

Tempus

Manuel pour la gestion des projets

Tacis

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Manuel pour la gestion des projets Tempus
T a c i s

Luxembourg: Office des Publications officielles des Communautés européennes, 1996

ISBN 92-827-5479-0

© CECA-CE-CEEA, Bruxelles • Luxembourg, 1996

Reproduction autorisée, sauf à des fins commerciales, moyennant mention de la source.

Printed in Ireland

Préparé pour la Commission européenne
Direction Générale XXII - Éducation, formation et jeunesse

par la

Fondation européenne pour la formation

Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, I-10133 Torino
Tél: (39)11 630 22 22 / Fax: (39)11 630 22 00 / e-mail: tempus@etf.it
WWW: <http://www.etf.it>

La Fondation européenne pour la formation, qui est une agence de l'Union européenne, a été établie pour soutenir et coordonner les activités entreprises dans le domaine de l'enseignement et de la formation professionnelle entre l'Union européenne et les États partenaires d'Europe centrale et orientale et d'Asie centrale, et assiste la Commission européenne dans la mise en oeuvre du Programme Tempus.

Remerciements

Ce manuel a été développé sur la base du Manuel de Gestion des Projets Européens Communs Phare élaboré par Dr. Marek H. Dominiczak et a été adapté pour être conforme au Programme Tacis.

Nous remercions en outre Irene Wilson, Ard Jongsma et Katja Skripnichenko pour avoir relu le manuscrit.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
QU'EST-CE QUE TEMPUS TACIS ?	16
1. OBJECTIF DU PRÉSENT MANUEL	18
2. DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE	18
3. INTRODUCTION: LE PROGRAMME TEMPUS TACIS	18
3.1. Les Pré-Projets Européens Communs (Pré-PEC)	18
3.2. Les Projets Compacts (CP)	20
3.3. Les Projets Européens Communs (PEC)	21
3.4. La philosophie des projets	21
3.5. Activités du projet - Réaliser l'objectif	23
4. L'ÉQUIPE DU PROJET	23
4.1. Former son équipe.....	24
4.2. Engagement de tous les partenaires - Image du projet	24
5. INTÉGRER VOTRE PROJET DANS L'INSTITUTION CIBLÉE (ENCADREMENT INSTITUTIONNEL).....	25
6. AIDE DISPONIBLE POUR LA GESTION DU PROJET	26
6.1. Les Bureaux internationaux des universités.....	27
6.2. Les organismes financiers des universités	27
6.3. Les Points d'Information Tempus dans les États Nouvellement Indépendants et la Mongolie	27
6.4. Fondation européenne pour la formation, Département Tempus	28

7.	DIFFÉRENCES ENTRE LES PARTENAIRES - GESTION DE CONFLIT	29
8.	GESTION DU PROJET	32
8.1.	Structure de gestion du projet	32
8.2.	Le Contractant.....	32
8.3.	Le Coordinateur	33
8.4.	Le Groupe de Gestion du projet.....	34
8.5.	Personnel d'assistance - administrateur/secrétaire du projet.....	34
8.6.	La formation du personnel administratif.....	35
9.	DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE A LA GESTION DU PROJET	36
9.1.	Le Contrat du projet.....	36
9.2.	Votre propre candidature de projet	37
9.3.	Budget et Plan d'Activités révisés (RBAP).....	37
9.4.	Rapport Annuel/Final et Descriptif des Dépenses	37
9.5.	Questionnaire sur les Résultats	38
9.6.	Documents divers.....	38
10.	LA GESTION DES ACTIVITÉS DE PROJET	40
10.1.	Objectif	40
10.2.	Planification	40
10.3.	Mise en oeuvre	41
10.4.	Contrôle	42
10.5.	Documentation	43
10.6.	Rapport.....	43

10.7.	Information	44
10.7.1.	Communication interne: informez votre équipe	45
10.7.2.	Communication externe: publicité du projet à l'extérieur.....	46
11.	GARANTIR L'IMPACT DU PROJET À LONG TERME.....	46
12.	PROGRAMME DE MOBILITÉ	48
12.1.	Mobilité du personnel	48
12.2.	Mobilité des étudiants	54
12.3.	Formalités pratiques pour la mobilité du personnel et des étudiants.....	57
13.	GESTION FINANCIÈRE.....	59
13.1.	Système de contrôle financier pour le Coordinateur et le Contractant du projet.....	59
13.2.	Dispositions générales	60
13.3.	Déplacement et subsistance	61
13.4.	L'équipement	61
13.5.	Frais de personnel académique	63
13.6.	Frais de personnel administratif.....	63
13.7.	Honoraires d'experts.....	63
13.8.	Report des fonds d'une année académique à l'autre. Rapport des activités planifiées sur deux ans (uniquement pour les PEC).....	64
13.9.	Mobilité. Calcul des montants alloués pour la subsistance	64

14.	GESTION DU PROJET - PREMIÈRE ÉTAPE.....	65
14.1.	Vérification du plan de travail	65
14.2.	Vérification de la structure de gestion	66
14.3.	Procédures à suivre pour le transfert de fonds	67
15.	SYNOPSIS SUR LA DOCUMENTATION ET LES DISPOSITIONS CONTRACTUELLES DES PROJETS	68
16.	FICHES DE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS DES PROJETS.....	72
17.	ANNEXE: FORMULAIRES STANDARD.....	76
	ANNEXE.....	69
	INDEX.....	85
	ADRESSES UTILES	93
	FICHE DE COMMENTAIRES TEMPUS TACIS RESERVEE AUX COORDINATEURS DE PROJETS	97

QU'EST-CE QUE TEMPUS TACIS ?

Tempus (Programme transeuropéen de coopération pour l'enseignement supérieur) a été adopté le 7 mai 1990¹ par le Conseil des Ministres de l'Union européenne et prolongé le 29 avril 1996 pour une seconde phase de 4 ans (Tempus II) commençant avec l'année académique 1994/95).

Tempus Tacis est un programme de l'Union européenne (UE) destiné à stimuler la coopération avec les États nouvellement indépendants et la Mongolie (les États partenaires) en vue de la restructuration de leurs systèmes d'enseignement supérieur. Il fait partie intégrante du Programme Tacis, initiative globale de l'Union européenne qui encourage le développement de liens politiques et économiques harmonieux et prospères entre l'Union européenne et ces États partenaires. En 1996, 13 États partenaires ont participé au Programme Tempus Tacis.

Au cours de la période 1993 - 1995, l'Union européenne a investi, grâce au Programme Tempus Tacis, un total de 48,19 MECU dans la restructuration de l'enseignement supérieur des États nouvellement indépendants et de la Mongolie, par le soutien de près de 237 Pré-Projets Européens Communs d'une durée d'un an, et d'environ 59 Projets Européens Communs complets d'une durée de trois ans. Le soutien financier est octroyé par le biais de Programmes d'Action Tacis négociés avec les États partenaires.

Tempus Tacis soutient des projets de haute qualité qui visent à la restructuration et au développement des programmes d'étude et du matériel didactique, à la modernisation des installations nécessaires à l'enseignement, et/ou l'amélioration de la gestion universitaire dans les institutions d'enseignement supérieur des États partenaires. Afin de répondre aux conditions spécifiques de coopération dans les États partenaires et d'assurer l'efficacité des projets Tempus Tacis, un cycle de projets en deux phases a été adopté. Les projets sont développés durant une période préliminaire permettant d'établir des contacts et d'effectuer de la mobilité, ceci dans le cadre de projets préparatoires (Pré-PEC). Des bourses de Projets

¹ Cf. Décision du Conseil n°90/233/CEE du 7 mai 1990 JO L131/21 et Décision du Conseil n°93/246/CEE du 29 avril 1993, JO n°112/34.

Européens Communs (PEC) sont allouées aux meilleurs Pré-PEC à la fin de leur phase préparatoire. Les Projets Européens Communs visent à la création de centres de dissémination de “bonne pratique” à d’autres institutions de leur région. En 1996, les nouveaux Projets Compacts ont été développés en tant qu’activités complémentaires. Les Projets Compacts se concentrent sur la gestion universitaire ou sur l’amélioration des relations entre universités et d’autres organismes au sein de la communauté internationale, du système éducatif national, ainsi que des domaines économique et social.

Tempus Tacis est un programme dont l’approche “bottom-up” répond aux besoins spécifiques de certaines institutions et des États partenaires. Des projets sont formulés par des universités des États nouvellement indépendants et de Mongolie, en collaboration avec leurs partenaires de l’Union européenne dont les universités offrent leur expérience et leur savoir-faire.

Les projets Tempus Tacis sont sélectionnés chaque année par le biais d’une compétition ouverte, avec l’assistance d’experts académiques indépendants en vue d’en garantir l’objectivité du processus.

Tempus Tacis est géré par la Commission européenne (Direction Générale XXII-Éducation, formation et jeunesse), laquelle bénéficie de l’assistance technique de la Fondation européenne pour la formation établie à Turin. Des Points d’information nationaux Tempus établis par les autorités de chaque État partenaire fournissent également des renseignements sur le programme.

1. OBJECTIF DU PRESENT MANUEL

Le présent manuel est destiné à soutenir les Coordinateurs de Projets Européens Communs (PEC) et de Projets Compacts (CP) dans la gestion de leur projet. Le succès ou l'échec d'un projet impliquant une coopération internationale est généralement déterminé par la qualité de sa gestion. Ce manuel peut également fournir des indications utiles aux Coordinateurs de Pré-PEC. Ce manuel vise principalement ceux qui vont commencer leur premier PEC ou Projet Compact, et reflète l'expérience acquise par divers Coordinateurs de projet et par le personnel de la Fondation européenne pour la formation. Nous espérons qu'il fournira une aide pratique suffisante aux Coordinateurs de projet pour résoudre les problèmes courants liés à leur projet.

2. DOCUMENTS DE REFERENCE

Le présent manuel ne fait pas partie du contrat de votre projet. Nous vous invitons donc à le considérer comme une source complémentaire aux documents fournis lors de l'allocation d'une bourse, à savoir:

- a) le Contrat du projet, comprenant les Directives pour l'Utilisation de la Bourse.
- b) votre propre candidature de projet, ainsi que votre Budget et Plan d'Activités révisés (RBAP, uniquement pour les PEC).

Vous trouverez ci-après de plus amples informations sur ces documents.

3. INTRODUCTION: LE PROGRAMME TEMPUS TACIS

3.1. Les Pré-Projets Européens Communs (Pré-PEC)

Pour pouvoir développer les conditions d'encadrement spécifiques à la coopération avec les institutions d'enseignement supérieur de la Fédération russe, un cycle en deux phases (Pré-PEC et PEC) a été adopté.

Les Pré-PEC concernent les activités nécessaires aux contacts/à la mobilité préliminaires. Ils constituent une première étape obligatoire dans la préparation des Projets Européens Communs. Les activités Pré-PEC sont organisées dans le cadre de consortiums stables d'établissements d'enseignement supérieur représentant au moins deux Etats membres de l'Union européenne et une institution d'enseignement supérieur de l'Etat partenaire. Ces consortiums peuvent également comprendre une institution d'enseignement supérieur située dans un pays non-UE du G-24. Toutefois, les fonds alloués par l'Union européenne ne peuvent pas être utilisés au bénéfice des institutions de ces pays.

Il importe, lors de la mise en oeuvre des activités Pré-PEC, de prendre en considération les points suivants:

1. Il est essentiel d'étudier soigneusement les conditions locales dans lesquelles évolue l'institution de l'Etat partenaire. Ces conditions peuvent varier non seulement d'un pays à l'autre, mais aussi d'une ville à l'autre. Par exemple, certaines institutions d'enseignement supérieur russes sont situées dans des régions très éloignées ou dans ces villes 'fermées' qui viennent seulement de s'ouvrir aux relations avec l'Europe occidentale. Un Pré-Projet Tempus constitue souvent pour ces institutions le début de la coopération avec les universités des Etats membres de l'UE.
2. Les activités des Pré-Projet doivent viser principalement la construction d'une équipe dévouée, qui pourra pleinement s'impliquer dans le futur Projet Européen Commun. Car la bourse PEC ne sera attribuée qu'au même consortium d'institutions que celui établi pour le Pré-PEC.
3. L'introduction de l'analyse institutionnelle et des besoins en 1996 permet aux consortiums d'analyser et d'interpréter la situation de l'institution bénéficiaire par rapport aux politiques sociales et éducative des gouvernements nationaux, ainsi qu'aux conditions socio-économiques et du travail. L'analyse doit clairement identifier les besoins spécifiques dans le domaine prioritaire du Pré-PEC, et les besoins de réforme et de formation qui y sont liés.
4. Il importe également de promouvoir l'ouverture du projet; de diffuser les informations le concernant aux autres

départements/ facultés de l'institution partenaire ainsi que, de manière plus générale, aux autres institutions d'enseignement supérieur de la région. Pour pouvoir assurer une certaine souplesse dans le fonctionnement du Pré-PEC, il est conseillé, dès le début du projet, de nouer les contacts nécessaires avec les autorités de l'institution partenaire, en expliquant les bénéfices que leur institution peut attendre du projet, et les tenir informés des activités du projet.

5. Dès le début du projet, il est important de trouver quels autres projets Tempus sont en cours dans la même région. Des tentatives doivent être faites pour établir des liens avec d'autres Pré-PEC et PEC existants, quel que soit leur domaine prioritaire, car ceux-ci seront certainement en mesure de donner des conseils inestimables concernant les solutions à apporter aux problèmes pratiques journaliers de gestion (transfert d'argent, achat d'équipement, etc.)

3.2. Les Projets Compacts (CP)

En 1996, un nouveau volet a été ajouté aux activités du programme Tempus Tacis par l'introduction des Projets Compacts, qui ont pour cibles des besoins à court terme, clairement déterminés, dans des domaines prioritaires prédéterminés. Un CP est un projet complet et autonome, qui n'a qu'un objectif précis qui doit être atteint dans une période de maximum 18 mois.

Le financement des Projets Compacts est octroyé à des consortiums qui ont déjà une bonne expérience dans la collaboration au sein de projets avec les pays ENI et la Mongolie, et qui ont démontrés une connaissance étendue du contexte local et de ses implications.

Une des composantes unique des Projets Compacts est qu'ils peuvent inclure dans leurs activités des institutions supplémentaires de l'Union Européenne ou des Etats partenaires ne faisant pas partie du consortium.

Les Projets Compacts se focalisent sur la gestion universitaire, ou sur l'amélioration des relations entre les universités et d'autres éléments de la communauté internationale, sur le système éducatif national, ou encore sur le contexte social et l'économie locale.

3.3. Les Projets Européens Communs (PEC)

Au terme de cette phase préparatoire d'un an, des bourses (appelées "bourses de Projets Européens Communs") sont attribuées aux consortiums des Pré-PEC les plus fructueux.

Le PEC est le principal module du Programme Tacis de Tempus. Seul un établissement d'enseignement supérieur d'un Etat membre de l'UE peut être coordinateur et contractant d'un PEC. En outre, le soutien financier destiné aux PEC n'est attribué qu'aux consortiums d'institutions partenaires identiques à ceux du Pré-PEC.

Le développement institutionnel constitue la caractéristique centrale des PEC. En effet, ces projets visent la restructuration et le développement des programmes de cours et des infrastructures d'enseignement, ou l'étude et l'amélioration de l'administration universitaire. Dans le cadre de ces objectifs, une vaste gamme d'activités de coopération font l'objet d'un soutien financier, telles que:

- le développement de nouveaux cours, programmes de cours et syllabi;
- le développement de nouveaux matériaux d'enseignement et d'ouvrages didactiques;
- l'introduction de nouvelles méthodes administratives;
- la formation et le recyclage d'enseignants/de formateurs et du personnel administratif;
- l'amélioration des infrastructures techniques;
- le développement de nouveaux départements et institutions;
- la coopération entre l'université et l'entreprise.

3.4. La philosophie des projets

L'objectif. Le Programme Tacis est une initiative développée par l'Union européenne ayant pour but d'aider les Etats nouvellement indépendants dans leur processus de transition d'économies centralisées en économies de marché. En d'autres termes, cette initiative soutient financièrement ces Etats - par l'attribution de bourses -

en vue de promouvoir la création à tous les niveaux de la société, de partenariats, de liens et de réseaux destinés à l'échange des connaissances et de l'expertise.

Le Programme Tempus a quant à lui été conçu pour assister les Etats nouvellement indépendants dans la restructuration de leur système d'enseignement supérieur. De plus, Tempus a, dès ses débuts, accordé une attention particulière au rôle essentiel de l'enseignement supérieur dans le processus global de réforme politique, sociale et économique. C'est donc le taux de contribution des universités au développement et la consolidation des structures démocratique, pluraliste et économique des Etats nouvellement indépendants qui détermine l'impact du programme Tempus. Par ailleurs, le Programme promeut l'échange des idées et des valeurs, qui est un élément essentiel à la création d'une société ouverte, et un pré-requis à la mise en oeuvre des réformes.

L'efficacité du Programme Tempus dépend donc considérablement de la manière dont les résultats des projets s'inscrivent dans les objectifs à long terme du système éducatif de chaque pays. En outre, au niveau institutionnel, les projets ne peuvent être pertinents que s'ils s'inscrivent dans la stratégie de développement des institutions participantes.

Les projets Tempus Tacis sont des projets axés sur la réalisation d'un objectif. L'objectif du projet est stipulé dans le contrat. Il est essentiel que tous les aspects du projet (les activités du projet) forment un tout cohérent, destiné à la réalisation de cet objectif. En d'autres termes, la bourse qui vous est allouée est destinée à la réalisation de votre objectif spécifique, et non simplement à la mise en oeuvre d'une activité particulière telle que l'échange de personnel.

Gérer un projet axé sur la réalisation d'un objectif exige de l'autorité et de la souplesse. Un Coordinateur de projet a pour priorité de réaliser l'objectif du projet. Au niveau de la gestion, l'enjeu et le défi résident dans le fait d'exploiter au mieux les ressources allouées. Le Contractant et le Coordinateur disposent d'une grande liberté pour modifier les activités en cours de projet. Il convient mieux, en effet, de modifier ou de supprimer une activité inopérante plutôt que de se conformer rigoureusement au plan initial. En revanche, le Coordinateur doit aussi entretenir l'attention de l'équipe du projet sur la réalisation de l'objectif final.

3.5. Activités du projet - Réaliser l'objectif

Un projet est généralement constitué de plusieurs projets plus petits (appelés 'activités'). Ces activités constituent les outils qui permettront de réaliser l'objectif. Le Groupe de Gestion du Projet devra constamment se demander si chacune des activités contribue effectivement à la réalisation de l'objectif global du programme. Si la réponse s'avérait être négative, vous ne pourrez que constater des pertes d'argent et de temps. Il conviendra dès lors de modifier ou de mettre un terme à l'activité en question. Les activités les plus courantes sont présentées ci-dessous.

