



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 volet 2 du programme des mesures d'appui systémiques à
l'amélioration de la gouvernance et de la gestion***

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.

Les résultats attendus du Projet sont une efficacité accrue du secteur via l'amélioration de l'enseignement et de l'apprentissage, ainsi qu'une efficacité renforcée par le biais d'une meilleure assurance-qualité, de structures de gouvernance appropriées et d'un mode de financement basé sur la performance.

Du point de vue méthodologique, le Projet comporte deux types d'initiatives, prévues pour chacune des deux composantes citées précédemment :

- (i) des mesures d'appui « 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, le renforcement de capacités dans des domaines génériques (passation des marchés, planification, suivi-évaluation de projets, légistique, etc.), la révision de textes réglementaires, etc.

- (ii) des mesures incitatives bénéficiant au niveau plus spécifique (niveau local ou micro) d'un cursus, d'une structure ou d'une institution d'enseignement et de recherche, et appuyées par des fonds compétitifs d'innovation dans le cadre du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ).

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.

Deux Comités de Suivi Technique (COSTs), le Comité de suivi technique pour les mesures d'appui structurelles en soutien à l'employabilité et le Comité de suivi technique pour les mesures d'appui à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion, veilleront à (1) valider les choix scientifiques, techniques et organisationnels, (2) soutenir les structures chargées de l'exécution et (3) piloter et évaluer périodiquement la mise en œuvre qui sera confiée à un panel d'évaluateurs externes spécialisés.

Deux coordonnateurs l'un pour le volet des mesures d'appui structurelles en soutien à l'employabilité et le deuxième pour le volet des mesures d'appui à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion coordonneront, chacun pour ce qui le concerne, les activités du volet concerné. Une description synthétique de chacun des deux volets figure en *Annexe 1* des présents termes de référence.

Dans ce contexte, le MESRS compte recruter, sur une base compétitive, un consultant individuel et lui confier la mission de coordonner le **volet des mesures d'appui à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion**.

2. OBJECTIFS DE LA MISSION et RESPONSABILITES

Le consultant sera chargé de la coordination de l'ensemble des activités de planification, de suivi des progrès de la mise en œuvre et d'évaluation des sous-projets prévus dans le cadre du **volet des mesures d'appui à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion**.

Sur la base des objectifs fixés pour la mission, et en collaboration avec le Comité de suivi technique du volet concerné et avec l'UGPO, il aura notamment la responsabilité de:

- ✓ planifier/actualiser et faire valider un plan de mise en œuvre du volet et assurer le suivi de l'exécution ;
- ✓ élaborer une stratégie de communication avec toutes les parties prenantes sur le contenu et le développement du volet afin de s'assurer de leur adhésion ;
- ✓ suivre les progrès des activités du volet et évaluer la qualité de l'exécution et en particulier: le respect des procédures convenues telles que consignées dans le manuel de procédures opérationnelles, le respect des délais, les activités de passation des marchés et de décaissement, le traitement des requêtes, la collecte, l'analyse des indicateurs de progression du volet et l'évaluation d'impact ;
- ✓ conseiller et appuyer le processus de recrutement et de sélection de l'assistance technique et expertise prévue pour le volet : termes de références, demande de manifestation d'intérêt/consultation ou appel d'offres, dépouillement des offres, négociation, élaboration des contrats etc.
- ✓ rendre compte périodiquement de l'avancement du volet au Comité de Suivi Technique concerné par le volet et à l'UGPO du Projet et les aider à anticiper les difficultés éventuelles d'exécution et à identifier les ajustements si nécessaire;
- ✓ veiller à l'harmonisation des actions, à la dissémination des meilleures pratiques et expériences ainsi qu'à la mutualisation et l'optimisation dans l'exploitation des ressources.

Au terme de chaque semestre, le coordonnateur préparera et soumettra un rapport sur le développement des activités du volet 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 des sous-projets concernés par le volet, (ii) les rapports d'avancement physique et financiers semestriels et, (iii) la proposition de mesures correctives si nécessaire.

Le coordonnateur sera appuyé par l'UGPO et son équipe de chargés de projets et de spécialistes en techniques de l'information et de la communication et en gestion fiduciaire.

Pour accomplir sa mission, le coordonnateur travaillera en étroite collaboration avec les responsables des structures responsables de l'exécution et plus généralement avec toutes les parties prenantes impliquées dans sa mise en œuvre.

