

## La gouvernance des Universités: une valeur sûre pour lutter contre l'arbitraire

Par **Patrick Laurent**  
Chef de la Délégation de la Commission  
Européenne au Liban

L'Union Européenne s'est engagée dans un processus ambitieux de création d'un espace européen de l'Enseignement supérieur, plus connu sous le nom de Processus de Bologne. Deux des objectifs de ce processus sont la transparence et la compétitivité du système universitaire européen qui ne peuvent se réaliser qu'à travers la gouvernance et la stratégie des universités. Ces deux concepts sont essentiels puisqu'ils représentent le meilleur moyen de lutter contre l'arbitraire et l'inique et placent donc l'intérêt général au dessus de l'intérêt particulier. Cela, au moment de la distribution des droits, des obligations et des pouvoirs de chacun, ainsi que pour l'allocation des ressources publiques. Ces concepts impliquent également que les dirigeants s'intègrent dans une démarche de transparence en rendant des comptes sur leurs décisions. Valeur prônée par l'UE.

La gouvernance est d'autant plus importante au sein de l'université, parce que celle-ci est à la fois le microcosme de la société mais aussi un lieu d'exemplarité qui doit engager cette même société à se développer. L'université est le lieu où s'exerce et se défend la raison, la rationalité : ses pratiques de fonctionnement se doivent d'être exemplaires.

L'Union Européenne n'entend pas prendre ce chemin seulement en Europe mais aussi avec ses voisins, en particulier méditerranéens, qui bénéficient de programmes financés par elle comme le programme ERASMUS MUNDUS, destiné à favoriser la mobilité des étudiants, et TEMPUS. D'ailleurs, depuis 2002, plus de 10% des fonds<sup>1</sup> du programme TEMPUS ont été alloués à des projets de gouvernance qui, non seulement assurent une meilleure connaissance du système universitaire européen, mais surtout, vise à mettre les programmes aux standards européens et à accréditer les diplômes.

suite page 2

<sup>1</sup>Soit 0.8M€ sur les 7.5M€ - le reste concerne l'appui aux programmes universitaires.

### Useful links

**Tempus Europe:**

<http://ec.europa.eu/tempus>

**EU Delegation to Lebanon:**

<http://www.dellbn.ec.europa.eu>

**Tempus Lebanon:**

<http://www.tempus-lebanon.org>

**European Training Foundation:**

<http://www.etf.eu.int/tempus>

**Bologna Process:**

<http://www.dfes.gov.uk/bologna>

### Brussels' projects

#### representatives meeting on

**19-20 March 2007:**

**See photo on Page 8**

## A countdown to a new Tempus IV

Preparations are currently under way to launch the new Tempus programme called Tempus IV for the period 2007-2013. All discussions, reports, studies and reflections have shown that the main objectives of the previous programme initiated in 1990 in Europe and in 2002 in the MEDA countries are still relevant as a powerful instrument to modernize and reform higher education systems in the partner countries in a framework of an inter university cooperation spirit. The programme will be financed in the MEDA countries by the European Union through the instrument of the new European Neighbourhood Policy and the budgets will be negotiated at each country level.

While the balance between the bottom-up and the top-down approaches remain the principal characteristics of the programme, there will be a new line of innovative elements for the new programme, such as:

- More strategic orientation regarding the support of reform efforts.
- Reinforcement of national and regional priorities.
- Strengthening of structural measures to complement bottom-up cooperation between higher education institutions.
- Reinforcement of regional cooperation.
- Increase of average project size.

continued on page 2

suite:

### La gouvernance des Universités...

Enfin, à l'échelle nationale, la gouvernance universitaire est le signe concret d'une société soucieuse de se bâtir sur le savoir et non sur le pouvoir.

Ces concepts ont une résonance particulière dans le contexte politique libanais actuel: les engagements de réformes et de bonne gouvernance pris lors de Paris III sont, aux yeux de la communauté internationale, si cruciaux pour la construction d'un Etat de droit au Liban qu'elle en a fait une

conditionnalité pour la matérialisation de son soutien exceptionnel.

Souhaitons que les démarches de bonne gouvernance entreprises au sein des universités libanaises parviennent à former les jeunes esprits - futurs décideurs et forces vives de la nation - à ces valeurs qui, seules, peuvent garantir la construction d'un Etat solide et juste.