Activités du projet	
1	Développement de programmes de cours de premier et troisième cycle, y compris la préparation de matériel didactique.
2	Mobilité du personnel et des étudiants.
3	Développement de nouvelles structures de gestion au sein des systèmes d'enseignement supérieur.
4	Modernisation des infrastructures/achat de nouvel équipement.
5	Développement de matériel didactique.
6	Organisation de cours intensifs.
7	Développement des relations université-industrie.
8	Création et restructuration des centres d'enseignement supérieur.

4. L'EQUIPE DU PROJET

Sans équipe pour le soutenir, il est impossible de gérer convenablement un projet. Le Coordinateur doit s'assurer que chaque institution dispose d'une équipe de coopérants. Vous devriez, dès le début du projet, confirmer votre liste de participants auprès du directeur de projet de chaque institution. Veuillez aussi vous assurer que dès le début du projet, le Groupe de Gestion du Projet répartisse les responsabilités entre tous. Veillez à maintenir l'activité au sein de votre équipe. Lors de vos visites auprès des institutions partenaires, essayez de rencontrer personnellement un maximum de participants.

4.1. Former son équipe

Votre équipe constitue votre principal atout. Il est essentiel pour le Coordinateur du projet de bien former son équipe. Chaque projet repose inévitablement sur quelques participants principaux. Il importe de soigneusement sélectionner les membres de votre équipe et d'entretenir leur intérêt. N'hésitez pas à reconnaître les résultats positifs. Vos membres travailleront d'autant mieux s'ils disposent de responsabilités réelles. Il convient également de déléguer aux participants principaux un maximum de responsabilités exécutives. Les membres de votre équipe devront disposer d'un crédit suffisant pour réaliser les activités destinées à leur institution. Il importe que vous cherchiez continuellement de nouveaux membres pour renforcer le noyau de l'équipe: chassez les bonnes têtes ! Assurez-vous que ceux qui doivent étroitement collaborer se rencontrent auparavant: il est plus facile pour deux personnes de communiquer par télécopieur ou messagerie électronique lorsqu'elles se sont auparavant rencontrées. Pour garantir le succès du projet à long terme dans les universités ENI, les tâches exécutives devront progressivement être déléguées aux institutions ENI partenaires. L'engagement du personnel académique local envers le projet devrait graduellement augmenter de manière à assurer la continuité de toutes les activités de projet au terme de la période de financement.

Il est indispensable de nommer des délégués auprès des membres importants de l'équipe pour prévenir tout problème causé par leur promotion ou leur départ.

4.2. Engagement de tous les partenaires - Image du projet

L'engagement de tous les partenaires dans le projet est indispensable. En effet, l'impact et l'évaluation de votre programme seront d'autant plus favorables si la participation de toutes les institutions impliquées est homogène. Les partenaires devront comprendre que leur participation implique un engagement individuel et collectif dans la mesure où les personnes impliquées représentent l'institution. Tout membre qui connaîtrait un changement personnel ou professionnel, qui compromettrait sa participation, devrait être remplacé pour pouvoir assurer la continuité du projet. Former une équipe signifie aussi construire l'identité et l'image du projet. Développer l'identité d'un projet renforce considérablement la

cohésion du groupe; le projet devient leur “propriété”. Il convient donc de définir formellement la fonction de tous les membres (par exemple, Directeur de Projet, Sous-Directeur de Projet), qu'ils pourront ainsi mentionner dans leur curriculum vitae. Les dépliants, bulletins et papier à entête sont un maigre investissement et contribuent à diffuser l'image du projet. Les membres essentiels disposeront également de cartes de visite en vue de faciliter les contacts lors de conférences, etc.

Le personnel universitaire ENI formé auprès des institutions UE, et le personnel universitaire UE effectuant des missions d'enseignement dans les pays ENI peuvent, du fait de leur expérience pratique au sein des deux systèmes, devenir les éléments les plus précieux de votre équipe. Exploitez dès que possible leur expérience et attribuez-leur des fonctions clé dans le projet. Rien ne peut mieux garantir le succès de votre projet que le fait de disposer de nombreux participants qui connaissent autant les ENI que l'UE.

5. INTEGRER VOTRE PROJET DANS L'INSTITUTION CIBLEE (ENCADREMENT INSTITUTIONNEL)

L'objectif du projet est d'apporter un changement fondamental dans les institutions ciblées. Or, cet objectif n'est réalisable que si les participants au projet disposent d'un pouvoir ou d'une influence suffisants au niveau local pour promouvoir ce changement – et du soutien nécessaire pour le mettre en oeuvre. Informez-vous avec précision sur l'ancienneté de vos partenaires et leur position exacte au sein de leur institution. Si vous estimez que tel partenaire occupe une position trop faible pour pouvoir influencer le département/la faculté, cherchez à obtenir le soutien d'une personne ou d'un organe plus influent. Cette remarque vaut autant pour les institutions ENI que pour les institutions UE.

L'efficacité des programmes de formation dans l'UE est aussi déterminée par l'image du projet au niveau local en tant qu'activité principalement départementale/institutionnelle. Plus le projet est important, plus le soutien de l'institution d'accueil sera nécessaire.

Il est indispensable que l'université ciblée considère comme “siennes” les activités du projet. L'une des principales tâches du

Coordinateur de projet est de parvenir à susciter ce sentiment. Le Groupe de Gestion de Projet doit communiquer avec les autorités universitaires/facultaires concernées pour s'assurer que le projet s'inscrit dans leur stratégie à moyen et long terme et soit intégré dans les plans de développement. Evitez autant que possible que le projet soit considéré comme l'initiative privée d'un petit groupe de personnes. Rencontrez régulièrement les responsables universitaires pour sonder la réputation du projet au sein de l'institution.

Les autorités des institutions partenaires doivent être informées des ressources nécessaires à la gestion du projet. Adressez-vous aux chefs de départements concernés et, si nécessaire, discutez dès le début, du projet au niveau de la faculté et de l'université. De telles discussions non seulement initient la communication, mais elles ouvrent également la perspective d'une éventuelle assistance. Veillez à toujours vous adresser aux membres supérieurs des départements concernés, autres que ceux qui sont directement impliqués dans le projet. N'oubliez pas que le manque de communication est un problème fréquent dans les institutions ENI et UE. Sans soutien institutionnel ou intérêt individuel pour le projet, les activités ne pourront être maintenues après le financement du projet.

Veillez à maximiser l'impact de votre projet sur toute l'institution. Démontrez son utilité au département/à la faculté. Informez les autorités concernées des activités accessibles aux étudiants de plusieurs départements, comme les cours de langues, les séminaires etc. Assurez-vous que l'équipe du projet noue des liens et ait accès aux services d'information de l'université (à leurs bulletins, par exemple).

Dans la mesure où un projet Tempus implique par définition une coopération internationale, ses résultats contribueront à l'image internationale de toutes les institutions participantes.

6. AIDE DISPONIBLE POUR LA GESTION DU PROJET

Il est indispensable que le Coordinateur développe des relations de travail avec les organes suivants:

6.1. Les Bureaux internationaux des universités

Les Bureaux universitaires internationaux auprès des institutions partenaires; leur personnel dispose d'une grande expérience dans la gestion des programmes internationaux, la logistique des échanges de personnel, etc. et peut fournir une assistance précieuse aux Coordinateurs de projet.

6.2. Les organismes financiers des universités

L'expertise des organismes financiers auprès des universités peut, lorsqu'ils sont bien gérés, être très précieuse pour le projet. Il est à noter que le traitement des transferts étrangers et la comptabilité en plusieurs devises étrangères sont des disciplines relativement nouvelles pour certaines institutions.

6.3. Les Points d'Information Tempus dans les Etats Nouvellement Indépendants et la Mongolie

Les relations qu'entreprendront les Coordinateurs de projet et les personnes de contact des Etats Nouvellement Indépendants et la Mongolie avec les points d'information Tempus sont primordiales.

Les Points d'Information Tempus ont été créés pour aider au bon fonctionnement des projets dans les pays ENI et la Mongolie, et peuvent être utiles aux coordinateurs et aux partenaires de projet pour:

1. fournir des informations sur la situation et l'évolution du secteur de l'enseignement supérieur dans les États partenaires en général, ainsi que des informations sur une institutions d'enseignement supérieur en particulier dans l'État partenaire;
2. donner des informations sur tous les projets Tempus en cours, et vous mettre en contact avec les participants d'autres (Pré-)PEC;
3. procurer des informations sur les formalités requises pour les visas. Par exemple, l'Unité d'Information Tempus à Moscou a conclu un accord avec les ambassades allemande et espagnole visant à simplifier les procédures de visa. Aujourd'hui, les participants à une activité de mobilité en Fédération de Russie peuvent obtenir leur visa en 2 à 4 jours ouvrables;

4. aider lors des procédures de dédouanement pour l'équipement importé dans les États partenaires dans le cadre des projets, au travers des Unités de Coordination Tacis. Actuellement, tous les projets Tacis sont soumis à la même procédure d'exemption de taxe. Le destinataire local de l'équipement (par exemple: une institution russe d'enseignement supérieur) doit soumettre à l'Unité d'Information Tempus locale (Moscou), deux copies (en russe et en anglais) de la demande d'exemption de taxe, en y joignant un récépissé de la douane ou une facture (vous trouverez un formulaire standard en russe de l'attestation du destinataire local en Annexe 1a). Ensuite, la Délégation de l'UE à Moscou et l'Unité de Coordination Tacis de l'UE joignent leurs attestations et soumettent les documents au Comité central des Douanes de la Fédération de Russie. Le Comité central des Douanes n'accorde aucun dédouanement automatique; il examine chaque demande séparément. Cette procédure peut donc être longue, et peut prendre parfois jusqu'à un mois. Nous vous conseillons dès lors d'entamer la procédure avant que l'équipement n'ait atteint la frontière.

6.4. Fondation européenne pour la formation, Département Tempus

Pour chaque projet Tempus Tacis, est désigné un Gestionnaire de Programme. Ceux-ci disposent d'une expérience en matière de gestion des projets et sont des experts en matières contractuelles. Vous pouvez contacter votre Gestionnaire de Programme pour tout problème concernant l'interprétation de votre contrat ou la mise en oeuvre de votre projet. Les Directives pour l'Utilisation de la Bourse stipulent les différents cas qui requièrent obligatoirement l'autorisation préalable de votre Gestionnaire de Programme. Il est à noter que les autorisations *post-factum* ne peuvent en aucun cas être délivrées. Les partenaires ne doivent pas hésiter à contacter le département Tempus, sans oublier toutefois que les décisions financières sont du ressort de l'institution contractante du projet (le Contractant). Il est donc plus facile que toutes les communications relatives aux matières financières soient diffusées à la Fondation européenne pour la formation par le Contractant.

Il est à noter que La Fondation européenne pour la formation ne peut intervenir dans les conflits entre partenaires. Ceux-ci doivent être résolus au sein du consortium du projet.

7. DIFFERENCES ENTRE LES PARTENAIRES - GESTION DE CONFLIT

Outre la culture, les partenaires de projet se distinguent par de nombreux aspects: la langue, les méthodes de travail, les instruments de communication, les techniques et approches de résolution des problèmes, les processus de prise de décision, la comptabilité et la gestion. Les coutumes et les sensibilités peuvent également fortement varier d'une institution partenaire à l'autre. Le défi de votre projet réside aussi dans le fait de transformer ces différences en atouts, et d'exploiter au maximum les points forts de tous les partenaires. En outre, ces différences devraient être ouvertement discutées. Les partenaires devront être disposés à l'écoute et l'enrichissement mutuels. La mésinformation et l'incompréhension mutuelle est un véritable danger pour les projets, d'autant que les partenaires ne connaissent pas toujours suffisamment les cultures respectives. A titre d'exemple, les Anglais parlent souvent trop vite et utilisent beaucoup d'expressions idiomatiques. D'autre part, un non anglophone pourrait paraître agressif selon le vocabulaire qu'il utilise ou selon son accent. Autre exemple, les institutions ENI se montrent parfois défensives, et n'acceptent pas facilement la critique. Une attitude condescendante des membres académiques occidentaux, due à leur méconnaissance de la tradition et de l'histoire universitaires des ENI, peut également susciter la colère. Le Coordinateur doit être apte à jouer le rôle de médiateur en cas de problème.

Un autre préjugé généralement répandu, et qui peut provoquer des conflits, est que les bénéfices des projets sont réservés exclusivement aux institutions ENI. Bien qu'il en soit ainsi au niveau strictement financier, nous soulignons qu'un projet Tempus Tacis est un programme de collaboration entre membres académiques et institutions. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'une assistance unilatérale ou d'un programme de charité. Pour être efficace, la collaboration devrait bénéficier à tous les partenaires concernés. La tâche du Groupe de Gestion du Projet est de maximiser les bénéfices pour tous les participants au projet. Pour pouvoir susciter l'intérêt des membres dirigeants, la participation au projet doit, d'un point de vue académique, leur paraître motivante. Un projet profite généralement à l'institution partenaire du pays ENI par la modernisation des infrastructures et la formation continue de son

personnel. Quant aux partenaires de l'UE, ils accroissent leur expérience d'expertise/d'enseignement. Les membres académiques participants, de part et d'autre, devraient obtenir des crédits académiques formels (Conférencier invité, Professeur invité, Membre de telle société, etc.). Le Coordinateur devrait donc négocier ces crédits avec les universités participantes. N'oubliez pas que chacune des personnes et des institutions ENI et UE consacreront du temps au projet, qu'elles réserveraient ordinairement à d'autres tâches académiques. Vous ne pourrez obtenir la collaboration de membres éminents si ceux-ci y voient une perte de temps au niveau académique.

Il importe de réaliser que la situation politique et économique des États partenaires change rapidement et que les universités locales sont en pleine restructuration. Les problèmes et insécurités budgétaires sont nombreux. Les partenaires du projet peuvent être confrontés aux effets d'une inflation galopante ou de retards imprévus dus à l'introduction d'une nouvelle législation. Il est donc essentiel de maîtriser parfaitement la situation locale. Une vision stratégique lacunaire des développements de l'université ciblée peut poser de sérieux problèmes; de même qu'une mauvaise compréhension de la philosophie promue pour les projets Tempus Tacis concernant les mécanismes de financement UE. Cette constatation est d'autant plus importante que l'université ciblée est confrontée à des besoins financiers multiples. Il convient, dès le départ, de comprendre que:

- a) Les fonds des projets Tempus Tacis sont réservés exclusivement aux activités destinées à la réalisation du programme tel que défini dans la candidature initiale, en ce compris les modifications éventuelles approuvées dans le Budget et le Plan d'Activités révisés (RBAP, voir 9.3.).
- b) Les fonds sont mis à la disposition du consortium du projet, et non pas uniquement à l'institution bénéficiaire. La décision finale concernant les dépenses appartient au Contractant du projet.
- c) Les fonds du projet sont destinés à l'amélioration du système d'enseignement supérieur des ENI dans le cadre de la collaboration avec les institutions de l'UE. Une partie de la bourse du projet sera donc consacrée directement aux institutions ENI, et une autre financera les activités de

coopération. Aucune bourse ne peut exclusivement être alloué pour de l'équipement.

Tout projet affecte à un certain degré la politique des institutions ciblées. Les projets de réforme structurelle seront toujours confrontés à une certaine résistance au changement. De manière extrême, ces projets peuvent être considérés comme une intrusion des universitaires de l'UE dans la politique interne de l'institution ciblée. Il convient de discuter de cet aspect dès le début du projet, et donc d'anticiper l'impact du projet et de s'assurer le soutien et le dévouement d'un grand nombre d'universitaires sur place.

Résolution des conflits. Les conflits sont un aspect normal de l'interaction humaine et peuvent être exploités de manière créative, en explorant de nouvelles idées et approches. Il est quasi inévitable que surgissent des problèmes entre les centres et personnes participants. Toutefois des objectifs clairement fixés, une bonne communication et anticipation des problèmes contribueront à éviter les différends. Ces questions devront être traitées dès le début du projet, et le Groupe de Gestion du Projet devra s'accorder quant au processus de résolution des conflits et à la personne qui tranchera les cas difficiles.

Fiche de contrôle: résolution des problèmes	
1	Anticipez les problèmes. Dans tous les cas , ils surgiront.
2	Restez calme. Le Coordinateur a pour tâche de maintenir l'équilibre.
3	Analysez les problèmes sous tous leurs aspects et n'abandonnez jamais avant d'avoir trouvé une solution.
4	Distinguez les matières personnelles et professionnelles. Votre tâche n'est pas de bonifier les autres, mais de contribuer au succès du projet.
5	Demandez-vous toujours s'il s'agit effectivement d'un problème, ou s'il est le résultat des différences culturelles.
6	N'oubliez pas que les conflits sont généralement la conséquence d'un manque de communication.
7	Avant d'émettre un avis critique à l'égard d'une personne de culture différente, cherchez conseil auprès d'un local.
8	Essayez tant que possible de négocier des compromis; l'art de la négociation est de résoudre un problème sans montrer à l'autre participant qu'il a forcément tort.
9	Vous pouvez tirer des leçons des conflits, et aider les autres à faire de même.

8. GESTION DU PROJET

8.1. Structure de gestion du projet

Les projets Tempus Tacis mobilisent des investissements importants et un grand nombre de personnes, et ont une durée obligatoirement limitée. Les programmes de ce type exigent donc une structure de gestion efficace. Or, si cette structure est partiellement définie dans le contrat, elle doit principalement être développée par les participants eux-mêmes. A cet égard, et sans que l'on puisse s'en étonner, l'expérience passée révèle que les projets convenablement gérés sont également les plus efficaces.

8.2. Le Contractant

Dans le Programme Tempus Tacis, la même institution agit comme Contractant et Coordinateur. Néanmoins, dans de nombreux cas, le

Contractant et le Coordinateur n'étant pas les mêmes personnes, il est essentiel de définir les responsabilités de chacun dès le départ du projet. Le Contractant est légalement et financièrement responsable des fonds obtenus. L'institution peut désigner une personne de contact responsable de la gestion effective du projet. Le Contractant et le Coordinateur doivent également déterminer le processus décisionnel. Généralement, le Contractant assure le contrôle des fonds et le Coordinateur dirige les activités académiques. Si le projet est un échec, la réputation du Coordinateur s'en trouvera probablement affectée, mais c'est toutefois le Contractant qui devra payer pour les erreurs commises.

Les responsabilités du Contractant sont:

- a) Gérer la bourse du projet.
- b) Attirer l'attention de tous les partenaires sur les dispositions contractuelles et allouer des fonds aux seules fins stipulées par le contrat.
- c) Soumettre les rapports requis à la Fondation européenne pour la formation en collaboration avec le Coordinateur.

