

***Tempus Regional Seminar on University Governance
in the Southern Mediterranean Region***

Catania (Italy), 7 - 8 March 2011

National Reports on University Governance

***Séminaire régional Tempus sur la gouvernance universitaire
dans la région de la Méditerranée méridionale***

Catania (Italie), 7 – 8 mars 2011

Rapports Nationaux sur la gouvernance universitaire

This document reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Ce document n'engage que les auteurs, et la Commission ne peut être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'il contient.

CONTENT – CONTENU

ALGERIE

ISRAEL

JORDAN

LEBANON

MAROC

TUNISIE

Proposed Outline of the national chapters

Part 1 – Overall description of the ongoing national reforms and initiatives in University governance

Part 2 – Themes to be discussed during the working groups

Theme 1: From a regulatory state to a supervisory state: new emerging mission, functions and roles for the Ministries

The purpose of this theme is to discuss the new emerging mission, functions and roles of Ministries in the context of further professionalisation of public management of higher education and changing relationships between the universities and the state, in particular in terms of increasing university autonomy and accountability for higher education institutions. Two particular aspects have been selected which will be analysed in detail during two separate workshops. Discussion should concentrate on the necessity of developing and implementing new approaches and methodologies at Ministry level and on the need to adapt Ministry structures, organisation and human resources accordingly. Obstacles and constraints should be identified while solutions and good practice will be discussed by the participants.

Workshop 1A - External governance - Professionalisation of public management and administration of higher education

Discussion within this workshop will analyse to which extent and how management structures, approaches and methodologies should be developed and adapted to the new context at Ministry level. Restructuring Ministries' organisation and human resources, capacity building, development of new services/bodies responsible for specific tasks (strategic planning and policy development, fundraising for teaching and research activities, quality assurance etc.) are examples of topics which may be discussed.

Workshop 1B– External governance - Appropriate role in curricula and degrees (freedom, guidance, control)

The purpose of this workshop is to discuss the new emerging mission, functions and roles of Ministries further to the on-going modernisation reforms increasing university autonomy and accountability. One aspect has been selected which will be analysed in detail during this workshop: the role of the state in the definition, design and accreditation/recognition of curricula and degrees. This hot issue will also be discussed in relation to the adequacy of education activities with economical and societal needs and the economic and social responsibility of universities. Discussion should concentrate on the necessity of developing and implementing new approaches and methodologies at Ministry level.

Theme 2: Towards autonomous and socially accountable universities: governance and governing structures

This theme will focus on universities (publics and private). Increasing autonomy and accountability has a major impact on the organisation and operation of universities and necessitates adaptation in the governance mechanisms and the governing structures of universities. Two particular aspects have been selected which will be analysed in detail during two separate workshops. Discussion should concentrate on the necessity of developing and implementing new approaches and methodologies at university level. Obstacles and constraints should be identified while solutions and good practices will be discussed by the participants.

Workshop 2A – University governance structures, membership and responsibilities: engaging students, academics and external stakeholders

This workshop will focus on the role of students, academics and external stakeholders in the decision making and implementation processes and governing structures. Questions such as how to raise awareness and motivation may be addressed as well as the need for appropriate structures and bodies to define and implement decisions.

Workshop 2B – Governance and University structures (faculties, departments and institutes) towards an integrated university

This workshop aims to raise awareness about the necessity to accelerate internal integration of universities finding solutions within existing legal frameworks (internal agreement) or by amending current regulations governing university structures and operation. The workshop may lead to discuss how structures and human resource management should be adapted both at rectorate and faculty / department levels and to which extend new approaches and methodologies in the way the organisation is managed should be developed and implemented.

Theme 3: Towards autonomous and socially accountable universities: financial and human resources management in a context of autonomous integrated universities

This theme will focus on universities. Increasing autonomy and accountability has a major impact on the organisation and operation of universities. Two particular aspects have been selected which will be analysed in detail during two separate workshops.

Discussion should concentrate on the necessity of developing and implementing new approaches and methodologies at university level and on the need to adapt university procedures, organisation and human resources accordingly. Obstacles and constraints should be identified while solutions and good practice will be discussed by the participants.

Workshop 3A – Governance implications of new budget responsibilities: consequences in terms of organisation, procedures and human resources

Managing increasing budgets in a professional and effective way and generating and diversifying income are key challenges facing institutions. These issues question the capacity of institutions to design and implement appropriate financial decision making and implementation processes and procedures. The workshop will notably provide an opportunity to discuss the need to design and implement relevant structures at different levels of the organisation (rectorate, faculties / departments) and to mobilise adequate competences and skills.

Workshop 3B – Governance – role and responsibilities in recruitment, retention, rewarding, developing and evaluating academic, technical and administrative staff

In a difficult economic and social context, adequate and efficient human resource management is becoming a priority for higher education institutions. This concerns the different categories of staff belonging to the university community, in particular academic, rectors and deans. The workshop may address issues related to recruitment procedures, career development and training needs, remuneration and rewarding mechanisms, workload, competition between disciplines and sectors, etc.

Plan proposé des chapitres nationaux

Partie 1 – Description générale des réformes et projets nationaux en cours concernant la gouvernance des universités

Partie 2 – Thèmes à aborder dans le cadre des groupes de travail

Thème 1: D'un statut réglementaire à un statut de tutelle: une nouvelle mission, de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles émergents pour les ministères

L'objectif de ce thème est de discuter de la nouvelle mission, des nouvelles fonctions et des nouveaux rôles émergents des ministères dans le contexte d'une professionnalisation accrue de la gestion publique de l'enseignement supérieur et de l'évolution des rapports entre les universités et l'état, notamment en termes d'autonomie et de responsabilisation croissantes des universités. Deux aspects spécifiques ont été sélectionnés. Ils seront analysés en détail dans le cadre de deux ateliers distincts. Les discussions doivent être axées sur la nécessité de développer et mettre en œuvre de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies au niveau des ministères, et sur la nécessité d'adapter les structures, l'organisation et les ressources humaines des ministères en conséquence. Les obstacles et les contraintes doivent être identifiés tandis que les solutions et les bonnes pratiques feront l'objet de discussions entre les participants.

Atelier 1A - Gouvernance externe - Professionnalisation de la gestion publique et de l'administration de l'enseignement supérieur

Les discussions au sein de cet atelier viseront à analyser dans quelle mesure et comment les structures, approches et méthodologies de gestion doivent être développées et adaptées à la nouvelle situation au niveau des ministères. La restructuration de l'organisation et des ressources humaines, le renforcement des capacités, le développement de nouveaux services/organismes chargés de tâches spécifiques au sein des ministères (planification stratégique et élaboration des politiques, collecte de fonds pour les activités d'enseignement et de recherche, assurance qualité etc.) sont autant d'exemples de sujets qui peuvent être abordés.

Atelier 1B – Gouvernance externe – Rôle approprié par rapport aux programmes d'études et aux diplômes (liberté, orientation, contrôle)

L'objectif de cet atelier est de discuter de la nouvelle mission, des nouvelles fonctions et des nouveaux rôles émergents des ministères suite aux réformes de modernisation en cours qui augmentent l'autonomie et la responsabilisation des universités.

Le rôle de l'état dans la définition, la conception et l'accréditation/la reconnaissance des programmes d'études et des diplômes est un aspect qui a été sélectionné pour être analysé en détail dans le cadre de cet atelier. Cette question épineuse sera également abordée sous l'angle de l'adéquation des activités d'enseignement par rapport aux besoins économiques et sociétaux et à la responsabilité économique et sociale des universités.

Les discussions doivent se concentrer sur la nécessité de développer et de mettre en œuvre de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies au niveau des ministères.

Thème 2: Vers des universités autonomes et socialement responsables: gouvernance et structures de direction

Ce thème sera axé sur les universités (publiques et privées). L'autonomie et la responsabilisation accrues ont un impact significatif sur l'organisation et le fonctionnement des universités et nécessitent quelques adaptations au niveau des mécanismes et des structures de direction des universités. Deux

aspects spécifiques ont été sélectionnés et seront analysés en détail dans le cadre de deux ateliers distincts.

Les discussions doivent se concentrer sur la nécessité de développer et de mettre en œuvre de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies au niveau des universités. Les obstacles et les contraintes doivent être identifiés tandis que les solutions et les bonnes pratiques feront l'objet de discussions entre les participants.

Atelier 2A – Structures de gouvernance, adhésion et responsabilités des universités: impliquer des étudiants, des enseignants-chercheurs et des acteurs extérieurs

Cet atelier sera axé sur le rôle des étudiants, enseignants-chercheurs et acteurs extérieurs dans les processus de prise de décisions et de mise en œuvre de celles-ci, ainsi que dans les structures de direction. Des questions telles que «Comment sensibiliser et motiver les différents acteurs» peuvent être traitées, de même que le besoin de structures et d'instances adéquates pour définir et mettre en œuvre les décisions.

Atelier 2B – Gouvernance et structures des universités (facultés, départements et instituts) vers une université intégrée

Cet atelier vise à sensibiliser les acteurs à la nécessité d'accélérer l'intégration interne des universités en cherchant des solutions dans les cadres juridiques existants (accord interne) ou en modifiant les réglementations actuelles régissant les structures et le fonctionnement des universités. Les discussions suscitées par cet atelier peuvent tourner autour des questions suivantes: comment adapter la gestion des structures et des ressources humaines aussi bien au niveau du rectorat que des facultés/départements, et dans quelle mesure faut-il développer et mettre en œuvre de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies concernant la manière dont l'organisation est gérée.

Thème 3: Vers des universités autonomes et socialement responsables: gestion financière et des ressources humaines dans un contexte d'universités autonomes intégrées

Ce thème sera axé sur les universités. L'autonomie et la responsabilisation accrues ont un impact significatif sur l'organisation et le fonctionnement des universités. Deux aspects spécifiques ont été sélectionnés pour être analysés en détail dans le cadre de deux ateliers distincts.

Les discussions doivent se concentrer sur la nécessité de développer et mettre en œuvre de nouvelles approches et de nouvelles méthodologies au niveau des universités, et sur la nécessité d'adapter les procédures, l'organisation et les ressources humaines des universités en conséquence. Les obstacles et les contraintes doivent être identifiés tandis que les solutions et les bonnes pratiques feront l'objet de discussions entre les participants.

Atelier 3A – Implications des nouvelles responsabilités budgétaires sur la gouvernance: conséquences en termes d'organisation, de procédures et de ressources humaines

Gérer des budgets en augmentation d'une manière professionnelle et efficace et générer des revenus tout en diversifiant leurs sources, voilà les défis majeurs que les établissements ont à relever. Ces défis remettent en question la capacité des établissements à concevoir et mettre en œuvre des processus et procédures de prise de décisions financières appropriés. Cet atelier donnera notamment l'occasion de discuter de la nécessité de concevoir et de mettre en œuvre des structures pertinentes à différents niveaux de l'organisation (rectorat, facultés/départements) et de mobiliser les compétences et les aptitudes adéquates.

Atelier 3B – Gouvernance – rôle et responsabilités dans le recrutement, la conservation, la gratification, l'évolution et l'évaluation du personnel académique, technique et administratif

Dans un contexte économique et social moribond, une gestion adéquate et efficace des ressources humaines devient une priorité pour les établissements d'enseignement supérieur. Cela concerne les différentes catégories de personnel appartenant à la communauté universitaire, et en particulier le personnel académique, les recteurs et les doyens. Cet atelier peut aborder les questions liées aux procédures de recrutement, aux besoins d'évolution de carrière et de formation, aux mécanismes de rémunération et de gratification, à la charge de travail, à la concurrence entre filières et secteurs, etc.

