

Cinquantenaire  
de l'Université Tunisoise



الخمسون  
لتأسيس الجامعة التونسية



REPUBLIQUE TUNISIENNE  
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE ET DE LA  
TECHNOLOGIE



Programme d'Appui à la Qualité pour  
l'Enseignement Supérieur,  
*février 2009*

## Programme d'Appui à la Qualité

### Abréviations et Sigles

BCT	Banque Centrale de Tunisie.
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CDM	Commission départementale des marchés
CTE-CG	Comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion
CG	Capacité de gestion
CNE	Comité national d'évaluation
CQ	Comité de la qualité
CS	Comité scientifique
DGRU	Direction Générale de la Rénovation Universitaire
DGSC	Direction Générale des Services Communs
DT	Dinar Tunisien
EUR	Euro
FCI	Ressources de la contre partie institutionnelle
ISET	Institut Supérieur des Etudes Technologiques
ISFM	Institut Supérieur de Formation des Maîtres
MESRST	Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie
MPO	Manuel de procédures opérationnelles
PAQ	Programme d'Appui à la Qualité
PARES	Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur
PARESII	Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur II
PC	Propositions complètes
PET-QE	Panel d'évaluation technique des projets d'amélioration de la qualité de l'enseignement
PIE	Proposition initiale d'établissement
PID	Proposition initiale du département
PMO	Plan de la mise en oeuvre
PPM	Plan de passation des marchés

## **Programme d'Appui à la Qualité**

PPMO	Projet de plan de la mise en œuvre
QE	Qualité de l'enseignement
TDR	Termes de Références
UAFE	Unité Administrative et Financière de l'Etablissement
UAFU	Unité Administrative et Financière de l'Université
USD	Dollar Américain

# Programme d'Appui à la Qualité

## Avant Propos

Le **Programme d'Appui à la Qualité (PAQ)** est une procédure nouvelle pour attribuer les ressources publiques sous forme d'allocations aux institutions de l'enseignement supérieur et de recherche scientifique dans le but d'améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage ainsi que pour l'amélioration de la capacité de gestion des universités et des institutions qui en relèvent. Le PAQ est prévu comme une partie du Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur II (PARES II).

Ce **manuel de procédures opérationnelles (MPO)** consigne les accords convenus entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie (MESRST) de la Tunisie et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) durant la préparation du projet de Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur II (PARES II) en 2005-2006. Il souligne les procédures opérationnelles à suivre dans la mise en œuvre du PAQ pour l'enseignement supérieur en Tunisie.

Ce Manuel devrait servir de guide:

- aux postulant(e)s et aux institutions dont ils/elles relèvent dans la préparation des propositions pour l'octroi de l'allocation ;
- au MESRST, au secrétariat du PAQ et au comité de pilotage du PAQ dans l'établissement d'une structure administrative et de procédures claires pour la mise en œuvre du PAQ
- au comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion (CTE-CG) et au panel de l'évaluation technique des projets d'amélioration de la qualité de l'enseignement (PET-QE) par rapport aux procédures d'examen des propositions et le processus d'octroi de l'allocation ;
- au MESRST et aux institutions bénéficiaires de l'allocation dans la mise en œuvre des allocations octroyées, y compris le décaissement, la passation des marchés, le suivi et l'évaluation ainsi que les obligations de rapport ;
- de référence pour les missions de supervision du PARESII par la BIRD.

Une revue systématique de ce Manuel et de l'efficacité des procédures établies aura lieu après chaque appel à propositions pour l'octroi des allocations. Les changements du MPO doivent être fondés sur les leçons apprises des tours précédents et/ou sur les changements de priorités du Gouvernement de la Tunisie ou du MESRST.



[paq@mes.rnu.tn](mailto:paq@mes.rnu.tn)

# Programme d'Appui à la Qualité

## SOMMAIRE

1. **CONTEXTE STRATEGIQUE.**
2. **PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITE**
  - 2.1 Composantes du PAQ.
    - 2.1.1 Allocations pour l'amélioration de la qualité des programmes et de l'enseignement.
    - 2.1.2 Allocations pour l'amélioration de la capacité de gestion.
  - 2.2 Objectifs, bénéfices attendus et indicateurs de performance.
  - 2.3 Le Budget du PAQ en Résumé.
  - 2.4 Modalités institutionnelles et d'exécution.
    - 2.4.1 Secrétariat du PAQ
    - 2.4.2 Le comité de pilotage du PAQ
    - 2.4.3 Les experts techniques.
    - 2.4.4 Le Manuel de Procédures Opérationnelles du PAQ : méthode d'amendement.
3. **ALLOCATIONS POUR AMELIORER LA CAPACITE DE GESTION : ALLOCATIONS CG.**
  - 3.1 Eligibilité & description de la proposition.
  - 3.2 Critères de sélection et évaluation.
  - 3.3 Exécution du programme.
  - 3.3 Durée et budget de l'allocation.
4. **ALLOCATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT.**
  - 4.1 Eligibilité.
  - 4.2 Critères de sélection.
  - 4.3 Instances d'évaluation
  - 4.4 Budget.
  - 4.5 Dépenses éligibles.
    - 4.5.1 Catégories de dépenses éligibles.
    - 4.5.2 Catégories de dépenses non éligibles.
  - 4.6 Processus pour l'attribution *des allocations QE*.
    - 4.5.1 Sélection des notes conceptuelles et des propositions initiales.
    - 4.5.2 Examen des propositions complètes.
    - 4.5.3 La décision d'attribution *des allocations QE*.
    - 4.5.4 Préparation et signature des contrats.
  - 4.7 Les mécanismes de traitement des plaintes.
  - 4.8 Estimation des propositions potentielles.
  4. Calendrier prévisionnel.

## **Programme d'Appui à la Qualité**

- 5. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN ŒUVRE.**
  - 5.1 La Gestion du projet au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie.
  - 5.2 Evaluation de la proposition
  - 5.3 Octroi de l'allocation et contractualisation.
  - 5.4 Gestion du projet au niveau du bénéficiaire de l'allocation.
  - 5.5 Suivi et évaluation.
  
- 6. GESTION FINANCIERE.**
  - 6.1 Cadre juridique.
  - 6.2 Gestion financière au niveau du bénéficiaire de l'allocation.
  
- 7. GESTION DES PASSATIONS DES MARCHES**
  - 7.1 Cadre juridique et réglementaire.
  - 7.2 **Planification et suivi de la passation des marchés.**
    - 7.2.1 Planification et consolidation.
    - 7.2.2 Suivi de la passation des marchés par la Cellule du PAQ.
  - 7.3 Gestion de la passation des marchés au niveau du bénéficiaire.
    - 7.3.1 Procédures de gestion et prérogatives
    - 7.3.2 **Procédures de classement des dossiers.**
  - 7.4 Examen des marchés du PAQ.
    - 7.4.1 Examen des marchés par la Banque.
    - 7.4.2 Examen des marchés par la commission des marchés compétente.
  - 7.5 Passations des marchés non conformes aux Directives de la Banque.



[paq@mes.rnu.tn](mailto:paq@mes.rnu.tn)

## Programme d'Appui à la Qualité

### LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1-a.</b>	Avantages attendus du mécanisme de financement compétitif du PAQ et de l'administration de l'allocation du PAQ.
<b>Tableau 1-b.</b>	Bénéfices attendus des allocations du PAQ pour améliorer la qualité de l'enseignement.
<b>Tableau 2-a.</b>	Les objectifs de développement et indicateurs de performance du PARESIL.
<b>Tableau 2-b.</b>	Les objectifs et indicateurs de performance du PAQ.
<b>Tableau 3.</b>	Profil de décaissement du premier tour du PAQ
<b>Tableau 4.</b>	Liste des universités éligibles aux allocations pour améliorer la capacité de gestion
<b>Tableau 5.</b>	Critères de sélection des allocations <i>CG</i> .
<b>Tableau 6.</b>	Plafond des Allocations <i>QE</i> par champs d'études.
<b>Tableau 7-a.</b>	Seuils fixés par catégorie de dépenses pour l'allocation <i>QE</i> .
<b>Tableau 7-b.</b>	Catégorie de dépenses non éligibles pour l'allocation <i>QE</i> .
<b>Tableau 8.</b>	Critères de sélection: allocations pour améliorer la qualité de l'enseignement.
<b>Tableau 9.</b>	Critères de sélection des propositions complètes pour les allocations <i>QE</i> .
<b>Tableau 10.</b>	Plafond des propositions initiales – et propositions complètes pour les allocations <i>QE</i> au 2 <sup>ème</sup> Tour.
<b>Tableau 11.</b>	Seuils fixés pour les marchés publics par catégorie de marché et type de marché.

### LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1.</b>	Procédure de mise en œuvre du PAQ pour les allocations <i>QE</i> .
<b>Figure 2.</b>	Schéma global de fonctionnement du PAQ.



paq@mes.rnu.tn

## Programme d'Appui à la Qualité

### ANNEXES

ANNEXE 1	Processus de révision du Manuel de Procédures Opérationnelles.
ANNEXE 2-a	Liste complète des établissements éligibles par stratification
ANNEXE 2-b	Allocations pour améliorer la qualité de l'Enseignement Correspondance entre Champs d'études tels que définis dans le MPO du PAQ, la classification C.I.T.E, UNESCO et les spécialités offertes par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie.
ANNEXE 3	Allocations pour améliorer la qualité de l'enseignement : Directives pour le développement de la proposition initiale.
ANNEXE 4-a	Allocation pour améliorer la qualité de l'enseignement: Directives pour le développement de la proposition complète
ANNEXE 4-b	Allocation pour améliorer la qualité de l'enseignement: Guide pour la soumission de la proposition complète
ANNEXE 5-a	Allocations pour améliorer la capacité de gestion: Directives pour le développement des propositions.
ANNEXE 5-b	Allocation pour améliorer la capacité de gestion: Guide pour la soumission de la proposition complète ( <i>disponible sur support électronique uniquement</i> ).
ANNEXE 6-a	Termes de références pour le panel d'évaluation technique des propositions d'appui à la qualité de l'enseignement, PET-QE.
ANNEXE 6-b	Termes de références du comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion, CET-CG.
ANNEXE 7	Code de Conduite pour l'évaluation des propositions complètes pour l'allocation du PAQ.
ANNEXE 8	Termes de références pour la visite de terrain pour l'évaluation des propositions complètes pour l'allocation du PAQ.
ANNEXE 9	Modèle de convention de collaboration pour le financement et la mise en œuvre d'un projet bénéficiaire d'une allocation de subventions dans le cadre du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ).
ANNEXE 10-a	Règles régissant la passation des marchés conclus dans le cadre du PAQ
ANNEXE 10-b	Modèles de plan de passation de marchés
ANNEXE 10-c	Procédures de classement des dossiers des marchés
ANNEXE 11-a	Modèle de plan de mise en œuvre
ANNEXE 11-b	Format de rapport d'exécution physique et financier
ANNEXE 12-a	Modèle de Format du rapport financier
ANNEXE 12-b	Modèle de Format du rapport annuel.
ANNEXE 13	Calendrier de Formation

## Programme d'Appui à la Qualité

# LE PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR.

### 1. CONTEXTE STRATEGIQUE.

Il convient avant tout de rappeler que l'éducation est l'un des principaux piliers de la stratégie de développement de la Tunisie en qualité de facteur déterminant de l'amélioration de l'emploi, de la compétitivité et de l'édification d'une société du savoir. Sur la base de la stratégie et des orientations retenues pour le XIème Plan, le Gouvernement Tunisien a développé un programme de réformes de l'Enseignement supérieur pour la période 2006-2011, « Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur II (PARES II) » dont l'objectif ultime est d'« *Améliorer les connaissances, les compétences et les qualifications des diplômés afin qu'ils contribuent à une économie diversifiée et davantage axée sur le savoir* ».

Avec ce programme, le Gouvernement Tunisien compte (1) répondre à la demande croissante pour l'enseignement supérieur, (2) améliorer la qualité et la pertinence des programmes notamment dans le cadre de la réforme LMD et, (3) améliorer la viabilité financière du système éducatif public.

Le projet PARES II compte trois composantes:

- l'amélioration de la capacité d'accueil de l'enseignement supérieur public ;
- la modernisation du système de l'enseignement supérieur en renforçant les mécanismes d'assurance qualité, l'autonomie institutionnelle et la viabilité financière ;
- l'octroi de subventions pour améliorer la qualité académique et la performance institutionnelle.

L'objectif de la dernière composante est de mettre en place un mécanisme nouveau - **Le Programme d'Appui à la Qualité (PAQ)** – de transfert de subventions sous forme d'allocations vers les universités et les établissements d'enseignement supérieur. Ces subventions sont destinées à appuyer les priorités stratégiques exprimées dans le contexte de la loi N°2008-19 du 25 février 2008 et en particulier l'adéquation formation-emploi pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés.

Ce programme cherche (1) à impliquer les acteurs de tous bords (enseignants, départements, institutions et universités) dans l'initiation de projets et leur gestion, (2) à stimuler la décentralisation et l'autonomie des institutions et, (3) à leur accorder une souplesse de gestion tout en améliorant leur redevabilité pour l'utilisation des ressources publiques.

Des programmes similaires ont été implémentés avec succès grâce à des financements de la Banque Mondiale (Innovation Funds for Higher Education :

## Programme d'Appui à la Qualité

[www.worldbank.org/afr/teia/tools](http://www.worldbank.org/afr/teia/tools) ) dans différents pays (Chili, Indonésie, Sri Lanka, etc.. : [www.mecesup.cl](http://www.mecesup.cl); [www.hep.edu.vn](http://www.hep.edu.vn) ) mais également grâce à des fonds gouvernementaux propres (Etats-Unis et Afrique du Sud) ; dans les deux cas, ces programmes ont montré leur efficacité par rapport aux pratiques traditionnelles de financement budgétaire centralisées de l'enseignement supérieur.

### 2. PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITE

#### 2.1 Composantes du PAQ.

Le PAQ servira à financer un ensemble d'allocations réparties en deux volets de financement destinés à améliorer (1) la qualité des programmes et de l'enseignement et (2) la capacité de gestion des institutions.

**2.1.1 La Qualité des Programmes et de l'Enseignement** (*Allocations QE*) ; cette partie du programme vise à faire émerger et appuyer des formules innovantes émanant des enseignants selon une approche « Bottom-Up » pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage tout en renforçant la capacité de gestion pour une décentralisation graduelle des institutions. Les projets de formation attendus devraient permettre d'appuyer les objectifs nationaux de développement économique et social par la mise en place de cursus innovants, de cursus à forte employabilité, de partenariats multidisciplinaires, etc.

Le financement des projets est accordé sur une base compétitive suivant une procédure de sélection et de gestion transparente. Les établissements en compétition pour les *allocations QE* seront classés et recommandés pour l'octroi de l'allocation en fonction de la qualité de leurs propositions. Il est attendu que les établissements identifient les faiblesses spécifiques de la qualité de l'enseignement dans leurs établissements et proposent un plan cohérent et réaliste avec une stratégie d'exécution claire devant démontrer un lien direct entre l'ensemble des investissements demandés et les améliorations attendues de la qualité de l'enseignement.

**2.1.2 La Capacité de Gestion** (*Allocations CG*) ; il s'agit de subventions d'appui institutionnel pour le financement de projets devant contribuer (1) au renforcement de la capacité de gestion pédagogique, administrative et financière des universités pour leur accompagnement graduel vers l'autonomie et, (2) à optimiser l'utilisation des ressources allouées à l'enseignement supérieur.

Il est attendu que les universités élaborent une proposition cohérente et réalisable qui identifie les faiblesses de la capacité de gestion et proposent un ensemble d'investissements et d'activités pour y remédier ainsi qu'un programme d'exécution ad hoc.

Le financement n'est pas accordé sur une base compétitive mais s'appuie sur la qualité des demandes et sur les critères d'éligibilité des institutions.

## **Programme d'Appui à la Qualité**

### **2.2 Objectifs, bénéfices attendus et indicateurs de performance.**

Les avantages que l'on espère tirer de l'introduction du PAQ sont attendus à différents niveaux de l'enseignement supérieur (étudiants, enseignants, institutions) mais également au niveau du Gouvernement Tunisien.

Ces bénéfices sont générés par deux biais:

(1) les investissements directs, effectués en utilisant les ressources financières des allocations du PAQ et,

(2) les changements institutionnels et systémiques qui interviennent suite à l'utilisation de ce mécanisme novateur de transfert des ressources du Gouvernement aux institutions publiques.

Quelques exemples d'avantages attendus par catégorie de bénéficiaires potentiels à travers les méthodes de transfert de ressources figurent en tableaux 1-a et 1-b ci-après.