Continued:

### A countdown to...

- Simplification of selection, monitoring and reporting procedures.
- Reinforcing the exploitation and dissemination of project results, strengthening the dissemination of good practice through studies, conferences and networking events.
- Enhancement of the role of National Tempus Offices in partner countries as promoters of Bologna process.

As the programme has been managed so far jointly by the DG EAC in Brussels, Belgium and the ETF in Torino, Italy, a single Executive Agency will now be in charge of the management of the new programme under joint leadership of Commission Directorates-General responsible for education and external relations.

The EU has so far undertaken a series of consultations meetings to work out the main policies, orientations and the set of activities of Tempus IV: on 9-10 November 2006, a meeting of all National Contact Points (NCP) and National

Tempus Officers (NTO) took place in Brussels.

A joint meeting gathering representatives of EU member states and representatives of Ministries of Higher Education in the partner countries took place on 5-6 March 2007. A student conference held on 19-22 April 2007 gave the opportunity to more than 150 students involved in Tempus projects to reflect on the programme and its future. Lebanon was represented by 6 students selected from 4 universities.

The next meeting foreseen to be held on 28-29 June 2007 of NCPs and NTOs will discuss practical issues related to the first call for proposals under the new programme expected to be launched in summer for a deadline sometimes in early 2008. People from Lebanese higher education sector should prepare themselves to a new challenge through a new set of Tempus activities, more ambitious and more powerful, by which they can get help in their process of modernisation and institutional reform.

Again we expect dynamism and creativity...

## Tempus en deux lignes

Tempus est un programme européen de financement de projets interuniversitaires.

Les candidats à Tempus sont des consortiums d'universités et institutions libanaises, méditerranéennes et européennes.

Un nouveau Guide du candidat sera bientôt disponible au Bureau National Tempus.

Le Bureau National Tempus se trouve à Beyrouth au palais

de l'Unesco et dispense renseignements et assistance aux candidats. Ses coordonnées sont les suivantes:

Bureau National Tempus, Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement Supérieur, Palais de l'Unesco, 2ème étage,  
Tél: 03-654 180, Fax: 01-804 310

e-mail: aalsoufi@ul.edu.lb, nto@tempus-lebanon.org,  
info@tempus-lebanon.org, URL: www.tempus-lebanon.org

## FAQ

### What is Tempus ?

Tempus is a European programme for co-financing interuniversity cooperation projects.

### Who can apply for Tempus?

All consortia of Lebanese, Mediterranean and European higher education institutions and associations. Consult the new "Guide for applicants" which will be soon available at the National Tempus Office.

### Is there a local contact in Lebanon?

The National Tempus Office is located in Beirut at the UNESCO palace to provide information and assistance to


interested candidates. Its coordinates are:

National Tempus Office, Ministry of Education and Higher Education, UNESCO Palace, 2nd floor, Tel : 03-654 180  
Fax :01-804 310 e-mail : info@tempus-lebanon.org,  
nto@tempus-lebanon.org, aalsoufi@ul.edu.lb  
URL : www.tempus-lebanon.org

### Where could anyone get an on-line help?

The Internet sites of Tempus offer updated information and a way of downloading application forms and submitting on-line proposals. A very useful address is:  
<http://ec.europa.eu/tempus>.

# Tempus porté par les ailes du succès vers 2013

 C'est désormais officiel: une nouvelle phase du célèbre programme de coopération inter universitaire s'étendra de 2007 à 2013. Déjà baptisé Tempus IV, le programme se poursuivra avec le même objectif général, à savoir la réforme et la modernisation des systèmes d'enseignement supérieur des pays partenaires, tout en restant solidement ancré dans les échanges entre les peuples.

Au delà du grand succès du Programme, plébiscité dans les différentes régions ciblées, il convient de souligner la multitude de ressources dont le programme recèle encore pour dynamiser le processus de réforme dans les établissements d'enseignement supérieur libanais et pour les épauler dans leur quête de services éducatifs de meilleure qualité et de procédures de gestion efficaces et professionnelles.