Algerie

Noms des experts qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport:

Mezache, Mansour-Khodja Fatah et Allab Daho
Benharrats Nassira
Mme Hobar Farida
Bouhenna Abderrahmane
Saidi Djamel
Saidi Mohamed
Aissaoui Mohamed Zine
Ferfera Yassine
Mitiche Moh Djerdjer
Benaissa Abdelaziz

Partie 1 – Description générale des réformes et projets nationaux en cours concernant la gouvernance des universités

Sur la base des recommandations de la Commission Nationale de Réforme du Système Educatif (C.N.R.S.E.) en 2001 et du plan de mise en œuvre de la réforme du système éducatif adopté en Conseil des Ministres le 30 avril 2002, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a arrêté une stratégie de développement du secteur autour de deux volets : le volet institutionnel et organisationnel, le volet pédagogique et scientifique.

1. Au plan institutionnel

Les établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique sont soumis, au même titre que l'ensemble des institutions et administrations publiques, aux réformes globales visant la modernisation du système budgétaire et de la fonction publique.

La promulgation de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur n° 08-06 du 23 février 2008 et de ses textes d'application a intégré les nouveaux principes d'organisation et de gestion des structures universitaires, des ressources humaines et de l'évaluation des activités pédagogiques et scientifiques¹. Ils visent à accorder à l'établissement une plus grande autonomie de gestion.

- Le nouveau statut particulier de l'enseignant chercheur (décret n°08-30 du 3 mai 2008) ainsi que le décret relatif au régime indemnitaire (décret n°10-252 du 20/10/2010) ont intégré les principes de valorisation des compétences et de stimulation des capacités par le biais d'un système de rémunération sur la base du mérite et de la production pédagogique et scientifique. Ce nouveau statut a prévu des postes supérieurs d'encadrement de la nouvelle organisation pédagogique LMD : les chefs de domaine, filière et spécialité.
- Le statut de l'université (décret n°03-279 du 23 août 2003), quant à lui, consacre une relative autonomie de gestion qui se manifeste par la prise en charge au niveau local : du recrutement des enseignants et autres personnels, des contrats de partenariat avec les secteurs économiques, de la valorisation des résultats de la recherche, création de filiales, prises de participation et utilisation directe des ressources propres. Une plus large représentativité de la

¹ Au plan institutionnel, il y a lieu d'indiquer que la réforme de l'enseignement supérieur entre dans le cadre d'une politique globale de modernisation des services publics qui vise, également, la modernisation du système budgétaire et la réforme des statuts des personnels fonctionnaires (dont les enseignants universitaires font partie). Ces réformes -budgétaire et de la fonction publique- ont un effet direct sur la gestion universitaire.

communauté universitaire au conseil d'administration est assurée et celui-ci peut éventuellement comprendre des membres participant au financement de l'établissement. Ce statut consacre également la qualité d'ordonnateur secondaire attribuée aux responsables d'UER qui siègent au conseil scientifique et au conseil d'administration de l'université à des fins de coordination des activités de l'ensemble des composantes. Structure de base dans le nouveau système LMD, le département est structuré en services pour assurer son fonctionnement pédagogique et administratif. Ce statut, dont le dernier réaménagement est antérieur au lancement en 2004 de la réforme LMD, doit être modifié incessamment pour intégrer davantage de mécanismes de gestion autonome.

- La loi d'orientation sur l'enseignement supérieur a aussi créé le comité national d'évaluation des établissements d'enseignement supérieur (décret n°10-36 du 21 janvier 2010) alors que l'évaluation interne se développe dans les établissements avec la mise en place progressive du système LMD ; une commission chargée de l'assurance qualité (arrêté n°167 du 31/05/2010) doit accompagner la mise en place du processus d'évaluation. La loi a enfin autorisé la formation supérieure privée sur la base d'un cahier des charges déterminant les conditions pédagogiques et scientifiques (arrêté du 18 juin 2008) ; la loi a aussi

2. Au plan pédagogique

La réforme est déployée autour d'une nouvelle architecture des enseignements nécessitant un nouveau dispositif de gestion pédagogique. L'université Algérienne s'est attelée à la mise en place progressive de nouveaux mécanismes de gestion décentralisée ayant trait à :

- L'élaboration des offres de formation par l'université, en relation avec le secteur économique ;
- La mise en place d'une nouvelle organisation pédagogique : inscriptions multiples, mobilité et transferts des étudiants, validation des crédits, ...Un logiciel de gestion a été conçu et connaît régulièrement des ajustements. La formation de nouvelles compétences en gestion est envisagée.
- L'institution du tutorat au profit des étudiants de première année, confié à des enseignants et des doctorants (Décret n°09-03 du 3/1/2009).
- Adoption du statut du doctorant (décret n°10-232 du 2/10/2010) conférant à celui-ci des droits et obligations afin d'orienter au mieux ses efforts et aptitudes de recherche.
- La contractualisation des activités de recherche afin de mobiliser les enseignants autour de ces activités (décret n°10-232 du 2/10/2010).

Une première évaluation d'étape a permis de dégager les actions qui restent à lancer afin de consolider la réforme :

- La systématisation du partenariat université-entreprise et des stages en milieu professionnel
- La conception de parcours de formation individualisés ;
- L'introduction des pratiques d'auto évaluation et d'auto contrôle;
- L'adoption de la démarche qualité et la conformité aux normes ;
- L'utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication en tant que support principal pour assurer l'efficacité aussi bien pour la mise en œuvre de nouvelles pratiques pédagogiques que dans la gestion de l'université.

Dans l'esprit de la réforme, la nouvelle gouvernance universitaire va de pair avec l'autonomie de gestion. Or, si la généralisation de la nouvelle architecture à l'ensemble des établissements Algériens est effective aujourd'hui, le changement dans les pratiques de gestion est encore à sa phase initiale et ce, malgré les mesures prises afin de préparer le terrain pour une nouvelle forme de gouvernance. Les gestionnaires sont conscients que le processus vers le changement institutionnel est incontournable mais ils savent aussi qu'en matière de pratiques de gestion universitaire, il n'existe pas de formules élaborées par la tutelle et prêtes à l'usage, c'est sur le terrain qu'elles sont façonnées avec le concours des différents acteurs. S'agissant de pratiques de gouvernance qui changent d'un terrain à un autre, elles ne sont, dans leur mise en œuvre, ni conceptualisées ni formalisées à l'avance mais après avoir été éprouvées au contact de la réalité du terrain. L'établissement doit s'approprier la réforme institutionnelle et la rendre effective sur son terrain. La formation des gestionnaires (notamment au contact des expériences d'autres pays) et l'adoption de la démarche assurance qualité qui sera appliquée sous peu, pourront orienter le processus de changement enclenché dans le sens attendu.

Partie 2 – Thèmes à aborder dans le cadre des groupes de travail

Thème 1 : d'un statut réglementaire à un statut de tutelle : une nouvelle mission, de nouvelles fonctions et de nouveaux rôles émergents pour les ministères.

Atelier 1A : Gouvernance externe – Professionnalisation de la gestion publique et de l'administration de l'enseignement supérieur.

1- Planification stratégique et élaboration des politiques :

- Structures nécessaires et adéquates

*Au niveau central : une direction chargée de la prospective et de la planification+ autres organes tel que la conférence nationale des établissements et le comité national d'évaluation.

*Au niveau des universités : Conseil d'administration et conseil scientifique d'université + conférence régionale des établissements.

- Toutes données relatives aux agrégats universitaires et agrégats socioéconomiques.

- Oui, notamment les acteurs socioéconomiques.

- Cela implique un plan de formation continue des ressources humaines à la gestion stratégique.

- Par la mise en place de commissions de contrôle et d'évaluation.

2- Financement des Universités :

- Attribution des crédits sur la base des effectifs et du plan de développement des universités.

- Responsabilité relative et contrôle sur la base des engagements du plan de développement.

- Les montants du financement privé ne doivent pas être limités mais l'utilisation de ce financement doit être conforme aux missions de l'université, sans jamais interférer sur le plan de développement.

3- Recherche :

-Le rôle du ministère dans le financement de la recherche est prépondérant. Le ministère se réserve un droit de contrôle sur l'utilisation des moyens financiers.

-Cela dépend du niveau de développement du système national de recherche.

4- Assurance qualité :

-En matière d'assurance qualité, le ministère met en œuvre une politique et veille à l'implémentation des normes au niveau des établissements.

-L'organisme indépendant pour l'AQ sera nécessaire une fois que les mécanismes d'autoévaluation et d'évaluation interne seront installés à l'université.

-Le ministère entretiendra des rapports de coordination et intégrera les résultats de l'évaluation externe dans les réaménagements qu'il apportera à sa stratégie sectorielle.

Atelier 1B : gouvernance externe – rôle approprié par rapport aux programmes d'études et aux diplômés (liberté, orientation, contrôle).

1-Rôle et responsabilité

-Les universités ont un rôle social, économique et culturel vis-à-vis de la société.

-Nécessité de mise en place d'interfaces entre l'université et le monde socioéconomique et participation de ce dernier à la définition du contenu de formation et des programmes de recherche.

2- Planification et développement des programmes d'études

-Définition des grands axes et habilitation des offres de formation en veillant à la corrélation entre les diversités régionales et la dimension nationale du contenu de la formation et des diplômes.

- Par l'orientation, le contrôle et le suivi.

-les « parties concernées » sont impliquées dans la conception des offres de formation.

-Adopter des standards pour les formations à rayonnement national et encourager la diversité régionale, dans les deux premiers cycles notamment.

-la mise en place d'organe d'audit et de régulation.

3- Accréditation et certification

-Cela dépend du niveau de développement du système universitaire.

-La mission d'une agence indépendante d'accréditation est l'évaluation externe en vue d'une certification institutionnelle et/ou programmatique.

- Les résultats de l'évaluation doivent servir de base pour les ajustements à apporter au système universitaire à tous les niveaux.

- il s'agit de répondre de manière efficace et non pas nécessairement rapide.

Thème 2 : Vers des universités autonomes et socialement responsables : Gouvernance et structures de direction

Atelier 2A – Structures de gouvernance, adhésion et responsabilités des universités: impliquer des étudiants, des enseignants-chercheurs et des acteurs extérieurs

1 – Structures de gouvernance

- Structure envisageable : Etablissements d'enseignement supérieur déterminés par la loi d'orientation sur l'enseignement supérieur à gouvernance collégiale qui accorderait la primauté aux fonctions d'enseignement et de recherche et permettrait l'adaptation de l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique aux besoins de la société et aux défis de la mondialisation.

- Des instances de fonctionnement de type : conseil d'administration ouverts aux représentants des collectivités et des activités économiques, ainsi qu'à des personnalités extérieures, conseils scientifiques, comités scientifiques pour la gestion collégiale..

-Responsabilités/missions de ces différentes instances : gérer de manière stable, représentative et responsable, émettre un avis sur la stratégie de développement de l'établissement, vérifier la conformité des résultats par rapport aux objectifs, entreprendre des actions correctives par rapport aux programmes engagés, ajuster les objectifs, cibles et trajectoires en accord avec les parties prenantes.

- Les présidents de ces instances sont élus à la majorité absolue des voix par les membres des conseils dans lesquels toutes les composantes de l'université sont représentées (enseignants, chercheurs, étudiants et personnels administratifs, techniques et de service), en proportions établies.

2 – Adhésion et responsabilités

- Critères qui doivent influencer sur le nombre de membres : majorité de représentants des enseignants-chercheurs, suivi en proportion décroissante par le nombre de représentants des étudiants et des personnels administratifs, techniques et de service ; une proportion est réservée aux personnalités extérieures dans le cas du conseil d'administration.

- La représentativité est basée sur le degré de confiance pour des mandats à durée déterminée, elle se fait par scrutin, sur la base des listes électorales présentées par corps (enseignants-chercheurs, étudiant et ATS).