Les livrables, rédigés en langue française, doivent être fournis et validés par le Comité de suivi technique du volet considéré.

3. QUALIFICATIONS ET PROFIL

En raison de la nature de la mission, le profil recherché 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 »,
- avoir 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 ;
- avoir une expérience confirmée dans la coordination de projets internationaux ou nationaux financés par des bailleurs de fonds internationaux, préférentiellement dans le domaine de l'éducation tertiaire et la recherche scientifique ;
- avoir une bonne connaissance des structures de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche scientifique ;
- être imprégné(e) des questions en relation avec une ou plusieurs composantes du volet pour lequel il/elle postule.

La connaissance des procédures et des directives de la Banque mondiale en matière de passation des marchés sera un atout supplémentaire.

Il/elle devra également :

- Connaître 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 ses 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 recueillies.
- Faire preuve d'aptitudes rédactionnelles certaines.
- Maîtriser les logiciels de bureautique et de gestion de projets.

Etre disposé(e) à effectuer des déplacements dans les structures concernées par le Volet et éventuellement d'autres organismes.

4. DUREE ET LIEU D'EXECUTION DE LA MISSION

Le lieu du travail permanent de l'expert est au siège de l'UGPO du Projet au MESRS à Tunis. L'expert sera appelé à participer à des réunions et missions dans les universités, les institutions universitaires d'enseignement et de recherche, les œuvres universitaires et éventuellement dans d'autres organismes partenaires. La charge de travail hebdomadaire en présentiel au MESRS est estimée à deux (02) jours et sera l'objet de négociations.

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 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 de mesures d'appui structurelles.

5. 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 2 des présents termes de références;
- Une copie des documents justifiant l'expérience acquise par le candidat.

6. MODE DE SELECTION ET NEGOCIATION DU CONTRAT

Le mode de sélection du consultant est celui du consultant individuel (personne physique) selon les directives de la Banque mondiale. Pour cette mission, le 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 »¹ (Mai 2004 – Version révisée en Juillet 2014).

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 3-a*) et d'un entretien selon une grille pré établie (*Voir Annexe 3-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.

7. 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 devrait présenter les autorisations nécessaires pour assurer la mission.

8. CONFIDENTIALITE

¹Pour plus d'informations sur la méthode de sélection, voir site : www.banquemondiale.org rubrique « Projets » puis « Produits et services » puis « Passation des marchés » puis cliquer sur l'hyperlien : « Directives pour la sélection et l'emploi de consultants ».

Les experts retenus pour la présente mission sont tenus 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.

9. EVALUATION ANNUELLE ET CRITERES DE PERFORMANCE

Les performances du Coordonnateur du volet des mesures systémiques seront évaluées semestriellement sur la base du plan de travail convenu et des résultats attendus.

10. ANNEXES

Annexe 1. Description des deux volets de mesures systémiques

Annexe 2. Modèle de Curriculum Vitae

Annexe 3-a. Tableau d'évaluation des candidatures.

Annexe 3-b. Grille d'évaluation des entretiens avec les candidats.

Annexe 1. Description des deux volets de mesures d'appui structurelles

Volet 1. Mesures d'appui en soutien à l'Employabilité consiste en un ensemble de mesures systémiques visant à développer et à maintenir des capacités et plus globalement un environnement favorable à l'employabilité des futurs diplômés. Trois volets d'appui sont prévus par le Projet et soutiendront (i) une meilleure connexion des institutions avec le marché du travail et la demande sociale, (ii) le développement d'une université innovante et entrepreneuriale et, (iii) la promotion d'une université moderne et propice au développement des aptitudes, des initiatives et de la réussite des étudiants. Ces mêmes volets sont appuyés par des mesures incitatives via le mécanisme du PAQ.

A) Volet 1.1 Meilleure connexion des institutions d'enseignement et de recherche avec le marché du travail et la demande sociale.

Objectifs. a) Adapter la formation à la demande économique et sociale et b) renforcer les structures et mécanismes de suivi et d'aide à l'insertion professionnelle. **Résultats attendus.** Au terme des activités à mettre en place, les institutions universitaires (EES, ISETs et universités):

- auront développé leur capacité à analyser leur environnement économique et à identifier les besoins en compétences et métiers auxquels elles peuvent former ;
- maîtrisent les outils de conception et de mise en œuvre d'une formation qui insère ;
- sont dotés d'un modèle de gouvernance adapté en termes de proactivité et de redevabilité ;
- disposent de mesures règlementaires et financières pour développer la co-construction de Projets de formation ;
- ont valorisé et rendu plus visible la fonction des structures et mécanismes de suivi et d'aide à l'insertion professionnelle ;
- ont renforcé ces structures pour la production et l'analyse des données ainsi que pour l'information de toutes les parties prenantes.