Les objectifs et indicateurs de performances du PARESII et du PAQ sont résumés respectivement en tableaux 2-a et 2-b.

*Tableau 1-a. Avantages attendus du mécanisme de financement compétitif du PAQ et de l'administration de l'allocation du PAQ.*

<b>Avantages attendus du mécanisme du PAQ par les principaux bénéficiaires</b>			
<b>Gouvernement</b>	<b>Institutions</b>	<b>Professeurs</b>	<b>Etudiants</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Leçons apprises du pilotage de la budgétisation d'allocation en bloc (gestion par objectif) pouvant être disséminées dans d'autres secteurs ;</li> <li>➤ Plus grande capacité institutionnelle à répondre aux priorités du Gouvernement ;</li> <li>➤ Relations contractuelles exigeant une redevabilité accrue pour l'utilisation des ressources publique ;</li> <li>➤ Collecte de données améliorées sur la performance des institutions publiques ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acquisition d'expérience dans l'administration d'allocation de budgets en bloc (gestion par objectif) ;</li> <li>➤ Plus grande sensibilité aux priorités du gouvernement ;</li> <li>➤ Redevabilité améliorée par rapport à l'Etat et aux parties prenantes pour l'utilisation des ressources publique ;</li> <li>➤ Collecte de données améliorées sur la performance institutionnelle ;</li> <li>➤ Plus grande capacité de suivi des résultats des investissements et de conduite de la planification stratégique ;</li> <li>➤ Efficacités améliorées ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une plus grande sensibilité à la budgétisation par « bloc » (gestion par objectif) ;</li> <li>➤ Redevabilité améliorée par rapport à l'institution et aux parties prenantes dans l'utilisation des ressources publiques ;</li> <li>➤ Collecte de données améliorée et une plus grande capacité de suivi de la performance du personnel ;</li> <li>➤ Compétitivité améliorée au sein des pairs pour améliorer la qualité des résultats d'apprentissage ;</li> <li>➤ Sensibilité améliorée par rapport à la formation des diplômés pour le marché de l'emploi ;</li> <li>➤ Une plus grande influence sur le comportement de l'organisation et la capacité à stimuler la culture de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une plus grande sensibilité aux priorités stratégiques ;</li> <li>➤ Expression d'opinion améliorée pour la reddition des comptes de l'utilisation des ressources publiques ;</li> <li>➤ Participation améliorée dans la collecte de données pour mieux démontrer les niveaux de performance institutionnelle ;</li> <li>➤ Compétitivité rehaussée entre les étudiants pour améliorer la qualité des résultats d'apprentissage ;</li> <li>➤ Une plus grande influence sur le comportement organisationnel et la capacité à stimuler la culture de la qualité ;</li> </ul>

## Programme d'Appui à la Qualité

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plus grande capacité de suivi des résultats des investissements publics ;</li> <li>➤ Performance améliorée des investissements publics ;</li> <li>➤ Plus grande influence sur le comportement de l'organisation et capacité de stimuler la culture de la qualité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compétitivité améliorée entre les prestataires de l'enseignement supérieur ;</li> <li>➤ Compétitivité améliorée dans la production des diplômés pour le marché du travail</li> <li>➤ Plus grande influence sur le comportement de l'organisation et capacité de stimuler la culture de la qualité;</li> <li>➤ Autonomie administrative et budget accrus ;</li> <li>➤ Flexibilité et contrôle des investissements ;</li> <li>➤ Débouchés améliorés pour l'émergence de solutions créatives au problème de la qualité ;</li> <li>➤ Sensibilisation aux besoins des étudiants et enseignants.</li> </ul>	<p>la qualité ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Une autonomie administrative et un budget accrus ;</li> <li>➤ Flexibilité, et contrôle sur les investissements</li> <li>➤ Débouchés améliorés pour l'émergence de solutions créatives au problème de la qualité ;</li> <li>➤ Sensibilisation aux besoins des étudiants et du marché de l'emploi, rendant les problèmes d'études plus pertinents ;</li> <li>➤ Participation accrue dans la prise de décision liée aux investissements ;</li> <li>➤ Acquisition plus rapide et accès aux opportunités et matériels d'apprentissage ;</li> <li>➤ Une plus grande capacité de répondre aux besoins des étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participation accrue dans la prise de décision liée aux investissements pour l'amélioration de la qualité ;</li> <li>➤ Débouchés améliorés pour l'émergence de solutions créatives au problème de la qualité ;</li> <li>➤ Sensibilisation aux besoins du marché du travail et une plus grande capacité à y répondre ;</li> <li>➤ Acquisition plus rapide et accès aux opportunités et matériels d'apprentissage.</li> </ul>
---	--	---	--

## Programme d'Appui à la Qualité

*Tableau 1-b. Bénéfices attendus des allocations du PAQ pour Améliorer la Qualité de l'Enseignement.*

<b>Avantages attendus des investissements QE par les principaux bénéficiaires</b>		
<b>Institutions</b>	<b>Professeurs</b>	<b>Etudiants</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Environnements de l'apprentissage et infrastructure pédagogique améliorés (compétences des enseignants, conditions de salles de classes et laboratoires, collections des bibliothèques, connection à internet, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accès amélioré et appui pour une éducation et formation plus avancées. (formation continue, cycle court, programmes de 3<sup>e</sup> cycle (sur site et à l'étranger))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accès amélioré et appui pour une éducation et formation avancées (cycles courts, études avancées (sur site et à l'étranger) ;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plus grande ouverture sur le secteur privé et la communauté internationale de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conditions de travail améliorées avec un meilleur accès aux outils pédagogiques et à l'infrastructure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conditions d'étude améliorées avec un meilleur accès aux outils pédagogiques et à l'infrastructure.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacité améliorée de collecte de données pour l'évaluation et le suivi de la performance institutionnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accès amélioré à l'information scientifique et intégration dans la communauté internationale de recherche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Accès amélioré à l'information scientifique et à la communauté internationale de recherche.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacités administratives plus efficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contact académique amélioré avec les étudiants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contact académique amélioré avec les professeurs ;</li> <li>➤ relation améliorée avec le marché du travail.</li> </ul>

## Programme d'Appui à la Qualité

*Tableau 2-a. Les Objectifs de Développement et indicateurs de performance du PARES II.*

Objectif de développement général du projet	Indicateurs de résultats du projet	Utilisation de l'information sur les résultats du projet
<b>Améliorer les compétences des diplômés pour qu'ils puissent mieux contribuer à l'économie diversifiée du savoir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Taux d'insertion professionnelle des diplômés ;</li> <li>➤ Sondage sur le niveau de satisfaction des étudiants par rapport notamment au savoir et compétence ;</li> <li>➤ Sondage sur la satisfaction des employeurs par rapport aux compétences des étudiants ;</li> <li>➤ Durée moyenne pour obtenir un diplôme.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Informe et oriente les étudiants sur les disciplines d'études ;</li> <li>➤ Informer les décideurs politiques sur les parcours des diplômés après les études ;</li> <li>➤ Aider à développer les liens entre les institutions académiques et le secteur privé/ marché de l'emploi</li> <li>➤ Informer les universités sur l'efficacité externe de leur programme.</li> </ul>

*Tableau 2-b. Les objectifs et Indicateurs de performance du PAQ.*

Objectifs spécifiques du PAQ	Indicateurs de résultats intermédiaires	Utilisation du suivi des indicateurs intermédiaires
<b>Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Etablissement d'un mécanisme d'assurance qualité (un comité, cadre juridique, procédures).</li> <li>➤ Publication et dissémination de l'information sur le programme d'innovation.</li> <li>➤ Formation des administrateurs aux procédures du PAQ.</li> <li>➤ Nombre de propositions reçues et nombre de projets subventionnés par le PAQ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Élément principal dans l'information des bénéficiaires et pour la réussite du lancement du PAQ.</li> <li>➤ Le but et les procédures sont bien compris par les bénéficiaires et le comité de sélection.</li> <li>➤ Utile dans l'évaluation du mécanisme du PAQ.</li> </ul>

## Programme d'Appui à la Qualité

### 2.3 Le Budget du PAQ en résumé.

Les allocations du PAQ s'élèvent à **19.6 millions DT** dont :

- 70.2 % de ressources provenant d'un prêt contracté par l'Etat tunisien auprès de la BIRD,
- 27.8 % du budget de l'Etat (MESRST) et,
- de 2% (contribution minimale) de ressources propres des institutions, versées par les établissements lauréats pour montrer leur engagement institutionnel.