- Les proportions sont à déterminées selon l'instance concernée (conseil d'administration ou conseils scientifiques)

-Tous les représentants élus sont tenus par leur engagement initial, celui de représenter leurs pairs et de prendre une part active au développement de l'institution.

- Chaque instance doit élaborer un règlement intérieur basé sur l'éthique et la déontologie universitaires.

- Une formation initiale et une formation continue doivent-elles être mises en place pour tous les membres? Réponse : Aucune importance !

3 – Rôle des membres

- les différents acteurs (enseignants, étudiants et ATS et membre extérieurs) doivent être associés au fonctionnement, à la préparation et l'application du plan de développement de leurs institutions.

- La mise en application des décisions prises par les différentes instances représente la meilleure façon d'inciter la composante universitaire à s'impliquer d'avantage dans la vie de l'Université.

- Chaque composante a un rôle : les étudiants et enseignants doivent s'impliquer dans le fonctionnement et le développement de la pédagogie et de la recherche, les membres extérieurs, membres des conseils d'administration notamment les chefs d'entreprises permettent à l'université une ouverture sur le monde socioéconomique.

- L'application des décisions prises est la meilleure voie pour développer une adhésion effective des étudiants et des membres extérieurs?

Atelier 2B – Gouvernance et structures des universités (facultés, départements et instituts) vers une université intégrée

1 – Structures des universités

- Les facultés, instituts et départements font partie intégrante de la structure d'une université. La Faculté et, à plus petite échelle, le département mettent en application les décisions prises dans le cadre du plan de développement pédagogique et scientifique de l'université dans un sens et sont également le point de départ des propositions pour l'avenir de l'institution dans le sens inverse.

- Les facultés, départements et instituts sont des structures parfaitement adaptées à l'université Algérienne

2 – Direction

- Pour une gouvernance responsable, il serait souhaitable que le recteur soit nommé sur la base d'élections selon des modalités définies par la communauté universitaire pour favoriser l'émergence de candidats disposant d'une majorité, capable de gouverner de manière stable. Les candidats éligibles doivent présenter un programme de travail et un plan de développement pluriannuel de l'établissement.

- Les doyens, directeurs d'instituts et chefs de département devraient être élus selon les mêmes modalités. Ils ont, alors, une légitimité qui leur permet de mettre en application les décisions prises à tous les niveaux.

3 – Exécution

- Des vice- rectorats et un secrétariat général apportent le soutien organisationnel au recteur. Il doit également être assisté par le conseil d'administration pour les questions de gestion budgétaire, de

ressources humaines etc.. et par le conseil scientifique d'université pour les décisions concernant la pédagogie et la recherche.

- Les unités interprofessionnelles sont interconnectées entre elles et doivent se concerter régulièrement pour assurer un bon fonctionnement à tous les niveaux de la structure. Il est souhaitable qu'elles soient décentralisées au niveau des facultés pour une facilité de gestion et une meilleure prise en charge des problèmes.

- Les bonnes pratiques de gestion et de gouvernance nécessitent une formation continue de tout le personnel d'une université y compris le recteur qui est enseignant et n'a donc nécessairement pas des compétences en gestion au moment de sa prise de fonctions.

Thème 3 : Vers des universités autonomes et socialement responsables : gestion financière et des ressources humaines dans un contexte d'universités autonomes intégrées

Atelier 3A- Implications des nouvelles responsabilités budgétaires sur la gouvernance : conséquences en termes d'organisation, de procédures et de ressources humaines

1-Budget des universités

-Dans le processus d'élaboration du budget de l'université doit prendre en considération la taille de l'établissement et l'importance du rôle de celui-ci dans le développement économique, notamment en matière de formation des cadres dans diverses disciplines. La dotation doit aussi prendre en considération le nombre d'étudiants, le niveau d'exécution des budgets précédents et le rendement en termes de taux de réussite.

-Les secteurs utilisateurs et la communauté universitaire doivent être impliqués dans le processus d'établissement du budget, ainsi que la tutelle ; tous ces partenaires doivent être informés des processus et des résultats.

2-Gestion financière

-Les rapports entre le personnel financier et les instances chargées de la direction et de la gestion au sein de l'université doivent être basés sur la confiance, la franchise et la transparence.

-La responsabilité budgétaire doit être déconcentrée.

3-Collecte de fonds externes

-La collecte de fonds doit être encouragée en accordant à l'université plus de souplesse de gestion, d'autonomie financière et d'initiative dans la prise de décision.

-L'université doit gérer les revenus acquis d'une façon rationnelle, dans le cadre de son plan de développement.

-Les personnes/départements/facultés ayant généré ces revenus, doivent bénéficier d'une partie. Ce qui implique des règles de répartition souples et stimulantes.

Atelier 3B - Gouvernance- rôle et responsabilités dans le recrutement, la conservation, la gratification, l'évolution et l'évaluation du personnel académique, technique et administratif

1- Rôle et responsabilité

-En matière de RH, le ministère doit définir sa politique conformément aux lois et règlements du pays, en tenant compte des spécificités des personnels relevant de son secteur. L'université procède aux recrutements, répartit les tâches et gère les carrières de ses personnels.

-L'instance dirigeante de l'université doit veiller à accorder à la RH les meilleures conditions d'évolution dans la carrière et un cadre de travail motivant.

-Les services « classiques » de gestion administrative des carrières, au niveau du secrétariat général de l'université, doivent être renforcés par des commissions composées d'enseignants pour la gestion du recrutement, la mobilité, la promotion... Ces organes et structures sont totalement déconcentrés, ce qui implique la mise en place de mécanismes de suivi par la tutelle pour veiller à la conformité avec les lois et règlements, d'une part, et la formation des cadres en charge de la gestion des RH (y compris les enseignants) d'autre part.

2- Gestion du personnel

-Le personnel académique doit être recruté sur la base de critères scientifiques et pédagogiques, après entretien avec une commission composée d'enseignants et chercheurs. La gestion de sa carrière doit obéir aux mêmes principes.

-Le personnel administratif doit être recruté sur la base de critères en relation avec les fonctions à assumer. Il doit bénéficier de cycles de formation en gestion universitaire.

-L'autonomie de gestion des salaires du personnel des universités dépend de la maturité de celles-ci et de leurs capacités à répartir les revenus. Cela nécessite un long processus d'apprentissage.

-Pour fonctionner de manière stable, l'université a besoin d'un personnel permanent, recruté pour une longue durée pour faire carrière. Certaines fonctions, par contre, peuvent être prises en charge par des personnels pour une durée déterminée : un projet de recherche, un programme de formation continue...

-L'évaluation des personnels doit être permanente sans inhiber l'effort. Le responsable ainsi que les pairs doivent donner leur avis sur la qualité du travail fourni par un personnel. Concernant les enseignants, l'évaluation porte aussi sur la production scientifique et les efforts pédagogiques fournis, comme elle doit intégrer aussi l'appréciation des étudiants sur l'enseignement qui leur ait donné. Tout ceci implique la mise en place de procédures de suivi de la qualité au niveau de la gestion et des programmes (autoévaluation permanente).

-L'établissement démontre qu'il s'assure de la qualité de son personnel en mettant en place ces procédures de répartition claire des tâches, de contrôle de l'exercice effectif de ces tâches, de coordination entre les services et de mise en place d'une cellule d'assurance qualité.

3- Formation et évolution du personnel

-L'évolution de carrière et la formation dépend de la volonté individuelle du personnel et de l'établissement qui doit élaborer un plan de formation et organiser des programmes selon ses besoins et les profils et attentes des personnels.

-La formation des personnels de l'université doit être permanente, inscrite dans son plan de développement en tant que moyen privilégié pour l'atteinte de ses objectifs. Des cycles doivent être organisés et étalés sur toute l'année en veillant de ne pas dégarnir les services et gêner leur bon fonctionnement. Les formations doivent toucher à tous les domaines d'intérêt pour la gestion universitaire : RH, finances, recherche, pédagogie, gouvernance, prise de décision, gestion de conflits... Elles doivent concerner l'ensemble des personnels à tous les niveaux de responsabilité.

-L'esprit de compétitivité peut constituer un facteur motivant s'il est orienté de manière à libérer la créativité, les compétences et l'initiative du personnel. Des intéressements (primes, promotions, stages...) gérés d'une manière juste et transparente auraient des effets favorables sur le moral des personnels et stimulant pour leur évolution et, partant, sur le développement de l'établissement.

Israel

Name of the experts who have contributed to the preparation of this report:

Sarah Guri-Rosenblit, Eric Zimmerman & Alisa Elon

Part 1 – Overall description of the ongoing national reforms and initiatives in University governance

The Israeli higher education system has been faced in the last two decades by some considerable challenges: an enormous expansion (mainly of its non-university and private sectors), acute budget cuts, an implementation of external quality assurance mechanisms, a growing brain drain phenomenon, and the challenging need to operate in a global landscape. More than 280,000 students were studying in 66 higher education institutions in Israel at the start of 2009/2010. The Israeli higher education system has been composed in 2011 of: 7 research universities, an open university, 45 public colleges and 13 private colleges that are not budgeted by the state (Council for Higher Education, 2010). The number of students studying at colleges has increased dramatically in the last two decades. In 2008 - 101,543 were studying at the public colleges as compared to only 19,567 in 1995 (Central Bureau of Statistics 2009, 427; Guri-Rosenblit 1996). Until 1986 there was no private sector in Israeli higher education. During the period of 1990–2010 13 private colleges were opened in Israel. In 2007, more than 30,000 students studied at the private colleges (Stav & Eizman 2008, 93).

Multiple challenges face today the policy makers of the Israeli higher education system: Incorporating new student constituencies in higher education (such as ultra-orthodox populations and other minority groups), strengthening the research infrastructures, combating the brain-drain phenomenon by retrieving Israeli scientists working at universities abroad, enhancing governance efficiency and accountability of higher education institutions, enacting effectively quality assurance mechanisms, deregulating some of the central authorities of the Council for Higher Education to institutions (particularly at the level of academic programs' initiation), merging small size colleges, promoting the involvement of the Israeli higher education institutions in international collaborative programs (exchanging students, faculty and programs), and encouraging a broader and deeper linkage between universities and the corporate and work worlds.

A new Six Year Plan for higher education has been enacted by the Council for higher Education in 2010/2011 purporting to tackle all of the above challenges, and including a significant budget increase to all higher education institutions, with special incentives for institutions that will provide evidence for implementing efficiency plans.

Part 2 – Themes to be discussed during the working groups

Theme 1- From a regulatory state to a supervisory state: New emerging mission, functions and roles for the Ministries

Strategic planning and policy development: The Council for Higher Education (CHE) that was established by the Council for Higher Education Law in 1958, and the Planning and Budgeting Committee (PBC) that was established by the Israeli government in 1977, operate as buffer bodies

between the government and the higher education institutions. They are responsible for the higher education strategic planning, for preparing the budget proposals, and for allocating the budgets to the public higher education institutions. They are responsible as well for approving all of the academic programs, both at the public and private institutions. Until recently only 24 teacher colleges were planned and funded directly by the Ministry of Education. However, since 2010 the planning responsibility of these colleges was transferred from the Ministry to the PBC.

In 2010/11 a new Six Year Plan of the CHE has commenced. This plan includes significant budget increases for widening access to new student constituencies, for enriching the research infrastructures, and for enhancing greater efficiency in the universities governance. Higher education institutions are currently asked to be more accountable, and get additional budgets for efficiency plans, and at the same time they are requested to become more entrepreneurial in diversifying their income resources.

There is nowadays an urgent need to rethink the operation of the CHE. The huge expansion of the higher education systems (from only 7 research universities in the early 1970s to 66 higher education institutions in 2011) has put an enormous load on the operation of the CHE. In some cases it takes years to approve academic programs in any given higher education institution.