8.3. Le Coordinateur

Le Coordinateur du projet joue un rôle essentiel dans le projet. Ce rôle doit être clairement défini et approuvé au début du projet. Le Coordinateur pourrait également devenir l'un des directeurs de gestion du projet. Dans la mesure où il représente également le Contractant, il sera aussi responsable de l'utilisation des fonds. Les responsabilités du Coordinateur sont de gérer, coordonner et contrôler les activités et, concernant la programmation de ces activités, d'évaluer les délais de réalisation des résultats prévus et de coordonner les rapports d'activités requis. Comme nous l'avons déjà signalé, le Coordinateur doit coopérer activement avec le Contractant à la préparation des rapports de projet.

Principaux défis du Coordinateur	
1	S'adapter aux conditions locales.
2	Assurer l'encadrement institutionnel.
3	Traiter chaque activité de manière stratégique: assurer sa viabilité à long terme.

8.4. Le Groupe de Gestion du projet

Le Coordinateur et le Contractant ne peuvent seuls mettre le projet en oeuvre. Auprès d'eux, le Groupe de Gestion du projet joue le rôle d'un conseil de direction. Il devra être formé dans les plus brefs délais et réunir des participants de chaque État partenaire, voire de chaque institution partenaire.

Les membres du Groupe de Gestion du Projet devront être engagés officiellement. Le Coordinateur devra s'assurer que les chefs de départements/les doyens, le cas échéant, soient informés de ces engagements de manière à garantir aux personnes concernées la reconnaissance formelle de leur nomination.

La gestion du projet représente un grand investissement en temps. Il convient dès lors de toujours préciser au futur membre du Groupe, préalablement à son engagement, la disponibilité requise. Il conviendra par exemple, lors de l'engagement de hauts membres universitaires très occupés, de toujours leur assigner un délégué, que le groupe pourra contacter en leur absence. Evitez d'engager des personnes n'ayant que peu de temps à consacrer.

8.5. Personnel d'assistance - administrateur/secrétaire du projet

L'administration du projet représente également un grand investissement en temps, et peut dès lors nuire aux autres activités académiques du Coordinateur. L'administrateur/ secrétaire du projet peut décharger le personnel académique d'une part substantielle du travail administratif, et partant, fournir un point de contact en plus d'assurer la continuité de la communication. S'il importe d'éviter les dépenses administratives excessives, un personnel d'assistance insuffisant peut également être nocif au projet.

Au début du projet:

1. Évaluez les besoins effectifs d'assistance administrative/de secrétariat dans tous les centres participants. Généralement, la plus grande demande en personnel assistant provient du bureau du Coordinateur.
2. Dans la description de la fonction d'administrateur, il conviendrait d'inclure les tâches suivantes:
 - a) secrétariat
 - b) transfert de fonds et comptabilité
 - c) organisation de réunions
 - d) réservations et organisation des voyages
 - e) organisation et planification des séjours de visiteurs/formateurs (logement, assurance etc.).
3. L'administrateur/secrétaire du projet doit être qualifié dans diverses matières: communications internationales, plurilinguisme, et si possible, comptabilité en plusieurs devises. Il importe d'établir une description des tâches et d'organiser des entrevues avec tous les candidats pour s'assurer qu'ils conviennent aux postes vacants.

Vous pouvez opter pour l'emploi d'un administrateur et d'une secrétaire à temps partiel.

8.6. La formation du personnel administratif

Il peut être d'envisager une formation de courte durée auprès du Coordinateur pour les membres importants du personnel administratif de l'institution ENI participant au projet. Ainsi, ils pourront se familiariser avec les procédures administratives, et établir des contacts informels avec le reste du personnel administratif.

Règles pour la gestion du projet	
1	Structure de gestion et prise de décision limpides.
2	Définition et répartition précises des tâches et des responsabilités.
3	Disponibilité de personnes de contact connues dans chaque institution partenaire.
4	Voies de communication et points de contact définis.
5	Réglementation concernant la gestion du budget.

9. DOCUMENTS DE REFERENCE A LA GESTION DU PROJET

9.1. Le Contrat du projet

Le Contrat du projet est le document qui vous informe sur vos droits et obligations (et les interdictions) dans le cadre du projet. En outre, il définit la responsabilité financière de l'institution qui le signe (le Contractant). LISEZ ATTENTIVEMENT TOUT SON CONTENU. Le Contractant doit transmettre une copie du contrat à chacun des partenaires. Ceux-ci devront lire intégralement le contrat, et les principaux membres de chaque institution participante devront également l'examiner. Pour tout problème de compréhension de votre contrat, contactez votre Gestionnaire de Programme Tempus. Toute décision financière doit respecter les termes du contrat; cette conformité au contrat peut éviter de nombreux et longs conflits.

Le contrat comprend les Directives pour l'Utilisation de la Bourse, qui contient les informations détaillées quant au possibilité d'utilisation de l'argent, et les types de dépenses qui sont exclues. Ces directives devront être consultées régulièrement au cours du projet. Nous rappelons que toute somme dépensée pour une activité non éligible devra être remboursée. Les principaux membres du projet, ainsi que l'administrateur/ secrétaire devront toujours pouvoir disposer d'une copie de ces Directives.

Pour tout problème de compréhension concernant votre contrat, contactez votre Gestionnaire de Programme Tempus.

9.2. Votre propre candidature de projet

Votre contrat a été émis sur la base de votre candidature. Celle-ci restera donc votre référence. Après émission de la bourse de votre projet, le plan de travail et le budget décrits dans votre candidature devront être mis à jour et soumis annuellement à l'approbation de la Fondation européenne pour la formation dans le cadre du Budget et Plan d'Activités Révisés (voir ci-dessous).

9.3. Budget et Plan d'Activités révisés (RBAP)

Le Budget et Plan d'Activités révisés constituent la mise à jour et la révision de votre plan de travail tel que décrit dans votre candidature du projet. Ce document doit prendre en considération toute modification pouvant être survenue dans le contexte local entre la préparation de la candidature et l'émission de la bourse. Si la bourse allouée est inférieure au montant demandé, il conviendra également de fixer des restrictions budgétaires. Le RBAP devra constituer votre plan de travail annuel concret. Vous devrez établir le RBAP pour la première année dans les deux premiers mois de votre projet. Une fois approuvée par la Fondation européenne pour la formation, votre candidature modifiée selon les termes du RBAP fera partie intégrante de votre contrat. Ces deux documents représentent vos principales références pour une année de projet donnée. A la fin de l'année, votre projet sera évalué en comparant les activités planifiées et celles effectivement réalisées. Par ailleurs, le RBAP devra être préparé conjointement par tous les partenaires du projet et recevoir leur approbation unanime. Le cas échéant, il peut être opportun de finaliser le RBAP lors de la première réunion du Groupe de Gestion de Projet. Une attention particulière devra être accordée aux besoins effectifs du partenaire ENI et à la situation de l'université ENI sur place. Assurez-vous que toutes les institutions partenaires disposent d'une copie de la candidature du projet et du RBAP. Les deux documents doivent servir à la révision du projet.

9.4. Rapport Annuel/Final et Descriptif des Dépenses

Chaque année, vous devrez envoyer ces documents à la Fondation européenne pour la formation à la date stipulée dans votre contrat. Le Rapport annuel résume les activités de projet réalisées dans une

année académique donnée, et fournit une description générale des finances pour la même période. Ces rapports constituent les principaux instruments d'évaluation de votre projet pour le Département Tempus. Par ailleurs, ils sont une référence utile pour l'équipe du projet et un document précieux pour, entre autres, de futures publications. Souvenez-vous: si vous ne consignées pas par écrit les activités de l'équipe, tout peut être oublié en deux ou trois ans. Une fois votre projet terminé, vous devrez envoyer un Rapport final. Les matières financières du projet ne peuvent être considérées comme clôturées qu'après approbation par la Fondation européenne pour la formation de votre Rapport final. En plus du Rapport final, le Contractant doit soumettre une lettre d'intention à la Fondation européenne pour la formation la deuxième et troisième (et donc dernière) année du projet. Cette lettre confirme la volonté de l'institution contractante de poursuivre le projet.

9.5. Questionnaire sur les Résultats

Il sera envoyé au Contractant, avec le Rapport Annuel/Final, un Questionnaire sur les Résultats, qui doit être complété et renvoyé avec ces mêmes rapports.

L'information contenue dans ce questionnaire sera utilisée pour la promotion des résultats obtenus par votre projet, au travers de la publication d'un Compendium des Résultats. Les données seront également utilisées afin d'analyser les résultats tangibles des projets, et pour mesurer les effets prolongés et à long terme des projets.

9.6. Documents divers

Outre les documents reçus de la Fondation européenne pour la formation (le contrat comprenant les Directives pour l'Utilisation de la Bourse) et ceux préparés par l'équipe du projet préalablement à l'émission éventuelle d'un contrat (candidature de projet) ainsi que durant les années consécutives du programme (RBAP annuels, et Rapports annuels), il convient de disposer pour les matières courantes, des documents suivants:

- a) Fiche pilote du projet: fournissant un programme global des activités, une description de la situation actuelle et des délais

futurs. Ce document constitue un gain de temps énorme lors de la préparation des rapports.

- b) Fiche financière pilote: présentant la situation actuelle des dépenses de projet. Il importe de pouvoir établir des prévisions budgétaires régulières (par mois ou préalablement à des dépenses importantes).
- c) Fiche pilote de la mobilité: ce document devrait contenir les noms des participants à la mobilité, les dates de voyage et le nombre total de semaines/mois effectués pour la mobilité pour permettre une révision globale de cet élément du programme.

Pour gagner du temps lors de la préparation des rapports annuels, la documentation relative au projet devra être planifiée à l'avance. Parcourez attentivement le contrat, classez les formulaires qui y sont joints ainsi que les données nécessaires aux rapports. Evitez d'accumuler vos notes sur des feuilles volantes. Il existe d'excellents logiciels pour le contrôle et la comptabilité de projet. N'oubliez pas que les fiches pilotes ne sont utiles que si elles sont mises à jour régulièrement. Cette mise à jour peut être effectuée par l'administrateur/secrétaire du projet.

Documents à soumettre à la Fondation européenne pour la formation durant l'année de projet	
1	Budget et Plan d'Activités Révisés.
2	Lettre d'intention (deuxième et troisième années).
3	Rapport annuel/Final et Descriptif des dépenses.
4	Rapports individuel des Bénéficiaires.
5	Convention.

Documents à conserver par le Contractant en cas de contrôle (à envoyer à la Fondation européenne pour la formation sur demande uniquement)	
1	Reçus de toutes les dépenses.
2	Conventions (contrats) de toutes les personnes employées dans le cadre du projet.
3	Contrats de sous-traitance.
4	Certificats d'origine et référence de l'équipement acheté.
5	Tickets de transport.

10. LA GESTION DES ACTIVITES DE PROJET

Chaque activité de projet contient les éléments suivants:

1. Objectif
2. Planification
3. Mise en oeuvre
4. Contrôle
5. Documentation
6. Rapport
7. Information.

10.1. Objectif

Ne commencez jamais une activité sans avoir préalablement défini son objectif. Sinon, vous n'aboutirez à rien. En outre, assurez-vous que cet objectif soit réaliste.

10.2. Planification

Pour chaque activité envisagée, planifiez le contenu, le budget, les délais et les résultats. Assignez des tâches aux partenaires du projet et n'oubliez pas de toujours désigner un directeur qui comprenne et accepte ses responsabilités. Désignez également un Sous-Directeur de projet. Consignez votre plan par écrit et discutez-en avec le

Groupe de Gestion du Projet. PLANIFIEZ, PUIS AGISSEZ. Définissez clairement vos résultats (à quel stade pourrez-vous considérer que votre objectif est atteint ?).

Dans le cas où plusieurs personnes seraient recrutées pour participer à une activité qui requiert un engagement déterminé ou à long terme (la préparation de matériel didactique par exemple), il importe qu'elles fournissent une confirmation écrite de leur volonté à participer à cette activité. Tout participant au projet doit connaître le programme et les délais avant d'accepter sa mission.

10.3. Mise en oeuvre

Il importe de conserver une vue générale de toutes les activités du projet et de les planifier de telle sorte qu'elles soient toutes intégrées dans la réalisation de l'objectif. Des modifications du plan original peuvent s'avérer nécessaires en cours de projet. A cet égard, il est à noter que, si la programmation des activités peut être modifiée durant l'année de projet sans l'approbation de la Fondation européenne pour la formation, certains changements doivent obtenir cette autorisation avant d'être introduits. Veuillez consulter le Contrat et les Directives concernant les changements permis au niveau budgétaire: il n'est pas nécessaire de contacter votre Gestionnaire de Programme pour des matières de moindre importance.

Des Procédures Opérationnelles Standard (POS) devraient être développées et documentées pour faciliter la gestion des activités répétitives telles que:

- a) le transfert des fonds
- b) le paiement des participants à la mobilité
- c) l'achat d'équipement
- d) les réunions
- e) les rapports et la diffusion de l'information.

10.4. Contrôle

Il est essentiel d'évaluer constamment l'évolution du projet.

L'évolution à moyen terme peut être contrôlée par un Comité d'Organisation se réunissant par exemple tous les six mois.

La planification et l'évaluation à court terme devraient néanmoins se poursuivre entre les réunions du Comité d'Organisation. Des contacts réguliers doivent être conservés entre le Coordinateur du projet et les responsables des différentes activités.

Le Coordinateur devrait, au minimum une fois par an, effectuer une visite de contrôle aux centres participants et (s'il n'en fait pas partie) dans toutes les institutions ENI impliquées. Il devra minutieusement programmer cette visite et informer à l'avance les personnes qu'il désire rencontrer. Il devrait procéder à une évaluation du projet avec les coordinateurs locaux et chefs de départements concernés. A cette occasion, il serait également opportun que le Coordinateur rencontre les autorités universitaires.

Contrôle administratif de l'ETF

La Fondation européenne pour la formation contrôle les projets en évaluant le Plan d'Activité et Budget Révisés (le RBAP), le Rapport Annuel/Final et le Descriptif des Dépenses, ainsi que par le biais de visites.

Contrôle sur site

Chaque projet sera visité au moins une fois durant la période contractuelle par les Equipes de Contrôle et d'Evaluation Tacis. Le résultat de cette visite, sera la production d'un Rapport de Contrôle dans lequel sera clairement indiqué, s'il y a lieu, les recommandations quant aux améliorations à apporter. Ces recommandations ont valeur légale, et lie le Contractant qui devra faire de son mieux afin de les mettre en oeuvre. Il pourrait lui être demandé de soumettre à l'ETF des rapports ou d'autres documents sur les progrès du projet. Avant qu'une telle visite ait lieu, le Contractant peut être contacté par l'ETF, afin qu'il fournisse à l'avance certains détails, utiles aux Contrôleurs. Le but de ces visites est de détecter les problèmes précocement pour tous les membres du consortium, et de faire des suggestions quant à leurs résolutions.

10.5. Documentation

Les activités journalières devront faire l'objet de comptes-rendus. Ayez, par exemple, le réflexe de rédiger une note sur chaque activité accomplie (les programmes de cours intensifs, les visites de contrôle, etc.). Le Coordinateur devrait également faire un compte-rendu de ses conversations téléphoniques importantes avec les participants du projet, ainsi que de toutes décisions prises. Car celles-ci auront des conséquences financières: de telles notes pourront vous aider à éviter ultérieurement des malentendus et des conflits.

Il importe de conserver les rapports (minutes) des réunions du Groupe de Gestion du Projet et de les envoyer au plus tôt à tous les participants pour approbation/discussion. Chaque personne employée pour effectuer une tâche dans le cadre du projet devra rédiger un rapport (d'une page environ) sur ses activités. De même, toutes les visites devront, une fois terminées, faire l'objet d'un compte-rendu.

Le Coordinateur pourrait aussi envoyer régulièrement un résumé de l'évolution du projet aux autorités administratives concernées (plus particulièrement aux chefs de départements) des institutions participantes. Ces résumés devront être objectifs: ils doivent louer le projet autant que le critiquer. A se vouloir trop optimiste, un rapport ne peut être très efficace à long terme. N'oubliez pas: la tâche principale du Coordinateur de projet est de garantir la réalisation des objectifs du projet.

10.6. Rapport

Les formulaires requis pour le Rapport Annuel/Final sont inclus à votre dossier de contrat. Ces Rapports ne peuvent être complétés qu'en anglais, en français ou en allemand. Lisez-les attentivement dès le début du projet pour pouvoir vous familiariser avec les exigences requises pour l'évaluation de votre programme. Si les activités ont été correctement consignées, la préparation des rapports se fera rapidement. Inversement, une mise à jour lacunaire des progrès du projet représentera, à la fin de l'année, une perte de temps considérable pour le Coordinateur. Le Groupe de Gestion du Projet devrait imposer une discipline et demander à tous les partenaires qu'ils envoient au Coordinateur un bref rapport sur les activités

réalisées en cours de projet, et en fin d'année, un compte-rendu plus détaillé. Ces comptes-rendus devront rassembler des informations élémentaires sur l'activité, les participants, les résultats et les dépenses. Pour faciliter l'élaboration du sommaire annuel, vous pouvez également soumettre des questionnaires sur le projet aux participants. Le Contractant doit chaque année envoyer un compte-rendu du projet à la Fondation européenne pour la formation.

Principaux aspects de l'évaluation de projet	
1	L'objectif du projet a-t-il été atteint ?
2	Les activités du projet forment-elles une entité cohérente menant à la réalisation de l'objectif ?
3	Les fonds ont-ils été dépensés conformément aux dispositions contractuelles ?

10.7. Information

La communication et les processus décisionnels jouent un rôle important dans le fonctionnement de toute organisation. Ces facteurs acquièrent encore plus d'importance (et, partant, deviennent plus critiques) lorsque les distances géographiques augmentent, et qu'interviennent des équipes multinationales. La plupart des problèmes rencontrés dans un projet proviennent soit d'une communication déficiente soit d'une gestion centralisée (qui ne favoriserait pas l'accès des participants aux informations importantes).

L'importance d'une communication régulière est évident. Le Coordinateur et le Groupe de Gestion de Projet doivent rester en contact permanent. Ils peuvent, par exemple, se fixer des rendez-vous téléphoniques réguliers à heure fixe pour maintenir un contrôle efficace du projet.

Une liste ou une base de données sur les participants devra également être développée auprès de chaque institution partenaire, comprenant leurs numéro de téléphone, de télécopieur et de messagerie électronique. Les principaux participants devront désigner des représentants. Les horaires de vacances devront être échangés.

Les coûts de la communication. Les frais généraux du projet couvrent notamment les frais de communication. Assurez-vous que chaque institution partenaire dispose de fonds suffisants et ne doit pas économiser sur les frais de communication. La cherté des communications est une légende. Car vos dépenses de téléphone et de télécopie ne représenteront qu'une part infime de votre bourse. Et ces dépenses sont essentielles au bon fonctionnement du projet. En outre, le prix à payer pour une communication déficiente est généralement plus élevé que celui des factures de téléphone et de télécopie. N'hésitez pas à en convaincre tous les participants et administrateurs qui rechignent sur l'usage du téléphone et du télécopieur. En d'autres termes, N'ECONOMISEZ PAS SUR LA COMMUNICATION.