L'innovation des cursus, l'introduction de nouvelles méthodes d'enseignement, l'appropriation de l'esprit d'entreprise et de vocation professionnelle, la réactivité au marché du travail, l'internationalisation, l'assurance qualité et l'accréditation, la souplesse et la décentralisation dans la gestion sous tendent toute réforme dans le domaine universitaire actuel. Tous ces concepts modernes, alliés aux priorités nationales prédéfinies par le ministère de l'éduca-

tion et de l'enseignement supérieur en accord avec sa stratégie nationale pour l'éducation, tissent le contexte autour duquel s'articulent les projets Tempus.

L'étude indépendante commandée par la Commission Européenne sur l'impact du programme Tempus pour la période 2000-2006 a trouvé le Liban et la région MEDA "vivement réactifs" mais, Tempus y étant encore jeune, plusieurs de ses facettes sont encore peu exploitées par la communauté universitaire libanaise, à l'instar des projets impliquant des administrations publiques ou des organisations de la société civile, ou encore des entreprises du marché du travail. Cela s'est fait au profit des Bourses de Mobilité Individuelle qui ont remporté un très vif succès. Avec l'annulation de ce type d'activité Tempus, la communauté universitaire libanaise est mise au défi de faire preuve de moins d'individualisme et de plus d'aptitude à monter des projets collectifs avec des mécanismes de collaboration nationale, régionale et internationale élaborés afin de saisir pleinement les opportunités offertes par le nouveau Tempus.

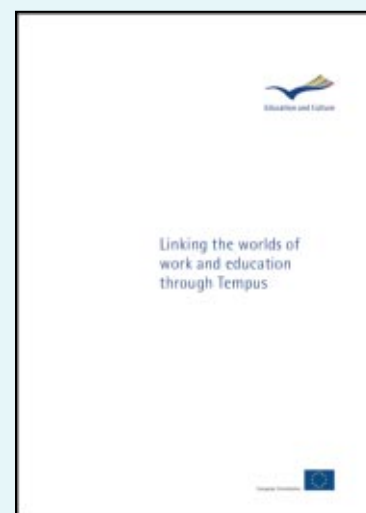
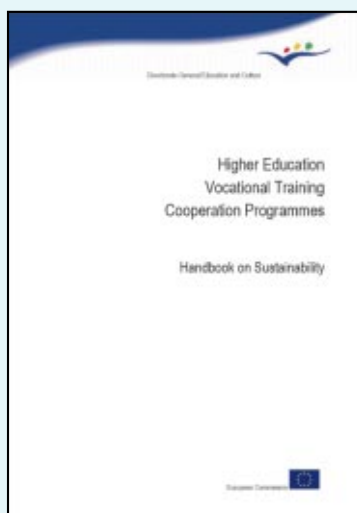
A bon entendre, salut!

## Tempus Studies


Three important studies, carried out recently by the Tempus programme, can be found and downloaded at any Tempus website:

- \* Linking the worlds of work and education through Tempus: cooperation between universities and industries.
- \* Sustainability of international cooperation projects in the field of higher education and vocational training
- \* Impact of Tempus on the systems of higher education in partner countries.

For further studies or for the latest information on the programme, consult our websites:  
<http://ec.europa.eu/tempus> or  
[www.tempus-lebanon.org](http://www.tempus-lebanon.org)



## Processus de Bologne: toujours en plein élan

 L'objectif du processus de Bologne, lancé en 1999, est d'établir un Espace européen d'enseignement supérieur pas plus tard que 2010. Etant ouvert à des pays hors de l'Union Européenne, le processus rassemble actuellement 45 pays signataires. Il est géré par des conférences ministérielles biennuelles. Depuis la déclaration de Bologne en 1999 dans laquelle 6 actions ont été mises en route, les ministres de l'enseignement supérieur dans les pays concernés par le processus se sont réunis en 2001 à Prague, en 2003 à Berlin, en 2005 à Bergen et la dernière réunion a eu lieu à Londres du 18 au 19 mai 2007. Voici les grandes lignes des recommandations de chaque réunion.

### Bologne (Italie)

Les 6 actions de la Déclaration de Bologne:

1. Un système de grades académiques facilement "lisibles" et comparables;
2. Un système essentiellement fondé sur deux cycles;
3. Un système d'accumulation et de transfert des crédits (ECTS);
4. La mobilité des étudiants, des enseignants, et des chercheurs;
5. La coopération en matière d'assurance de la qualité;
6. La dimension européenne de l'enseignement supérieur.