Institutional autonomy and central monitoring: According to article 15 in the Higher Education Law (1958), academic institutions enjoy academic autonomy in their governance and in academic matters within the framework of their budgets and their terms of accreditation. However, the CHE and PBC monitor the academic programs of all higher education institutions (including the private ones), and allocate most of the budget of the public higher education institutions (which ranges from 56% to 67% of their operating budgets) (Council for Higher Education, 2010). In the last decade there are ongoing debates related to the need to change the mechanisms of the programs' approval by the CHE and PBC. The first step towards deregulation of the academic curricula took place a few years ago by allowing the 7 research universities full autonomy to design new master level programs. It is most likely, that in the coming years the CHE and PBC will have to provide greater autonomy to the higher education institutions in designing and evaluating various type academic programs.

Research funding: Most of the basic research is conducted at the research universities and funded by the government through the PBC. Yet institutions are encouraged to seek extra funding from competitive domestic and international sources. There is an ongoing demand from colleges and non-university institutions to get greater budget allocation from the PBC for research. In addition, some of the private colleges resent the fact that they are not allowed to offer doctoral studies, even if they are ready to sponsor all of the relevant research infrastructures through private funds. Only the research universities are currently allowed to teach towards doctoral degrees.

Excellence research centers: Israeli academia has suffered in the last decades from a growing brain drain phenomenon. The flight of Israeli academics to institutions of higher education worldwide, and particularly to leading American research universities has intensified in the last decade (Ben David, 2008; Bassok, 2009). A new initiative of the Council for Higher Education in 2010 has taken place to establish 30 research excellence centers purporting to lure back leading Israeli researchers to return to Israel. Following this plan, the Israeli government approved in March 2010 the creation of 30 research excellence centers aimed at absorbing leading scientists who have left Israel to conduct research abroad, a NIS 1.3 billion initiative. The centers will be established at a number of universities over the next five years. One third of the funding will come from the state and the remainder from academic institutions and private donations from abroad. A pilot of four excellence centers has begun during 2011. These centers focus on: advanced topics in computer sciences; advanced approaches in cognitive science; systems-level analysis of molecular basis for human diseases; renewable & sustainable sources of energy, areas in which Israeli scientists have made particularly important contributions to international research. While the research facilities will only operate within university campuses, faculty members affiliated with colleges will also be eligible to conduct research in them. The choice of which universities will host the excellence research centers will be based on criteria including research capabilities in the fields in question, as well as their ability to devote resources to the centers and operate international advanced-degree programs taught in English.

- **Quality assurance:** Since 2004 a quality assessment unit—later to be transformed to a division—has started to operate in the CHE. It has been decided that at the initial stage, quality assessment would be carried out at the study programs level, and not the overall institutional level. Each year several disciplines are chosen, and evaluation is carried out on all higher education institutions that teach these fields of study. The various evaluated departments go through a self evaluation process which is considered as the basis for the external evaluation by international committees appointed by the CHE. The main outcomes of the reviews are to suggest how programs can improve their quality. Until 2011, 32 field of study in more than 200 departments have gone through the QA process.

Theme 2- Towards autonomous and socially accountable universities: Governance and governing structures

Governance and institutional structures & efficiency bonus – Most of the research universities have a president who is in charge of the administrative and fundraising aspects, and a rector who is the head of the senate. Most other higher education institutions have a president for both administrative and academic affairs. Most higher education institutions have a board of governors or council (composed mainly of external stakeholders). The faculty deans and department chairs implement the academic policy in their respective faculties and departments. Most of the university rectors and deans are elected from the academic faculty, and do not have official training in administration. The CHE has issued in the last year a special budget (of 75 million NIS) for universities that will enact efficiency plans to cut in their ongoing operation.

Theme 3: Towards autonomous and socially accountable universities: Financial and human resources management in a context of autonomous integrated universities

University budget: As aforementioned, most of the budget of the public higher education institutions is allocated by the state through the PBC. Students' tuition accounts for nearly 20% of the budget in public higher education institutions, and around 80% in private institutions. Universities diversify their budget sources through external and competitive research grants, patenting, philanthropic grants and by offering executive programs for the corporate world (in which the tuition is significantly higher compared the uniform tuition that ranges from nearly \$2500 at the undergraduate level to \$3,300 at the graduate level) (Council for Higher Education, 2010).

International cooperation: Israeli universities have a long and well established reputation for international collaboration in research, particularly with scientists in USA universities, and in recent years there has been a growth in collaboration with European scientists. In the last decade, an emphasis has been put on enhancing collaboration in teaching and in students' mobility mostly in connection with the Bologna Process. Institutions are autonomous in initiating such collaborative endeavors. In the last decade several higher education institutions in Israel have took part in *Erasmus Mundus* and *Tempus* programs. A growing number of courses as well as full study programs at some universities are currently offered in English in order to attract transnational students from abroad, and this trend is likely to intensify in the future.

Jordan

Name of the expert who have contributed to the preparation of this report:

Ahmad Abu-El-Haija, Fayez Khasawneh, Hala Khyami-Horani, Rowaida Maaitah, Talib Sarie, Mustafa Yaseen, and Isam Zabalawi

Part 1 – Overall description of the ongoing national reforms and initiatives in University governance

Recent and ongoing governance reforms dealt primarily with external governance. Areas covered include the Council of Higher Education (CoHE), the Higher Education Institutions Accreditation Commission (HEIAC), Boards of Trustees (BoTs), and research and development. Higher education institutions in Jordan are either public or private. Universities are distributed geographically to meet social needs. For the first time ever, one unified law was issued in September 2009 that addressed the two types of institutions. The law, entitled the "Higher Education and Scientific Research Law," was issued in September 2009 and then amended in May 2010. According to the Law and its amendment, the CoHE is chaired by the Minister of Higher Education and Scientific Research, and comprises:

- Secretary General of the Ministry of Higher Education and Scientific Research,
- President of the Higher Education Institutions Accreditation Commission,
- Seven persons who have expertise in academia and higher education and hold the rank of Full Professor,
- Director of Education at the Jordanian Armed Forces.

Members of the Council are appointed by a decision of the cabinet, which is endorsed by a Royal Decree. The CoHE is entrusted with a number of tasks, duties, and responsibilities. These include:

- Drafting the policy of higher education and submitting it to the cabinet for approval,
- Approving the establishment of higher education institutions in Jordan and approving the introduction of new fields of studies and programmes at all levels,
- Monitoring universities to ensure that they fully adhere to their pre-designed objectives and duties, and issuing the necessary bylaws required by the law,
- Setting the criteria for distribution of government appropriations to public universities,
- Setting admission criteria and the number of students to be admitted each year,
- Appointing the Boards of Trustees of private universities and approving the appointment of their Presidents.
- Recommending the appointments of Presidents of public universities.
- Approving the establishment of faculties, departments, institutes, and centers, as well as academic programmes and specializations at universities.

The Council of Higher Education encompasses units responsible for policy and strategic planning and coordination of admission to public universities operating in the Kingdom. The *Law* also establishes the *Scientific Research Support Fund*, which is an independent unit from a financial and administrative point of view that aims at promoting and supporting research in Jordan.

Other governing bodies affiliated with the Higher Education Institutions can be summarized as follows:

- Each university has a Board of Trustees (BoT). The BoT of a public university consists of a Chairman and twelve members, while the BoT of a private university has fourteen members in

addition to the Chairman. The BoT of a public university is appointed through a Royal Decree upon a recommendation of the Prime Minister, whereas the BoT of a private university is appointed by the Council of Higher Education. The BoT undertakes a number of responsibilities, including the following:

- Drawing up the general policy of the university.
 - Approving the strategic and annual plans of the university, based upon the recommendation of the University Council, and following up on their implementation and evaluation.
 - Evaluating the performance of the university from all aspects (academic, administrative, financial, infrastructure, etc.).
 - Appointing the Vice-Presidents and Deans upon a recommendation of the President.
 - Recommending to the Council of Higher Education the establishment of faculties, departments, institutes, and centers, as well as the institution of new academic programmes and specializations.
 - Determining the tuition and study fees, and approving the annual budget and annual report, based on recommendation from the University Council.
- The University Council is chaired by the President and comprises representatives from the local communities. It is responsible for the revision of the annual plan for infrastructure and its recommendation to the Board of Trustees, the recommendation of tuition and fees, and the approval of the annual budget and performance and accomplishment reports before submission to the Board of Trustees. It is to be noted that although the above-mentioned Councils & Boards include good representation from enterprises, the Faculty and Department Councils have very limited numbers of representatives from enterprises.

Despite immense reform that has been witnessed over the past few years, a number of issues still need to be addressed and included in the ongoing process of reform like, for instance, student admission policies, reforming community colleges to enable them to assume their pivotal role in producing highly needed technical and paraprofessional skills.

Part 2 – Themes to be discussed during the working groups

External Governance

A strategic plan was developed for the higher education sector in Jordan for the years 2007-2012. It was developed in conformity with an all-encompassing “National Agenda”. Its main components are:

Structure: Main external governance bodies are the Council of Higher Education (CoHE), Higher Education Institutions Accreditation Commission (HEIAC), Scientific Research Support Fund, Unified Admission Unit, Student Fund, Boards of Trustees, Higher Council for Science and Technology, and professional bodies. The Strategy covers different aspects of the higher education sector: governance & university management, admission policies, accreditation and quality assurance, scientific research & graduate studies, technical education, university funding, and the overall university environment. The Strategy is annexed with a detailed implementation plan that includes performance indicators. The plan calls upon the universities to develop their own plans. However, the plan lacked a financial component; and thus, three years elapsed with nothing significant achieved. Response of the universities was not up to expectations, and no team has been formed to undertake follow up on implementation. Adequate financial support was not provided to facilitate the implementation of the plan. Also, awareness about the plan and its importance has been weak, and its links with other components of the National Agenda were not publicized. Moreover, the plan was supposed to be dynamic and revised on annual basis, and its implementation was supposed to be monitored and evaluated on annual basis too. None of these have been done.

Funding of Universities: Universities are designated in the Law as “financially independent” institutions. This independence, however, is more nominal than real. Financial resources of a public university consist of: tuition & fees, government appropriations in the annual national budget, gifts and grants, and income gained from consultation and research outcomes and results. Governmental funding covers only 10%-15% of the overall operational expenses. Universities are trying to become more self-financed by introducing the so called “parallel program”. A Student Aid Fund has been

established to finance needy students and those who demonstrate academic excellence. Government provides scholarships to top students in the High School Secondary Certificate National Exam (Tawjihi). Distribution of government appropriations to state universities is currently the subject of strong debate. There are no agreed criteria, and the current process has deteriorated to a crisis management situation where funds are channeled to universities that demonstrate a dire need, without giving any consideration to the reasons that led to such dire need. Well managed universities lose out, and poor management is rewarded with state funds. Even though state universities are empowered by Law to set their tuition and fees (through their respective BoT's), they are in fact not allowed to increase the fees and any fees modification should be approved by the Cabinet. It is necessary to increase state budget allocation to a reasonable level and increase the wages and compensation of faculty members. Universities are now losing their good professors due to the low salary scale. Special allocations should be made for newly established universities. Finally, it may be good to adopt a modified fee structure. Private universities are completely dependent on the tuition and fees collected from students.

Research: The Scientific Research Support Fund is established with financial and administrative independency aimed at encouraging and supporting the overall scientific research activities in Jordan. The Funds' financial resources consist mainly of allocations in the national budget. In addition, each university allocates 3% of its total budget for research, and the Higher Council for Science and Technology (HCST) provides research grants. The Scientific Research Support Fund is growing at a reasonable rate. The Fund supports both graduate students and faculty members and the amount of funding is becoming appreciable. The support of the HCST is linked with national strategies. Research in general is not linked to the national needs. Cooperation with the private sector is minimal. Private sector support is very limited. It is necessary to reduce the teaching load of faculty members to provide them with more time for research, to link research with National Agenda, and develop international research cooperation to enhance the quality of the research output. Most faculty members conduct research to get promoted or tenured. Team work is limited.