10.7.1. Communication interne: informez votre équipe

- Répondre aux lettres, télécopies et téléphones. Tous les participants au projet doivent se discipliner pour répondre immédiatement à toute communication. Ne pas répondre à la correspondance peut sérieusement retarder votre projet. Si votre réponse exige du temps, signifiez votre retard à votre correspondant.
- Diffusion de l'information au sein de l'équipe. N'oubliez jamais de diffuser régulièrement les nouvelles informations au personnel important. Cette tâche devrait incomber à l'administrateur de projet, qui doit s'assurer que toutes les personnes intéressées reçoivent les informations nécessaires.
- Réunions de projet. Les réunions sont les meilleures occasions pour diffuser l'information et résoudre les problèmes ou conflits. Si elles sont mal organisées, elles provoquent souvent une perte de temps. Préparez pour chaque réunion un ordre du jour (points de discussion) et distribuez-le à l'avance, en vous assurant que toutes les personnes intéressées aient été dûment informées des dates de la réunion. Pour faciliter les réservations d'hôtels et de restauration, il convient d'envoyer des formulaires d'inscription et d'invitation. Les deux types de réunions suivantes sont indispensables à la bonne organisation de votre projet:
- Réunions de planification en début d'année du projet. Le Contractant et le Coordinateur devront préparer une proposition de RBAP, un sommaire des flux de mobilité et une circulaire sur

les principales dispositions contractuelles relatives au projet. Les partenaires des pays éligibles devront préparer une proposition concernant les flux de mobilité planifiés.

- Réunions de contrôle, comprenant un exposé du projet. Devront y figurer les objectifs du projet, le rôle des partenaires, une étude des tâches déjà effectuées par participant ou par catégorie d'activités. Une révision budgétaire devra également être faite.

10.7.2. *Communication externe: publicité du projet à l'extérieur*

La diffusion de l'information concernant un projet renforce son impact. L'équipe du projet doit donc planifier cette diffusion à différents niveaux:

- a) départemental
- b) de la faculté
- c) universitaire
- d) national et international (conférences spécialisées, contact avec les organisations nationales et internationales).

La diffusion locale de l'information importe autant que sa présentation au niveau national et international. Les programmes internationaux sont trop fréquemment gérés par une seule institution; et la communication entre les équipes concernées reste insuffisante. Il faut maximiser l'usage de bulletins, de panneaux d'affichage etc. Vous devez encourager les membres de votre équipe à publier des articles dans les journaux spécialisés, plus particulièrement dans les pays ENI. Pour respecter les délais de présentations, de rédaction des conférences, etc., il convient d'élaborer un calendrier des réunions et de planifier les activités d'information.

11. **GARANTIR L'IMPACT DU PROJET À LONG TERME**

Le projet peut avoir un impact précieux pour autant que ses effets persistent au-delà de sa période de financement Tempus. C'est pourquoi l'équipe du projet doit entretenir cette politique de long terme pendant toute la durée du projet. Plus encore, la planification à long terme devrait être introduite dès le départ du projet. Chaque activité devrait être continuellement évaluée relativement à son effet potentiel à long terme et aux perspectives de financement à moyen et à long terme. Dans de nombreux cas, il est improbable que les

universités des pays ENI puissent complètement assumer la reprise du financement Tempus au terme du projet. Des sources extérieures de financement seront presque toujours indispensables; recherchez-les au plus tôt. Développer, et plus encore financer une coopération demande du temps. Dès que les premiers résultats se dessinent, il convient de penser aux perspectives à long terme du financement du projet, et de les présenter aux organismes de sponsoring potentiels.

Comment maintenir et développer les contacts initiés au sein du projet	
1	Accords de partenariats aux niveaux départemental, facultaire et universitaire.
2	Contacts par l'intermédiaire d'associations internationales.
3	Sources de financement extérieures: chambres de commerce, autorités locales et régionales, etc.
4	Financement par la coopération à l'industrie.

Masse critique. Le concept de masse critique fait référence au fait qu'un individu isolé peut plus difficilement maintenir et développer un projet, ou changer un système qu'un groupe qui comprend les objectifs, les moyens et les méthodes de chacun de ses membres. Il importe donc de planifier l'échange de personnel en gardant à l'esprit ce concept de masse critique. Les effets à long terme de toute initiative exigeant des qualifications spécifiques ne peuvent pas être garantis si ceux-ci dépendent d'une seule personne. Si vous voulez introduire du nouvel équipement, de nouveaux logiciels etc., assurez-vous de disposer d'un nombre suffisant de personnes capables de les utiliser convenablement.

Un autre facteur entrant en ligne de compte est le degré d'ancienneté des personnes impliquées dans la réalisation des activités du projet au-delà de la période de financement. Il importe de former des participants de plusieurs degrés d'ancienneté de manière à garantir l'encadrement institutionnel. Le concept de "former les formateurs" est également essentiel. Toutes ces remarques confirment l'importance de sélectionner soigneusement le personnel destiné à la formation à l'étranger. Le principal critère de sélection devrait être l'impact potentiel de la personne sur le système et son habileté à former d'autres personnes.

12. PROGRAMME DE MOBILITE

Le développement des ressources humaines par l'échange de personnel et d'étudiants (les programmes de mobilité) constitue un élément important des projets. En effet, les montants alloués pour l'enseignement et le recyclage du personnel représentent une part considérable du budget des projets.

12.1. Mobilité du personnel

Les projets financent la mobilité du personnel universitaire (académique ou administratif) pour des missions d'enseignement/de formation, des périodes de recyclage et de formation continue, des cours intensifs, des visites de courte durée et des stages pratiques.

Un personnel formé constitue la meilleure garantie pour susciter un changement structurel à long terme. Au niveau stratégique, l'échange de personnel doit être considéré comme un investissement, et rapporter le meilleur rendement. Les montants alloués pour la mobilité paraissent parfois excessifs. Néanmoins les programmes de coopération fonctionnent mieux lorsqu'ils se basent sur un réseau de contacts personnels. Lorsque les relations ont tendance à devenir formelles, le travail en lui-même est moins efficace. Il faut différencier les besoins de déplacements pour la préparation du réseau international de la mobilité sans objectif précis que l'on pourrait qualifier de "tourisme académique". L'équipe de Gestion du Projet doit régulièrement réviser les programmes d'échange de personnel et s'assurer que les déplacements soient justifiés en terme de bénéfices potentiels.

Planifier la mobilité. Les effets à long terme de la mobilité dépendent de la bonne sélection des participants. Une mauvaise sélection ne peut qu'entraîner le gaspillage des fonds investis dans l'échange de personnel. Pour pouvoir adapter le programme de formation du projet aux besoins institutionnels, il est indispensable d'étudier rigoureusement les besoins quantitatifs et qualitatifs de l'institution ciblée au niveau de la formation. La sélection des candidats est trop souvent aléatoire et n'exploite pas intégralement le potentiel des institutions des pays ENI. Elle devrait être définie dès le début du projet, c'est-à-dire avant que le programme de mobilité

ne soit mis en oeuvre. Les facteurs suivants sont essentiels à la planification de la mobilité:

- a) La masse critique. Planifiez le nombre de personnes qui devront être formées à l'étranger pour pouvoir garantir l'impact à long terme du programme dans l'institution bénéficiaire.
- b) Stratégie institutionnelle. Le département qui envoie du personnel pour suivre une formation continue a-t-il établi une stratégie pour l'exploitation de l'expertise nouvellement acquise ? Est-il capable de promouvoir/instituer le personnel formé de manière à exploiter de manière optimale ses nouvelles qualifications ?
- c) Le chef de département soutient-il les buts du programme de mobilité ? La faculté/l'université est-elle préparée à exploiter de nouvelles qualifications et à en promouvoir le partage avec d'autres départements ? Existe-t-il une base de données des programmes de formation continue au niveau facultaire/universitaire ? Si ces questions trouvent pour la plupart une réponse négative, il conviendrait de suspendre provisoirement le programme de mobilité pour régler ces problèmes.

Toutes ces questions doivent être traitées avec les autorités facultaires/ universitaires compétentes. Il est essentiel d'organiser régulièrement des réunions entre l'équipe de Gestion du Projet et ces autorités.

Sélection des candidats à la formation. Les facteurs suivants doivent intervenir dans la sélection des candidats aux programmes de formation continue:

- a) Motivation d'apprendre: le candidat est-il vraiment intéressé à acquérir de nouvelles qualifications ? Sait-il ce qu'il veut apprendre ?
- b) Plans de carrière: le candidat a-t-il un objectif à long terme et un plan pour sa réalisation ? Le candidat appliquera-t-il son expérience nouvelle au sein de l'institution ciblée ou ailleurs ?
- c) Disponibilité immédiate du candidat formé pour le projet. Il est opportun de fournir au début du projet une formation continue aux candidats les plus disponibles et de les impliquer directement dans les activités de projet.

- d) Le niveau de connaissance linguistique. La préparation linguistique est un élément généralement sous-estimé dans le projet. Or, il convient de faire une distinction entre pouvoir comprendre une langue étrangère et pouvoir assumer le rôle d'intervenant dans des discussions spécialisées multilingues. L'attitude qualifiée de condescendante des universités occidentales est souvent due à un problème de communication. En d'autres termes, nous souhaitons que les candidats soient encouragés à suivre une formation (continue) intensive en langues. En outre, les directeurs du projet auprès des universités organisant le recyclage linguistique devront étudier les possibilités (et coûts) de la formation continue en langues pour la période effective de recyclage.
- e) Il est vivement conseillé d'interviewer les candidats au programme de mobilité en présence de représentants universitaires.

Potentiel linguistique dans les universités ENI et de l'UE. La plupart des universités disposent d'un département en langues. Le Coordinateur du projet pourrait visiter ce département pour y présenter le projet et ses implications au niveau de la formation en langues. La fréquence et le niveau des cours ne se conforment pas toujours aux conditions de l'échange intensif de personnel. Il existe deux manières de résoudre ce problème: soit encourager l'université ciblée à développer les cours existants, soit fournir des fonds du projet pour la préparation linguistique. De manière générale, les universités ENI devraient être encouragées à accorder une attention maximale à une formation avancée en langues. Assurez-vous que les futurs participants du projet soient conscients de ces éventuels problèmes linguistiques et qu'ils utilisent – dans leur université d'origine et le cas échéant, dans l'université UE – les infrastructures destinées à perfectionner leurs connaissances en langues. Par ailleurs, il importe d'informer les personnes en visite des opportunités de l'institution d'accueil au niveau de la formation permanente en langues.

Programmes de formation de personnel dans les institutions de l'UE. Pouvoir former efficacement le personnel en visite est une tâche complexe. Le Coordinateur ne doit pas espérer que l'institution UE puisse inconditionnellement fournir un programme structuré de formation. Il est tellement facile, au sein d'un département en pleine

activité, de livrer les visiteurs à eux-mêmes. Il importe dès lors de discuter des problèmes suivants avec votre directeur de projet et son chef de département avant de mettre le programme en oeuvre:

Existe-t-il déjà un programme de formation au sein du département d'accueil ? Est-il documenté ? Un horaire a-t-il été établi par écrit ? Quels sont les résultats obtenus au niveau départemental ? Quel était le contingent l'an dernier ? Quels sont les membres du personnel responsables de la formation ? Informez-vous auprès du chef de département de la disponibilité du personnel à l'égard des candidats à la formation. Le chef du département soutient-il ce programme de formation ? L'insertion des visiteurs dans le cadre de travail de l'institution a-t-elle été planifiée (impliquant par exemple des demandes de permis de travail/enregistrement auprès d'organismes professionnels, etc.) ?

Contrôle des performances. Il est indispensable de procéder au contrôle des performances acquises par les candidats à la formation ainsi que de la pertinence de la formation continue. Aussi importe-t-il de désigner dans le département d'accueil des superviseurs pour évaluer l'évolution des candidats sur l'ensemble ou sur une partie de la période de formation.

Visites d'enseignement/conférenciers invités. Les visites d'enseignement de courte durée effectuées par les membres du personnel universitaire UE dans des institutions ENI jouent un rôle important au niveau du transfert des qualifications et du développement de la coopération internationale. Pour pouvoir maximiser leur impact, ces visites doivent être rigoureusement planifiées. Les aspects suivants doivent être pris en considération:

- a) Disponibilité: assurez-vous que le conférencier est prêt à consacrer suffisamment de temps dans l'institution d'accueil. Voudra-t-il participer à des discussions informelles ?
- b) L'utilité de l'expertise d'un conférencier pour votre institution cible. Celui-ci pourra-t-il enseigner exactement ce dont vous/votre personnel avez besoin ?
- c) Insertion des membres inférieurs du personnel. Il importe qu'à tous les niveaux, le personnel puisse bénéficier des visites d'enseignement. Les contacts des conférenciers invités avec le personnel ne devront donc pas se limiter aux membres

supérieurs, mais comprendre également les membres à la base, les étudiants chercheurs par exemple. Il importe beaucoup que les futurs candidats à la mobilité soient impliqués.

- d) L'expertise du conférencier peut-elle être exploitée en dehors du niveau départemental ? Convient-il d'organiser une conférence au niveau facultaire ? D'organiser des débats ? D'inviter des étudiants ou d'autres personnes intéressées par la coopération internationale ?
- e) Préparez un programme des visites d'enseignement et communiquez-le au conférencier à l'avance. Il est indispensable que celui-ci connaisse exactement le type, l'intitulé et la durée prévus pour ses interventions/séminaires, ainsi que l'auditoire ciblé.
- f) Préparez le public. Qui, au sein de l'institution, sera intéressé à rencontrer le conférencier ? Informez à l'avance les personnes intéressées. Veillez à développer une grande publicité: l'image de l'institution dépend de l'efficacité avec laquelle sont gérées ces visites. Si celles-ci sont mal organisées, votre département paraîtra mal géré.
- g) N'oubliez pas que le conférencier a investi du temps pour effectuer sa visite auprès de l'institution ciblée, temps qu'il aurait pu consacré à la recherche ou à préparer une bourse. Dès lors, cet investissement ne doit pas lui paraître comme étant une perte au niveau académique. A vous de l'en convaincre. Quels crédits académiques, ou autre reconnaissance, l'institution ciblée peut-elle offrir ? Identifiez les intérêts de vos conférenciers au niveau de la recherche. Quelles personnes pourraient-ils rencontrer au sein de l'institution ciblée ?

Aspects pratiques de l'échange de personnel

Mise en oeuvre de l'échange de personnel. Les chefs de départements de toutes les institutions d'accueil doivent connaître toutes les conditions, les calendriers et les responsabilités du personnel relativement au programme de formation continue. Il convient d'organiser une réunion départementale avant de lancer le projet en vue d'expliquer au personnel académique et administratif les moyens et les fins de l'échange de personnel.

Correspondance avec les futurs participants. Envoyez le programme des activités au futur participant et à son supérieur de sorte qu'ils puissent en discuter et s'accorder avant son départ à l'étranger.

En annexe, vous trouverez un modèle de lettre à envoyer au futur participant à la mobilité. Pour éviter tout malentendu, il convient d'informer les futurs participants que le montant qui leur sera alloué peut sensiblement varier en fonction des fluctuations des taux de change. Veillez donc à toujours leur communiquer le nom de la personne à contacter pour les questions financières.

Le Rapport Individuel du Bénéficiaire doit être sollicité dès le premier courrier adressé au futur participant car celui-ci devra avoir établi son rapport avant de quitter l'université d'accueil.

N'oubliez pas que les participants peuvent avoir besoin de lettres d'introduction du Coordinateur du projet pour la banque, la bibliothèque universitaire, etc. N'oubliez pas les dispositions requises en ce qui concerne les assurances médicales

Mobilité du personnel. Principales questions	
1	Quelle est la fonction de la mobilité du personnel dans le contexte de l'objectif du projet? En quoi répond-t-elle aux besoins de l'institution ?
2	Quel sont les résultats prévus de la mobilité ?
3	Une stratégie a-t-elle été développée pour l'exploitation optimale des bourses de mobilité et du personnel enseignant externe ?

Mobilité du personnel.	
Planification et préparation des visites d'enseignement du personnel	
1	Décrivez le principal objectif et contenu du programme.
2	Décrivez le groupe cible.
3	Précisez la langue de présentation et de discussion (vérifiez le niveau de compétence de votre auditoire). Du matériel/des notes/des traducteurs sont-ils nécessaires ?
4	Préparez un programme détaillé de la visite et communiquez-le aux membres du personnel intéressés.
5	Vérifiez les détails techniques: salle, état de l'équipement audiovisuel, etc.

12.2. Mobilité des étudiants

La mobilité des étudiants fait partie intégrante de la plupart des PEC. La mobilité des étudiants regroupe des périodes d'études, des stages pratiques et la participation à des cours intensifs de courte durée.

Reconnaissance académique. Les période d'études à l'étranger sont une expérience précieuse pour les étudiants. Toutefois, pour garantir leur bénéfice optimal, il est essentiel qu'elles fassent l'objet d'une reconnaissance académique. Il est donc indispensable dès le début du programme de déterminer le niveau de reconnaissance académique requis. Idéalement, la période d'études effectuée à l'étranger devrait être intégrée dans le programme de cours d'origine. Il importe de clarifier les procédures de reconnaissance académique avec les autorités académiques responsables (à savoir, le doyen, le sénat universitaire) ou les autorités nationales compétentes en matière d'enseignement supérieur. Par ailleurs, les partenaires devraient envisager d'utiliser, si possible, le Système de Transfert de "Crédits" académiques de l'UE (ECTS).

Système de Transfert de "Crédits" académiques de la CE (ECTS). L'ECTS est aujourd'hui appliqué dans toute l'Europe pour certaines disciplines, mais n'a pas encore été adopté dans les pays ENI. Toutefois, lorsqu'un PEC promeut la mobilité des étudiants, il convient d'acquérir les informations relatives à l'ECTS et de former les membres du personnel académique et administratif sur les aspects généraux de la reconnaissance académique. Il est essentiel que les partenaires du PEC s'accordent sur les méthodes de crédit appliquées aux étudiants participant à la mobilité.

Pour de plus amples information sur l'ECTS, veuillez vous adresser à:

Bureau Socrates
Rue Montoyer 70, 1000 Brussels.
Tél.: 00/32/2/233.01.11 / Fax: 00/32/2/233.01.50

Internationalisation des programmes d'études. L'internationalisation des programmes d'études fait référence à l'organisation d'échanges d'étudiants ainsi qu'au développement de cours ou de programmes complets dispensés dans une langue étrangère. De nombreuses universités sont intéressées par ce concept car la venue d'étudiants étrangers est un apport considérable pour les nouvelles générations. Il convient de déterminer avec l'institution cible si l'internationalisation a été planifiée dans le cadre du développement institutionnel et, le cas échéant, dans quelle mesure les activités du projet y contribueront.