#### Remarques :

- La contribution minimale de 2% des ressources propres des institutions ajoutée aux 27.8 % des ressources en provenance du budget de l'Etat (MESRST) seront un déclencheur de décaissement pour le transfert de la portion BIRD des allocations (70.2 % du montant total de l'investissement proposé) :
  - les ressources propres figureront à l'article 03 319 sous le paragraphe 20 intitulé "*Participation dans le Programme d'Appui à la Qualité*" du chapitre 1 du budget annuel de l'Etablissement ;
  - Les ressources en provenance du budget de l'Etat figureront dans la ligne Budgétaire 3 du chapitre 2 du budget annuel de l'Etablissement,
- Les directives de la gestion financière et de la passation de marché sont détaillées dans les paragraphes §6 et §7 de ce manuel et s'appliqueront à toutes les ressources financières dans le cadre du PAQ, sans considération aucune pour la source de provenance (BIRD, MESRST ou ressources propres des institutions pendant la durée du projet).
- Dans chaque tour et si, pour une raison ou une autre, le financement total de toutes les allocations et/ ou leurs décaissements se trouvent en dessous des montants ciblés, le MESRST réalloue en totalité ou en partie les ressources non utilisées et organise un tour supplémentaire (i) consacré à des projets dont l'exécution se limiterait à deux années seulement ou (ii) pour récompenser les précédents récipiendaires pour la bonne performance dans la mise en œuvre.

*Les critères de sélection et les montants seront proposés par le Comité de Pilotage du PAQ, approuvés par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie et communiqués à la BIRD pour examen. Ces critères de sélection seront soumis à la non objection de la BIRD avant l'introduction d'un tel schéma de réallocation.*

### 2.4 Modalités institutionnelles et d'exécution.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie (MESRST) est ultimement responsable de l'atteinte des objectifs fixés par le PAQ ; il assurera la supervision, le suivi et l'évaluation du programme ainsi que l'assistance technique aux universités. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie, par le biais du Secrétariat du PAQ, sera responsable de l'exécution du projet.

**Un Coordinateur pour le PAQ** sera chargé de sa mise en place et du suivi des progrès (i) du programme, (ii) des activités de passation de marchés et (iii) de décaissement.

Il assurera la communication avec les unités d'exécution, le Comité de Pilotage du PAQ et le Coordonnateur du PARESII.

## Programme d'Appui à la Qualité

Le Coordinateur du PAQ est responsable de la préparation d'un plan annuel de la mise en œuvre du programme qui sera examiné et approuvé par le Comité de Pilotage sur une base annuelle.

Une fois par an, le Coordinateur du PAQ préparera un rapport sur les progrès qui mesurera les résultats atteints par rapport aux cibles prévues en termes de réalisation, de décaissement et d'indicateurs.

**Un Comité de Pilotage du PAQ** est désigné par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie et comprendra des représentants du MESRST, du Premier Ministère, du Ministère des Finances, du Ministère du Développement Economique et de la Coopération Internationale, du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques, des universités publiques et du secteur privé. Le Comité de Pilotage du PAQ sélectionnera les propositions à financer sur la base de l'évaluation par des experts techniques. Ces propositions seront présentées au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie qui prendra sa décision après avis du Conseil des Universités.

**Les universités et institutions** bénéficiaires des allocations auront à charge :

- l'exécution et l'administration des subventions, y compris la gestion financière et la passation des marchés ;
- la réalisation des objectifs arrêtés ;
- le suivi et l'évaluation de leur projet, objet de la subvention et,
- la production de rapports détaillés conformément aux termes de la convention pour l'allocation de subventions du PAQ.

### 2.4.1 Secrétariat du PAQ

La responsabilité du Secrétariat du PAQ est confiée au Cabinet du MESRST. En abritant le Secrétariat du PAQ, le Cabinet du MESRST administrera le processus de sélection de l'allocation du PAQ et organisera les activités du Comité de Pilotage du PAQ, Il aura également à superviser la mise en œuvre correcte et le suivi des allocations octroyées aux institutions de l'enseignement supérieur public. Il est attendu que le secrétariat du PAQ lancera et mettra à jour régulièrement un site web officiel pour faciliter l'administration du PAQ et transmettre plus facilement les informations relatives aux appels à propositions et à la documentation de passation des marchés.

*L'administration du Secrétariat du PAQ demandera un renforcement de capacité par l'appui du PARESII et de la BIRD à travers la formation du personnel en gestion financière, passation de marchés et administration. L'appui de la BIRD comportera également l'achat de matériels et équipements pour assurer le bon fonctionnement de l'appareil administratif du Secrétariat du PAQ.*

### 2.4.2 Le comité de pilotage du PAQ

Le Comité de Pilotage sera nommé par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie et sera composé:

- de huit (08) professeurs d'université parmi lesquels deux (02) seront désignés par domaine académique : sciences, sciences sociales, humanités et formation technique ;
- d'un représentant du Premier Ministère;
- d'un représentant du Ministère des Finances ;

## Programme d'Appui à la Qualité

- d'un représentant du Ministère du Développement Economique et de la Coopération Internationale;
- d'un représentant du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques ;
- de deux (02) représentants de l'environnement économique et social ;
- d'un professeur d'université nommé par le Ministre pour être le Président du Comité de Pilotage du PAQ.

Compte tenu de l'importance de leur tâche et des décisions qu'ils prendront en qualité de conseil exécutif, les membres du Comité de Pilotage ne pourront pas:

- se faire remplacer lors de leurs réunions; celles-ci ne pourront se tenir qu'en présence des 2/3 de ses membres;
- être membre d'une équipe porteuse d'une proposition ou le devenir et,
- participer aux étapes cruciales de sélection des propositions émanant de leurs établissements respectifs et en particulier lors de l'affectation des évaluateurs aux propositions à évaluer et lors des délibérations.

Les termes de références (TDR) du Comité de Pilotage du PAQ sont établis par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie, transmis aux membres du Comité avec copie au Secrétariat du PAQ. Les TDR du Comité de Pilotage du PAQ incluront les instructions pour :

- établir des procédures de travail internes au Comité de Pilotage pour garantir la transparence des opérations réalisées dans le cadre du PAQ ;
- communiquer les priorités du Ministère dans chaque appel à propositions pour l'allocation des subventions du PAQ en direction de tous les établissements d'enseignement supérieur et les principales parties prenantes ;
- sélectionner les experts pour le CTE-CG et le PET-QE qui auront à examiner les propositions pour leurs volets d'allocation respectifs ;
- superviser le processus d'évaluation des propositions candidates à l'allocation et communiquer les priorités du Ministère et toutes autres recommandations constructives aux experts évaluateurs par le biais des "Experts Leaders" et ce, afin d'assurer le respect des procédures et des délais annoncés;
- transmettre au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie par le biais de la Cellule du PAQ le classement des propositions et les recommandations pour le décernement d'allocation faites par le CTE-CG et le PET-QE ;
- transmettre au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie un justificatif écrit pour chaque décision de décerner ou non l'allocation;
- donner des conseils aux équipes dont les propositions ont été retenues concernant la mise en œuvre de l'allocation et proposer des améliorations à apporter aux soumissions non retenues lors des tours de compétition suivants et,
- collaborer étroitement avec la Cellule du PAQ et veiller à son autonomie.

Avant chaque appel à propositions pour l'allocation du PAQ, le Secrétariat du PAQ organisera, sous les auspices du Comité de Pilotage, un atelier national et si nécessaire trois ateliers

## Programme d'Appui à la Qualité

régionaux pour offrir une formation dans la préparation des propositions pour les postulants potentiels.

### 2.4.3 Les experts techniques.

Selon le volet de l'allocation, le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie nommera les experts évaluateurs des projets ainsi que les membres du Comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion (CTE-CG) et du Panel d'évaluation technique des projets d'amélioration de la qualité de l'enseignement (PET-QE).

**Le Comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion (CTE-CG)** comprend des experts en gestion pédagogique, administrative et financière et a pour mission l'évaluation des projets d'appui à l'amélioration de la capacité de gestion des universités. Les membres du CTE-CG sont nommés par décision du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie sur proposition du Président du Comité de Pilotage du PAQ; la composition du CTE et ses termes de références sont indiqués en *Annexe 7* de ce manuel.

