



**REPUBLIQUE TUNISIENNE**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur**  
**et de la Recherche Scientifique**

***Projet de modernisation de l'Enseignement Supérieur en soutien à  
l'Employabilité (PromESSE/TN)***

## **Termes de référence**

**pour le recrutement d'un consultant individuel pour la planification et la  
coordination du Fonds Compétitif d'Innovation (PAQ) dédié à**

**« Une meilleure connexion avec le marché du travail »**

*Avril 2017*

## 1. CONTEXTE DE L'ACTION

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) a préparé un Projet de Modernisation de l'Enseignement Supérieur en soutien à l'Employabilité des jeunes diplômés (PromESsE/TN) et mobilisé une partie de son financement auprès de la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (Accord de prêt n° 8590-TN).

Le PromESsE/TN, ci-après désigné par le Projet, comporte deux composantes principales visant à : (i) améliorer l'employabilité des diplômés du supérieur afin de garantir une meilleure intégration sur le marché du travail et, (ii) renforcer la gestion de l'enseignement supérieur. Les deux composantes sont interconnectées dans la mesure où, pour être pérennes, les initiatives visant une meilleure employabilité nécessitent un système d'enseignement supérieur modernisé et des institutions d'enseignement et de recherche étroitement connectées au marché du travail et qui lui sont réactives.

Du point de vue méthodologique, le Projet engagera deux types d'initiatives : (i) des mesures « systémiques » ou encore « interdisciplinaires » intervenant à l'échelle « macro » du système d'enseignement supérieur et de recherche scientifique pour soutenir l'élaboration de stratégies et leur mise en application, l'expérimentation de projets pilotes, la révision de textes règlementaires ainsi que, (ii) des mesures incitatives bénéficiant au niveau plus spécifique, i.e. d'un cursus, d'une structure ou d'une institution d'enseignement et de recherche. Ces mesures incitatives seront appuyées par des fonds compétitifs d'innovation dans le cadre du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) pour financer, sur une base compétitive, des sous projets proposés dans le cadre d'appels à candidatures thématiques. Cinq (05) volets thématiques du PAQ sont prévus par le Projet :

- Volet 1. PAQ pour une meilleure connexion au marché du travail
- Volet 2. PAQ pour une Université innovante et entrepreneuriale
- Volet 3. PAQ pour l'Amélioration des services aux étudiants
- Volet 4. PAQ pour soutenir la Gouvernance et la Capacité de Gestion
- Volet 5. PAQ en appui à l'Assurance Qualité et l'Accréditation.

Le MESRS est ultimement responsable de l'atteinte des résultats du Projet et a mis en place une organisation comprenant : (i) une unité de gestion par objectifs (UGPO), (ii) un Comité de Pilotage (CoPil-PromESsE) et (iii) un manuel de procédures opérationnelles.

La gestion des mesures incitatives à travers le mécanisme du PAQ obéit à des règles de transparence et de rigueur qui constituent la principale garantie de l'adhésion de toutes les parties prenantes au PAQ et de sa pérennité. Pour cela, le PAQ maintiendra et renforcera une organisation qui lui est spécifique, comprenant notamment : (i) un Comité de Pilotage (CoPil-PAQ), (ii) des coordonnateurs pour chacun de ses volets thématiques, (iii) des chargés de projets pour le monitoring des sous projets bénéficiaires des fonds, (iv) un Panel d'évaluateurs externes indépendants ainsi qu'un manuel de procédures générique appelé à être adapté selon les différents volets. Le PAQ sera également appuyé par les équipes fiduciaires et techniques du Projet.

Dans ce contexte, le MESRS compte recruter, sur une base compétitive, un consultant individuel et lui confier la mission de planifier et coordonner le Volet 1 du PAQ dédié à financer des sous projets pour une **meilleure connexion au marché du travail**.