Quality Assurance: The Higher Education Institutions Accreditation Commission (HEIAC) was established in 2007. The HEIAC has its own law; it is autonomous and reports to the Prime Minister, and its mandate covers both public and private institutions. HEIAC develops the accreditation and quality assurance standards and procedures. The President of HEIAC is a member in the CoHE. Accreditation standards have been developed for the various programs. The Standards should be further developed and equally applied to both private and public institutions. Cooperation with international agencies is needed. Also, it is needed to set standards for quality assurance and apply them to all institutions and to develop experts in accreditation and quality assurance as well as an MIS to automate the procedures. HEIAC uses financial penalties, which is not a good approach to enforce the standards.

Role and responsibility: University governance is mainly based on three laws: Higher Education Law, University Law, and Accreditation and Quality Assurance Law. The university is autonomous academically, financially and administratively. Any new program leading to a degree should be licensed by the CoHE. The CoHE takes into consideration the economic and social aspects in licensing any program. Main themes of any program should adhere to HEIAC standards. A university is free to adopt teaching and learning paradigms and students' evaluation schemes. The HEIAC periodically monitors the university capacity in continuing offering licensed programs. Each university constructs its own curriculum and has a curriculum committee chaired by a vice president. Curriculum structure is based on best practices, international and local standards, and is unified. Faculty members are totally responsible for the courses they teach. At the end of each course, students evaluate both the course and the instructor. Number of admitted students to a stagnant specialization has been reduced to the minimum. Mandate of the curriculum committee is not well articulated. Coordination among the curriculum committees is minimal. Public universities do not adhere to HEIAC requirements. Relevance of the themes set by the HEIAC is not addressed. Outcomes of the programs do not emphasize the social and economic impacts. It is necessary to develop a scheme for program development in cooperation with the stakeholders, to enhance the student understanding of social and economic aspects of their discipline, and to engage professional bodies in the curriculum and programs development and evaluation. Program Learning Outcomes and Course Learning Outcomes are still very weak and many universities are not using this concept, in addition, the learning outcomes of universities are not related or linked to their mission and vision. Methodologies, indicators and procedures are needed to assess the learning outcomes of an institution and how much they are addressed by each program in the university. A general shift in the concept of Goals/Objectives approach to Learning Outcome based approach is needed. New programs should address social and economic needs and should be output driven. The Curriculum Committee should take the comments of students into consideration.

Curriculum planning and development: Curriculum planning starts at the specialized academic department. Participation of professional bodies, alumni, and employers enhances the quality of the program and strengthens links with the work place. The CoHE should not be involved in curriculum planning, whereas HEIAC should be partially involved in the curriculum standards. National core courses for each discipline are needed to facilitate students' mobility and transfer of credits. Granting full autonomy to the university in curriculum planning and development will lead to excellence and distinction. Currently, there is no formal cooperation with professional bodies and other stakeholders. Use of students' feedback is minimal. Flexibility of standards is needed to leave room for excellence and distinction. Construction of alumni database and identification of relevant economic sector to each program is needed. Each college should have a unit responsible for curriculum planning and development. Conducting market studies about the quality of graduates is necessary. Structure of the curriculum plan is based on three parts: University, College, and Department requirements. University requirements are mandated by the HEIAC on both the compulsory and elective groups, leaving no room for universities for innovation, special character and personality for the graduates and distinction. Universities are not allowed to construct their own requirements; all must adhere to the same structure. Moreover, in most recent requirements only one English language course is required and no computer skills requirements under this category. It is suggested that with the globalization, internationalization and Internet era, emphasis should be placed on strong English language and requirement of proficiency in computer usage, such as the International Computer Driving License (ICDL) or something similar. The later should be based on self studies and certificate acquisition before graduation. Universities should be allowed to construct their own structure of university requirements to reflect the university personality and mission on its graduates.

Accreditation and licensing: Licensing is under the jurisdiction of the CoHE, but it should be based on national needs. Accreditation is under the jurisdiction of HEIAC, which is independent. HEIAC follows up the licenses issued by the CoHE. Program licensing standards are not transparent. Continuous change of admission requirements affects the accreditation process. Licensing is biased towards public institutions. Licensed programs are traditional. There is no ranking to programs. Attention should be given to the quality of teaching and learning process outcomes. In addition to national accreditation, universities should seek international accreditation. Indicators and thresholds should be defined to measure and assess the program outcomes and the overall institution outcome. Data from the market (needs, quantitative and qualitative) should be available to the CoHE in order to be used for licensing and/or freezing programs.

Internal Governance: governing structures

Governing structures: Universities have multi-layered governing structures consisting of Board of Trustees (BOT), university council, deans' council, faculty council, and department council. Board of Trustees is chaired by an academic for a public university and by academic or nonacademic background for a private university. It includes members from the academic community, enterprises, in addition to the university President. The university council is chaired by the President and includes Vice-Presidents, deans, elected representatives of faculties, two community members, two students, and it may include few senior administrators and an alumni. In general, the university council has an unclear role; it has "a lost role" between the BOT, deans' council and the Council of Higher Education. The deans' council is chaired by the President and includes the Vice-Presidents and all deans. Faculty council is chaired by the dean and includes the vice deans, heads of departments, elected representatives of departments, and 2 external members from the community appointed by a decision of the President and in consultation with the Dean. Department council is chaired by department head and includes all faculty members in that department. The deans', faculty, and department councils are pure academic decision-making bodies; other decisions go to higher councils for approval. Representation of students is negligible; students have one time voice through the university council, which are again not the final decision making bodies.

Autonomy, power and decision making: According to the laws, universities are autonomous academic institutions (financially and administratively independent). The President is appointed by a royal decree upon recommendation of the CoHE. University presidents in the private sector are appointed by the CoHE based on recommendation of their BOT. Vice-presidents, deans, and vice-deans are appointed by BOT upon the recommendation of the University President. This creates a gray area of power and critical decisions among the higher education council, BOT, and university councils. A search Committee for senior level positions should be followed, where calls would be placed for the position: President, Vice President and Dean; applications would be screened by the committee, candidates would be nominated, and then a decision based on qualifications and merits should be made. The primary decision-making role in budget and other important academic decisions (e.g. academic programs, number of students, admission standards) tends to lie outside the BOT. The decision lies within the mandate of the CoHE which might affect the ownership and implications for responsibility for decisions. Finance control (e.g. tuition & fees) is outside the university; government is

still controlling this. Final budgets should be approved by the council of higher education. Strategic and critical decisions and power in private universities still lie within the hands of the owners reflecting more emphasis on commercial issues rather than academic quality measures.

Leadership: Presidents of BOTs in the public sector have good experience in academia. In some instances, university presidents are more experienced and influential than some members of the BOT. There is a need for training members of governing structures, senior managers, staff, students and external members of boards & councils. Code of conduct in the academic sector needs improvement. It is good to conduct studies on impact of external bodies and students representation in the governing body and the University. A major obstacle to realizing integration is the current high degree of centralization, both administratively and financially, which leads to inefficiency and slow decision making processes. Decentralization is a pre-requisite for integration where faculties, departments, institutes and units are given more administrative and financial autonomy but held accountable before university administration. Faculty members should play an active role in setting policies, priorities and budgets, and in selecting university administrators.

Department Council: Department council is chaired by the head of department. Department head is appointed by the President upon recommendation of the Dean, and for a period of one year, which can be renewed. The Council is responsible for quality of teaching at the department; discusses and expresses opinion on all matters related to faculty members (appointment, promotions, leaves, teaching load and other duties, etc.), and develops procedures that enhance quality of academic programs and curricula. Curriculum is developed by the department and discussed thoroughly at department council, but students and alumni input is minimal, if any. Faculty have relatively high teaching load.

Issues for possible improvement

- Strengthen role of the BOT in power and decision making.
- Revise role and status of university council
- Enhance a better dynamic relationship with board and different councils; internal and external stake holders, as well as students, academic staff and community.
- Ensure better students representation at different councils and committees in the universities.
- Establish standards for behavior: code of conduct and leadership developments
- Ensure effective control mechanisms (including risk management and audit)
- Enhance academic autonomy
- Encourage scientific research in the area of good governance.

Internal Governance: financial and human resources management

Sources of revenues: In public universities, about 10% only of their revenues come from government appropriations. Annual allocations are decided by the Ministry of Finance with no due regard or consideration to actual needs. At the same time, these funds are apportioned among universities with no due regard to management performance. The remaining 90% are from student fees, and the decision to set fees is in the hands of the government, which decided 7 years ago to freeze them. In private universities, 100% of revenues is generated from student fees; student fees are set by the parent company, and they are driven by market forces of supply, demand and competitiveness. Governance reform for public universities include: (1) confine government allocations to the cost of infrastructure construction and to the support of R&D on a competitive basis, (2) authorize universities to determine their fees based on the cost of delivering educational services, provided that the next policy is implemented, and (3) set up a robust, sustainable system of student loans to ensure that no qualified student is denied higher education due to financial needs. For private universities, tighten quality control and quality assurance procedures to ensure that their clients (the students) are getting the best education in return for their money.

Budget preparation procedure: In public universities, the following is followed: (1) detailed budgets of every deanship and every administrative unit are submitted to the Department of Financial Affairs (DFA) of the university, (2) the DFA prepares a first draft of the annual budget, (3) budget requests are trimmed to conform to expected revenues following consultation between DAF and heads of academic and administrative units with input from the Office of the President, (4) a second draft of the budget is produced and is presented to the University Council for discussion and approval, (5) the approved budget is submitted to the Board of Trustees for analysis and adoption, and (6) the adopted budget is submitted to the Council of Higher Education for final approval and issuance of the authorization to implement it. In private universities, a similar procedure is followed; with the exception that budget requests are trimmed to conform to instruction, directives, and constraints of the parent company. Future reform may give the Board of Trustees the final word in approving budgets.

Authority to transfer funds within the approved budget. In public universities, this is possible; but governed by a set of bylaws and regulations. In that, the authority is vested in different councils depending on the hierarchy of the budget item, and it is graduated from the Deans' Council to the University Council to the Board of Trustees, and finally to the Council of Higher Education. In private universities, this is also possible; but contingent on the approval of the Board of Directors of the parent company, and more often the approval of its chairman. For potential reform, it is recommended to give the Board of Trustees the final word on budgetary transfers.

Authority to recruit, hire, and fire staff. Vested in the Dean' Council for faculty members, or in duly authorized committees constituted by the President for administrative and technical staff, and according to the provisions of a bylaw specifically legislated for each university. It is mainly concerned with filling allotted vacancies as listed in the approved annual budget. In private universities, the main condition that is observed in hiring or firing staff (faculty and administrative) are the HEIAC requirements, although some private universities are now trying to hire faculty members even if they are not immediately required for accreditation purposes, but they are distinguished in their field. An efficient EMIS platform is required to ensure that all procedures are reported transparently to ensure fairness and equity.

Authority in matters of wages, benefits, promotions, leave of all kinds, severance pay, retirement and dismissal of staff. Vested in the Dean' Council (for faculty members) or duly authorized committees constituted by the President (for administrative and technical staff) and according to the provisions of bylaws specifically legislated for each university. Wages, yearly increases, supplementary wages, contributions for social security and pension are all set in the bylaws, and the pay is the same for same ranks and categories and by no means linked to any performance evaluation. In private universities, the Board of Directors of the parent company or its chairman usually has the utmost say in this. For reform of academic staff affairs regulations, it is necessary to link category increases within all the ranks of faculty members to performance and achievements in all three domains: teaching, research, and service to society or the profession.