Si l'internationalisation des programmes fait partie intégrante de la politique institutionnelle, il faudra également fixer la langue utilisée pour les matériaux didactiques qui seraient développés dans le cadre du PEC. Il semble que l'anglais soit souvent privilégié.

Planification de la mobilité des étudiants. Les institutions d'origine et d'accueil doivent impérativement s'accorder sur le programme d'études organisé à l'étranger. En outre, l'institution d'accueil devrait développer le cadre logistique destiné au programme. Des superviseurs devront être sélectionnés pour encadrer les étudiants et les futurs candidats devront recevoir à l'avance toutes les informations relatives au cours dispensés.

Intégration de la mobilité des étudiants dans le Programme PEC global. Un programme de mobilité des étudiants pourrait, par exemple, comprendre la mobilité des étudiants et du personnel de manière à permettre l'encadrement/le tutorat des candidats par les professeurs de l'institution d'origine.

Stages pratiques pour les étudiants universitaires. L'objectif des stages pratiques est d'offrir aux étudiants une formation "sur le terrain" dans les entreprises. La planification des stages devra impliquer autant l'entreprise que l'institution d'accueil. Les critères

et procédures de sélection jouent un rôle essentiel. Les éléments suivants devront être pris en considération:

- a) Quelle sera la pertinence des stages pratiques au niveau du développement des compétences individuelles du personnel et des étudiants ?
- b) Quels seront l'impact/les résultats du stage pratique au niveau de l'institution d'origine ? Quelle est sa fonction dans le développement structurel du département/de l'université ?

Préparation des périodes d'études à l'étranger. L'impact de la période d'études à l'étranger dépend entre autres du niveau de préparation. Les étudiants devront être informés longtemps à l'avance des conditions de la période d'études à l'étranger, tant en termes académiques (concernant par exemple les lectures préparatoires, la comparaison détaillée des cours, la participation à des cours/séminaires particuliers avant le départ) qu'en termes culturels et, plus particulièrement au niveau linguistique.

Infrastructure. Une personne sera désignée auprès du département d'accueil pour traiter les problèmes logistiques tels que la disponibilité de logements et l'organisation d'une phase d'introduction.

Méthodes d'évaluation de la mobilité des étudiants. Le travail des étudiants à l'étranger doit être évalué par l'institution d'accueil et l'institution d'origine, qui devront fixer communément les modes d'évaluation/d'examen. Les étudiants devront être dûment informés sur les procédures d'évaluation. Les résultats obtenus au cours de la période à l'étranger devront être évalués par le biais d'examens dans l'institution d'accueil ou par le superviseur de l'université d'origine. Ils devront aussi préparer un Rapport individuel du Bénéficiaire.

Les coûts de la mobilité des étudiants. L'université d'accueil peut invoquer des frais institutionnels pour couvrir les frais occasionnés par l'accueil d'étudiants étrangers. Pour plus d'informations, veuillez vous référer aux Directives pour l'Utilisation de la Bourse.

Mobilité des étudiants. Principales questions.	
1	Quels sont les objectifs de la formation/des études ? Quels sont les critères de sélection des candidats ?
2	Quelle préparation les étudiants doivent-ils suivre (lectures, formalités préalables sur les programmes, connaissances requises, etc.) ?
3	Les questions de la reconnaissance académique institutionnelle et du transfert de crédit ont-elles été étudiées ?

12.3. Formalités pratiques pour la mobilité du personnel et des étudiants

Assurer le confort des visiteurs. Une personne devra être désignée au sein du département pour traiter les matières administratives relatives aux visiteurs. Ceux-ci devraient également recevoir dès leur arrivée un dossier comprenant:

- a) Des informations sur le logement (dont le prix).
- b) Un plan de la ville/de l'université.
- c) Des suggestions concernant les possibilités de restauration. Situation des magasins avoisinants.
- d) La situation des banques.
- e) La situation de la bibliothèque.

Déplacement. Il est conseillé de sélectionner un seul agent de voyage qui se chargera de toutes les formalités pour les déplacements effectués dans le cadre du programme. Les grandes agences de voyage proposent généralement une distribution internationale des tickets. Il convient de rappeler que les tickets bon marché doivent souvent être réservés au minimum deux à quatre semaines à l'avance. Par ailleurs, en incluant une nuit de samedi à dimanche dans votre programme de visite, peut vous faire épargner une somme appréciable.

Visas. Les formalités concernant l'obtention des visas demandent parfois beaucoup de temps, et devront donc être entreprises suffisamment tôt. Les participants au projet issus des pays ENI ont parfois des difficultés à obtenir un visa d'entrée dans l'UE. Vous

pouvez également contacter votre Point de Contact Tempus pour vous faire conseiller pour les questions sur les visas. Il est intéressant de noter que les formalités pour l'obtention de visa pour des périodes excédants trois mois peuvent prendre plus de temps et suivent parfois une procédure différente. De plus certaines ambassades de l'UE dans les pays ENI exigent la lettre d'invitation originale. Pour éviter toute complication, assurez-vous de toujours indiquer dans les lettres d'invitation que les frais d'assurance médicale seront couverts par l'université d'accueil dans le cadre de la bourse Tempus. Veuillez vous référer à la table donnée en annexe pour de plus amples informations sur les conditions d'obtention de visa pour les participants en provenance de la Fédération Russe. Pour toute aide supplémentaire concernant les visas, n'hésitez pas à contacter le Bureau de l'ETF à Moscou et les Points d'Informations Tempus dans leur pays respectif.

Permis de travail/enregistrement auprès d'organismes professionnels. L'obtention d'un permis de travail ou d'un certificat d'enregistrement peut prendre beaucoup de temps et nécessite des documents particuliers. Les candidatures devront être soumises suffisamment tôt.

Assurance médicale. Les réglementations concernant les assurances médicales pour le personnel académique et/ou les étudiants varient considérablement entre les pays d'Europe. Tous les participants au projet devront être couverts sous les mêmes conditions tant pour le séjour à l'étranger que pour le voyage. Pour éviter toute complication, n'oubliez pas d'indiquer clairement dans la lettre d'invitation que les frais d'assurance médicale seront couverts par la bourse Tempus par l'université hôte.

Logement. Planifier le logement est important surtout dans le cas de la mobilité des étudiants. Il faut savoir si l'institution d'accueil dispose d'un service de logement pour les étudiants/le personnel en visite. Informez-vous sur les disponibilités de ce service et assurez-vous qu'elles soient suffisantes pour le nombre d'étudiants prévu. Il faudra également se renseigner sur le prix des logements. Dans le cas de séjours de longue durée, le visiteur pourrait loger la ou les premières semaines au sein de l'université pour pouvoir s'occuper personnellement de ces formalités. Les visiteurs devront toujours être informés à l'avance du prix du logement. Dans la mesure où

pendant l'année académique, l'offre en logement sur le campus universitaire est généralement réduite, il convient de s'organiser à temps.

Méthodes de paiement pendant le séjour à l'étranger. Les étudiants et le personnel doivent être dûment informés sur les conditions/restrictions financières avant leur départ à l'étranger. Il faudra si nécessaire faire effectuer le paiement par votre organisme financier immédiatement à leur arrivée. Concernant les participants aux programmes de formation plus longs, il est opportun de prévoir le paiement d'une somme réduite à leur arrivée et qu'ils ouvrent un compte en banque. Il vaut mieux éviter de payer la bourse en un versement; les allocations de subsistance devraient être payées par mensualités.

Base de données des institutions participant au réseau de mobilité des étudiants.	
La base de données établie doit être régulièrement mise à jour et contenir les éléments suivants:	
1	Informations élémentaires sur les institutions participantes.
2	Détails sur les programmes impliqués.
3	Calendrier de l'année académique.
4	Critères généraux et linguistiques pour la sélection des étudiants étrangers.
5	Information sur les disponibilités de logement dans l'institution d'accueil.
6	Informations relatives aux visas et enregistrements auprès de la police.
7	Informations sur les assurances médicales.

13. GESTION FINANCIERE

13.1. Système de contrôle financier pour le Coordinateur et le Contractant du projet

Le Coordinateur doit avoir une vue actualisée de la situation financière du projet et pouvoir aisément prévoir les dépenses futures. Pour faciliter le contrôle des finances du projet, il conviendrait d'élaborer un système de contrôle avant d'effectuer les premières

dépenses. Celui-ci sera constitué d'une base de données pilote ainsi que de formulaires types pour les dépenses (voir annexe). De tels formulaires permettent d'introduire une certaine discipline dans la comptabilité et d'épargner un temps considérable lors de la préparation des rapports.

Les rubriques budgétaires des formulaires devront correspondre à celles figurant sur le contrat du projet et sur les formulaires des Rapports Annuel/Final. Demandez à votre organisme financier s'il peut intégrer les codes/rubriques comptables dans l'administration de votre compte pour qu'ils correspondent aux documents informatiques de l'université.

Prendre son temps pour organiser minutieusement la comptabilité du projet vous permettra d'en gagner lorsque vous devrez établir les rapports.

Les Contractants devraient vérifier auprès du Département Information de l'ETF, la disponibilité de directives sur les projets, des formulaires de Rapport Annuel/Final sur disquettes ou sur le World Wide Web. Afin d'aider les Contractants, des efforts continus sont faits pour mettre à leur disposition toutes les informations et les formulaires nécessaires, sur disquettes ou sur le WWW.

13.2. Dispositions générales

Lisez attentivement les Directives pour l'Utilisation de la Bourse. Elles vous fourniront toutes les informations nécessaires quant à vos droits et obligations contractuelles. Veuillez également accorder une attention particulière aux restrictions contractuelles telles que:

1. Montant minimal à dépenser pour l'équipement.
2. Restrictions quant aux transferts de fonds entre rubriques budgétaires.
3. Maxima en vigueur pour les frais de personnel et frais généraux.
4. Montants maximaux alloués pour la subsistance dans le programme de mobilité.

Il peut être exigé de votre université qu'elle rembourse les montants dépensés pour des rubriques inéligibles. En cas d'hésitation quant aux rubriques éligibles, contactez votre Gestionnaire de Programme. Gardez une copie de vos correspondance/entretiens téléphoniques.

13.3. Déplacement et subsistance

Les barèmes de paiement doivent être convenus avec les futurs candidats. Tout malentendu survenant lors de la fixation des sommes pourrait provoquer des conflits à long terme. Pour connaître les montants indicatifs, veuillez vous référer aux Directives pour l'Utilisation de la Bourse

13.4. L'équipement

L'équipement n'est qu'un moyen; en effet, l'achat d'équipement n'est qu'un aspect du projet, et pas nécessairement le plus important. Un PEC important disposera d'un grand pouvoir d'achat. Tenez en compte lors des négociations avec les fournisseurs: vous pourrez certainement obtenir des ristournes. Les fournisseurs potentiels devront vous soumettre une note écrite (facture pro forma). Pour rappel, la bourse Tempus ne permet que l'achat d'équipement produit/assemblé dans les pays de l'UE et ENI. Depuis 1996, l'équipement qui n'est pas originaire de l'UE ou des États partenaires, mais qui y est assemblés ou importés, peut être acheté, pour autant qu'il n'existe pas d'équivalent dans ces pays. N.B.: votre bourse ne couvre pas le paiement des taxes, des droits de douane, etc. Pour tout conseil concernant le dédouanement et l'exemption de taxes, vous pourrez contacter l'organisme financier de l'université locale ou le Point d'Information Tempus. La procédure appliquée à l'heure actuelle pour tous les projets Tacis est assez longue et peut durer jusqu'à un mois. Il est donc conseillé de l'entamer avant que l'équipement n'ait atteint la frontière. Il est intéressant de noter que plusieurs fournisseurs dans les pays ENI ont maintenant des comptes auprès de banques occidentales; ceci peut considérablement faciliter les transferts bancaires, et présente moins de risques.

L'allocation minimum par année pour l'équipement, tel qu'elle est indiquée dans les Conditions Spéciales de votre contrat, doit être

dépensée durant l'année contractuelle, car aucun fonds pour l'équipement n'est transférable aux années suivantes.

13.5. Frais de personnel académique

Fournir des honoraires peut représenter une motivation considérable surtout lorsque les objectifs du projet nécessitent prioritairement la réalisation de certaines tâches importantes. Toutefois, il est difficile de fixer des barèmes pour ces honoraires académiques. Il est clair que le programme Tempus ne peut offrir des honoraires équivalents aux taux commerciaux standard. Les honoraires devraient, dans une certaine mesure au moins, être proportionnels aux barèmes salariaux. Les honoraires académiques de l'Etat partenaire ne peuvent pas être prélevés sur la bourse Tempus. Le raisonnement à la base de cette décision est que les projets qui dépendent fortement du paiement extérieur d'honoraires académiques dans l'État partenaire, n'ont en général pas la capacité de maintenir les résultats du projet une fois terminé le financement Tempus. Les projets dans les États partenaires, dans lesquels l'État partenaire a investi ces propres ressources académiques est évidemment plus à même de survivre.

13.6. Frais de personnel administratif

Les frais de personnel administratif peuvent être payés aux institutions de l'UE et des États partenaires. Ces frais sont strictement destinés à couvrir les tâches administratives nécessaires pour gérer et atteindre l'objectif du projet. Les frais pris en charge par le projet doivent refléter les barèmes locaux, et ne pas être couverts par aucune autre source de financement que ce soit.

13.7. Honoraires d'experts

La participation d'experts provenant des Etats membres de l'UE, des pays non UE du G-24, des pays Phare, des pays ENI ou de Mongolie, n'est permise qu'à petite échelle, et sous la direction du consortium du projet. Les experts peuvent être invités à fournir des connaissances spéciales ou des compétences dans un domaine particulier, en participant à certaines activités. Les honoraires payés aux experts ne peuvent pas dépasser les barèmes locaux.

13.8. Report des fonds d'une année académique à l'autre. Rapport des activités planifiées sur deux ans (uniquement pour les PEC)

Dans le cadre du contrat, il est possible de reporter des sommes non dépensées d'une année académique à l'autre dans les limites de la période contractuelle. Par exemple, si pour des problèmes d'organisation, les flux de mobilité ont du être postposés de l'année académique 1994/95 à l'année 1995/96, les montants alloués pour ces flux devront être inscrits au RBAP de 1995/96 avec la mention "non dépensé" en 1994/95. Toutefois le montant total prévu pour la mobilité des étudiants en 1995/96 devra être augmenté proportionnellement. Il est à noter que l'achat d'équipement ne peut être reportées sous aucun prétexte et son donc non-transférable. Pour garantir la disponibilité de l'équipement nécessaire au projet, il convient de respecter rigoureusement les montants minimaux alloués annuellement pour les dépenses d'équipement.

Le contrat permet également que certaines activités soient planifiées sur deux années académiques consécutives dans les limites de la période contractuelle. Ces activités devront être stipulées dans le Rapport Annuel/Final de l'année où elles sont achevées et payées. En d'autres termes, si une activité n'est pas terminée (ou payée) au 31 août d'une année donnée, elle ne pourra figurer dans le Rapport annuel. Les montants alloués pour cette activité devront, quant à eux, porter la mention "non dépensé". Les dépenses non justifiées par des factures ne pourront aucunement être reportées. Si, par exemple, des étudiants inscrits pour suivre un cours dans une université UE toute l'année académique 1994/95 ratent le début du premier semestre pour des problèmes de visas, ils pourront suivre le second semestre et terminer leur année au cours de l'année académique suivante. Toutefois ces flux ne devront pas figurer dans le Rapport annuel de 1994/95 mais dans celui de 1995/96. Le montant total alloué pour ces flux de mobilité devra porter la mention "non dépensé" dans le Descriptif des Dépenses de 1994/95 et devra figurer dans le RBAP de 1995/96.

13.9. Mobilité. Calcul des montants alloués pour la subsistance

Les tableaux figurant dans les Directives pour l'Utilisation de la Bourse présentent les montants indicatifs en vigueur pour la mobilité

en fonction de périodes déterminées. Pour calculer les maxima relatifs à des périodes ne figurant pas dans les tableaux, il faut se baser sur le montant de la période minimale; y ajouter le produit de la fraction correspondante multipliée par la différence entre les allocations pour la période maximale et pour la période minimale.

Par exemple, le tableau ne donne que les allocations de subsistance pour 4 et 8 semaines. Pour obtenir le montant maximum autorisé pour une période de 5 semaines, il faut prendre le montant correspondant à 4 semaines (soit la période minimale) et ajouter 1/4 de la différence entre les allocations pour 4 et 8 semaines. Soit, en se référant à l'Annexe I/11 du contrat:

$$1.600 \text{ ECU} + 1/4 (2.400 - 1.600) = 1.800 \text{ ECU}$$

14. GESTION DU PROJET - PREMIERE ETAPE

La première étape du projet est généralement la plus difficile. Mais, lorsqu'elle est bien organisée, elle permet d'éviter de nombreux problèmes par la suite. Avant de mettre les activités en oeuvre, il faudra vérifier les points qui suivent:

14.1. Vérification du plan de travail

Le Budget et Plan d'Activités révisés (RBAP) devront être prêts. L'équipe de Gestion doit présenter le RBAP à la Fondation européenne pour la formation dans les deux premiers mois du projet, et ensuite chaque année à la date limite indiquée dans le contrat. Après avoir signé le contrat PEC, le Contractant recevra 50% du montant total de la bourse pour la première année. L'allocation des 50% restants dépendra de l'approbation du RBAP par la Fondation européenne pour la formation.

Fiche de contrôle: plan de travail final (RBAP)	
1	L'objectif stipulé dans le contrat est-il correct ?
2	La situation des institutions partenaires a-t-elle changé depuis la candidature du projet ?
3	Quels sont les résultats prévus pour la première année ?
4	Les résultats prévus ont-ils été approuvés par tous les partenaires ?
5	Les fonds disponibles sont-ils suffisants pour réaliser toutes les activités prévues ? Dans le cas contraire, quelle modification apporter ?

14.2. Vérification de la structure de gestion

Comme nous l'avons souligné, une structure de gestion clairement définie est essentielle au bon fonctionnement du projet. A cet égard, veuillez vous référer au tableau ci-dessous.

Fiche de contrôle: la structure de gestion	
1	Qui est le Gestionnaire général du Projet ? Si ce n'est le Coordinateur, qui tranche les questions financières ? Quel processus de prise de décision a été adopté ?
2	Si le Contractant et le Coordinateur sont des personnes différentes, a-t-on adopté un processus de prise de décision adéquat ? Qui représente le Contractant ?
3	Chaque personne importante dispose-t-elle d'un délégué ?
4	Chaque personne importante dispose-t-elle d'un délégué ?
5	La structure de gestion a-t-elle été approuvée par tous les partenaires ?
6	Les responsabilités concernant les activités de projet ont-elles été attribuées individuellement ?
7	Des procédures de contrôle et de rapport ont-elles été développées ?

14.3. Procédures à suivre pour le transfert de fonds

Etablir les contacts avec les responsables financiers des institutions partenaires. Renseignez-vous sur les personnes responsables de la comptabilité du projet et rencontrez-les dès que possible. Elles devront être intégrées dans votre base de données des participants au projet. Assurez-vous de pouvoir les contacter facilement.