## 2. OBJECTIFS DE LA MISSION

Le consultant individuel aura pour mission la planification et la coordination du volet 1 du PAQ. Ce Volet soutiendra les projets visant à :

- (i) renforcer les parcours co-construits préparés en partenariat entre professionnels et les établissements d'enseignement et de recherche scientifique (EERS) afin de mieux les aligner avec les besoins de la Société et du marché du travail et d'inclure davantage de parcours co-construits et structurés au niveau des études doctorales,
- (ii) soutenir les cursus innovants et d'excellence et,
- (iii) doter les universités et les EERS d'une gestion mieux adaptée au pilotage des cursus qui insèrent et soutenir les activités des structures d'aide à l'insertion des étudiants et de suivi de leur devenir professionnel.

Cette mission se déroulera en deux phases principales :

- une première phase concernera la préparation de la mise en place du volet concerné;
- dans une deuxième phase, et en réponse aux appels à propositions du Volet, le consultant aura à assurer le suivi et à coordonner l'évaluation de la mise en œuvre conduite par les institutions récipiendaires d'allocations ; celles-ci exécuteront leur(s) sous-projet(s) respectif(s) dans le cadre d'un contrat passé avec le MESRS et selon les procédures établies et consignées dans le manuel de procédures.

## 3. ROLE ET RESPONSABILITES

Le Coordonnateur du volet 1 du PAQ sera chargé de la coordination de l'ensemble des activités de planification, de mise en œuvre et d'évaluation dudit volet. A cet effet, il aura notamment la responsabilité de :

- planifier et faire valider un plan de mise en œuvre du volet du PAQ pour la durée de son mandat et en assurer le suivi de l'exécution ;
- concevoir et faire valider la documentation support relative au volet du PAQ : en particulier, le manuel de procédures opérationnelles spécifique au volet et tout document de communication ;
- suivre et évaluer le déroulement des activités du volet du PAQ et en particulier: le respect des procédures convenues, les activités de passation des marchés, le traitement des requêtes, la collecte, l'analyse des indicateurs de progression du volet et l'évaluation d'impact ;
- assurer la communication avec le CoPil-PAQ et l'UGPO du Projet et les aider à anticiper les difficultés éventuelles d'exécution du PAQ et à identifier les ajustements si nécessaire;
- veiller à l'harmonisation des actions du volet du PAQ concerné par ces termes de référence avec celles de l'ensemble des volets du PAQ et du Projet, à la dissémination des meilleures pratiques et expériences ainsi qu'à la mutualisation et l'optimisation dans l'exploitation des ressources.

En particulier, le coordonnateur sera chargé de coordonner tous les aspects relatifs aux appels à propositions, aux attributions de financements, à leur administration et à l'évaluation de la mise en œuvre. Il s'agit notamment de :

- conseiller en matière **d'appels à propositions** et d'en organiser toutes les étapes , à savoir :élaborer les termes de références sur la base des recommandations et directives du CoPil-PAQ, veiller à la transparence de l'appel à propositions en matière de diffusion et d'accès équitable à l'information, organiser les séminaires d'information et autres actions de communication, etc..
- Coordonner l'organisation des **sessions de formation** au profit de toutes les parties prenantes au projet, i.e. : les référents chargés de former à la préparation des propositions de sous projets, les porteurs de propositions de sous projets, le panel d'évaluateurs et les membres du CoPil-PAQ.
- Administrer **le processus de sélection** et veiller, en particulier, à vérifier l'éligibilité des propositions de sous projets, consolider et diffuser les recommandations des experts pour la réalisation optimale des propositions de sous projets lauréats et pour l'amélioration des propositions non retenues.
- Coordonner et administrer **le processus de négociation des contrats** avec les bénéficiaires des allocations du PAQ.
- Coordonner le processus de **l'évaluation annuelle de la mise en œuvre** des sous projets récipiendaires d'allocations et en particulier: l'organisation des travaux des panels d'experts, la consolidation des rapports d'évaluation, le suivi du processus de décaissement des tranches (complètes ou partielles) auprès des services compétents.