B) Volet 1.2 Développement d'une université innovante et entrepreneuriale.

Objectifs. a) Développer une université entrepreneuriale, b) Renforcer l'interfaçage et la synergie entre acteurs de l'innovation et, c) Soutenir le dispositif de valorisation des résultats des projets de fin d'études et de recherche. **Les résultats attendus** de ce volet sont :

- une gouvernance appropriée à l'émergence d'une université entrepreneuriale basée sur les standards internationaux est expérimentée,
- une éducation entrepreneuriale renforcée,
- un écosystème de l'entrepreneuriat au sein de l'université est expérimenté,
- une politique d'interfaçage et de réseautage est définie au sein du Système de Recherche Innovation (SRI),
- un écosystème de l'innovation plus efficient et attractif est impulsé,
- une culture de valorisation de la RI et d'entrepreneuriat est développée.

C) Volet 1.3 Promotion d'une université moderne propice au développement des aptitudes, des initiatives et de la réussite des étudiants

Objectif. Amélioration des services de soutien aux étudiants. **Les résultats attendus** de ce volet sont :

- Une stratégie globale des services rendus aux étudiants est élaborée par les acteurs concernés de manière concertée,
- Un environnement structuré des services de soutien aux étudiants est organisé,
- Des projets fédérateurs pour améliorer les services aux étudiants sont mis en place.

Volet 2. Mesures d'appui pour améliorer la gouvernance et la gestion consiste en un ensemble de mesures structurelles systémiques de soutien et d'appui visant à (i) moderniser la Gestion du système d'enseignement supérieur et soutenir l'autonomie des institutions, (ii) renforcer le système d'assurance qualité (interne et externe) et, (iii) expérimenter un nouveau mode de financement basé sur la performance.

A) Volet 2.1 Moderniser la Gestion du système d'enseignement supérieur et renforcer l'autonomie des universités et des établissements.

Objectifs. a) Instaurer l'autonomie des universités et des institutions d'enseignement supérieur et de recherche (EES et centres de recherche), b) Promouvoir la bonne gouvernance du système de recherche innovation, c) moderniser la gestion et la gouvernance de l'enseignement supérieur. Pour ce faire, les mesures soutiendront :

- **La planification stratégique** des universités et des établissements d'enseignement supérieur,
- Un pilotage sectoriel réussi par la définition et l'exécution **d'une meilleure politique en matière d'information et de gestion de données de bonne qualité** avec notamment, le développement d'un système de gestion et d'information de l'enseignement supérieur pleinement fonctionnel, l'amélioration du reporting annuel, y compris sur les perspectives du marché du travail (taux d'insertion, etc.) et la révision du système d'orientation en offrant davantage de flexibilité en termes d'accès et de choix d'études.
- Les questions liées à **l'autonomie des universités** qui seront examinées en profondeur dans le cadre d'ateliers de réflexion, de mesures de renforcement des capacités, et de manière plus large de conseils sur d'autres types de réformes législatives et de statuts des universités.
- Le développement du **leadership et d'une gestion plus efficace des institutions** compte tenu de leur lien étroit avec la question de l'autonomie des universités.

B) Volet 2.2 Renforcer le système d'assurance-qualité à tous les niveaux et l'harmoniser avec les standards internationaux.

Objectifs. a) dynamiser l'assurance qualité interne des universités et des EES et b) soutenir un système holistique d'assurance qualité externe opérationnel et efficient intégrant la certification du management de ses structures centrales, la labellisation des structures de recherche et l'accréditation des cursus et des EES. Les résultats attendus de ce volet sont :

- Dynamiser les Comités pour la Qualité (Universités et EES/ISETs)
- Renforcer le système d'assurance qualité externe et le rendre plus efficient et davantage autonome
- Promouvoir l'accréditation des programmes, des institutions et de l'organisation.

Volet 2.3 Financer les structures de l'enseignement supérieur sur la base de leur performance.

Objectifs/résultats. a) Développer un modèle et une feuille de route vers un financement basé sur la performance et b) piloter le nouveau modèle de financement.