**Le Panel d'évaluation technique des projets d'amélioration de la qualité de l'enseignement (PET-QE)** comprend des experts provenant de diverses disciplines académiques; le PET-QE est chargé de l'évaluation des projets proposés par les établissements d'enseignement supérieur et de recherche ainsi que les Universités dans le cadre du PAQ. Les membres du PET-QE seront identifiés par le Comité de Pilotage du PAQ et nommés par décision du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie sur proposition du Président du Comité du PAQ.

### 2.4.4 Le Manuel de procédures opérationnelles du PAQ : méthode d'amendement.

Une revue systématique de ce Manuel et de l'efficacité des procédures établies aura lieu après chaque tour de compétition pour l'octroi des allocations. Toute modification du MPO ne sera proposée qu'une fois que les bénéficiaires d'allocation auront signé leur contrat respectif avec le MES et avant que l'appel suivant à propositions ne soit lancé. Les changements du MPO doivent être fondés sur les leçons apprises des tours précédents et/ou sur les changements de priorités du Gouvernement de la Tunisie ou du MESRST.

Outre la revue systématique et les amendements, des demandes additionnelles pour modifier le MPO peuvent être faites par le MESRST à tout moment. Toutefois, une fois que les procédures et directives sont publiées pour un appel à propositions spécifique, les changements rétroactifs seront considérés seulement dans les circonstances exceptionnelles. Tous les changements proposés ayant reçu une non objection de la BIRD doivent être accompagnés d'un plan d'action détaillé de la part du Secrétariat du PAQ pour une diffusion publique des amendements auprès du pool entier des candidats potentiels.

*Tous les amendements de procédures et de directives contenues dans ce document nécessiteront l'examen et la non objection de la BIRD avant son adoption selon la procédure figurant en Annexe 1.*

*L'information complète et immédiate du public de tous les amendements quels qu'ils soient est essentielle.*

## Programme d'Appui à la Qualité

### 3 ALLOCATIONS POUR AMELIORER LA CAPACITE DE GESTION : ALLOCATIONS CG.

Les Allocations pour améliorer la capacité de gestion sont destinées à aider les universités publiques à renforcer leur autonomie en appuyant le développement dans les domaines prioritaires suivants:

- les systèmes de gestion financière,
- les systèmes de passation des marchés,
- la gestion des ressources humaines et,
- la génération de revenus liés à des activités académiques hors frais de scolarité.

#### 3.1 Eligibilité & description de la proposition.

Pour que les universités soient éligibles à soumettre une proposition d'allocation pour améliorer la capacité de gestion, elles doivent produire une lettre du (de la) Président (e) de l'Université présentant les objectifs de la réforme concernée et / ou les objectifs de la planification stratégique. Cette lettre doit articuler les mesures nécessaires, les systèmes et procédures à mettre en place pour atteindre les objectifs annoncés et doit décrire la composition des comités de la réforme pour chacun des domaines de gestion ciblés pour amélioration. Les objectifs présentés dans la déclaration du (de la) Président(e) de l'Université doivent être en conformité avec les réglementations en vigueur et s'inscrire dans l'agenda de réforme proposé dans la stratégie de réforme du MESRST.

La proposition pour l'allocation CG doit comprendre (1) une description des déficiences de la capacité de gestion, (2) un énoncé des objectifs pour améliorer la capacité de gestion et, (3) un plan des activités en phases montrant comment l'institution compte employer son allocation pour atteindre les objectifs énoncés. La proposition pour l'allocation doit inclure une description précise du système d'incitation qui sera mis en place pour encourager l'adoption et la pérennité de nouvelles capacités. Chaque proposition doit comporter un plan de diffusion pour informer les parties prenantes sur la performance de l'université. Les propositions pour l'allocation doivent inclure un plan de mise en œuvre (PMO) détaillé liant les investissements avec les indicateurs de progrès de la mise en œuvre convenus, le résultat et l'impact. Toutes les propositions doivent contenir une contribution financière propre de l'université minimale de 2 % du montant total pour démontrer son engagement institutionnel.

*Les directives pour la préparation des propositions pour les allocations destinées à l'amélioration de la capacité de gestion sont détaillées en Annexe 4.*

Chacune des 12 universités publiques (*liste en tableau 4*), l'Université Virtuelle et la Direction Générale des Etudes Technologiques (DGET) sont éligibles et encouragées à soumissionner des propositions d'allocation. Il est envisagé d'attribuer une seule allocation par université soit *14 allocations au maximum*.

## Programme d'Appui à la Qualité

*Tableau 4. Liste des universités éligibles aux allocations pour améliorer la capacité de gestion.*

---

Université Ezzitouna
Université de Tunis
Université Tunis El Manar
Université 7 Novembre à Carthage
Université de La Manouba
Université de Jendouba
Université de Sousse
Université de Monastir
Université de Kairouan
Université de Sfax
Université de Gabès
Université de Gafsa
DGET
Université Virtuelle

---

### 3.2 Critères de sélection et évaluation.

Pour les allocations CG, les universités ne seront pas en concurrence entre elles mais chercheront à obtenir un score honorable par rapport à une note de référence déterminée dans l'index de l'évaluation par le Comité de Pilotage du PAQ ; cette note est estimée selon les critères consignés en *tableau 5*.

Elle devrait refléter la capacité de l'université à réaliser le programme qu'elle propose (adéquation des moyens aux objectifs visés) et est conçue pour indiquer :

- la validité de l'analyse,
- la clarté de l'exposé du problème,
- un lien évident entre les investissements proposés et les problèmes identifiés,
- les indicateurs quantitatifs et qualitatifs convenus pour faire le suivi et mesurer les progrès de la mise en œuvre,
- les indicateurs de résultats et de l'impact et,
- un plan de passation de marchés de 18 mois, un plan de suivi et d'évaluation, et la preuve de l'état de préparation et de la capacité de mettre en œuvre les investissements et activités proposés.

## Programme d'Appui à la Qualité

*Tableau 5. Critères de sélection des Allocations CG.*

Rubriques <i>Poids</i>	Critères de Sélection
<b>Qualité de la préparation pour la mise en oeuvre</b>  <b>50 points</b>	➤ <b>Qualité de l'autoévaluation</b> ( <i>au total 15 points</i> ) - Étendue et précision des données (5 points) - Qualité de l'analyse (5 points) - Preuve de l'implication des parties prenantes (5 points)
	➤ <b>Qualité de l'exposé du problème</b> ( <i>au total 15 points</i> ) - Compatibilité avec l'auto évaluation (5 points) - Compatibilité avec le plan stratégique et la mission (10 points)
	➤ <b>Preuve de l'engagement et l'état de préparation de l'Université</b> ( <i>au total 20 points</i> ) - Etat de la préparation pour la mise en oeuvre/changement (10 points) - Capacité de réalisation (10 points)
<b>Qualité technique de la proposition</b>  <b>50 points</b>	➤ Compatibilité des objectifs avec les objectifs du PAQ (5 points) ➤ Compatibilité et lien avec le problème à résoudre (5 points) ➤ Faisabilité (5 points) ➤ Degré d'innovation (5 points) ➤ Qualité des résultats ciblés et indicateurs (10 points) ➤ Rapport coût -efficacité (10 points) ➤ Pérennité (5 points) ➤ Dissémination (5 points)

*Toutes les propositions pour les allocations CG doivent être accompagnées d'une déclaration de l'université acceptant de coopérer et de participer à tout processus de suivi et d'évaluation externes qui fera partie d'une initiative plus large du suivi et d'évaluation par MESRST et la BIRD.*

Pour être récipiendaire d'une *allocation pour l'amélioration de la capacité de gestion*, la proposition doit satisfaire au minimum, les critères suivants :

- avoir une note totale supérieure ou égale à la notation de référence de **70/100** ;
- cette note doit comprendre une note pour « la Qualité de la Préparation à la Mise en oeuvre ». supérieure à **35/50** ;
- ce score doit comprendre une note pour « la Qualité Technique de la Proposition » supérieure à **35/50**.