Le coordonnateur sera appuyé par une équipe de chargés de projets et de spécialistes en techniques de l'information et de la communication et en gestion fiduciaire qui relèvent de l'UGPO. Pour accomplir sa mission, le coordonnateur travaillera en étroite collaboration avec les responsables des structures bénéficiaires des allocations du PAQ et plus généralement avec toutes les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre.

Le MESRS fournira au consultant la logistique nécessaire pour l'accomplissement des prestations demandées et en particulier les moyens de communication et de déplacement sur site pour les besoins de la mission.

#### **4. LIVRABLES**

Au terme de chaque semestre, le coordonnateur préparera et soumettra un rapport sur le développement des activités du volet concerné du PAQ pour mesurer les résultats atteints par rapport aux cibles prévues en termes de réalisation, de décaissement et d'indicateurs.

Il est tenu de fournir les livrables suivants: (i) un plan annuel de mise en œuvre du fonds, (ii) les conventions négociées d'allocation des subventions au profit des lauréats du PAQ et leurs annexes (les Plans de passation des marchés et calendriers de mise en place élaborés en concertation avec les parties concernées), (iii) les rapports d'avancement physique et financiers semestriels et (iv) la proposition de mesures correctives si nécessaire.

Les livrables, rédigés en langue française, doivent être fournis et validés par le CoPil-PAQ.

## 5. QUALIFICATIONS ET PROFIL

En raison de la nature de la mission, le profil recherché pour la coordination du Volet 1 du PAQ est un(e) candidat(e) ayant montré des compétences confirmées dans la coordination de projets d'envergure nationale voire internationale, et notamment :

- être titulaire d'un diplôme universitaire de niveau minimal « Baccalauréat + 5 »,
- une expérience professionnelle pertinente de 10 ans au minimum dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique dans un poste de responsabilité ou, le cas échéant, dans le domaine de la programmation et/ou de la mise en œuvre/coordination de projets, lui octroyant une bonne connaissance des structures de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche scientifique ;
- être imprégné(e) des questions en relation avec une meilleure connexion avec le marché du travail.

Une expérience prouvée des fonds compétitifs (type : PAQ, TEMPUS, ERASMUS+, FP6, 7PCRD, etc.) au poste de coordonnateur de projet ou de volet de projet et/ou d'évaluateur externe ainsi que la connaissance des procédures de la Banque mondiale et des directives de la Banque en matière de passation des marchés seront des atouts supplémentaires.

Il/elle devra également avoir les aptitudes suivantes et requises pour la mission :

- Maîtriser la méthodologie de la conduite de projet.
- Savoir manager une équipe et faire preuve de leadership.
- Avoir une aisance relationnelle et être en mesure d'entretenir des relations suivies avec des partenaires au plus haut niveau.
- Avoir des capacités de négociation.
- Etre doté(e) d'un esprit d'analyse et de synthèse des informations techniques et organisationnelles.
- Savoir conduire le changement et s'adapter en permanence à de nouvelles tâches, de nouvelles activités.
- Faire preuve d'aptitudes rédactionnelles certaines.
- Maîtriser les logiciels de bureautique et de gestion de projets.

Et être disposé(e) à effectuer des déplacements dans les structures bénéficiaires du PAQ et éventuellement d'autres organismes.

## 6. DUREE ET LIEU D'EXECUTION DE LA MISSION

Le lieu du travail permanent de l'expert est au siège de l'UGPO du PromESsE au MESRS à Tunis. L'expert sera appelé à participer à des réunions et missions dans les universités et les institutions récipiendaires des allocations et éventuellement dans d'autres organismes.

La charge de travail hebdomadaire minimale obligatoire en présentiel est estimée à deux (02) jours destinés aux rencontres avec les structures du MESRS intervenantes au projet. La charge de travail précise fera l'objet de négociation.

La mission se déroulera sur une période initiale de douze (12) mois renouvelable deux fois pendant la durée du projet sous-réserve de performance et selon les conditions stipulées

dans le contrat. La date de démarrage des interventions est prévue pour le mois de juin 2017 et sera fixée définitivement par l'UGPO lors de la négociation du contrat.