### Prague (République Tchèque)

L'enseignement supérieur doit être considéré comme un bien public et doit donc rester une responsabilité publique. Les étudiants doivent être des membres à part entière de la communauté de l'enseignement supérieur. En plus,

l'Assurance qualité, l'Apprentissage tout au long de la vie, l'implication forte des universités et des étudiants et la promotion de l'attractivité de l'Espace européen de l'enseignement supérieur ont été soulignés.

### Berlin (Allemagne)

\* L'espace européen de l'enseignement supérieur et l'espace européen de la recherche: deux piliers d'une société basée sur le savoir.

\* Demande de critères pour l'Assurance qualité.

### Bergen (Norvège)

\* Adoption des standards et directives proposés par l'ENQA.

\* Ouverture de l'Espace européen de l'enseignement supérieur au reste du monde.

### Londres (Royaume Uni)

Adoption d'une stratégie de globalisation pour l'Espace européen de l'enseignement supérieur.

### Priorités pour 2009


Mobilité des étudiants et du personnel, défis nationaux, dimension sociale à travers les pays participant au processus de Bologne, disponibilité de données sur la mobilité et le Processus, employabilité par rapport aux 3 cycles ainsi que dans le contexte de l'apprentissage tout au long de la vie, relever le défi de la globalisation, un processus plus centré étudiant. Planning au delà de 2010.

### Prochaine réunion

Au Bénélux à Louvain-la-Neuve le 28-29 avril 2009.

## Erasmus Mundus

### Erasmus Mundus External Cooperation Window

 Inspired by the highly successful Erasmus programme, Erasmus Mundus also offers a framework for valuable exchange and dialogue between cultures. By supporting the international mobility of scholars and students, Erasmus Mundus prepares its European and non-European participants for life in a global, knowledge-based society. It complements the European Union's existing regional programmes in higher education with third countries. Regional programmes, such as Tempus, ALFA and Asia-Link, will continue to foster international co-operation in higher education between the European Union and its partners.

You are strongly advised to read the comprehensive list of Frequently Asked Questions (FAQ) available on <http://ec.europa.eu/education/programmes/mundus>.

It is very likely that you will find the answer to your question there, or contact EACEA-Erasmus-Mundus@ec.europa.eu. The Commission has recently also launched the "Erasmus Mundus External Cooperation Window" which will be implemented complementary to and in synergy with the Erasmus Mundus Programme. This new initiative funds students (from undergraduate to post-doctorate level) and academic staff mobility between European higher education institutions and institutions from targeted third countries. It is envisaged to integrate this mobility scheme into the new Erasmus Mundus programme to start in 2009. Consult: <http://eacea.ec.europa.eu/static/en/mundus/extcoop/call/index.htm>.

To see the list of all available Erasmus Mundus Masters Courses, consult the website above.

## First Tempus Students Conference ever in Brussels



Near 150 students from 26 partner countries (ranging from Morocco to Russia) and 10 Member States (from Sweden to Spain) participated in the first-ever Tempus Student Conference on 19-21 April 2007. The Director-General for Education and Culture, Mrs. Odile Quitin, opened the conference and addressed the students emphasising their role as stakeholders in the Tempus programme, but more widely, in higher education.

The Commission gathered these students, who had participated in or benefited from Tempus projects, as part of its consultation process with stakeholders prior to designing the next phase of the programme, and as an exercise in the dissemination of information and results. In response to the underpinning questions from the conference, Kiki Verli, Head of Unit for Tempus & Erasmus Mundus in the European Commission, summarised the conclusions of the meeting.

Mrs. Verli assured the student that the Commission had taken good note of their input and stated that, in response to their requests, the Commission would examine the possibility of incorporating them in Tempus IV. In particular, there will be clear messages in the next call:

- Inviting project coordinators to involve students closely at all levels of the projects (design, implementation, management, dissemination, evaluation). The main role of students in future Tempus projects should be to help achieve its objectives and to get more actively involved in modernising their institutions.
- Allowing for the eligibility of student organisations to apply for funding.
- Giving priority to university-enterprise cooperation. Universities will be called upon to be more responsive to labour market needs and to take employability issues more strongly into account.

Furthermore, the setting up of teams of Bologna promoters in the partner will be pursued in a more structured way. These teams should also involve students. Other Tempus Student events could be organised in the future at a national or regional level.