Le Comité Technique d'Evaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion (CTE-CG) est choisi spécifiquement pour son expertise en gestion et est chargé, en particulier, de:

## Programme d'Appui à la Qualité

- vérifier la recevabilité des propositions: éligibilité, respect des délais, constitution des dossiers, etc.
- confier l'évaluation des propositions des universités et de la DGET à un Comité d'experts désigné spécifiquement pour son expertise en gestion pédagogique, financière et administrative par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, la Recherche Scientifique et la Technologie sur proposition du Comité de Pilotage.
- placer l'organisation des sessions d'évaluation à huis clos sous la tutelle des " Experts Leaders" et ce, conformément aux recommandations du Comité de Pilotage du PAQ et aux critères consignés dans chaque appel à propositions;
- transmettre les résultats et rapports d'évaluation des propositions pour l'octroi des allocations au Comité de Pilotage du PAQ qui les soumet au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie qui prend sa décision après avis du Conseil des Universités.
- transmettre ses recommandations pour l'octroi d'un montant déterminé à l'Université ou la DGET pour financer une assistance technique destinée à améliorer la proposition pour un prochain examen et ce, dans les cas où la proposition d'une université (ou de la DGET) reçoit une note inférieure au seuil fixé dans chaque appel à propositions;
- communiquer, par le biais du Comité de Pilotage du PAQ, des conseils (i) aux universités auteurs des propositions retenues sur la mise en œuvre de leur projet, et (ii) aux universités non retenues sur les voies par lesquelles elles peuvent améliorer leurs soumissions à l'occasion de futurs appels à propositions.

L'évaluation d'une proposition d'université est confiée simultanément et à huis clos à trois experts reconnus pour leur expertise en gestion pédagogique, administrative et financière.

- Si l'écart entre les notes délivrées par chacun des trois évaluateurs ne dépasse pas 15 points sur un total de 100 points, la note attribuée à la proposition est la moyenne des trois notes.
- Dans le cas contraire, l'« Expert Leader » devrait amener les évaluateurs à un consensus.
- Si le consensus n'est pas atteint, l'« Expert Leader » doit évaluer ou confier l'évaluation du projet à un quatrième membre du Comité d'experts, fournir une quatrième note ainsi qu'un rapport motivé au Secrétariat du PAQ. La note finale sera la moyenne des trois notes les plus proches (i.e. la note extrême sera éliminée).

Les membres du CTE-CG adhéreront à un **code de conduite** strictement appliqué pour s'assurer, entre autres, que les membres du CTE-CG et les experts évaluateurs évitent tout conflit d'intérêt potentiel en se réservant de prendre part à l'évaluation des propositions de leurs institutions ou programmes.

*Les termes de références pour les CTE-CG /PET-QE sont détaillés en Annexes 6 et 7.*

Dans les cas où la proposition d'une université reçoit une note inférieure au seuil prédéterminé de la notation de référence, le Comité de Pilotage du PAQ, sur la base de la recommandation du CTE-CG, peut accorder un montant déterminé à l'Université pour financer une assistance technique qui aidera l'institution à améliorer sa proposition pour un prochain réexamen. L'étendue de l'assistance technique requise peut varier selon les universités. Pour cela, le CTE-CG demanderont que le panel d'experts inclue dans sa remarque écrite aux universités une recommandation sur l'étendue et la durée de l'assistance technique qui peut être requise pour améliorer la proposition.

## **Programme d'Appui à la Qualité**

### **3.2 Exécution du programme.**

Les universités ayant gagné une allocation du PAQ signeront un contrat avec le MESRST. Le Coordonnateur du PDESAQ représentera le MESRST et sera considéré comme la première partie dans le contrat en qualité de signataire. L'Université récipiendaire représentera la deuxième partie dans le contrat avec le(a) Président(e) de l'Université comme signataire. En acceptant de rentrer dans cette relation contractuelle, l'Université s'engage pour une exécution complète des investissements et activités proposés et tels que déclinés dans la proposition lauréate pour l'allocation du PAQ.

Suite à l'annonce des résultats par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie, le Secrétariat du PAQ travaillera avec les récipiendaires pour élaborer un ensemble de contrats pour la mise en œuvre de l'allocation. Cet ensemble de contrats comporte, entre autres :

- un projet de contrat définissant les arrangements institutionnels, financiers et de passation de marché et les obligations de rapport ;
- un plan de passation des marchés de 18 mois ;
- un projet de plan de mise en œuvre (PMO) couvrant toute la période d'exécution du sous projet.

Avant la signature du contrat, la documentation est transmise à la BIRD pour examen et non objection. Après avoir reçu la non objection et après l'intégration, le cas échéant, des commentaires demandés, le Coordonnateur du PARESII signe le contrat en tant que signataire pour le MESRST. Le contrat est contresigné par le chef du projet et le(a) Président(e) de l'Université.

*Les termes de références et les modèles de format pour le contrat, le plan de passation des marchés et le projet de plan de la mise en œuvre figurent en Annexes 9, 10 et 11 de ce Manuel.*

### **3.3 Durée et budget de l'allocation.**

Les allocations CG doivent être mises en œuvre pour une durée maximale de trois (3) années.

Le seuil pour une allocation individuelle est de trois cents milles dinars tunisiens (300.000) DT).

## **4 ALLOCATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT.**

### **4.1 Eligibilité.**

Les soumissions de propositions pour les Allocations QE seront ouvertes à tous les établissements des universités publiques et des ISET créés avant 2005 et placés sous la tutelle exclusive du MESRST ainsi que les établissements relevant du Ministère de l'Agriculture et des

## Programme d'Appui à la Qualité

Ressources Hydrauliques (MARH); pour ces derniers, le MARH supportera la totalité des financements accordés aux projets lauréats qui en relèvent.

L'Université Virtuelle de Tunis peut soumettre des propositions dès lors qu'elle s'associe avec un ou plusieurs établissements éligibles.

Les institutions non éligibles pour soumettre la proposition pour l'allocation du PAQ au second tour de la compétition pour les *Allocations QE* sont :

- (i) les établissements du secteur privé ;
- (ii) les établissements du secteur public sous la tutelle conjointe d'autres ministères que le MESRST hormis ceux relevant du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques (MARH); pour ces derniers, le MARH supportera la totalité des financements accordés aux projets lauréats qui en relèvent ;
- (iii) les établissements du secteur public sous la tutelle du MESRST mais créés pendant et après 2005 car ne peuvent pas fournir une analyse complète de l'efficacité interne et externe, n'ayant pas encore produit de diplômés;
- (iv) les établissements du secteur public sous la supervision du MESRST placés dans la catégorie des ISET mais créés pendant et après 2005 (car ne peuvent pas fournir une analyse complète de l'efficacité interne et externe, n'ayant pas encore produit de diplômés et,
- (v) les établissements récipiendaires d'allocations lors du premier et second tours de la compétition pour les *Allocations QE*.

L'application des critères ci-dessus fixe le nombre des établissements éligibles au troisième tour de la compétition pour les *Allocations QE* à **120 établissements** dont 08 relèvent du Ministère de l'Agriculture et des Ressources Hydrauliques (MARH).

Lors du 3<sup>ème</sup> tour, les établissements créés en 2004 sont éligibles pour participer à la compétition, dès lors qu'ils aient complété le premier cycle complet de formation des diplômés en 2008.

En outre, un ensemble de critères d'éligibilité plus détaillés sera spécifié lors de chaque appel à propositions et appliqué. Ces critères comprendront, entre autres :

- l'achèvement d'une autoévaluation de l'institution,
- l'adoption d'un plan stratégique de l'institution,
- la démonstration d'une capacité suffisante de gestion pour administrer les allocations et pour acquérir les biens et services en conformité avec les directives qui garantissent l'équité et l'imputabilité et,
- tout autre critère favorisant la prise en compte des priorités du MESRST en matière de formation.

### 4.2 Critères de Stratification des établissements éligibles.

En 2004, le Comité National d'Evaluation (CNE) a entrepris une évaluation de tous les établissements du système de l'Enseignement Supérieur Tunisien basée sur les neuf (9) indicateurs de la « qualité » suivants:

- (i) la note moyenne du baccalauréat pour les étudiants admis à l'établissement ;

## Programme d'Appui à la Qualité

- (ii) le pourcentage des étudiants admis à l'établissement provenant du niveau du « top quartile » ;
- (iii) le pourcentage des étudiants admis à l'établissement au niveau du « dernier quartile » ;
- (iv) le taux d'encadrement i.e. le ratio enseignants / étudiants ;
- (v) la proportion d'enseignants titulaires / enseignants contractuels ;
- (vi) la proportion du corps enseignant permanent de rang de Professeur et Maître de conférences ;
- (vii) le coût unitaire moyen de la formation d'un étudiant (coût de fonctionnement) ;
- (viii) le nombre d'ordinateurs par 100 étudiants ;
- (ix) le ratio total de réussite dans l'établissement (moyenne arithmétique des ratios de réussite à chaque niveau).