**Compte tenu de la charge de la mission, le consultant ne pourra coordonner qu'un seul volet du Fonds compétitif d'innovation (PAQ).**

## **7. PIECES CONSTITUTIVES DE LA MANIFESTATION D'INTÉRÊT**

- Une lettre de candidature, dûment datée et signée, au nom de Monsieur le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique;
- Toute information indiquant que le candidat atteste de l'expérience et des compétences nécessaires et qu'il est qualifié pour exécuter les dits services selon le modèle de CV joint en Annexe 1 des présents termes de références (tout autre format utilisé engendrera le rejet de la candidature);
- Une copie des documents justifiant l'expérience acquise par le candidat.

## **8. MODE DE SELECTION ET NEGOCIATION DU CONTRAT**

Le mode de sélection des consultants est celui du consultant individuel (personne physique) selon les directives de la Banque Mondiale.

Pour cette mission, un consultant sera choisi selon la méthode de sélection de consultants individuels en accord avec les procédures définies dans les Directives « Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale » (Mai 2004 – Version révisée en Juillet 2014).

*Pour plus d'informations sur la méthode de sélection, voir site : [www.banquemondiale.org](http://www.banquemondiale.org) à la rubrique « Projets » puis « Produits et services » puis « Passation des marchés » puis l'hyperlien : « Directives pour la sélection et l'emploi de consultants ».*

Une commission de sélection des candidatures établira un classement des candidats sur la base d'une évaluation de leur dossier de candidature respectif (voir Annexe 2-a) et d'un entretien selon une grille pré établie (Voir Annexe 2-b) et ce, conformément à la pondération suivante :

- Dossier de candidature : 70 %,
- Entretien avec la commission de sélection : 30 %.

Un procès verbal de classement des candidats sera rédigé au terme de la sélection qui établira une liste restreinte. Un score minimal de 70/100 points (avec un minimum de 50/100 points pour le dossier de candidature et 20/100 points pour l'entretien) est requis pour être classé dans la liste restreinte. Toute candidature ayant un score nul dans l'un des critères des deux grilles d'évaluation (dossier et entretien) sera éliminée de la sélection, indépendamment de son score final.

Avant l'attribution définitive du contrat, celui-ci sera négocié avec le consultant sélectionné. Les négociations portent essentiellement sur :

- les conditions techniques de mise en œuvre de la mission, notamment le calendrier détaillé de déroulement,
- l'approche méthodologique,

- le contenu des livrables,
- l'offre financière y compris les obligations fiscales.

## **9. CONFLITS D'INTERET**

Les consultants en conflits d'intérêt, c'est-à-dire qui auraient un intérêt quelconque direct ou indirect au Projet ou qui sont en relation personnelle ou professionnelle avec la Banque mondiale ou le MESRS, doivent déclarer leurs conflits d'intérêt au moment de la transmission de la lettre de candidature pour la mission ; en particulier, tout fonctionnaire doit présenter les autorisations nécessaires pour assurer la mission.

## **10. CONFIDENTIALITE.**

L'experts retenu pour la présente mission est tenu de respecter une stricte confidentialité vis-à-vis des tiers, pour toute information relative à la mission ou collectée à son occasion. Tout manquement à cette clause entraîne l'interruption immédiate de la mission. Cette confidentialité reste de règle et sans limitation après la fin de la mission.

## **11. EVALUATION ANNUELLE ET CRITERES DE PERFORMANCE**

Les performances du Coordonnateur du volet 1 du PAQ seront évaluées semestriellement par le CoPil-PAQ sur la base du plan de travail convenu et des résultats attendus.

## **12. ANNEXES**

Annexe 1. Modèle de Curriculum Vitae

Annexe 2-a. Tableau d'évaluation des dossiers de candidatures

Annexe 2-b. Grille d'évaluation des entretiens avec les candidats.