Annexe 2. PromESsE

CV pour la candidature au poste de Coordonateur du volet des mesures systémiques du PromESsE en appui à l'amélioration de la gouvernance et de la gestion de l'enseignement supérieur

1. Volet :

2. Nom et prénom de l'expert :

3. Date de naissance :

Nationalité :

4. Niveau d'études :

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

5. Compétences clés :

6. Affiliation à des associations/groupements professionnels :

7. Autres formations

8. Pays où l'expert a travaillé :

9. Langues : (bon, moyen, médiocre)

Langue	Lu	Parlé	Écrit

10. Expérience professionnelle :

Depuis - Jusqu'à	Employeur	Poste

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

①	Planification et mise en œuvre de plans d'actions
②	Coordination de projets d'envergure nationale/ internationale
③	Coordination de projets d'envergure nationale/internationale dans le domaine de l'éducation tertiaire
④	Connaissance des structures de l'enseignement supérieur et/ou de la recherche scientifique
⑤	Connaissance des directives de la banque mondiale

Détail des Compétences spécifiques :	11. Expérience de l'expert qui illustre le mieux sa compétence :	
①	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
②	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
③	Nom du projet : Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
④	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	
⑤	Nom du projet: Année : Lieu : Client: Poste : Activités :	

12. 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..

13. 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..

14. Compétences et expériences personnelles

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

15. information complémentaire

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

16. 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 3-a. Tableau d'évaluation des dossiers de candidatures

Critères d'évaluation	Détails des critères d'évaluation	Barème de notation détaillé <i>(sur 100 points)</i>	Détail de notation	Barème de notation <i>(sur 100 points)</i>
Diplômes et qualifications pertinents pour la mission	Niveau des diplômes	12/100	- 12 points : thèse - 10 points : master ou équivalent - 0 point : Sinon.	20 points/100
	Titulaire d'un diplôme et/ou d'une certification en relation avec une ou plusieurs composantes du volet concerné	08/100	- 05 points pour le diplôme - 03 points pour la certification - 0 point sinon	
Carrière professionnelle pertinente pour 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 (avec un plafond de 35 points).	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 avec un plafond de 10 points	40 points/100
	Mission de coordination de projets nationaux et internationaux dans le domaine de l'éducation tertiaire et/ou de la recherche innovation (PAQ, TEMPUS, ERASMUS+, FP6, 7PCRD, etc.)	30/100	- 10 points par mission avec un plafond de 30 points	

Annexe 3-b. Protocole et Grille d'évaluation des entretiens avec les candidat(s) pour la planification et la coordination d'un volet des mesures d'appui structurelles.

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.

Responsabilités du candidat en rapport avec la mission	Aptitudes/Compétences Clés à évaluer en relation avec les responsabilités	Notation
A) Planifier, proposer et faire valider un plan de mise en œuvre du Volet et s'assurer de son exécution.	Une capacité avérée à : • Organiser les actions et concevoir les séquences • Evaluer les risques, anticiper les conséquences et problèmes • Mettre en place des boucles de validation	<i><u>Notée sur 15 points/100</u></i>
B) Organiser, animer, encadrer le travail des chargés de projet et recruter d'autres personnels clés au besoin.	Une capacité avérée à : • fédérer une équipe, motiver les partenaires et déployer une démarche participative • recruter une assistance technique (savoir rédiger des termes de références, participer à des dépouillements de candidatures, etc..)	<i><u>Notée sur 25 points/100</u></i>
C) Suivre et contrôler le déroulement des activités du Volet.	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 est à démontrer.	<i><u>Notée sur 25points/100</u></i>

Responsabilités du candidat en rapport avec la mission	Aptitudes/Compétences Clés à évaluer en relation avec les responsabilités	Notation
D) Assurer la communication avec l'UGPO et le COST du volet concerné et aider à anticiper les difficultés d'exécution et à proposer les ajustements si besoin.	• Capacité à anticiper les questions de la hiérarchie et des partenaires • Capacité à s'adapter à une audience de haut niveau et à développer un argumentaire en conséquence	<u>Notée sur 15 points/100</u>
E) 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).	• Montrer du charisme, savoir fédérer et créer/identifier des synergies avec d'autres bailleurs de fonds et donateurs. • Faire preuve de compétences avérées en négociation.	<u>Notée sur 10 points/100</u>

