Nicosia, Grivas Dhigenis Avenue, P.O.Box 21390, 1507 Nicosia)

18:30 Registration

19.00 : Dinner offered to all the participants of the seminar (*Hotel Hilton Park Nicosia*)

WEDNESDAY 19 JUNE 2013

08:30 – 09:00 Registration

Plenary session

Chairman: Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)

09:00 – 09:15 Welcome speech by **Mr Klaus Haupt**, Head of Tempus Unit, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)

09:15 – 09:30 Welcome speech by **Mr. Emiliós Solomou**, Executive Vice-President for Administration, University of Nicosia

09:30 – 09:45 Presentation by EACEA of the seminar, the structure of the workshop sessions and the topics to be discussed

09.45 - 10.30 Presentation of the Tempus study "Human Resource Management in Higher Education" by the authors: **Ms Flora Duboscand Ms Maria Kelo**

10.30 - 10.45 Discussion

10:45 – 11:15 *Coffee Break*

Plenary session

Chairman: Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)

11:15 – 12:00 Case study from Belgium, **Mr Jan Den Haese**, Human Resources Manager, Vrije Universiteit Brussel

12:00 – 12:45 Case study from Ireland, **Mr Christopher McNairney**, Director of Human Resources and Organisational Development, National University of Ireland, Galway

12:45 – 13:00 Discussion

13:00 – 14:00 *Lunch*



14:00 – 15:45 4 Parallel workshops (Session 1)

- **Theme 1:** Human resource management: Academic staff
- **Theme 2:** Human resource management: Administrative and technical staff
- **Theme 3:** Human resource management: Rectors and Deans
- **Theme 4:** Human resource policies and reforms

15:45 – 16:15 *Coffee Break*

16:15 – 18:00 4 Parallel workshops (Session 2)

- **Theme 1:** Human resource management: Academic staff
- **Theme 2:** Human resource management: Administrative and technical staff
- **Theme 3:** Human resource management: Rectors and Deans
- **Theme 4:** Human resource policies and reforms

20.00 *Dinner (Restaurant "To Steki Tou Kosti")*

THURSDAY 20 JUNE 2013

Plenary session

Chairman: Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)

09:30 – 10:00 Case study from Morocco, **Mr Debarh Abdelhafid**, Secretary General of the Ministry of Higher Education

10:00 – 10:30 Case study from Jordan, **Mr Isam Zabalawi**, President of the Arab Academy for Banking and Financial Sciences

10:30 – 10:45 Discussion

10:45 – 11:15 *Coffee break*

11:15 – 13:00 4 Parallel workshops (Session 3)

- **Theme 1:** Human resource management: Academic staff
- **Theme 2:** Human resource management: Administrative and technical staff
- **Theme 3:** Human resource management: Rectors and Deans
- **Theme 4:** Human resource policies and reforms

13:00 – 14:00 *Lunch*

Plenary session

Chairman: Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA)

14:00 – 15:00 Feedback from working groups

15:00 – 15:30 General discussion

15:30 – 16:00 Conclusions and recommendations by **Mr Klaus Haupt**, Head of Tempus Unit, EACEA

16:00 – 16:15 Closing speech by **Ms Annemie Cumps**, Programme Manager, Geographical Coordination Neighbourhood South, Directorate General for Development and Co-operation- EuropeAid, European Commission

16:15 *Farewell coffee*



Annexe 2: Programme Journée d'Information Erasmus for All

PROGRAMME

DAY 1: THURSDAY 20TH JUNE 2013

17.00-18.00 Registration

18.00-19.15 Opening session

Moderator: Mr Jordi Curell, Director for higher education and international affairs, DG Education and Culture, European Commission

- Welcoming address
Mr Constantinos Phellas, Vice Rector for Faculty and Research, Nicosia University, Cyprus
- Opening speech
Ms Androulla Vassiliou, Commissioner for Education and Culture, European Commission
- Keynote speech on the importance of higher education in the EU strategy concerning Southern Mediterranean countries
Mrs Despina Martidou-Forcier, Director of the Department for Higher Education, Ministry of Education and Culture, Cyprus
- Keynote speech
How can EU cooperation benefit Southern Mediterranean universities?
Mr Houdaifa Ameziane, President of the Abdelmalek Essaadi University in Tanger, Morocco