## Annexe 1. PromESsE

### CV pour la candidature au poste de Coordonateur de Volet 1 du PAQ pour une meilleure connexion avec le marché du travail

1. **Nom et prénom de l'expert :**

2. **Date de naissance :**

**Nationalité :**

3. **Niveau d'études :**

Institution (Dates : début – fin)	Diplôme(s) obtenu(s)/Discipline/Spécialité
	■
	■
	■
	■
	■

4. **Compétences clés :**

5. **Affiliation à des associations/groupements professionnels :**

6. **Autres formations**

7. **Pays où l'expert a travaillé :**

8. **Langues :** (bon, moyen, médiocre)

Langue	Lu	Parlé	Écrit

9. **Expérience professionnelle :**

Depuis - Jusqu'à	Employeur	Poste

### Compétences spécifiques de l'expert exigées dans le cadre de leur mission

①	Connaissance des questions en relation avec une meilleure connexion avec le marché du travail.
②	Connaissance des structures de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche scientifique
③	Connaissance des directives de la Banque mondiale
④	Planification et mise en œuvre de plans d'actions
⑤	Coordination de projets d'envergure nationale voire internationale

Détail des compétences spécifiques à la mission	10. Expérience de l'expert qui illustre le mieux sa compétence pour la mission <sup>1</sup> :	
①	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
②	Nom des structures: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
③	Nom du projet financé par la Banque mondiale: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
④	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
⑤	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	

<sup>1</sup> Rajouter autant de ligne (pour une compétence donnée) que nécessaire.

**11. Compétences et aptitudes sociales**

*Vivre et travailler avec d'autres personnes, dans des environnements multiculturels, à des postes où la communication est importante et les situations où le travail d'équipe est essentiel (activités culturelles et sportives par exemple), etc..*

**12. aptitudes et compétences organisationnelles**

*Coordination et gestion de personnes, de projets et des budgets; au travail, en bénévolat (activités culturelles et sportives par exemple) et à la maison, etc..*

**13. Compétences et expériences personnelles**

*Acquises au cours de la vie et de la carrière mais non nécessairement validées par des certificats et diplômes officiels*

**14. information complémentaire**

*[Inclure ici toute information jugée pertinente pour la présente mission: contacts de personnes références, publications, etc.]*

**15. ANNEXES.**

*[Lister toutes les annexes jugées pertinentes pour la mission : exemple : missions d'études et coopération internationale]*

**J'ATTESTE, EN TOUTE BONNE CONSCIENCE, QUE LES RENSEIGNEMENTS SUSMENTIONNÉS REFLÈTENT  
EXACTEMENT MA SITUATION, MES QUALIFICATIONS ET MON EXPÉRIENCE.  
JE M'ENGAGE À ASSUMER LES CONSÉQUENCES DE TOUTE DÉCLARATION VOLONTAIREMENT ERRONÉE.**

... .... **DATE: JOUR / MOIS / ANNÉE**  
*[Signature du consultant]*

## Annexe 2-a. Tableau d'évaluation des dossiers de candidatures

Critères d'évaluation	Détails des critères d'évaluation	Barème de notation détaillé (sur 100 points)	Détail de notation	Barème de notation (sur 100 points)
Diplômes et qualifications pertinents pour la mission	Niveau des diplômes	12/100	- 12 points : thèse - 10 points : master ou équivalent - 0 point : Sinon.	20points/100
	Titulaire d'un diplôme et/ou d'une certification en relation avec le volet concerné	08/100	- 05 points pour le diplôme - 03 points pour la certification - 0 point sinon	
Carrière professionnelle pertinentepour la mission	Expérience professionnelle permettant une connaissance des structures de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche scientifique  (expérience professionnelle dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, dans un poste de responsabilité : directeur d'établissement, de département, d'une unité de recherche, vice-président d'une université etc...)	35/100	- 07 points par mission accomplie avec les structures de l'enseignement supérieur ou de la recherche <b>(avec un plafond de 35 points).</b>	40 points/100
	Connaissance des directives de la Banque Mondiale (en termes d'application)	05/100	- 05 points si oui - 0 point sinon	
Participation à des missions similaires	Mission de planification et/ou de mise en œuvre de plans d'actions(coordonateur de projet ou de volet de projet et/ou évaluateur externe etc...)	10/100	- 05 points par mission <b>avec un plafond de 10 points</b>	40 points/100
	Mission de coordination de projets nationaux et internationaux(PAQ, TEMPUS, ERASMUS+, FP6, 7PCRD, etc.)	30/100	- 10 points par mission <b>avec un plafond de 30 points</b>	