Sur la base de ces indicateurs, les établissements de l'enseignement supérieur ont été stratifiés par le Comité National d'Evaluation (CNE) en trois groupes A, B et C. Le PAQ utilisera la même stratification pour assurer une compétition équitable pour les allocations QE entre les établissements d'un même groupe.

Par conséquent, les panels d'évaluation technique évalueront les propositions complètes d'un établissement donné par rapport aux propositions complètes d'un autre établissement de la même stratification. Cet arrangement a été adopté pour accroître l'équité et garantir que les institutions les plus performantes ne dominent pas la compétition.

*Une liste complète des établissements éligibles dans chaque stratification pour le troisième tour de compétition figure en Annexe 2 du présent manuel.*

### 4.3 Instances d'évaluation.

Un *Panel d'Evaluation Technique* (PET-GE) pour les allocations QE sera convoqué par le Comité de Pilotage du PAQ. Le PET-QE est chargé de:

- l'évaluation et du classement des propositions pour les allocations,
- la préparation des recommandations pour décerner les allocations pour transmission au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie,
- la rédaction des suggestions de mise en œuvre pour aider les récipiendaires à une meilleure préparation de la réalisation de leurs propositions et,
- la rédaction des critiques constructives des propositions pour donner aux non gagnants des remarques concrètes et une directive claire sur la manière d'améliorer leurs propositions pour un examen favorable dans les prochains tours de compétition.

Le processus d'évaluation des propositions doit garantir la transparence en intégrant les principes de l'évaluation par les pairs et en impliquant des spécialistes panélistes provenant de différents segments des universités

Les membres du PET-QE doivent élaborer et adopter un *Code de Conduite* ; celui-ci doit être appliqué strictement et garantir, entre autres, que les panélistes évitent tout conflit d'intérêt

## Programme d'Appui à la Qualité

potentiel en se retirant des évaluations de propositions intéressant leurs propres institutions ou programmes.

*Le Code de Conduite du PET-QE implique impérativement les dispositions consignées en annexe 7 de ce MPO.*

Les membres du PET-QE examineront les propositions en fonction de leur consistance technique mais également en tenant compte des éléments suivants :

- (a) un lien articulé de manière claire entre les investissements proposés et les résultats attendus,
- (b) la présentation d'un plan de suivi et d'évaluation adéquat,
- (c) la preuve d'une capacité institutionnelle suffisante pour gérer l'allocation et,
- (d) l'acceptation des seuils de l'allocation pour l'amélioration de la Qualité de l'Enseignement et des dépenses éligibles.

### 4.4 Budget.

Prenant en compte le fait que les coûts de l'éducation varient selon les disciplines en fonction des facteurs tels les coûts des infrastructures et des équipements, des plafonds de ressources variables ont été arrêtés pour la taille des *allocations QE* (Cf. *Tableau 6*). Ceci détermine une limite au budget total qu'un établissement est autorisé à soumettre. Les plafonds de ressources seront revus avant chaque appel à propositions.

Toutes les universités qui soumettent leurs propositions pour les *allocations QE* doivent apporter leur concours pour le suivi et l'évaluation externes des programmes retenus pour le financement; ceux-ci doivent comporter la confirmation de la traçabilité des dépenses publiques ainsi que la collecte de données sur les indicateurs de performance et les changements qualitatifs dans les comportements organisationnels au sein des départements académiques et des appareils administratifs.

Les propositions contiendront une liste détaillée des investissements souhaités et un projet de Plan de Mise en Oeuvre (PMO) établissant une relation entre les investissements et les indicateurs proposés pour mesurer les progrès, les résultats et l'impact.

Toutes les propositions doivent intégrer la contribution des ressources propres de l'université ou de l'institution à hauteur minimale de 2% représentant la contrepartie de l'institution, gage de l'engagement institutionnel et d'une administration efficiente du projet.

*Tableau 6. Plafond des Allocations QE par champ d'étude.*

CHAMP D'ETUDES*	PLAFOND DES ALLOCATIONS
Sciences, Ingénierie, Santé et Services	600,000
Sciences Sociales, Economie, Gestion et Droit	450,000
ISET / I.S.Arts & Métiers	450,000
Humanités: Education, Lettres et Arts	350,000

## Programme d'Appui à la Qualité

\* La correspondance entre les champs d'études tels que définis ici, la classification C.I.T.E, UNESCO et les spécialités offertes par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie figurent en Annexe 2-b de ce manuel.

Dans le cas où le budget total de l'allocation QE n'est pas entièrement attribué après l'achèvement des deux tours de compétition, le MESRST a la discrétion:

➤ soit de réallouer en totalité ou en partie les reliquats de ressources au financement complémentaire des projets les plus performants (la mesure précise du succès dans la mise en œuvre doit être convenue à l'avance par le MESRST en consultation avec le Comité de Pilotage du PAQ). La procédure à suivre pour l'octroi de ce financement complémentaire est la suivante :

- Le Comité de Pilotage rendra public – dans les mêmes conditions que l'appel d'offres initial - un appel à candidature auprès des chefs de projets financés pour proposer des demandes de financement complémentaires ;
- Les demandes de financement suivront les mêmes circuits lors des deux premiers tours de sélection à savoir : Etablissement, Université, Secrétariat du PAQ et Comité de Pilotage ;
- Le Comité de Pilotage du PAQ procédera à la sélection des demandes à financer (sans effectuer nécessairement un classement) et les proposera au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie. Les critères de sélection seront : (1) la pertinence des dépenses complémentaires par rapport aux objectifs du projet et, (2) l'avancement et la qualité d'exécution des opérations programmées.
- La liste des financements complémentaires retenus sera soumise à la non objection de la BIRD ;
- Le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie décidera de l'octroi de ces financements après avis du Conseil des Universités ;
- Ces financements feront l'objet d'avenants aux contrats déjà établis.

➤ soit réallouer en totalité ou en partie les surplus de ressources à l'organisation d'un troisième tour consacré à des projets de moindre envergure et dont l'exécution se limiterait à deux années seulement.

*Toute réallocation, sous quelque forme que ce soit, des surplus de ressources doit recevoir une non objection de la BIRD.*

### 4.5 Dépenses éligibles.

Les directives pour les dépenses éligibles pouvant être financées par les allocations QE sont destinées à (i) aider les candidats dans la formulation de leurs propositions et (ii) fournir une base pour les évaluations dans l'examen des propositions.

Ces directives comportent deux parties :

## Programme d'Appui à la Qualité

4.5.1 une liste de catégories de « dépenses éligibles » pouvant être financées par les *allocations QE* (tableau 7-a). Les établissements sont libres de proposer des activités dans parties ou toutes ces catégories ; toutefois, trois critères d'éligibilité s'appliquent impérativement :

- une allocation doit comporter des activités appartenant à plus d'une catégorie de dépenses ;
- le montant plafond à réserver aux travaux de génie civil pour la rénovation ou la modification de structures existantes ne peut pas dépasser 20 % d'une seule allocation et, en faisant la somme totale de cette catégorie d'allocation, ce seuil ne peut pas dépasser 15 % du budget total pour la catégorie d'*allocations QE* ;
- le montant agrégé des dépenses pour les Biens et Services et Génie Civil combiné ne peut pas dépasser 80% d'une seule *allocation QE*.

4.5.2 une liste de « dépenses non éligibles » (tableau 7-b). Une proposition comportant un ou plusieurs item (s) de la liste des dépenses non éligibles sera rejetée par le PET-QE. Sur la base des conseils reçus du Comité de Pilotage du PAQ après la revue du rapport du PET-QE, l'établissement peut soit (i) annuler de sa proposition les dépenses liées aux item (s) inéligible(s), soit (ii) procéder à l'acquisition du ou des item (s) par un investissement entièrement financé sur ses propres ressources, mais ce ou ces item (s) demeurent non éligibles pour un financement par l'allocation. Si le département qui a fait la proposition bénéficie d'une allocation, le contrat entre le MESRST et cet établissement ne renfermera pas le ou les item (s) non éligible(s) et le budget global de l'allocation sera réduit du montant du coût estimé de ou des item (s) inéligibles.