19.15-20.00 Current and future programmes

- Lessons learnt from the current generation of programmes in Southern Mediterranean countries
Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, Education, Audio-visual and Culture Executive Agency
- General presentation of Erasmus for All – Opportunities and challenges
Mr Jordi Curell, Director for higher education and international affairs, DG Education and Culture, European Commission

20.30 *Dinner at Hotel*

DAY 2: FRIDAY 21ST JUNE 2013

Rotating Workshops – participants split into 3 groups visiting each of the parallel workshops in turn

9.00-10.15 Session 1

10.30-11.45 Session 2

11.45-12.15 *Coffee break*

12.15-13.30 Session 3

Workshop 1: Credit mobility

Moderator: Mr Ahmad Jammal, Director General of Higher Education, Ministry of Education and Higher Education, Lebanon Rapporteur: Mr Yasser Elshayeb, Director of National Tempus Office, Egypt

- The experience of EU Member States in the Erasmus Programme



Ms Androula Papanastasiou, Director of the Foundation for the management of the Life Long Learning Programme, Cyprus

- Short term credit mobility under Erasmus for All – the legacy of Erasmus Mundus and main changes
Ms Claire Morel, Deputy Head of Unit, International cooperation and programmes, DG Education and Culture, European Commission
- Discussion

Workshop 2: Degree mobility

Moderator: Mr Adrian Veale, Project adviser, Erasmus Mundus external cooperation, Education, Audio-visual and Culture Executive Agency

Rapporteur: Ms Farida Hobar, Vice-Rector, University Mantouri in Constantine, Algeria

- Success stories – Example of a joint degree in Erasmus Mundus – Noha Master programme
Mr Antoine Hokayem, Vice-Rector for International Relations, University Saint-Joseph, Lebanon
Ms Cristina Churruca Muguruza, Director of NOHA (Network Of Humanitarian Assistance) - Master in International Humanitarian Action, Deusto University, Bilbao.
- Future support to joint degrees under Erasmus for All and Marie Skłodowska Curie
Ms Claire Herrmann, Policy Officer, International cooperation and programmes Unit, and Mr Przemyslaw Jankowski, Policy Officer, Training and mobility of researchers Unit, DG Education and Culture, European Commission
- Discussion

Workshop 3: Capacity building

Moderator: Mr Klaus Haupt, Head of Tempus Unit, Education, Audio-visual and Culture Executive Agency

Rapporteur: Marcello Scalisi, Director of Unimed

- Tempus Programme in Jordan: Impact and success factors
Mr Ahmad Abu-El-Hajja, Director of National Tempus Office, Jordan
- Capacity Building: From Tempus to Erasmus for All
Mr Philippe Ruffio, Head of Sector, Tempus Unit, Education, Audio-visual and Culture Executive Agency
- Discussion

13.45-14.30 Closing session

Moderator: Ms Claire Morel, Deputy Head of Unit, International cooperation and programmes, DG Education and Culture, European Commission

- Feedback from the three workshops
Mr Yasser Elshayeb, Director of National Tempus Office, Egypt
Ms Farida Hoba, Vice rector, University Mantouri in Constantine, Algeria
Mr Marcello Scalisi, Director of Unimed
- Closing address
Mr Jordi Curell, Director for higher education and international affairs, DG Education and Culture, European Commission