Ouverture des comptes. Demandez aux responsables financiers des institutions partenaires d'ouvrir les comptes appropriés pour le projet et de vous communiquer tous les détails. Il est à noter que dans certaines institutions des Etats partenaires, une réglementation empêche l'ouverture de comptes en dehors des comptes universitaires.

Elaboration de procédures standard. Concevez avec l'aide de votre organisme financier des formulaires types de transfert de fonds et adoptez des procédures standard pour la gestion des transferts. Parmi ces procédures, nous vous conseillons (vous trouverez en annexe les lettres types):

- a) Un formulaire de "Demande de transfert" à envoyer à l'Organisme financier du Contractant.
- b) Un formulaire de "Notification de transfert" comprenant une note d'information à télécopier à l'organisme financier de l'institution ENI, ainsi qu'une copie au Directeur de Projet local.
- c) Il convient également de recevoir l'accord écrit de chacun des organismes financiers des universités partenaires selon lequel les fonds transférés seront exclusivement dépensés sur autorisation du Directeur de projet local (voir annexe).

Connaître le parcours des fonds. Identifiez toutes les banques impliquées et, si possible, informez-vous aussi sur toutes les personnes responsables des comptes; vous gagnerez du temps et éviterez d'éventuels problèmes lors des transferts de fonds. En outre, il importe de tester le système de transfert avant de transférer des sommes importantes. En d'autres termes, le premier transfert devra être réduit de manière à minimaliser les risques éventuels.

15. SYNOPSIS SUR LA DOCUMENTATION ET LES DISPOSITIONS CONTRACTUELLES DES PROJETS

La documentation du projet établit les dispositions à suivre pour la gestion de votre projet. Les documents du projet se distribuent selon leur importance hiérarchique, qui est la suivante:

1. Conditions spéciales du contrat.
2. Budget et Plan d'Activités révisés (seulement pour les PEC).
3. Directives pour l'Utilisation de la Bourse.
4. Conditions générales du Contrat.
- 5 Guide du candidat.

Responsabilité légale. L'institution contractante est légalement responsable à l'égard de la Fondation européenne pour la formation.

Période de financement limitée. La période de financement est limitée pour tous les projets et est stipulée dans le contrat. L'argent ne peut en aucun cas être dépensé avant ou après la période stipulée au contrat.

Rapports à soumettre

1. Dès le départ du projet, vous devrez soumettre le RBAP à la Fondation européenne pour la formation pour la date limite stipulée dans votre contrat.
2. A la fin de la première et de la deuxième année du projet, l'institution contractante devra soumettre une lettre d'intention stipulant sa volonté de poursuivre le projet
3. Pour chaque année de projet, vous devrez soumettre à la date limite stipulée dans votre contrat les documents suivants
 - a) Le Rapport annuel et le Descriptif des dépenses
 - b) Les Rapports individuels des bénéficiaires
 - c) Le Budget et Plan d'Activités Révisés pour l'année académique suivante.
4. Une fois le projet terminé, vous devrez soumettre à la date limite stipulée dans votre contrat le Rapport Final et le Descriptif des Dépenses, y compris les Rapports Individuels des Bénéficiaires.

Documents à conserver. Les Directives pour l'Utilisation de la Bourse stipulent les documents que vous devrez conserver cinq ans après le terme du projet.

Droits d'auteur. Tous les droits d'auteur concernant les matériaux développés au cours de la période de financement appartiennent à l'institution contractante. Les institutions contractantes doivent se souvenir de mentionner le soutien de Tempus dans tous les matériaux qui ont été développés, partiellement ou totalement par le biais du financement Tempus.

Assurance. La Fondation européenne pour la formation n'est nullement responsable des éventuels accidents, maladies, de la couverture de la période de congé de maternité, etc. Le Contractant devra en informer clairement tous les partenaires.

Opérations sur le compte Tempus. .

- 1) L'université doit ouvrir un compte exclusivement destiné au projet Tempus.
- 2) Considérant les difficultés liées aux opérations bancaires et aux paiements dans les ENI, vous pouvez faire des retraits en espèces sur ce compte. Toutefois, pour tout retrait effectué, vous devez obtenir de votre banque des récépissés, et les conserver.
- 3) Vous devez conserver les fonds du projet en ECU ou en devise convertible. Les conversions nécessaires pour des opérations en devises non convertibles se feront exclusivement au moment de ces opérations.

Intérêts du compte du projet. N'oubliez pas de dépenser tous les intérêts accumulés avant le terme de la période contractuelle. Veuillez en informer votre institution de sorte que l'organisme financier ou la banque concernés puissent vous communiquer à temps le montant des intérêts accumulés.

Sous-traitance. Par sous-traitance, on entend le recours aux services fournis par des particuliers ou des organisations qui n'ont aucun lien direct ou indirect avec les institutions participant au projet. Vous pouvez sous-traiter des activités dans le cadre de la bourse. Ces activités seront des missions de formation/d'enseignement et des visites de courte durée. Toutefois ces activités ne pourront être

contractées qu'avec des organisations situées dans l'Etat membre de l'UE ou le pays ENI impliqué dans le projet.

Taxes. L'équipement et les services acquis dans le cadre de Tempus sont exempts de TVA et autres taxes, droits de douane et charges similaires au sein de l'UE et des États partenaires. En d'autres termes, Tempus ne remboursera pas les sommes dépensées pour les taxes. Le certificat requis à cet égard est délivré avec votre contrat.

Modification du programme initial des dépenses.

1. Une fois votre RBAP approuvé, toute augmentation de 10% d'une rubrique par rapport au montant initialement prévu pour celle-ci devra recevoir l'autorisation écrite de la Fondation européenne pour la formation.
2. Toute modification de plus de 25% dans le nombre des flux pour les deux catégories de mobilité (personnel ou étudiants) nécessite également une autorisation écrite.
3. Le transfert des fonds de la bourse de mobilité vers la bourse d'organisation nécessite une autorisation. Vous ne pouvez transférer des fonds de mobilité pour couvrir des frais généraux ou des frais de personnel.

Bourse d'organisation. Les principales rubriques budgétaires de la bourse d'organisation sont les frais de personnel, les frais d'équipement, les autres frais et les frais généraux.

Frais de personnel. N'oubliez pas les limites supérieures fixées pour les frais de personnel. Pour les PEC, les frais de personnel ne peuvent excéder 25% du montant total, avec un maximum de 80.000 ECU par année. Il importe de noter que les honoraires et salaires payés aux institutions partenaires et aux institutions sous-traitantes sont également considérés comme frais de personnel. Tous les frais de personnel doivent être accompagnés d'une convention (d'un contrat) par personne employée.

Frais académiques. Vous pouvez payer des frais de remplacement à l'institution de l'UE pour autant que les enseignants soient remplacés pour une période comprise entre un mois minimum et 10 mois maximum (2.500 ECU maximum pour chaque mois ininterrompu sur la base des coûts réels). Vous pouvez également payer des frais de personnel académique pour des tâches exceptionnelles, limitées et

justifiables. En outre, le personnel académique peut être payé pour des tâches administratives. Toutefois les honoraires académiques ne pourront excéder 10% du montant total de la bourse.

Frais d'équipement. Veuillez relire la définition de l'équipement dans vos Directives pour l'Utilisation de la Bourse. L'équipement doit être produit ou assemblé dans un Etat membre de l'UE, dans un pays ENI ou Phare. Depuis 1996, l'équipement qui n'est pas originaire de l'UE ou des États partenaires, mais qui y est assemblés ou importés, peut être acheté, pour autant qu'il n'existe pas d'équivalent dans ces pays. Les certificats adéquats sont requis. Pour toute dépense d'équipement supérieure à 10.000 ECU, vous devrez obtenir des offres auprès de trois fournisseurs indépendants.

Frais généraux. Lorsque vos frais généraux n'excèdent pas 2.5% du montant total de la bourse par année, vous ne devez pas fournir de pièces justificatives. Vous pouvez dépenser jusque 5% en frais généraux pour autant que vous fournissiez un décompte détaillé de toutes les dépenses.

Bourses de mobilité. Les Directives pour l'Utilisation de la Bourse sont très précises quant aux montants indicatifs en vigueur pour les frais de subsistance et de logement.

Les participants à la mobilité devront fournir un Rapport individuel des Bénéficiaires. Ce document, qu'ils devront envoyer au Contractant, représente un des principaux éléments du Rapport Annuel/Final. Vous devrez vous familiariser avec les catégories de mobilité stipulées dans les Directives pour l'Utilisation de la Bourse.

Vous devrez également connaître les dépenses non éligibles dans le cadre de la bourse de mobilité. La mobilité des étudiants (contrairement à celle du personnel) couvre les frais institutionnels à payer à l'institution d'accueil. Seuls les frais institutionnels des périodes d'études dans les universités pourront être couverts, et non ceux issus des stages pratiques ou de la participation à des cours intensifs.

16. FICHES DE CONTROLE DES ACTIVITES DES PROJETS

Le présent manuel n'a pas la prétention de fournir des directives détaillées ou des suggestions pour chaque projet envisageable, dans la mesure où celles-ci diffèrent selon le type d'institutions impliquées. En revanche, certaines des suggestions émises dans les chapitres précédents s'appliquent à toutes les activités. Les tableaux présentés ci-dessous serviront d'aide-mémoire au Coordinateur et au Groupe de Gestion et leur permettront de garder à l'esprit les facteurs importants liés aux différentes activités.

Développement de programmes de cours. Points importants	
<i>A prendre en compte:</i>	
1	La stratégie de l'université/de la faculté.
2	Le degré de soutien des organes académiques de l'institution.
3	L'aval des organes académiques concernés.
4	Les politiques nationales: approbation du ministère concerné/reconnaissance des autorités nationales.
5	Compatibilité européenne.

Développement des programmes de cours. Evaluation des cours existants et conditions d'élaboration des nouveaux cours.	
<i>A évaluer:</i>	
1	Les compétences et le potentiel de développement du personnel académique existant. Une formation du personnel s'impose-t-elle ?
2	L'équipement existant.
3	Les possibilités de continuation du nouveau programme au terme du financement du projet. La stratégie de remplacement progressif du personnel académique invité par le personnel local.
4	Les possibilités d'adaptation aux besoins locaux.

Développement des programmes de cours. Conception de nouveaux programmes.	
1	Les objectifs du programme sont-ils clairement définis ?
2	Le contenu du programme est-il conforme à son objectif ?
3	Quelle est son rapport aux programmes existants ?
4	Quelle est la structure du programme au niveau de la répartition entre les conférences, les exercices et les travaux de projet ?
5	Quel est le niveau des étudiants requis à l'entrée ?
6	Quelles sont les procédures d'évaluation ?
7	Quel est le résultat final: diplôme - licence ?
8	A-t-on planifié une phase pilote de mise en oeuvre ? Comment sera-t-elle évaluée ?

Développement du personnel	
1	Existe-t-il une stratégie de développement du personnel académique ou administratif au sein de l'institution ? Comment la nouvelle formation de personnel/les activités développées vont-elles compléter les activités existantes ?
2	En quoi les activités de développement de personnel vont-elles contribuer aux autres initiatives du projet (par exemple à la restructuration des programmes de cours) ?

Création et restructuration des centres d'enseignement supérieur (Etablissement de nouvelles structures de gestion et modernisation des infrastructures pour la formation de troisième cycle). <i>A prendre en compte:</i>	
1	La législation nationale.
2	La stratégie de l'université/la faculté/du département.
3	L'encadrement au niveau de l'organisation/support institutionnel. Les organes académiques concernés de l'institution impliquée doivent être intégrés dans la planification et les processus de prise de décision.
4	La coordination des activités du projet avec d'autres initiatives de l'université.
5	La définition de l'objectif pour la nouvelle structure.
6	Les services offerts par la nouvelle structure institutionnelle.
7	Les compétences du personnel existant. Une formation s'impose-t-elle ?
8	L'équipement requis.
9	La relation entre la nouvelle unité et les unités existantes au sein de l'université.

<p>Développement des capacités de l'université à coopérer avec l'industrie et autres organisations.</p> <p>Sont compris la création et/ou la restructuration des Unités de Transfert technologique et des Unités de Formation continue au sein des universités; le développement de centres de formation et d'expertise-conseil au sein des universités pour l'industrie locale; le développement de stages pratiques en entreprise; et l'échange de personnel entre universités et entreprises.</p> <p><i>A prendre en compte:</i></p>	
1	La coordination avec d'autres initiatives dans le domaine.
2	Les liens avec les stratégies existantes.
3	L'implication des organes académiques requis concernés dans le développement des nouveaux programmes.
4	Les conditions locales (cadre légal, situation de l'industrie locale).
5	Les qualifications du personnel universitaire à la base/ formation du futur personnel.
6	Les besoins (en terme d'innovation/de qualifications) de l'industrie locale.
7	La conception et mise en oeuvre des activités appropriées.
8	La création de mécanismes de dialogue entre l'industrie et l'université.
9	Le rôle de chaque partenaire dans les activités respectives. Le cadre légal pour l'obtention par les universités de revenus extérieurs (comptabilité, répartition et exploitation des revenus extérieurs, engagement de personnel sur des ressources extérieures, etc.).

<p>Cours intensifs</p> <p>Il s'agit de cours de formation de courte durée dans une matière donnée.</p> <p><i>A prendre en compte:</i></p>	
1	Les résultats prévus.
2	L'adaptation aux conditions locales.
3	L'utilisation de l'expertise du personnel de tous les centres, et non exclusivement des institutions ou Etats partenaires de l'UE.
4	La compétence linguistique de l'auditoire (fourniture de résumés traduits, copies de transparents et de rétroprojections, etc.).

Modernisation des infrastructures et de l'équipement. Acquisition d'équipement pour usage en bibliothèques, laboratoires d'enseignement, centres de formation des enseignants, centres de documentation etc.	
1	Evaluez les besoins en équipement de votre programme (en fonction du nombre d'étudiants, etc.).
2	L'équipement prévu est-il essentiel à la réalisation de l'objectif du projet .
3	Les caractéristiques de l'équipement doivent être coordonnées à la politique d'investissement de l'université pour garantir la compatibilité.
4	Sélectionnez les fournisseur potentiels et adressez leur un appel d'offres.
5	Prenez en compte les supports et services après-vente ainsi que la maintenance à moyen et long terme.
6	Procédez à une planification rigoureuse de manière à éviter tout problème au terme de l'année de projet.
7	Déterminez les besoins de formation de personnel quant à l'utilisation et la maintenance de l'équipement acheté.
8	Etudiez les futures possibilités d'accès à l'équipement.
9	Calculez le temps d'utilisation. L'usage/le nombre d'utilisateurs prévus justifient-ils les dépenses ?
10	Demandez vous toujours si les fonds seraient mieux investis dans une autre activité donnée ?

17. ANNEXE: FORMULAIRES STANDARD

Vous trouverez en annexe des exemples de formulaires standard à utiliser dans le cadre du projet de manière à normaliser et simplifier la communication. L'usage de ces formulaires n'est évidemment pas obligatoire. Ils pourront toutefois faciliter la gestion de votre projet. Dans tous les cas, ces documents devront être modifiés pour être conformes à votre propre programme.

ANNEXE:
Formulaires standard

Veillez noter que les formulaires donnés dans cette annexe
sont fournis à titre d'exemple uniquement

Ceci est un exemple de demande de dédouanement et d'exemption de taxe pour de l'équipement importé en Fédération de Russie. Cette lettre doit être soumise en anglais ou en russe (voir page suivante)

Moscow,

TO WHOM IT MAY CONCERN

(recipient) is a partner of the project which is being implemented and funded by the European Commission within the Technical Assistance to the NIS States (project No)

- The aim of the project is.....
- The implementation of this project envisages the delivery of the equipment which will be used for
- The equipment is going to be cleared (or currently staying) at (regional customs point)
- The equipment purchased by the European Commission's funds for this project will not be used for commercial purposes.
- Due to above and in accordance with the intergovernmental agreements on humanitarian and technical assistance to Russia, I kindly request you to produce a relevant conclusion to the State Customs Committee of the Russian Federation regarding the exemption of this equipment from customs import duty, VAT, special tax (3%) and other similar fees.

Yours sincerely,

Director General

Enc.: Customs waybill (list of equipment)

PROGRAMME TEMPUS UE - PROJECT N°

Proposition d'ouverture ou d'utilisation d'un compte bancaire à l'usage d'un projet Tempus

Adresse de l'institution:

.....

Nom de la banque:

Adresse de la banque:

.....

Intitulé du compte:..... Code bancaire:

Numéro de compte: Devises:.....

Personne(s) autorisée(s) à signer:

Nom: Signature:.....

Nom: Signature:.....

En qualité de responsable administratif/financier de(institution), je certifie que le compte bancaire susmentionné sera exclusivement utilisé pour les dépenses du projet Tempus et que toute dépense sera autorisée par le Coordinatuer du PEC. Je reconnais que, conformément aux dispositions de l'UE, toutes les pièces justificatives relatives au présent compte doivent être conservées durant une période de cinq ans au moins après l'échéance du projet.

Nom:

Signature de la personne autorisée:

Date: Cachet officiel de l'institution:

DEMANDE DE TRANSFERT DE FONDS

A l'attention de: Responsable financier
Bureau financier
Adresse de l'université (Contractant)

Date:

Compte N°:..... Projet Tempus N°:.....

Veuillez transférer la somme de.....

sur le compte de:

Université 2

(Projet Tempus N°:))

Adresse de la banque:

Compte N°:.....

Disposition (veuillez joindre cette note au transfert):

Ces fonds seront utilisés de manière suivante:

Rubrique		Roubles
soutien pour la réunion de 3ème cycle	remboursement	91.904,00
livres d'anglais	remboursement	570.000,00
Ordinateurs département de médecine	remboursement	10.543.728,00
logiciels graphiques	paiement anticipé	47.250.000,00
Total		58.455.632,00

Ces fonds devront être dépensés selon les instruction du Prof.

(Personne de contact russe) au Dépt. Médecine, Université 2, tél

Une comptabilité détaillée sera exigée pour les paiement anticipés.

Veuillez agréer l'expression de ma considération distinguée.

Coordinateur du programme

NOTIFICATION DE TRANSFERT DE FONDS

A l'attention de: Responsable financier
Adresse de l'Université (Contractant)
.....
Date:

PROGRAMME TEMPUS UE - PROJECT N°

Par la présente, je vous informe avoir effectué un transfert en livres sterling d'une somme équivalente à 58.455.632,00 (cinquante-huit millions quatre cent cinquante-cinq mille six cent trente-deux) roubles sur le compte de:

Université 2

(Projet Tempus N°:)

Adresse de la banque:

Compte N°:

Disposition:

Ces fonds seront utilisés de manière suivante:

Rubrique		Roubles
soutien pour la réunion de 3ème cycle	remboursement	91.904,00
livres d'anglais	remboursement	570.000,00
Ordinateurs département de médecine	remboursement	10.543.728,00
logiciels graphiques	paiement anticipé	47.250.000,00
Total		58.455.632,00

Ces fonds devront être dépensés selon les instruction du Prof.