**Annexe 2-b. Protocole et Grille d'évaluation des entretiens avec les candidat(s) pour la planification et la coordination d'un volet du Fonds Compétitif d'Innovation.**

**1. Questions génériques (notées 10 points/100):**

Présentation du candidat : Points forts, points faibles, adéquation avec le poste et motivations pour le poste.

**2. Barème de notation des aptitudes/compétences clés en relation avec la mission (notées 90 points/100)**

*NB. Les questions porteront sur les aspects techniques en relation avec les compétences requises et également avec l'expérience du candidat et son adéquation avec la mission.*

<b>Responsabilités du candidat en rapport avec la mission</b>	<b>Aptitudes/Compétences Clés à évaluer en relation avec les responsabilités</b>	<b>Notation</b>
<b>A)</b> Planifier, proposer et faire valider un plan de mise en œuvre du Volet du PAQ et s'assurer de son exécution.	<p>Une capacité avérée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser les actions et concevoir les séquences</li> <li>• Evaluer les risques, anticiper les conséquences et problèmes</li> <li>• Mettre en place des boucles de validation</li> </ul>	<i><u>Notée sur 15 points/100</u></i>
<b>B)</b> Organiser, animer, encadrer le travail des chargés de projet et recruter d'autres personnels clés au besoin.	<p>Une capacité avérée à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fédérer une équipe, motiver les partenaires et déployer une démarche participative</li> <li>• recruter une assistance technique (savoir rédiger des termes de références, participer à des dépouillements de candidatures, etc..)</li> </ul>	<i><u>Notée sur 25 points/100</u></i>
<b>C)</b> Suivre et contrôler le déroulement des activités du Volet du fonds compétitif d'innovation.	<p>Le monitoring et l'évaluation de la mise en œuvre constituent la clé du succès d'un projet. Hormis ses compétences techniques en contrôle de gestion, le candidat devrait montrer une prédisposition à intervenir en facilitateur, en coach, en conseiller. Sa disponibilité en direction des équipes chargées de monter puis d'exécuter les sous projets (éventuellement dans un contexte résistant au changement) est à démontrer.</p>	<i><u>Notée sur 25 points/100</u></i>

Responsabilités du candidat en rapport avec la mission	Aptitudes/Compétences Clés à évaluer en relation avec les responsabilités	Notation
<p><b>D1)</b> Assurer la communication avec le CoPil-PAQ et l'UGPO</p> <p><b>D2)</b> Aider l'UGPO à anticiper les difficultés éventuelles d'exécution du Volet du PAQ et à identifier les ajustements si nécessaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à anticiper les questions de la hiérarchie et des partenaires</li> <li>• Capacité à s'adapter à une audience de haut niveau et à développer un argumentaire en conséquence</li> <li>• Savoir gérer un désaccord –avec diplomatie-.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Notée sur 15 points/100</u></p>
<p><b>E)</b> Veiller à l'harmonisation des actions, à la dissémination des meilleures pratiques et expériences et à la mutualisation et l'optimisation des ressources (provenant de différentes sources).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Montrer du charisme, savoir fédérer et créer/identifier des synergies avec d'autres bailleurs de fonds et donateurs.</li> <li>• Faire preuve de compétences avérées en négociation.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><u>Notée sur 10 points/100</u></p>