Samar Makki (LU), Oussama Ahmad (AUB), Elise Noujeim (USEK), Rouba Awada (USJ), Johanna Weindl (Germany), Amélie Coquerelle (France) have represented some Tempus Lebanese projects to the conference.

## Projets de type Mesures Structurelles et Complémentaires (SCM)

Ce fameux type de projet Tempus, jusque là peu exploité par les universitaires libanais, commence à faire ses preuves comme outil puissant de modernisation du système d'enseignement supérieur. Le dernier projet sélectionné de ce type a été accordé à l'Université Saint-Esprit de Kaslik et devrait être implémenté à partir de juin 2007. Ci-dessous un bref descriptif de ce projet.

### Assurance de la Qualité dans le Système Universitaire Libanais

#### Etablissement bénéficiaire:

Université Saint-Esprit de Kaslik - USEK

#### Objectif

Organisation d'un cours de formation sur la maîtrise du principe d'Assurance de la Qualité et de son contenu en vue de la création et de l'implantation au sein de l'Usek d'un " Service d'évaluation didactique " dont la mission sera de garantir la qualité de l'enseignement proposé par l'université libanaise (l'USEK).

#### Partenaires:

Unione Universita del Mediterraneo - UNIMED; Universidad de Barcelona - Barcelona (Espagne);  
Universita Degli Studi di Palermo - Palermo (Italie).

**Budget:** 127,550.00 €

**Durée:** 1 an

## Other SCMs

### LEPAC: Lebanese Engineering Programs Accreditation Commission

This project is now under implementation under the leadership of the European Federation of National Engineering Associations-FEANI in collaboration with CTI of France, University of Florence, Italy, Aachen University of Technology and ASIIN Germany. The beneficiary partners from Lebanon are the Lebanese University, the Ministry of Education and Higher Education, the University of Balamand, Beirut Arab University, the Hariri Canadian Academy of Science and Technology and the Orders of Engineers and Architects in Beirut and Tripoli.

#### The main objectives of the project are:

- (1) To establish an organizational structure and bylaws for the proposed LEPAC,
- (2) To establish a draft of accreditation criteria,
- (3) To establish a draft of accreditation procedures,
- (4) To train Lebanese accreditation specialists,
- (5) To be a consultant to the Lebanese Ministry of Higher Education and the Orders of Engineers for the equivalency of the international Engineering Degrees and to identify and classify EPs.

### QAHEL: Quality Assurance for Higher Education in Lebanon

The long-term objective of this project is to make the Lebanese Higher education institutions aware of the European Quality assurance processes and help them reform their higher education system by achieving greater compatibility and comparability with the European systems of Higher Education.

Launched on last 20 February, the project gathers the following partners:

- University of Sunderland UK
- American University of Beirut
- Beirut Arab University
- Hariri Canadian Academy
- Lebanese Ministry of Education and Higher Education
- MECAT University

### BIRD: Benchmarking International Relations Offices for Development

This structural project has been concluded in February 2007. Its aim was to disseminate good practices in benchmarking analyses applied to university international relations in order to identify areas for change, and assist in setting targets for improvement. A practical handbook has been published following the closure of the project. It can be downloaded at the site <http://www.ua.es/en/interncional/internacionalizacion/bird/htm>



## Three new Tempus Projects with a total budget of more than 1 400 000 euro

### Project ACME : Academic Curriculum in Manufacturing Engineering

#### Beneficiary Institution:

American University of Beirut, Faculty of Engineering

#### Objectives:

- \* Introduce a modern academic curriculum suitable for an undergraduate minor and graduate in manufacturing technology at the College of Engineering at AUB
- \* Develop the complete structure and content of core and elective courses (6-10 courses total) as well as lab experiments so that AUB can introduce

the 1st and second phases of the curriculum by Fall and Spring Terms of 2008-09, respectively.

- \* Sign a Memorandum of Understanding (MOU) for a program of collaboration with EU-based partners for student/faculty exchange to compliment the minor curriculum.

#### Partners:

Università degli Studi di Napoli Federico II, Italy; Cardiff University, United Kingdom; University of Salerno, Italy.