(Personne de contact russe) au Dépt. Médecine, Université 2, tél

Une comptabilité détaillée sera exigée pour les paiement anticipés.

Veillez agréer l'expression de ma considération distinguée.

Coordinateur du programme

Copie: Personne de contact russe

NOTIFICATION DE PARTICIPATION À LA MOBILITÉ DU
PERSONNEL/DES ÉTUDIANTS

PROGRAMME TEMPUS UE - PROJET N°.....

Participant à la mobilité.....

Université 2

Adresse du département

Date:

Cher

J'ai le plaisir de confirmer votre acceptation comme participant au sein de notre département dans le cadre du programme EU mentionné ci-dessus. Votre séjour dans le département prendra cours le pour se terminer le

Vous bénéficierez d'une bourse d'un total de ECU (le montant en devises locales dépendra des taux de change) destinée à couvrir vos frais de déplacement, de subsistance et de logement en Irlande au cours de votre séjour de 24 semaines.

Veillez noter que l'assurance médicale est obligatoire et sera couverte par la bourse.

En ce qui concerne le logement, il serait peut-être opportun de prendre une chambre avec petit déjeuner pendant quelques jours à l'Université, au prix approximatif de par semaine, de manière à vous permettre de trouver une solution à plus long terme.

Veillez noter qu'un formulaire de Rapport individuel du bénéficiaire vous sera remis et, qu'au terme de votre séjour, vous serez tenu de soumettre ce Rapport dûment complété au Coordinateur du projet.

Le bureau du Coordinateur du projet pourra réserver vos tickets d'avion et vous les faire parvenir. Néanmoins, il vous est loisible de les réserver vous-même et de vous faire rembourser à votre arrivée. Veuillez me faire savoir, par lettre ou par fax, l'alternative que vous aurez choisie et me communiquer les dates qui vous conviendront le mieux pour le voyage.

Dans l'attente de vous rencontrer, je vous prie d'agréer mes salutations distinguées.

Coordinateur du projet (Irlande)

Manuel pour la gestion des projets Tempus
T a c i s

DEMANDE DE PAIEMENT DE LA BOURSE DE MOBILITÉ

A l'attention de: Responsable financier
Bureau financier
Université 1

Date:

Projet Tempus UE N° Compte N°

Cher

Je vous saurais gré de bien vouloir effectuer le paiement des allocations de logement et de subsistance du Prof. au Département de à l'Université 1. Le Prof. effectuera dans ce département une période de formation continue/ recyclage d'une durée de 24 semaines, à savoir du au

Frais de déplacement	£	448,80	
Solde pour subsistance et logement	£	5,229,30	
Montant alloué mensuellement	£	371,50	pour une période de 24 semaines, à verser toutes les 4 semaines

Veuillez effectuer les paiements suivants

Date	Paiement (£)	A enregistrer comme		
4 NOV 91	371,55	Allocation	semaines	1-4
2 DEC 91	371,55	Allocation	semaines	5-8
30 DEC 91	371,55	Allocation	semaines	9-12
27 JAN 92	371,55	Allocation	semaines	13-16
24 FEV 92	371,55	Allocation	semaines	17-20
23 MAR 92	371,55	Allocation	semaines	21-24
Total dû	5.229,30			

Comme convenu, je vous serais reconnaissant de payer 100,00 £ en espèces à prélever du premier paiement uniquement (et à retirer auprès du Bureau financier), le solde restant dû à payer par chèque.

En vous remerciant, je vous prie d'agréer l'expression de ma considération distinguée.

Coordinateur du projet

PROPOSITION DE MOBILITÉ DU PERSONNEL

PROGRAMME TEMPUS UE- PROJET N°

Proposition pour une mobilité individuelle (de personnel)

Nom:

Adresse de l'institution:

.....

Téléphone de l'institution:..... Numéro de fax:

Adresse privée:

.....

Téléphone privé:

Institution d'accueil:

.....

Durée (semaines):

Date prévue d'arrivée: Départ:

Veillez indiquer ci-dessous les objectifs prévus pour votre période de mobilité. Soyez aussi précis que possible dans la description des objectifs et des résultats. Veillez commencer sur le bas de cette page et poursuivre à la page suivante. Votre déclaration aidera certainement l'institution d'accueil à garantir le succès de votre séjour.

CANDIDATURE DE STAGE POUR ÉTUDIANT

Projet Tempus UE N°

(Page 1 de 2)

DONNÉES PERSONNELLES

Nom: Prénom:
Date de naissance: Lieu de naissance:
Nationalité: Sexe:
Adresse du séjour:
Pays: Téléphone:
Compte bancaire: Banque:

PERSONNE À CONTACTER EN CAS D'URGENCE

Nom:
Pays: Téléphone:
Compte bancaire: Banque:

FORMATION

Diplôme d'enseignement supérieur (type d'école, année):
Université:
Matière principale: Début des études:
Domaine(s) de spécialisation:
Intitulé de thèse de fin d'études:
Pour quel cours avez vous eu des crédits: Assistant
Je devrais être diplômé en (année):
Principaux examens déjà présentés:

CANDIDATURE DE STAGE POUR ÉTUDIANT

(Page 2 de 2)

AUTRES ATOUTS (INTÉRÊTS, QUALIFICATIONS, ...)

DESCRIPTION DU STAGE SOUHAITÉ

Pays souhaités:

Durée:

Période du:..... au:.....

Décrivez les raisons pour lesquelles vous soumettez votre candidature pour un stage Tempus.

Veillez donner les raisons de votre candidature à un stage. Veillez décrire la nature du travail que vous aimeriez effectuer.

Date: Lieu: Signature:

BASE DE DONNÉES DES PARTICIPANTS PEC

Projet Tempus UE N°

INFORMATIONS RELATIVES AU PARTICIPANT

Pour faciliter la communication dans le cadre du projet, il est essentiel que nous disposions d'informations précises sur chaque participant. Nous vous saurions gré de bien vouloir y contribuer.

Pour des raisons administratives uniquement, nous voudrions stocker ces informations sur support électronique. Une stricte confidentialité sera observée. Toutefois, si vous préférez que ces données ne figurent pas dans la base de données, veuillez mettre une croix dans la rubrique correspondante.

Veuillez si possible, compléter à la machine ou écrire lisiblement en lettres majuscules.

Nom:

Prénom(s):

Institution:

.....

Département:

Fonction:

Adresse de l'institution:

.....

Téléphone de l'institution:

Fax de l'institution

.....

Adresse privée:

.....

Téléphone privé

Langues pratiquées:

.....

FORMULAIRE DE GESTION FINANCIÈRE (SANS MOBILITÉ)

Projet Tempus UE N°

Détails des dépenses

Code de l'université	Bon de commande envoyé le	Paiement autorisé le	Date de déclaration financière
.....			
1. Date:		
2. Article/activité:	3. Fournisseur:
	Réf.
	fournisseur:
4. Coûts:	<i>Calculez toujours en £ de la Fédération russe et IRL</i>		
Indiquez le montant	ECU	Rub	ou Punt
.....			
Total		
5. Taux de change:	Taux de change devise locale /£	Taux de change £/ECU	
.....			
6. Mode de paiement:	Transfer n°:
Commande de l'univ. n°:	Transfer
à:		
Autre:	Date de transfert:
7. JEP classification:	8. Comments:
.....			
Catégorie budgétaire		
Sous catégorie		
Autorisé par:	Facture à classer dans fichier (nom)
Signature:		

FORMULAIRE DE GESTION FINANCIÈRE (POUR LA MOBILITÉ)

Projet Tempus UE N°

<p>1. Détails des activités</p> <p>Objectif du voyage:</p> <p>Nom:</p> <p>Prénom:</p> <p>Occupation actuelle:</p> <p>Code de l'activité:</p> <p>Code organisation d'origine:</p> <p>Code pays d'origine:</p> <p>Code organisation d'accueil:</p> <p>Code pays de destination:</p> <p>Durée en semaines:</p> <p>£/ECU:</p> <p>Date de début:</p> <p>date d'échéance:</p>	<p>2. Coûts: Calculez en £ de la Fédération russe et IRL</p> <p>Roubles ou punt £ ECU</p> <p>.....</p> <p>Transport aérien:</p> <p>Train/taxi:</p> <p>Total transport:</p> <p>Total subsistance:</p> <p>Autres frais:</p> <p>Total demandé:</p> <p>Total payé directement au demandeur:</p> <p>Total dépensé:</p> <p>Nombre de nuits:</p> <p>Taux subsistance quotidien: Taux de change devise locale: Change:</p> <p>.....</p> <p>Devises locale/£:</p>
<p>3. Classification</p> <p>Date déclaration:</p> <p>Catégorie:</p> <p>Date:</p> <p>Paiement:</p> <p>Sous catégorie:</p> <p>Autorisé:</p> <p>Autorisé par:</p> <p>(en lettres capitales)</p> <p>Signature:</p>	<p>4. Paiements</p> <p>Code financier de l'université</p> <p>.....</p> <p>Numéro de transfert:</p> <p>Transfert vers:</p> <p>.....</p> <p>5. Commentaires</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

Manuel pour la gestion des projets Tempus
T a c i s

Date:

6. Facture à classer dans fichier (nom):

INDEX

—A—		
Activités du projet	Bulletins d'informations	
Création et restructuration de	<i>Voir aussi</i> Communication..... 40	
centres d'enseignement	<i>Voir aussi</i> Encadrement	
supérieur..... 65	institutionnel..... 20	
Encadrement institutionnel..... 20	<i>Voir aussi</i> Image du projet..... 19	
Réaliser l'objectif..... 18	Bureau international de	
<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle,	l'université..... 22	
Activités du projet..... 18		
Aide disponible pour la gestion	—C—	
du projet..... 21-23	Candidature de projet..... 31	
Allocations de subsistance..... 57	<i>Voir aussi</i> Budget et Plan	
Appel d'offres, voir Fiches de	d'Activités Révisés..... 31	
contrôle, Modernisation des	Centre d'enseignement	
infrastructures et de	supérieur, Voir Fiches de	
l'équipement..... 67	contrôle..... 65	
Aspects pratiques de la	Communication	
mobilité du personnel et des	Communication externe..... 40	
étudiants..... 50	Communication interne..... 39	
Assurance..... 46; 61	<i>Voir aussi</i> Encadrement	
Aspects pratiques de la mobilité	institutionnel..... 20	
du personnel et des étudiants..... 50	voir Conflit (gestion de)..... 24	
Assurance médicale..... 51	voir Information..... 38-40	
<i>Voir aussi</i> Visa..... 50	Comptabilité	
	Intérêts bancaires du compte du	
—B—		
Bourse d'organisation..... 62	projet..... 61	
Modification du programme	Opérations sur le compte	
initial des dépenses..... 62	Tempus..... 61	
Titres budgétaires principaux..... 62-63	<i>Voir aussi</i> Documents divers..... 32	
Transfert d'argent à partir de la	<i>Voir aussi</i> Organisme financier	
bourse de mobilité..... 62	de l'université..... 22	
Bourse de mobilité..... 63	<i>Voir aussi</i> Reports des fonds..... 56	
Modification du programme	<i>Voir aussi</i> Système de contrôle	
initial des dépenses..... 62	financier..... 52	
Transfert d'argent à la bourse	<i>Voir aussi</i> Transfert d'argent..... 59	
d'organisation..... 62	Conférenciers..... 45	
Budget et Plan d'Activités	Conflit (gestion de)..... 24	
Révisés (RBAP)..... 31	Contractant..... 27	
	Responsabilité légale..... 60	
	<i>Voir aussi</i> Conflit (gestion de)..... 24	
	<i>Voir aussi</i> Contrat..... 30	

<p><i>Voir aussi</i> Coordinateur 28</p> <p><i>Voir aussi</i> Equipe du projet..... 18</p> <p><i>Voir aussi</i> Fondation européenne pour la formation 23</p> <p><i>Voir aussi</i> Gestion du projet..... 27; 58</p> <p><i>Voir aussi</i> Groupe de gestion du projet..... 28</p> <p><i>Voir aussi</i> Plan de travail 57</p> <p><i>Voir aussi</i> Projet axé sur la réalisation d'un objectif 18</p> <p><i>Voir aussi</i> Rapport Annuel/Final et Descriptif des Dépenses..... 32</p> <p><i>Voir aussi</i> Règles contractuelles 60–63</p> <p><i>Voir aussi</i> Système de contrôle financier 52–53</p> <p>Contrat..... 30</p> <p style="padding-left: 20px;">Documents de référence..... 13</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Système de contrôle financier 52–53</p> <p>Contrôle..... 35–36</p> <p style="padding-left: 20px;">Contrôle des performances..... 45</p> <p style="padding-left: 20px;">Réunions de contrôle..... 39</p> <p style="padding-left: 20px;">Visite du coordinateur 36</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Documents divers 32</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Structure de gestion 27</p> <p>Coopération avec l'industrie</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir</i> Fiches de contrôle: Développement des capacités de l'université à coopérer avec l'industrie et autres organisations..... 66</p> <p>Coordinateur..... 28</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Contractant..... 27</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Contrôle, Visite du coordinateur 36</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Document(ation) 37</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Encadrement institutionnel 20</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Equipe du projet..... 18</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle: Défis principaux du coordinateur..... 28</p>	<p><i>Voir aussi</i> Fondation européenne pour la formation 23</p> <p><i>Voir aussi</i> Gestion du projet..... 27; 58</p> <p><i>Voir aussi</i> Groupe de gestion du projet..... 28</p> <p><i>Voir aussi</i> Projet axé sur la réalisation d'un objectif 18</p> <p><i>Voir aussi</i> Système de contrôle financier 52–53</p> <p>Cours intensifs</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle, Cours intensifs 66</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Mobilité des étudiants..... 47</p> <p style="text-align: center;">—D—</p> <p>Dates limites</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiche pilote du projet 33</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Planification 34</p> <p>Définitions des frais 52–53</p> <p>Déplacement et subsistance 50; 54</p> <p style="padding-left: 20px;">Calculer les montants des allocations de subsistance 57</p> <p>Développement de programmes de cours</p> <p style="padding-left: 20px;">Conception de nouveaux programmes 64</p> <p style="padding-left: 20px;">Evaluation des programmes existants et conditions d'élaboration des nouveaux programmes 64</p> <p style="padding-left: 20px;">Points importants 64</p> <p>Développement du personnel</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle, Développement du personnel 65</p> <p>Directives pour l'utilisation de la bourse 30</p> <p style="padding-left: 20px;">Allocations de subsistance 54</p> <p style="padding-left: 20px;">Bourse de mobilité 63</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Documents divers 32</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fondation européenne pour la formation 23</p>
---	---

<i>Voir aussi</i> Mobilité des étudiants, frais.....	49	Modernisation des infrastructures et de l'équipement.....	67
<i>Voir</i> Règles générales.....	53	<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle: Documents à conserver par le contractant à des fins d'audit.....	34
Document(ation)	37	<i>Voir aussi</i> Masse critique.....	41
Documents de référence.....	13	<i>Voir aussi</i> Reports des fonds.....	56
Documents de référence à la gestion du projet.....	30	Evaluation	
Synopsis des documents des projets	60–61	Evaluation de la mobilité des étudiants.....	49
<i>Voir aussi</i> Documents divers	32	Evaluation des programmes de cours existants/ nouveaux	64
<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle: Documents à conserver par le contractant à des fins d'audit.....	34	Rapport Annuel/Final et Descriptif des Dépenses	32
<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle: Documents à soumettre à l'ETF durant l'année académique du projet.....	33	<i>Voir</i> Fiches de contrôle: Principaux aspects de l'évaluation de projet	38
Documents de référence	13	Experts	55
Documents des projets	60–61	Honoraires	55
Documents divers.....	32		
Droits d'auteur.....	61	—F—	
Droits de douane, voir		Fiche de mobilité pilote	
Equipement	54	<i>Voir aussi</i> Documents divers	33
		Fiche financière pilote, voir	
—E—		Documents divers	33
ECTS		Fiche pilote du projet, voir	
<i>Voir</i> Système de Transfert de Crédits académiques de la CE.....	48	Documents divers	32
Effets à long terme du projet.....	40	Fiches de contrôle	
<i>Voir aussi</i> Equipe du projet, Formation de l'équipe.....	19	Activités du projet.....	18
Encadrement institutionnel.....	20	Base de données des institutions participant au réseau de mobilité des étudiants.....	52
Equipe du projet.....	18	Cours intensifs.....	66
Formation de l'équipe.....	19	Création et restructuration de centres d'enseignement supérieur	65
<i>Voir aussi</i> Visites d'enseignement.....	45	Défis principaux du coordinateur.....	28
<i>Voir aussi</i> Communication.....	38–40	Développement de programmes de cours: Conception.....	64
<i>Voir aussi</i> Encadrement institutionnel.....	20	Développement de programmes de cours: Evaluation des	
Equipement	54		
Frais d'équipement.....	63		

programmes existants/ nouveaux	64	Formation	
Développement de programmes de cours: Points importants	64	Sélection des candidats	43
Développement des capacités de l'université à coopérer avec l'industrie et autres organisations.....	66	Formation du personnel administratif	30
Développement du personnel.....	65	Formulaires standard, voir Annexes	67
Documents à conserver par le contractant à des fins d'audit	34	Frais (définitions).....	52–53
Documents à soumettre à l'ETF durant l'année académique du projet.....	33	Frais académiques	62
Maintenir et développer les contacts initiés au sein d'un projet.....	41	Frais de personnel	62
Mobilité des étudiants: données principales.....	50	Administratif	55
Mobilité du personnel: données principales.....	47	Frais de personnel académique.....	55; 62
Mobilité du personnel: Planification et préparation des visites d'enseignement du personnel.....	47	<i>Voir aussi</i> Frais de remplacement	55
Modernisation des infrastructures et de l'équipement.....	67	Frais de remplacement	62
Plan de travail final (RBAP)	58	Frais généraux.....	63
Principaux aspects de l'évaluation de projet	38		
Règles pour la gestion de projet.....	30	—G—	
Résolution des problèmes	26	G24	
Structure de gestion	58	<i>Voir</i> Pays du G24	
Fiches de contrôle des activités du projet	63–67	Gestion du projet.....	27
Finance (système de contrôle), <i>voir</i> Système de contrôle financier	52	Conflit (gestion de).....	24
Fondation européenne pour la formation	23	Documents de référence à la gestion du projet	30
Fonds		Gestion des activités.....	34
Reports des fonds	56	Gestion financière	52–57
		Groupe de gestion du projet	28
		Structure de gestion	27; 58
		<i>Voir aussi</i> Contractant	27
		<i>Voir aussi</i> Coordinateur	28
		<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle, Règles pour la gestion de projet.....	30
		<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle: Structure de gestion	58
		Gestion financière	52–57
		<i>Voir aussi</i> Système de contrôle financier	52–53
		Gestionnaire de programme, voir Fondation européenne pour la formation	23
		Groupe de gestion du projet.....	28