14.30 *Lunch at the University of Nicosia*



References

- ¹ *Tempus study "Human Resource Management in Higher Education"*, Flora Duboscand & Maria Kelo, Tempus Regional Seminar on Human Resource Management in Higher Education in the Southern Mediterranean countries, 19-20 June 2013, Nicosia, Cyprus.
- ² *'European Case study: HRM at the Vrije Universiteit Brussel'*, Jan Den Haese, Human Resources Manager, Vrije Universiteit Brussel
- ³ *Case study from Ireland*, Christopher McNairney, Director of Human Resources and Organisational Development, National University of Ireland, Galway
- ⁴ *Case study from Morocco*, Mr Debbarh Abdelhafid, Secretary General of the Ministry of Higher Education
- ⁵ *Human Resource Management in Public Universities in Jordan*, Isam Zabalawi, President of the Arab Academy for Banking and Financial Sciences
- ⁶ *Rapport de participation soumis au NTO*, 16 Juillet 2013, Naouel Abdellatif Mami, Vice-rectrice des relations extérieures, Université de Sétif 2
- ⁷ *Rapport soumis à la conférence en tant que Président de l'atelier 2*, Abdelaziz Tairi, Vice-recteur des relations extérieures, Université de Boumerdès.
- ⁸ *Rapport sur l'atelier 4 soumis au NTO*, 24 Juillet 2013, Naouel Abdellatif Mami, Vice-rectrice des relations extérieures, Université de Sétif 2
- ⁹ *Lessons learnt from the current generation of programmes*, Klaus Haupt, Erasmus for All Information day, 20-21 June 2013, Nicosia, Cyprus.
- ¹⁰ *General presentation of Erasmus for All * – Opportunities and challenges*, Jordi Curell, Director for higher education and international affairs, E. Commission
- ¹¹ Key Action 1 - Credit Mobility,
http://erasmus-for-all-nicosia.teamwork.fr/docs/presentations/3a_Fiche_Credit_mobility_final.pdf
- ¹² *Erasmus implementation in the Lifelong Learning Programme (LLP) 2007-2013*, Androula Papanastasiou, Director of the Foundation for the management of the Life Long Learning Programme, Cyprus
- ¹³ *Erasmus for All Credit mobility (Key Action 1) New opportunities for Southern Mediterranean countries*, Claire Morel, Deputy Head of Unit, International cooperation and programmes, DG Education and Culture, European Commission
- ¹⁴ *Report on the workshop : Credit mobility*, Ahmed Jammal, Androula Papanastasiou, , Claire Morel
- ¹⁵ *Key Action 1 - Degree Mobility*, http://erasmus-for-all-nicosia.teamwork.fr/docs/presentations/6a_Fiche_degree_mobility.pdf
- ¹⁶ *Introduction by Adrian Veale* –Conseiller de projets, coopération extérieure d'Erasmus Mendus, AEEAC
- ¹⁷ *Success stories – Ex of a joint degree in Erasmus Mundus – Noha Master programme*, Antoine Hokayem, Vice-Rector for International Relations, Univ St-Joseph (USJ), Lebanon, The USJ-NOHA cooperation
- ¹⁸ *The NOHA Joint Master's Degree Programme in International Humanitarian Action*, Cristina Churruza Muguruza, Director of NOHA University of Deusto
- ¹⁹ *Future support of cooperation for joint degrees under Erasmus for All and Marie Skłodowska-Curie*, Claire Herrmann, Policy Officer, International cooperation and programmes Unit
- ²⁰ *Update on Joint Doctorates in Marie Skłodowska-Curie Actions*, Przemyslaw Jankowski, Policy Officer, DG Education and Culture, E. Commission
- ²¹ *Report on the workshop : Mobilité diplômante (Degree Mobility)*, Farida HOBAR, Vice-Recteur de l'université Constantine, Adrian Veale, Conseiller de projets, coopération extérieure d'Erasmus Mendus, AEEAC
- ²² *Key Action 2 – Capacity Building*, http://erasmus-for-all-nicosia.teamwork.fr/docs/presentations/11a_WSK_3_Fiche_capacity_building_final.pdf
- ²³ *Tempus Programme in Jordan: Impact and success factors*, Ahmad Abu-El-Haija, Director of National Tempus Office, Jordan
- ²⁴ *Capacity Building: From Tempus to Erasmus for All*, Philippe Ruffio, Head of Sector, Tempus Unit, EACEA
- ²⁵ *Report on the workshop : Renforcement des capacités (Capacity Building)*, Marcello Scalisi - Unimed Executive Director