**Budget:** 430,461.00 €

**Duration:** 3 years

### Project FOST : Professional Master's Program in Food Science Technology

#### Beneficiary Institution:

University of Balamand

#### Objectives:

- \* Devise a higher education program in Food Science and Technology that prepares graduate students for modern careers in the food industry.
- \* Establish a sustainable relationship between European and Mediterranean Universities and food enterprises.
- \* Transfer of knowledge from European Universities to the University of Balamand.
- \* Graduates will lend their expertise to the industry

by providing training and proper guidance to the workforce.

- \* Promote industrial growth through the sharing of knowledge, equipment, and resources.
- \* Reduce the cost of product innovation.

#### Partners:

Intercollege, Cyprus; Université de Valenciennes et du Hainaut Cambresis, France; University of Greenwich.

**Budget:** 499,820.00 €

**Duration:** 3 years

### Project ICOSE : Innovative Curriculum on Sustainable Energy

#### Beneficiary Institutions:

American University of Beirut;  
Lebanese University; Beirut Arab University

#### Objectives:

- \* Develop a master program in renewable energy and efficient building technologies with appropriate laboratory components, aimed at a multidisciplinary student target group, based on interactive learning and teaching in collaboration with local partners.
- \* Graduate engineers/architects with sufficient expertise to stimulate the use of renewable energy and the design of energy efficient buildings in Lebanon.

\* Engage faculty in developing interactive instruction techniques for lectures and laboratory courses on sustainable energy and sharing experiences from EU consortium countries with local universities.

- \* Extend laboratory testing services and training related to renewable energy products and efficient building technologies in collaboration with the local industry and community.

#### Partners:

Lund University, Sweden; University of the Aegean, Greece; Royal Institute of Technology, Sweden.

**Budget:** 492,110.11 €

**Duration:** 3 years



## بروكسل: لقاء ممثلي المشاريع الممولة للعام ٢٠٠٧



من اليمين: روبرتو تاتي (جامعة نابولي فيديريكو ٢- إيطاليا)، رمزي حمادة (الجامعة الأميركية - لبنان)، كاترين دموليو (انتركولاج- قبرص)، شفيق مقبل (جامعة البلمند- لبنان)، عارف الصوفي (مدير مكتب تامبوس- لبنان)، أليزابيت يلسون (جامعة لوند- السويد)، نسرين غذار (الجامعة الأميركية- لبنان)

تمويل بالإضافة إلى شركائهم في الجامعات الأوروبية. بالإضافة إلى كونه فرصة ثمينة للتواصل بين ممثلين عن جامعات من أكثر من ٥٠ دولة أوروبية وأسوية ومتوسطة، فقد تضمن اللقاء مناقشات وعروضاً عن الإستعدادات المتواصلة لإطلاق برنامج تامبوس ٤ الجديد والذي سيمتد حتى العام ٢٠١٣.

كما في كل عام، إلتقى حوالي ٢٠٠ جامعي في اجتماع منسقي المشاريع الممولة في إطار برنامج تامبوس الأوروبي والتي سيبدأ العمل بها في ربيع العام ٢٠٠٧ وتمتد لثلاث سنوات. انعقد اللقاء في العاصمة البلجيكية بروكسيل بين ١٨-١٩ آذار الفائت وشارك فيه ممثلون عن الجامعات اللبنانية التي فازت بمشاريع

رغم الأوضاع السياسية الصعبة التي شهدتها لبنان خلال السنة المنصرمة، فقد تمكنت وزارة التربية والتعليم العالي في لبنان من انتزاع تمويل ثلاثة مشاريع تامبوس كان قد سبق واختيرت في نهاية العام ٢٠٠٥ ثم تم تجميد تمويلها طوال سنة ٢٠٠٦، وذلك بفضل جهود حثيثة واتصالات قام بها معالي وزير التربية والتعليم العالي الدكتور خالد قباني مع مديرية التربية والثقافة في الإتحاد الأوروبي وبالتعاون مع المفوضية الأوروبية في بيروت، مما أدّى إلى توفير اعتمادات إضافية للبنان فاقت ما كان مخصصاً له في الأصل. تكلفت هذه الجهود بالنجاح ويتم حالياً في بعض الجامعات المستفيدة الاستعداد لحفل إطلاق هذه المشاريع. تفاصيل المشاريع في داخل هذه النشرة، وعلى موقع

الأنترنت الخاص بتامبوس- لبنان: [www.tempus-lebanon.org](http://www.tempus-lebanon.org)