Conflit (gestion de)..... 24	Méthode de paiement pendant le
<i>Voir aussi</i> Activités du projet..... 18	séjour à l'étranger 52
<i>Voir aussi</i> Aide disponible 21–23	Mise en oeuvre du projet 35
<i>Voir aussi</i> Budget et Plan	Mobilité
d'Activités Révisés (RBAP) 31	Aspects pratiques..... 50
<i>Voir aussi</i> Contrôle..... 35–36	Autorisation écrite des
<i>Voir aussi</i> Encadrement	changements 62
institutionnel 20	Déplacement et subsistance 54
<i>Voir aussi</i> Planification 34	Calculer les montants des
<i>Voir aussi</i> Rapport..... 60	allocations de subsistance 57
	Logement 51
—H—	Méthode de paiement pendant le
Honoraires académiques	séjour à l'étranger 52
<i>Voir aussi</i> Frais de personnel	Mobilité des étudiants 47–50
académique..... 55	Mobilité du personnel 42–47
Honoraires d'experts..... 55	Modification du programme
	initial des dépenses 62
—I—	Planification..... 42
Image du projet 19	Planification de la mobilité des
Implication des partenaires..... 19	étudiants..... 48
Information..... 38–40	Programme de mobilité 41
Au sein de l'équipe 39	Reconnaissance académique 47
<i>Voir aussi</i> Communication..... 38	<i>Voir aussi</i> Documents divers,
<i>Voir aussi</i> Questionnaire sur les	Fiche de mobilité pilote..... 33
résultats..... 32	<i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle,
Internationalisation des	Base de données des institutions
programmes d'études 48	participant au réseau de
	mobilité des étudiants..... 52
—L—	Mobilité des étudiants 47–50
Lettre d'intention	Aspects pratiques..... 50
<i>Voir aussi</i> Documents des	Déplacement et subsistance 50; 54
projets 60	Calculer les montants..... 57
<i>Voir aussi</i> Rapport	Données principales (Fiche de
Annuel/Final et Descriptif des	contrôle)..... 50
Dépenses..... 32	Frais 49
Logement..... 51	Internationalisation des
	programmes d'études 48
—M—	Méthodes d'évaluation..... 49
Masse critique 41	Planification..... 48
<i>Voir aussi</i> Mobilité,	Reconnaissance académique 47
Planification..... 42	Stages pratiques..... 49
	Système de Transfert de Crédits
	académiques de la CE (ECTS)..... 48

<p><i>Voir aussi</i> Base de données des institutions participant au réseau de mobilité des étudiants 52</p> <p>Mobilité du personnel 42–47</p> <p style="padding-left: 20px;">Aspects pratiques 46; 50</p> <p style="padding-left: 20px;">Assurance 46; 61</p> <p style="padding-left: 20px;">Contrôle des performances 45</p> <p style="padding-left: 20px;">Déplacement et subsistance 50; 54</p> <p style="padding-left: 20px;">Calculer les montants 57</p> <p style="padding-left: 20px;">Planification de la mobilité 42</p> <p style="padding-left: 20px;">Planification et préparation des visites d'enseignement du personnel 47</p> <p style="padding-left: 20px;">Potentiel linguistique 44</p> <p style="padding-left: 20px;">Sélection des candidats pour la formation 43</p> <p style="padding-left: 20px;">Visites d'enseignement et visites de conférenciers 45</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle, Données principales 47</p> <p>Modification du programme initial des dépenses 62</p> <p style="text-align: center;">—O—</p> <p>Objectifs</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Gestion du projet 34</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Pre-PEC, PEC et CP 13–16</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Projet axé sur la réalisation d'un objectif 17; 18</p> <p>Organisme financier</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Organisme financier de l'université 22</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Système de contrôle financier 52</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Transfert d'argent 59</p> <p>Organisme financier de l'université 22</p> <p style="text-align: center;">—P—</p> <p>Pays du G24</p> <p style="padding-left: 20px;">Participation 14</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Honoraires d'experts 55</p>	<p>Performances (contrôle des) 45</p> <p>Période de financement</p> <p style="padding-left: 20px;">Limitation 60</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Effets à long terme du projet 40</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Equipe du projet, Formation de l'équipe 19</p> <p>Permis de travail 51</p> <p>Personnel administratif</p> <p style="padding-left: 20px;">Formation 30</p> <p style="padding-left: 20px;">Frais 55</p> <p>Personnel d'assistance, administrateur/secrétaire du projet 29</p> <p>Philosophie des projets 16</p> <p>Plan de travail</p> <p style="padding-left: 20px;">Confirmer le plan de travail 57</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiche de contrôle: Plan de travail final (RBAP) 58</p> <p>Planification 34</p> <p style="padding-left: 20px;">Planification de la mobilité des étudiants 48</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Contrôle 35–36</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Effets à long terme du projet 40</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Fiches de contrôle des activités du projet 63</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Plan de travail 57</p> <p>Points d'Information Tempus (TIP) 22–23</p> <p>Pré-Projets Européens Communs (Pré-PEC) 13–15</p> <p>Procédures opérationnelles standard (POS) 35</p> <p>Projet (gestion de) <i>voir</i> Gestion du projet 27</p> <p>Projet axé sur la réalisation d'un objectif 17; 18</p> <p>Projets Compacts (CP) 15</p>
--	---

<p>Projets Européens Communs (PEC).....16</p> <p>Promotion des résultats du projet32</p> <p style="text-align: center;">—Q—</p> <p>Questionnaire sur les résultats32</p> <p style="text-align: center;">—R—</p> <p>Rapport.....37</p> <p style="padding-left: 20px;">Rapport des activités planifiées sur deux années académiques 56</p> <p style="padding-left: 20px;">Rapports requis..... 60</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Documents divers 32</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Gestion du projet..... 58</p> <p>Rapport Annuel/Final et Descriptif des Dépenses32</p> <p>RBAP, voir Budget et Plan d'Activités Révisés.....31</p> <p>Reconnaissance académique</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir</i> Mobilité des étudiants 47</p> <p>Règles contractuelles.....60–63</p> <p>Règles générales.....53</p> <p>Reports des fonds56</p> <p>Responsabilité légale.....60</p> <p>Résultats (questionnaire sur les).....32</p> <p>Réunions</p> <p style="padding-left: 20px;">Réunions de contrôle..... 39</p> <p style="padding-left: 20px;">Réunions de planification..... 39</p> <p style="padding-left: 20px;">Réunions de projet..... 39</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Communication..... 38</p>	<p style="text-align: center;">—S—</p> <p>Sous-traitance..... 61</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Honoraires d'experts 55</p> <p>Subsistance (allocation) 57</p> <p>Suivi voir Contrôle</p> <p>Système de contrôle financier . 52–53</p> <p>Système de Transfert de Crédits académiques de la CE (ECTS) 48</p> <p style="text-align: center;">—T—</p> <p>Tacis</p> <p style="padding-left: 20px;">Equipe de contrôle et d'évaluation Tacis..... 36</p> <p style="padding-left: 20px;">Programme Tacis..... 16</p> <p style="padding-left: 20px;">Unité de Coordination Tacis 22</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Taxes 23</p> <p>Taxes 23; 62</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Equipement 54</p> <p>Team-building 19</p> <p>TIP, voir Points d'Information</p> <p>Tempus..... 22</p> <p>Transfert d'argent 59</p> <p style="padding-left: 20px;"><i>Voir aussi</i> Modification du programme initial des dépenses 62</p> <p style="text-align: center;">—V—</p> <p>Visa 50</p> <p>Visites d'enseignement 45</p>
---	---

ADRESSES UTILES

Fondation européenne pour la formation

Département Tempus

Villa Gualino, Viale Settimio Severo, 65, I-10133 Torino

Tel: (39)11 630 22 22 / Fax: (39)11 630 22 00 / e-mail: tempus@etf.it

WWW: http://www.etf.it

Points de contact Tempus dans les États membres de l'UE

Autriche

Tempus National Contact Point
Büro für Austauschprogramme
mit Mittel- und Osteuropa
Berggasse, 21/7
A-1090 Wien
Tel.: (43)1-3172793
Fax: (43)1-3172795
E-mail: florian.gerhardus@ocad.ac.at

Belgique

francophone

Tempus National Contact Point
Ministère de l'Education, de la
Recherche et de la Formation
Direction générale de l'Enseignement
Supérieur et de la Recherche
Scientifique
Cité Administrative de l'Etat
Rue Royale, 204
B - 1010 Bruxelles
Tel.: (32)2-2105511
Fax: (32)2-2105517
E-mail: none

néerlandophone

Tempus National Contact Point
Ministerie van de Vlaamse
Gemeenschap
Departement Onderwijs
AHOWO/INT
Koningsstraat 136
B - 1000 Brussel
Tel.: (32)2-2114343
Fax: (32)2-2114385
E-mail: johan.geentjens@vlaanderen.be

Allemagne

Tempus National Contact Point
DAAD
Kennedyallee 50
Postfach 20 08 04
D - 53175 Bonn 2
Tel.: (49)228-882349
Fax: (49)228-882551
E-mail: wuttig@daad.de

Danemark

Tempus National Contact Point
The Secretariat of the Danish Rectors'
Conference
H. C. Andersens Boulevard 45
DK - 1553 København V
Tel.: (45)33-925436
Fax: (45)33-925075
E-mail: ib@rks.dk

Espagne

Tempus National Contact Point
Ministerio de Educación y Ciencia
Subdirección General de Cooperación
Internacional
Paseo del Prado, 28-5º
E - 28014 Madrid
Tel.: (34)1-4201659
Fax: (34)1-4203737
E-mail: none

Finlande

Tempus National Contact Point
Centre for International Mobility
(CIMO)
P.O. Box 343
(Hakaniemenkatu 2)
SF-00531 Helsinki
Tel.: (358)9-77477324
Fax: (358)9-77477064
E-mail: juha.ketolainen@cimo.fi

France

Tempus National Contact Point
CNOUS
6-8 rue Jean Calvin
F - 75005 Paris
Tel.: (33)1-40799141
Fax: (33)1-43374348
E-mail: none

Tempus National Contact Point
ACFCI
45 avenue d'Iena
F - 75016 Paris
Tel.: (33)1-40693700
Fax: (33)1-40693805
E-mail: none

Grèce

Tempus National Contact Point
National Youth Foundation
Xenofontos 15A
GR - 11557 Athens
Tel.: (30)1-3245496
Fax: (30)1-3247993
E-mail: none

Tempus National Contact Point
Ministry of Education
EC Direction
Section B - Programmes
Mitropoléos Str. 15
GR - 101 85 Athens
Tel.: (30)1-3220950
Fax: (30)1-3220767
E-mail: ee@ypepth.gov.gr

Italie

Tempus National Contact Point
Ministero dell'Università e della Ricerca
Scientifica e Tecnologica
Dipartimento Relazioni Internazionali
Piazza Kennedy, 20
I - 00144 Roma
Tel.: (39)6-59912167
Fax: (39)6-59912967
E-mail: none

Irlande

Tempus National Contact Point
Higher Education Authority
Fitzwilliam Square 21
IRL - Dublin 2
Tel.: (353)1-6612748
Fax: (353)1-6610492
E-mail: none

Luxembourg

Tempus National Contact Point
Ministère de l'Education Nationale
SCRIPT
29 rue Aldringen
L - 2926 Luxembourg
Tel.: (352)4785185
Fax: (352)4785130
E-mail: none

Manuel pour la gestion des projets Tempus T a c i s

Pays-Bas Tempus National Contact Point NUFFIC P.O. Box 29777 NL - 2502 LT Den Haag Tel.: (31)70-4260260 Fax: (31)70-4260399 E-mail: mdelemar@nufficcs.nl	Suède Tempus National Contact Point National Agency for Higher Education Department for International Affairs P.O. Box 7851 S-10399 Stockholm Tel.: (46)8-4537000 Fax: (46)8-4537140 E-mail: staffan.mellvig@hsv.se	Royaume-Uni Tempus National Contact Point The University Research and Development Building UK - Canterbury CT2 7PD Tel.: (44)1227-824067 Fax: (44)1227-823468 E-mail: tempusuk@ukc.ac.uk
Portugal Tempus National Contact Point A.N.A.B. Ministério da Educação Nacional Gabinete dos Assuntos Europeus Avenida 5 de Outubro, 107-7º P - 1051 Lisboa Codex Tel.: (351)1-7975337/7931291 Fax: (351)1-7978994 E-mail: none	Autre Point de contact Tempus	
	Norvège Ministry of Education, Research and Church Affairs Department for Higher Education P.O. Box 8119 Dep N-0032 Oslo Tel.: (47)22343039 Fax: (47)22342733 E-mail: none	

Unités de coordination Tacis et Points d'information Tempus

Arménie Tempus Information Point 5, Nalbandian Str., 34 ARM-375010 Yerevan Tel: (374-2)565182 Fax: (374-2)151916 E-mail: root@dakor.aminco.com	Géorgie Tacis Coordinating Unit 12, Chanturia Street GEO-380004 Tbilisi Tel: (995)8832-988 537 Fax: (995)8832-988 437 E-mail: none Tempus Information Point Tacis Coordinating Unit 12, Jorjashvili Street GEO-380004 Tbilisi Tel: (995) 8832-988 537 Fax: (995) 8832-988 437 E-mail: none	Kirghistan Tacis Coordinating Unit Ul. Abdymomunova 205 Room 20 KYR-720000 Bishkek Tel: (7)3312-225 789 Fax: (7)3312-225 789 E-mail: none Tempus Information Point Ministry of Education Tysanov str. 257 KYR- 720040 Bishkek Tel: (7)3312-263 702 (7)3312-228 913 Fax: (7)3312-228 604 E-mail: none
Azerbaïdjan Tacis Coordinating Unit Government House 8th floor, room 851 AZB-370016 Baku Tel: (99)412-936 018 Fax: (99)412-931 276 E-mail: info@eccu.baku.az	Kazakhstan Tacis Coordinating Unit Ulitsa Mira, 115 (Rooms 514, 515, 516, 517) KAZ-480091 Almaty Tel: (7)3272-507 610 Fax: (7)3272-637 897 E-mail: oliver@oliver.alma-ata.su Tempus Information Point Ministry of Education 25, Zhambyl Street KAZ-480100 Almaty Tel: (7)3272-616 230 Fax: (7)3272-631 207 (7)3272-616 230 E-mail: none	Moldova Tacis Coordinating Unit Government House Piata Marii Adunarii Nationale 1 MOL-277033 Chisinau Tel: (3732)233 555 Fax: (3732)234 143 E-mail: declercq@tacis.moldova.su Tempus Information Point Technical University Moldova Stefan cel Mare bd. 168 MOL-277012 Chisinau Tel: 3732-247 114 Fax: 3732-237 509 E-mail: none
Bélarus Tacis Coordinating Unit Government House, Room 114 Levoje Krylo BR-220010 Minsk Tel: (375)172-273 329 Fax: (375)172-272 615 E-mail: tacis@udsm.belpak Tempus Information Point Republican Institute of Higher School and Humanities Education Maskoukaya str. 15 BR-220001 Minsk Tel: (375)172-254947 Fax: (375)172-254947 E-mail: gancher@study.minsk.by		

Manuel pour la gestion des projets Tempus
T a c i s

Mongolie

Tacis Coordinating Unit
Negdsen Undestnii Street
MNG-Ulaanbaatar 46
Tel: (9761)311 013
Fax: (9761)311 013
E-mail: ectacis@maginet.mn

Tempus Information Point
Ministry of Science and Education
Barilgachdyn talbai 15
MNG-210644 Ulaanbaatar
Tel: (7)976-1 324 598
Fax: (7)976-1 326 683
E-mail: none

Fédération russe

Tacis Coordinating Unit
Slolensky Boulevard 3/5
RF-119898 Moscow
Tel: (7)502-22 02 061
Fax: (7)502-22 02 060
E-mail: postmaster@cutacis.msk.su
Tempus Information Point
Stolovy Pereulok, 7a
RF-121069 Moscow
Tel: (7)502-22 41 487
(7)09 52 30 2321
Fax: (7)502-22 41 487
E-mail: none

Tadjikistan

Tacis Coordinating Unit
Rudaki Ave 44-46
TAD-734025 Dushanbe
Tel: (7)3772-212 609
Fax: (7)3772-510 100
E-mail: mcgregor@tacis.td.silk

Turkménistan

Tacis Coordinating Unit
Kemine Street 92
TME-744005 Ashgabat
Tel: (07)36 32 512 117
Fax: (07)36 32 511 721
E-mail: none

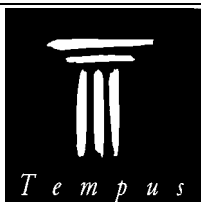
Ukraine

Tacis Coordinating Unit
19 ul. Bogdan Khmelnitsky
UKR-252030 Kiev
Tel: (38)044-21 28 327
Fax: (38)044-23 02 513
E-mail: none

Tempus Information Point
EU Delegation
ul. Kruglouniversitetska, 10
UKR-252024 Kiev
Tel: (38)044-29 31 483
(38)044-29 32 195
Fax: (38)044-23 02 390
E-mail: None

Ouzbékistan

Tacis Coordinating Unit
Taras Shevchenko Str. 4
UZB-700029 Tashkent
Tel: (7)3712-563 479
Fax: (7)3712-360 652
E-mail: eutacis@tapriv.bec.com.uz



Fiche de commentaires Tempus Tacis réservée aux Coordinateurs de projets

Tous les efforts ont été entrepris pour vous fournir une information pratique utile, destinée à faciliter le travail du Coordinateur ou du Contractant. Nous vous invitons, grâce aux questions ci-dessous, à nous communiquer vos suggestions en vue d'améliorer la prochaine édition de ce manuel pour qu'il réponde encore mieux à vos besoins.

1. *Quels sont les éléments qui vous ont parus particulièrement utiles dans ce manuel ?
Veuillez en mentionner les numéros de pages.*

.....
.....
.....

2. *Vous semble-t-il que certaines questions importantes ont été omises ou que certains points auraient dû bénéficier de plus amples explications. Veuillez détailler ci-dessous.*

.....
.....
.....

- * Si nécessaire, n'hésitez pas à utiliser des feuilles supplémentaires pour répondre à ces questions.

En vous remerciant d'avance pour le temps consacré à rédiger vos réponses, nous tenons à vous assurer que tous vos commentaires seront pris en considération.

Veillez renvoyer cette fiche par fax ou par courrier à la:

Fondation européenne pour la formation
Villa Gualino
Unité Tempus Tacis / "Feedback Sheet"
Viale Settimio Severo, 65
I - 10133 Torino

Fax: (39)11-630 22 00