Utilization of ICT in governance: Building an EMIS is a critical part for HE development; the current status of MIS in the ministry is very weak. It only succeeded in building a Feeder System, Data Warehouse and Business Intelligence components; but the underlying structure is still isolated islands. Councils are mainly manual based operations. Many universities have systems with varying degrees of sophistication and utilization in the operations, on the management and higher administration it's almost not utilized nor efficiently used. A whole restructuring of the MIS is needed, more efforts are sought to achieve the target comprehensive EMIS.

E-learning: Many universities started scattered efforts. Legislations are currently under consideration for regulating and approval for degrees and programs completely based on e-learning. Recently the Minister formed a national committee to study the e-learning with all related issues and activities for the sector, the outcome will be a proposed draft for an e-learning roadmap.

Lebanon

Name of the experts who have contributed to the preparation of this report:

Aref Alsoufi, Chafic Mokbel, Soubhi Abou Chahine

Part 1 – Overall description of the ongoing national reforms and initiatives in University governance

In short, Lebanon's higher education is old, diverse, rapidly expanding, free and independent by the Constitution and loosely controlled by the state.

The multidimensional diversity and the lack of precise and consistent data make the study of the governance in Lebanese higher education very difficult. Nevertheless, governance is still crucial for the Lebanese higher education in order to meet the challenges that the sector is facing in terms of competition, globalization, knowledge society development, financing, autonomy, social dimension among other aspects. Therefore, governance is being considered as priority in the reform undertaken at the national level.

Till the end of 2010, the higher education sector in Lebanon had been governed by the 1961 law and its subsequent decrees. Non-vocational higher education, referred to simply as Higher Education is governed by the Ministry of Education and Higher Education (MEHE). In 2000 a Directorate General for Higher Education (DGHE) was established to regulate the private sector, and supervise and coordinate all actions related to it.

The DGHE licenses new institutions, validates new degrees and programmes offered by these institutions and conduct some auditing after the launching phase. Then all other responsibilities are in the hands of each institution's governing body. The Lebanese University (LU), which is the sole public university, enjoys a clear autonomy with its own system of governance. Most of the Faculties of the LU have branches spread all over the country. The responsibility of managing these Faculties is in the hands of the Deans, and the management of the University is in the hands of the University Council.

In 2010, a new law to regulate the higher education has been submitted to the parliament. This law stresses on the governance of higher education institutions by requiring for each institution to have a well determined governance structure. It also specifies that there should be a clear separation between to the University Council or the governing body and the owners of the institution.

The modernization agenda has quality assurance as another priority. In fact, there is not any national accreditation mechanism or agency for Quality Assurance implemented in the country. A new law for the establishment of a "Lebanese Agency for QA in Higher Education" has been drafted and pending ratification by the competent authorities. This would certainly promote and encourage modern governance procedures in accordance to well recognized standards.

Part 2 – Themes to be discussed during the working groups

1. CHALLENGES, DIFFICULTIES AND INITIATIVES FOR THE GOVERNANCE IN THE LEBANESE HIGHER EDUCATION

1.1. External governance

1.1.1. Strategic planning and policy development

The Council of Higher Education has a marginal role in strategic planning and policy development at the Ministry. This council has till now a limited representation of the different stakeholders. This will change with the new proposed law and its role is intended to be reinforced. Lack of data is one of the

main difficulties facing the strategic planning in Lebanon. Surveys should be conducted involving students, universities and the different socio-economic sectors. Besides, the policy development faces other serious challenges. The Ministry and the State do not finance the private universities and the Lebanese university has an autonomous status. Therefore, diverse incentives and sustained dialogues should be defined in order to support the policy development process.

1.1.2. Funding universities

Spending on higher education can, broadly speaking, be divided into government spending, household spending and external or private grants.

Direct government spending on higher education does not exceed 0.5 % of the GDP. Private universities are not directly funded by the State. However, an indirect spending can be underlined by the fact that around 75 % of civil servants are partially paid by the government to enrol their children at private universities. This indirect spending does not allow for any control of the state over these universities.

Tuition fees are still the main source of funding for the private universities in Lebanon. The Lebanese University has an autonomous status and in which the study is almost free. However, the Ministry should have a look on and discuss the yearly financial state of each university.

In addition to government and household expenditure, a third source of funding comes from external or private grants. Some universities that follow the American model benefit from endowments and gifts that finance buildings, equipment, programmes and scholarships.

1.1.3. Research

The CNRS (National Council for Scientific Research) is the only state-funded source for financing research at national level. By the new law, each higher education institution should allocate a minimum of its annual budget for research. This proper financing of research through is already adopted in many Lebanese Higher Education Institutions. The CNRS relates directly to the Prime Minister. However, a better coordination with the Ministry would be beneficial, particularly when it comes to the definition of a national strategy for research. Besides, the CNRS and proper support for research universities are free to participate to any research programme. Bilateral (like the Lebanese-French CEDRE programme) or multilateral programmes (e.g. FP7, UNDP, IDRC, ...) have largely supported projects conducted in the Lebanese Universities. The private sector may also support some research activities. The Ministry may work towards encouraging and facilitating such support.

1.1.4. Quality Assurance

The Ministry has proposed a law for the establishment of the "Lebanese Agency for Quality Assurance in Higher Education". This agency will be independent. Although a review by this agency is proposed to be mandatory, its results are advisory and are communicated to the Ministry. The Lebanese universities are also encouraged to establish internal quality assurance units that would operate as part of their governance structures.

1.1.5. Role and responsibility with regards to the economy and society

Public service is a pillar in the Lebanese higher education activities. The Ministry has no tool to design the role of the universities. However, the Ministry may play a crucial facilitator role by establishing bridges between the university and the socio-economic actors.

1.1.6. Curriculum planning and development

Universities are granted full autonomy for curriculum planning and development. However, any new curriculum has to be licensed before recruiting students. It would be fruitful if the Ministry builds and disseminates a reference document defining the needed curriculum development after consulting employers, students and other stakeholders. This would permit to cover all needed domains and would limit the duplicate of programmes in a system with limited resources.

1.1.7. Accreditation and Licensing

There is no national accreditation agency. However, a special committee at the Ministry is responsible for recognition of diplomas. The Lebanese Agency of Quality Assurance in Higher Education discussed earlier has not included accreditation in its mission. Several Lebanese universities sought

accreditation by international agencies (European and American mainly). The responsibility of licensing new programmes is in the hands of a technical committee working under the auspices of the DGHE after satisfying a set of predefined conditions and criteria.

1.2. Increasing autonomy and accountability

1.2.1. Governance structures

The standard governance scheme adopted in Lebanon is formed of the board of trustees, the rector, the university council, the deans of the faculties, the heads of department and, several committees/councils to support the transversal activities. Besides these structures, it would be useful to have a research council, an institutional research board and, an employment office and an internal quality unit. Such bodies should be shared by appropriate professors from the University.

1.2.2. Membership and responsibilities

The members are generally nominated by the officers of the University responsible of the board/committee. The implication of students should be encouraged in Lebanon. It is also recommended to have external members coming from the sectors of interest. The membership should be limited in time and it is recommended to have the new members trained at the beginning of their mandates.

1.2.3. Role of members

Students, academics, staff and external members are generally motivated to be on a governing board in order to weigh the recommendations/decisions taken by that board. Therefore, it is very important when designing the board to consider the interest and the input each member could have. Effective student membership would need a good training in order to allow the students develop an effective "ownership" of the decision. For the external members to have an efficient role, the efforts of the board should be focused.

1.2.4. University structure

Faculties and departments are viewed as part of the governance structure. They are necessary to implement policy and the academic mission although they are sometimes the source of resistance to some measures. The importance of these structures is that they group academics and students with common interest and skills. Nevertheless, transversal structures remain necessary.

1.2.5. Top management

There is no one single model in the country regarding the appointment of the top management in higher education institutions. In the American style private universities, the rector is generally appointed by the board of trustees. In the Lebanese University, the rector is appointed by the Council of Ministers. In the institutions of religious background, the management respects clerical hierarchy. In the new emerging business oriented higher education institutions the management is subject to family considerations. In general, the role of the Rector or the President is to apply the policy of the University and to ensure its mission. He also has to overlook the external relations of his institution. The deans are also nominated by the board of trustees based on a proposition made by the Rector/President. The President nominates the head of departments based on a recommendation from the deans. The top managers of the University should show a certain leadership. In the Lebanese University the President and the Deans are appointed by the Council of Ministers.

1.2.6. Performing

The rector is usually supported by a University Council formed from the deans and the heads of the professional units or departments. The professional units generally reports to the President. However, some of the units may be under the supervision of one or more vice-presidents. Centralization of professional units has created some problems to the Lebanese University.

Any effective modernization process needs training and accumulated experience and above all, it needs a strategic decision and real intention for the change and the continuous reform.

1.3. Autonomous and socially accountable universities

1.3.1. Budget responsibilities

The private universities in Lebanon are all used to the financial autonomy and social accountability. The main financial source is the tuition fees. This is a real risk in some cases. However, this makes

the Lebanese private universities financially autonomous and they are by the same fact socially accountable. For the Lebanese University, the salaries and other financial expenditures are paid by the state. The autonomy margin is limited. More flexibility is required for a better development.

The private Lebanese universities have usually fund raising processes. Several of them have been successful in obtaining serious support. They often have a responsible directly connected to the President for this purpose. Alumni may play an important role in this regard. Besides, successful fund raising supposes a good and transparent representation of the activities conducted within the university.

1.3.2. Human resources

The recruitment of the academics should be in accordance with a development plan at the University. The private aspect, the competitiveness, the diversity and the size of the system make it very difficult to have a national recruitment policy. This also applies for the remuneration grid. However, one would suggest a national standard for the academic positions which does not exist for the time being.

For the appraisal, a common policy should also be clearly defined. This must take into account the efforts in teaching, research, administrative and community service efforts. It is suggested to have two possible tracks with teaching or research dominants.

Maroc

Noms des experts qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport:

Participants au séminaire

Partie 1 – Description générale des réformes et projets nationaux en cours concernant la gouvernance des universités

L'enseignement supérieur comprend: les universités, les institutions et les facultés spécialisées qui en dépendent, les écoles d'ingénieurs précédées de classes préparatoires, les écoles et instituts supérieurs, les institutions de formation de cadres pédagogiques et de formation de techniciens spécialisés ou équivalents. Des cycles spécifiques de préparation aux métiers sont organisés, au sein des universités ou d'institutions supérieures autres.

Actuellement 15 Universités, dont une privée, composent 105 institutions implantées dans 17 villes et couvrant 14 types d'enseignement. Durant les 30 dernières années, le nombre d'étudiants est passé de 106 000 à plus de 400 000, soit un taux d'accroissement annuel de quelques 5,3%. Les établissements universitaires sont classés en deux catégories :

1. Etablissements à accès libre : les facultés d'Enseignement Originel, les facultés des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales, les facultés des Lettres et Sciences Humaines et les facultés des Sciences.

2. Etablissements à accès sélectif comprennent les facultés de Médecine et Pharmacie, les facultés de Médecine Dentaire, les facultés des Sciences et Techniques, les écoles de commerce et de Gestion, les écoles Supérieures de Technologie, l'école de Traduction, les facultés des Sciences de l'Education et les écoles d'ingénieurs.

Parallèlement à l'expansion de ce type d'établissements de l'enseignement supérieur universitaire, quelques établissements privés ont fait leur apparition vers les années 80. Cet enseignement privé supérieur ne dépasse pas 10% des effectifs d'étudiants du supérieur.

La réforme de l'enseignement supérieur marocain

La réforme de l'Education et de la Formation est en tête des priorités du Maroc, elle a pour but de répondre aux dysfonctionnements socio-économiques, institutionnels et pédagogiques identifiés dans le système d'enseignement marocain.

L'objectif de cette refonte est de répondre à un certain nombre de besoins:

- satisfaire des besoins précis et prioritaires en matière de développement économique et social;
- restructurer les enseignements sur la base de filières et de modules de formation ;
- instaurer des tronc communs et des passerelles entre les différentes filières ;
- asseoir le cursus des étudiants sur l'orientation, l'évaluation et la réorientation ;
- baser l'acquisition des modules sur le contrôle continu et des examens réguliers, et capitaliser les modules acquis.

L'architecture pédagogique fondée sur le L-M-D repose sur la définition de filières nationales types, niveau licence, de canevas types des filières Master, ainsi que sur un cahier de normes pédagogiques nationales (CNPN). Elle repose également sur un document de référence présentant

les descriptifs des filières, de ses modules et sur une méthodologie d'élaboration, d'évaluation et d'accréditation ces filières.

L'enseignement universitaire comporte un premier cycle, un deuxième cycle et un cycle du doctorat sanctionnés par des diplômes définis par l'Etat, outre les diplômes spécifiques (dites Diplômes d'Université) que chaque institution peut instaurer, notamment dans le domaine de la formation continue.

L'année universitaire est composée de deux semestres et il peut y être ajouté un troisième pendant la saison d'été, chaque fois que les conditions s'y prêtent. (j'en connais pas !)

Le premier cycle universitaire est ouvert aux bacheliers satisfaisant aux critères d'admission définis par les universités pour chacune de leurs institutions.

Le système LMD (Licence - Master - Doctorat) adopté, offre une pédagogie orientée vers le projet professionnel de l'étudiant et des parcours de formation flexibles et construits, conjointement par l'étudiant et l'université en fonction de ces aspirations professionnelles.

Les acteurs socio-économiques, connaisseurs de leur milieu sont appelés à participer à la conception de filières de formation adaptées aux besoins de l'économie nationale, régionale et locale.

En 2003-2004, la réforme a démarré dans toutes les universités, avec un basculement global dans tous les établissements à accès ouvert ; elle a concerné l'ensemble des Licences fondamentales et quelques Licences professionnalisantes.

En 2006-2007, les universités ont lancé les Masters et ont mené une réflexion sur la mise en œuvre de la formation doctorale. La réforme dans les établissements à accès régulé (FST, EST, ENCG, ENSA, ESRFT,...) a également démarré.

Pour la première fois, les universités ont eu à conduire en 2006-2007 une évaluation et une accréditation des Licences lancées en 2003. Ces mêmes universités ont lancé les écoles doctorales. Il est prévu, également à cet horizon, le démarrage de la réforme dans les écoles d'ingénieurs.

La réforme du système d'enseignement supérieur au Maroc implique une autonomie croissante des universités en termes de pédagogie. Le ministère intervient, pour sa part, en matière d'orientation politique et de coordination à travers la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur.

La réforme instaure d'autre part le principe de l'évaluation et une démarche qualité dans toutes les universités. Elle a pour conséquence la mise en place d'une nouvelle typologie des diplômes : diplômes nationaux (filières accréditées à l'échelle nationale), d'une part, et diplômes d'université (filières accréditées par l'université), d'autre part.

Au sein des cursus, la réforme permet de généraliser un système semestriel et modulaire, souple, et institue le contrôle continu, la capitalisation des acquis et la validation de l'expérience. Elle permet également la mise en place de passerelles entre les filières, le renforcement de la capacité de réorientation des étudiants et une plus forte mobilité non seulement à l'intérieur des établissements d'une même université, mais aussi entre les universités au niveau national et avec les universités partenaires au niveau international.

La réforme se caractérise par une diversification de l'offre de formation, une souplesse plus forte et une meilleure adaptation des formations aux besoins de l'environnement socioéconomique ; elle entraîne donc une synergie accrue entre l'université et son environnement.

Part 2 – Themes to be discussed during the working groups

Du point de vu gouvernance, ces dernières années ont vu s'opérer un bouleversement profond des structures de gestion des universités :

Chaque université s'est dotée d'un Conseil d'université qui est constitué des différents doyens et directeurs, des membres élus parmi les enseignants et le personnel administratif et technique et des personnalités du monde socioéconomique désignées.

Chaque faculté / école s'est dotée d'un Conseil de d'établissement constitué du chef de l'établissement, de ses adjoints, des chefs de Départements et de membres élus parmi les enseignants et le personnel administratif et technique et des personnalités du monde socioéconomique désignées.

Le président de chaque université ainsi que les doyens et directeurs sont désignés selon une procédure d'appel à candidature. Leur mandat renouvelable 1 seule fois est arrêté à 4 années.

L'université marocaine est désormais appelée, par la force de la loi, à assumer de nouvelles missions en plus de la formation universitaire et de la recherche, parmi lesquelles :

l'offre de prestations (formations, conseils, expertises, recherches spécifiques...);

l'offre des formations continues diplômantes;
la création d'incubateurs et de pépinières d'entreprises ;
l'exploitation de brevets et licences ;
la commercialisation des produits des activités de l'université ;
la prise de participation dans des sociétés ;
la création de sociétés filiales ;
la constitution des Groupements d'intérêt public.

Les universités s'ouvrent de plus en plus sur le monde extérieur à travers des échanges soit avec d'autres établissements nationaux ou internationaux soit avec les entreprises privées ou publiques. Ces échanges permettent de suivre l'évolution du marché de l'emploi et de s'informer des besoins du pays. Ceci incite les universités à mettre à jour leur programmes de recherche et à introduire de nouvelles formations.

Dans le cadre de coopération université-entreprise, dans certaines disciplines, les étudiants sont confiés à des partenaires dans les entreprises qui interviennent au niveau des stages et projets de fin d'études ou de fin d'année. Cet échange permet à l'étudiant d'avoir une meilleure connaissance du milieu du travail mais aussi à l'entreprise de profiter des compétences des étudiants et du milieu académique.

En effet, la gouvernance universitaire a toujours souffert de multiples contraintes² : des structures administratives rigides et cloisonnées, une circulation inefficace de l'information, une communication difficile et un processus de prise de décision fortement centralisé. Ces contraintes expliquent les multiples faiblesses qui caractérisent la gestion des ressources humaines telles que les problèmes de gestion des mouvements du personnel, la pléthore du personnel administratif, la promotion sur la base de l'ancienneté, la prédominance des attitudes d'exécution des instructions au détriment de la créativité et de l'initiative, la démotivation et l'absentéisme de la plupart des acteurs.

L'amélioration de la gouvernance, de la gestion et du pilotage du système se manifeste essentiellement à travers le double processus de décentralisation et de déconcentration.

L'Université est érigée en établissement public doté de l'autonomie scientifique, académique et financière. Chaque université est désormais appelée à organiser ses propres projets d'enseignement et de recherche et à assurer des prestations de services susceptibles de générer des ressources financières additionnelles qu'elle doit gérer de façon optimale. Une instance nationale de coordination de l'enseignement supérieur est également instituée pour veiller, principalement, à la « conciliation entre l'autonomie des Universités et la cohérence globale des orientations de l'enseignement supérieur ».

Les principales lacunes dans ce domaine concernent :

² Extrait de « Réforme du système d'Education et de Formation 1999-2004 » Bilan d'étape et conditions d'une relance, Commission Spéciale Education-Formation Royaume du Maroc.

Le rythme ralenti de la mise en œuvre de l'autonomie de l'Université et de son ouverture sur son environnement en vue d'un accomplissement efficace de ses missions scientifiques de formation et de rayonnement ;

Le retard enregistré dans la création des instances permanentes de coordination entre les Académies régionales, les Universités et les établissements techniques et pédagogiques qui leurs son liées ;

La non mise en place des réseaux d'éducation-formation ;

Le fonctionnement insatisfaisant des conseils de gestion des établissements au regard des missions qui leurs sont confiées, notamment en matière de formulation du « projet d'établissement » ;

L'insuffisance des mécanismes de mobilisation et de partenariats régional et local efficaces, en particulier avec les collectivités locales, appelées à prendre part plus activement à l'effort de la promotion d'un enseignement et d'une formation professionnelle de qualité.

Dans le cadre de l'ouverture du Maroc à la coopération internationale et surtout académique, l'UE par le biais d'un certain nombre de programme, et plus particulièrement le programme Tempus, a aidé à la mise en place de la réforme de l'enseignement supérieur. Cette coopération s'est matérialisée par des bourses octroyées par la Commission Européenne pour financer des projets de diverses natures : des projets communs qui ont permis la mise en place de cursus et curricula nouveaux (Licence, Master), et des mesures structurelles et complémentaires qui ont aidé à l'instauration de règles de bonne gouvernance et à une meilleure gestion et planification de l'université.

Le programme, suscitant un intérêt grandissant auprès des universitaires, ouvre de réelles perspectives à l'enseignement supérieur marocain en quête de sa mise à niveau et de son ambition à répondre aux exigences de qualité selon les standards internationaux. Il fait l'objet d'une sollicitation en croissance continue. La forte implication des différents partenaires (Ministère de l'enseignement supérieur, Délégation de la Commission Européenne, Présidence d'universités, Chefs d'établissements, Opérateurs économiques et Partenaires économiques et sociaux) crée une demande forte à l'égard de ce Programme.

Aussi, les projets régionaux et multi-pays ont permis aux institutions universitaires de se rendre compte des similitudes et divergences caractérisant ces entités académiques par rapport à leurs semblables européennes. Grâce à cette coopération, la modernisation des systèmes d'enseignement supérieur a pu être renforcée. Davantage de moyens dédiés à cette coopération rapprocheront plus une communauté de vue entre les différentes régions et pays de cet espace euro-méditerranéen au bonheur de ses acteurs de développement.

Tunisie

Noms des experts qui ont contribué à l'élaboration du présent rapport

Jamil Chaker

Partie 1 – Description générale des réformes et projets nationaux en cours concernant la gouvernance des universités

L'enseignement supérieur et la recherche scientifique sont considérés en Tunisie comme des leviers de développement et de progrès. La Tunisie compte aujourd'hui environ 22.000 enseignants pour 370.000 étudiants (plus de 38% de la tranche d'âge 19-24 ans), répartis dans 13 universités regroupant 194 établissements d'enseignement supérieur. Plus de 100 mille étudiants sont boursiers de l'Etat. Plus de 55.000 étudiants bénéficient de l'hébergement universitaire à prix réduit.

L'un des principes stratégiques de la réforme LMD, entreprise dans le cadre du processus de Bologne, a été de consolider l'employabilité de la formation universitaire ainsi que sa qualité et sa lisibilité internationale.

Légalement, l'enseignement supérieur tunisien est régi par la loi du 25 février 2008 qui entérine les récentes réformes entreprises dans le secteur, et en particulier la mise en place du système LMD (licence, master, doctorat), la réforme de la gouvernance des universités et la mise en place d'un système d'assurance-qualité.

L'enseignement supérieur tunisien a connu une mutation à l'occasion de la réforme LMD. A ce jour, la réforme au niveau de la licence est achevée, au terme d'un processus en trois vagues successives. Celle du master est maintenant largement avancée.

Partie 2 – Thèmes à aborder dans le cadre des groupes de travail

Theme 1: From a regulatory state to a supervisory state: new emerging mission, functions and roles for the Ministries

La loi régissant l'enseignement supérieur tunisien a permis de donner davantage d'autonomie aux universités et de limiter le rôle de la tutelle au pilotage stratégique. Cela a généré de nouvelles alternatives au plan de la gouvernance universitaire.

C'est ainsi que la Tunisie a introduit, pour la première fois, la **contractualisation** entre le ministère de l'enseignement supérieur et les universités et établissements d'enseignement supérieur.

Il s'agit de **contrats-programmes** permettant aux universités et aux établissements d'élaborer leurs stratégies en matière d'activités d'enseignement et de recherche, dans le cadre de **projets et programmes** pour une période de 4 ans, accompagnés de leurs plans de mise en oeuvre en termes de gestion administrative et financière à travers un **Cadre de Dépenses à Moyen Terme** (CDMT).

Par ailleurs, la nouvelle loi de l'enseignement supérieur prévoit la réforme de la gestion universitaire en offrant aux établissements moyennant des conditions liées essentiellement à la qualité de la gestion pédagogique, scientifique, administrative et financière, la possibilité de passer d'un **mode de gestion centralisé à un mode de gestion plus souple et autonome** en s'érigeant en **établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST)**. Le contrôle financier ne se fait plus en amont mais en aval sur la base de la redevabilité et de la transparence (ces deux valeurs sont assurées dans le cadre des engagements des universités précisés dans leurs contrats-programmes).

Avec ces nouvelles formules, les universités gagnent en autonomie et en lisibilité au niveau de la prise en compte des axes stratégiques majeurs de l'enseignement supérieur. Elles sont appelées à mieux coopérer avec l'environnement socio-professionnel, avec les autorités locales, pour mieux adapter les offres de formation aux besoins réels de la région et faire de l'enseignement supérieur un acteur de progrès et de développement. Le financement des universités publiques est tributaire des objectifs signalés par ces universités dans leurs contrats-programmes. Il est bien entendu que les universités privées comptent sur leurs propres moyens financiers et ne reçoivent pas de subvention de l'Etat.

Le financement du secteur public de l'enseignement supérieur est largement assuré par l'Etat. Il y a aussi les droits d'inscription des étudiants, qui, quoique d'un montant faible, y contribuent également.

Les apprenants relevant du marché de l'emploi et désireux de mettre à jour leurs compétences dans le cadre de la formation tout au long de la vie s'acquittent de frais de scolarité plus élevés, mais le nombre d'inscrits est moins important.

Par ailleurs, les prestations de services payantes des établissements d'enseignement supérieur peuvent générer des ressources propres. Il est actuellement demandé aux universités d'augmenter ces ressources propres en renforçant leur ouverture sur l'entreprise.

Dans le cadre de la contractualisation, le financement des établissements doit se faire sur la base des objectifs déterminés dans les contrats-programmes. Une fois que ces contrats sont négociés avec les services du ministère et les objectifs quantifiés fixés, l'Etat s'engage à fournir les financements requis et les universités s'engagent à atteindre les objectifs définis en pleine transparence et autonomie.

Il n'y a pas de financement public destiné aux universités privées.

L'Etat fournit des bourses nationales à environ un tiers des étudiants, en particulier à ceux issus de catégories sociales défavorisées. Il subventionne aussi pour l'ensemble des étudiants le prix du repas servi dans les restaurants universitaires et intervient également pour limiter les loyers dans les résidences universitaires.

Une autre forme d'appui financier aux étudiants consiste en des prêts alloués par les caisses de sécurité sociale qui doivent être remboursés après la fin des études.

L'Etat tunisien accorde aussi des bourses d'études à l'étranger aux plus méritants et dans certaines filières (comme certaines études d'ingénieur).

Au niveau central, les décisions du Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique sont prises après consultation du Conseil des Universités qui regroupe tous les présidents d'universités. Le Conseil des Universités veille au niveau national à l'application des grandes orientations stratégiques sectorielles. Cet organe a la tâche de valider les décisions des commissions sectorielles et nationales de la réforme LMD (comportant des professeurs de l'enseignement supérieur répartis dans 25 disciplines différentes) pour les licences et masters proposés.

Il a également pour tâche d'habiliter les établissements d'enseignement supérieur pour délivrer les diplômes de master et de doctorat.

Il est possible d'établir les programmes relatifs à la promotion de la recherche scientifique en vue d'assurer la formation nécessaire à l'obtention des diplômes universitaires, tout en veillant au suivi de leur exécution et à leur contribution à l'innovation technologique. Ceci est réalisé dans le cadre des orientations générales de la politique de la formation et de la recherche scientifique. Le Conseil des Universités est aussi chargé de toutes autres questions qui lui sont soumises par le Ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Alors que le pilotage stratégique du système d'enseignement supérieur est centralisé, chaque université est libre de définir les voies qui lui permettent de concrétiser les orientations essentielles de la politique nationale. Un établissement qui a beaucoup d'enseignants de grades élevés est autorisé à assurer des enseignements de master et à délivrer les diplômes qui en résultent. Il en va de même du doctorat.

Il en va de même du financement de la recherche scientifique. Les structures de recherche (centres de recherches et laboratoires) établissent leurs contrats-programmes et sont financés par l'Etat sur la base des objectifs indiqués. L'Etat s'attache ainsi à orienter les activités de recherche vers les priorités nationales afin que les résultats de la recherche soient valorisables, c'est-à-dire utiles à la société.

La loi du 25 février 2008 régissant l'enseignement supérieur a introduit pour la première fois les concepts d'assurance-qualité et d'accréditation. Elle prévoit la création d'une Instance Nationale d'évaluation, d'assurance-qualité et d'accréditation. Cette instance pourrait être créée en 2011.

Entre temps, plusieurs actions sont menées afin de former un vivier de professeurs tunisiens de l'enseignement supérieur à la démarche-qualité. Tempus y a contribué à travers deux projets : l'un consacré à l'évaluation des écoles d'ingénieurs, l'autre à l'évaluation des formations universitaires (EVAFOR).

En termes d'évaluation, le Ministère a demandé au CNE (Comité National d'Evaluation) de programmer en quatre ans (depuis l'année universitaire 2008-2009) l'évaluation externe de tous les établissements universitaires tunisiens.

Cette action est en cours. L'évaluation externe se base sur les rapports d'autoévaluation produits par les établissements en question et s'intéresse à la vie pédagogique, à l'innovation curriculaire, à la production scientifique, à l'entrepreneuriat, à la culture numérique, à la vie estudiantine, à la coopération internationale, aux ressources documentaires et multimédias, aux équipements et à la gestion administrative. Les rapports d'évaluation externe sont adressés à l'établissement concerné pour validation, puis ils sont transmis à l'autorité de tutelle.

La création d'établissements d'enseignement supérieur relève de la compétence du Conseil des Universités après avoir été programmée dans les plans nationaux quinquennaux de développement.

Les contenus curriculaires sont fixés par les départements pédagogiques des facultés et écoles, puis validés par des commissions sectorielles nationales LMD. Celles-ci ne comportent que des professeurs de l'enseignement supérieur de la discipline en question et sont appelées à déterminer les maquettes nationales des licences fondamentales. Les plans d'études de ces licences sont les mêmes au niveau national.

Pour les licences appliquées et notamment les licences qui sont co-construites avec les professionnels, l'implication des entreprises économiques est essentielle aussi bien pour l'offre de formation que pour l'enseignement et les stages. Les plans d'études des licences appliquées sont ainsi variables et sont décidés au niveau des départements pédagogiques et en collaboration avec les professionnels avant d'être avalisés par la Commission nationale des licences appliquées LMD.

Les licences doivent être accréditées tous les 4 ans pour la vérification de leur qualité et l'employabilité de leur diplômé.

La même démarche est adoptée dans les masters: développer et diversifier les masters professionnels et conforter la qualité des masters de recherche. Il y a une année d'études couronnée par des examens, suivie de l'élaboration d'un mémoire de master.

Theme 2: Towards autonomous and socially accountable universities: governance and governing structures

Selon la loi de l'enseignement supérieur du 25 février 2008, les établissements d'enseignement supérieur sont dirigés par des doyens (élus lorsqu'il s'agit de facultés) ou par des directeurs (désignés s'il s'agit d'écoles ou d'instituts). Ils sont secondés par des conseils scientifiques dont les membres sont élus et qui représentent les enseignants, les étudiants et le milieu socio-professionnel.

Au sein des établissements d'enseignement supérieur existent des départements dirigés par des directeurs de départements élus et des directeurs des études et/ou des stages. Les membres sont élus (représentants des étudiants et des enseignants).

Chaque université est dirigée par un président nommé par décret parmi les professeurs de l'enseignement supérieur reconnus pour leur compétence, et ce, pour une période de quatre ans, renouvelable une seule fois.

Chaque université comporte un conseil de l'université dont la composition et les modalités de fonctionnement sont fixées par décret.

Ce conseil, examine les questions relatives à :

- La définition des programmes de l'université dans les domaines de formation, de recherche et de coopération inter-universitaires;
- L'organisation de la vie universitaire et mise en place des méthodes appropriées pour l'amélioration du rendement scientifique et pédagogique des établissements qui relèvent de l'université;

- Et toutes autres questions qui lui sont soumises par le président de l'université ou par le Ministre chargé de l'enseignement supérieur.

-
Néanmoins, après la Révolution du 14 janvier 2011 en Tunisie, cette loi sera amendée pour généraliser le système électoral (il n'y aura plus de nomination dans les structures de gouvernance universitaire).

Theme 3: Towards autonomous and socially accountable universities: financial and human resources management in a context of autonomous integrated universities

Le concept d'université intégrée est fondamental. Car très souvent dans les pays MEDA, les universités ne sont que des conglomérats d'établissements plus ou moins indépendants les uns des autres et l'université n'est qu'une espèce de croix de transmission sans réellement une vision d'ensemble au niveau de la formation, de la recherche et de la gestion. Plus l'université devient une force intégrative, plus elle peut faire valoir et développer ses capacités de prospective, de planification et de bonne gestion.

Cela veut dire que l'université doit devenir une plateforme fédérative, mettant tout son potentiel humain et didactique au service d'une ambition commune. En revanche, un établissement universitaire est trop petit, trop spécialisé, trop limité en moyens pour pouvoir dégager une vision pertinente à moyen terme.

Comme indiqué plus haut, le budget est déterminé par le contrat-programme entre universités et le ministère de tutelle. Les indicateurs de performance permettent d'évaluer la capacité de l'université à se projeter dans le futur et à adapter ses dépenses aux besoins réels de la stratégie. Cet engagement pleinement et librement donne aux universités davantage d'autonomie et les rend responsables des résultats leur mode de gestion. Telle est fondamentalement la nouvelle approche retenue en Tunisie.

Cela engage aussi l'université aux yeux de la société. Car l'université est responsable de l'employabilité des formations et des diplômés qu'elle donne.

Bien entendu, cette nouvelle orientation pose des problèmes majeurs en termes de ressources humaines, de recrutement et de carrières. Au niveau des universités, il faut former des cadres compétents, habilités à suivre les réformes et l'émergence des nouvelles missions (des cadres capables d'établir des contrats-programmes, d'établir des statistiques prospectives, d'imaginer le futur de leurs institutions en adéquation avec le développement de la société et du marché de l'emploi). Ce n'est pas là un exercice aisé pour des cadres généralement habitués à gérer les établissements d'une manière plate et monotone. Mais c'est là un apprentissage qui se fait dans le temps et qui implique au début beaucoup d'incertitude. Le personnel administratif gagne à être recyclé pour se former aux nouvelles missions des universités. Les relations internationales pourraient être utiles en termes de bonnes pratiques en la matière.

Pour les experts en évaluation, les formations en Europe sont toujours très recommandées car elles permettent à nos experts de se familiariser avec les outils mis au point par les agences internationales d'évaluation et d'assurance qualité. C'est ce que nous avons fait en Tunisie dans le cadre de projets Tempus.

Dans les universités et les établissements d'enseignement supérieur tunisiens, des comités de qualité ont été formés, non seulement pour préparer des projets d'appui à la qualité, mais aussi pour suivre de près l'évolution de la qualité au sein de ces institutions. C'est là une bonne démarche permettant de susciter un intérêt constant à la question et d'être imaginatif dans ce domaine.

Il faudrait aussi que le recrutement du personnel enseignant soit transféré progressivement de la tutelle aux universités, pour qu'il respecte mieux les besoins des établissements. Mais ce transfert doit se faire avec la garantie de l'équité et de la transparence. Mais cela touche aussi au statut des enseignants-chercheurs à revoir et à revaloriser.