*Tableau 7-a. Seuils fixés par catégorie de dépenses pour l'allocation QE.*

CATEGORIE DE DEPENSE	PLAFOND DES ALLOCATIONS (sur 3 années d'exécution)
<b>Biens &amp; Services</b>	80%
<b>Génie Civil</b>	20%
<b>Services de consultants</b>	30%
<b>Formation</b>	60%

*Tableau 7-b. Catégorie de dépenses non éligibles pour l'allocation QE.*

CATEGORIE DE DEPENSES NON ELIGIBLES POUR L'ALLOCATION QE
Acquisition de terrains et de nouveaux bâtiments
Construction de nouveaux bâtiments
Salaire du personnel
Coûts récurrents (de fonctionnement)
Formation du personnel sur site ou à l'étranger pour le Doctorat ou le Mastère de recherche.
Les voyages d'études et missions à l'étranger

## Programme d'Appui à la Qualité

### 4.6 Processus pour l'attribution des allocations QE.

Le processus complet démarre à l'initiation du projet et s'achève à l'attribution de l'*allocation QE* ; il se déroule en quatre étapes majeures conformément au graphe de la *figure 1*:

- « la sélection et le tri des notes conceptuelles et des propositions initiales de département » se fait au niveau du département, puis au niveau de l'établissement et enfin, au niveau du Conseil de l'Université;
- « l'examen des propositions complètes » est coordonné par le Comité de Pilotage du PAQ et conduit par les Panels d'Evaluation Technique;
- « la décision d'attribution » relève du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie sur la base des recommandations du Comité de Pilotage du PAQ qui sont soumises au Conseil des Universités pour examen. Cette étape sépare la fonction administrative de celle de l'exécution et renforce la transparence ;
- « la préparation et la signature de la convention de collaboration pour le financement et la mise en œuvre d'un projet bénéficiaire d'une allocation de subventions du PAQ » au nom du MESRST relève de la responsabilité du Secrétariat du PAQ et du Coordonnateur du PARES II en qualité de première partie contractante dans le contrat. La seconde partie du contrat est le chef du projet qui est sous la supervision du chef de l'établissement postulant. Les signatures des deux parties sont accompagnées de celle du Président de l'Université concernée pour appuyer son soutien à la convention.

#### 4.6.1 Sélection des Notes conceptuelles et des propositions initiales.

**Les Notes Conceptuelles (NC) individuelles** sont préparées par les équipes d'enseignants au sein des départements éligibles, i.e. sous la tutelle des établissements éligibles tels que définis en §4.1 ; elles devraient, sans dépasser 03 pages :

- (i) identifier un problème lié à la qualité des enseignements,
- (ii) exprimer cette préoccupation en termes quantifiables comme un « énoncé du problème »,
- (iii) proposer un investissement qui serait réalisé à travers une allocation *pour améliorer la qualité de l'enseignement* ayant pour objectif la résolution du problème identifié,
- (iv) définir un objectif général pour l'investissement et,
- (v) identifier en termes généraux le résultat attendu et l'impact de l'investissement.

Les notes conceptuelles sont soumises au département. Le département organise l'examen des notes conceptuelles et peut : (i) accepter la NC comme une proposition unique, (ii) rejeter la NC ou encore, (iii) fusionner plusieurs NC en une note conceptuelle consolidée en **Proposition Initiale du Département (PID)**.

Les départements soumettent, par la suite, **les Propositions Initiales du Département (PID)** au chef de l'établissement. L'établissement organise l'évaluation de toutes les PID provenant des départements par le Comité ad hoc de la Qualité créé au sein de l'établissement puis par le Conseil Scientifique de l'établissement conformément aux directives figurant en *tableau 8*. A ce stade,

## Programme d'Appui à la Qualité

l'établissement peut : (i) accepter la PID comme une seule proposition initiale de l'établissement (PIE), (ii) rejeter la PID ou encore, (iii) fusionner plusieurs PID en **une seule** Proposition Initiale de l'Etablissement (PIE).

*Ces propositions initiales ne devraient pas dépasser dix (10) pages. Les termes de références et les modèles pour l'élaboration de PI figurent en Annexe 3 du manuel des procédures opérationnelles.*

Les établissements soumettent les **Propositions Initiales d'Etablissement** (PIE) au niveau de l'Université qui organise une évaluation par un Comité de Qualité de l'Université et la fait valider ensuite par le Conseil Scientifique de l'Université. L'université peut : (1) accepter la PIE comme une seule proposition complète, (ii) rejeter la PIE ou encore, (iii) fusionner plusieurs PIE en une seule Proposition Complète de l'Université (PC).

Les critères de sélection sont appliqués comme des directives que l'Université prendra en compte dans l'évaluation des Propositions Initiales sont décrites en *tableau 8*.

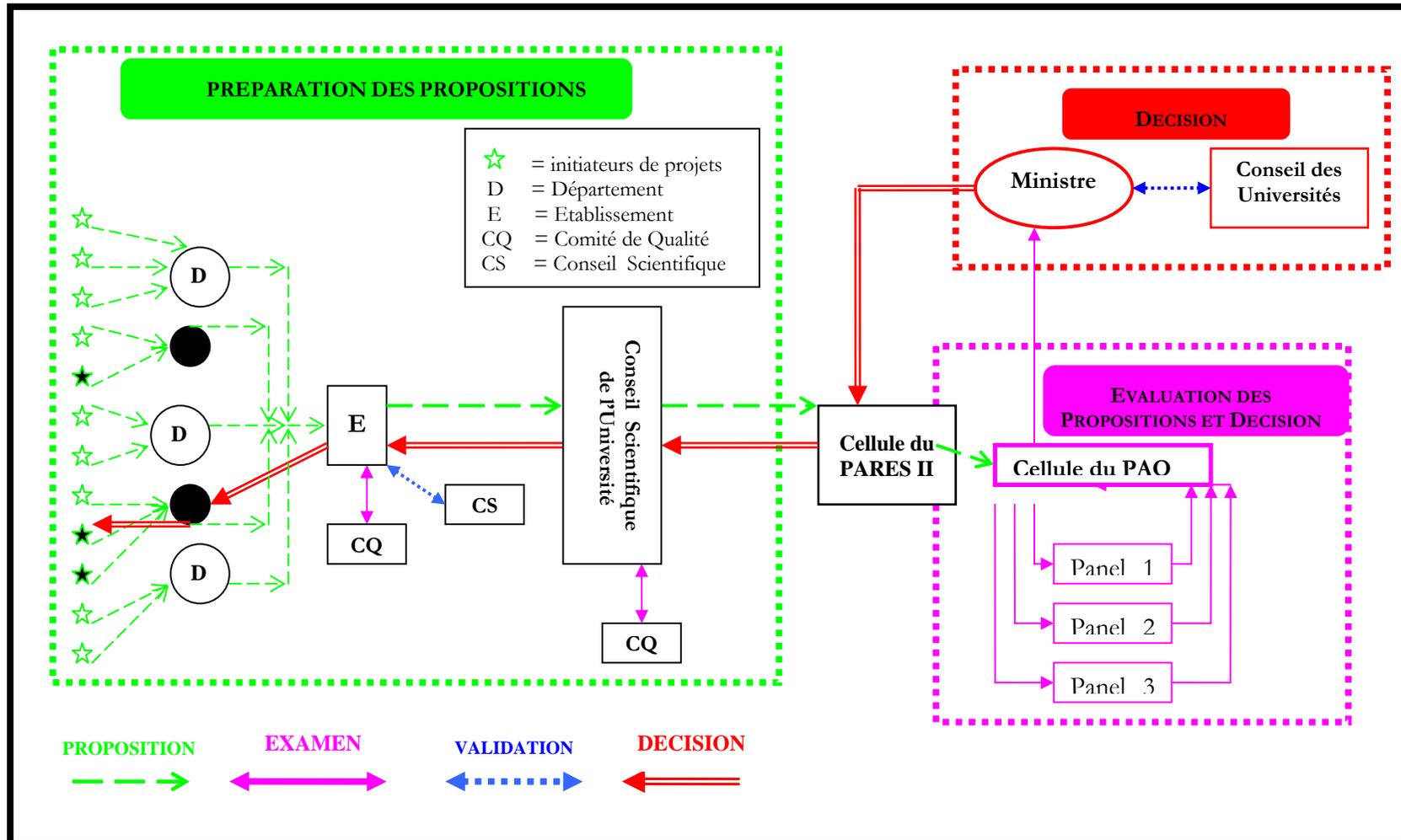
*Les propositions complètes ne doivent pas dépasser 50 pages (hors annexes). Un modèle de Guide ou Canevan (électronique) de Soumission de Proposition Complète pour l'allocation QE figure en Annexe 4 de ce manuel; il sera actualisé et mis à la disposition des candidats à l'allocation à l'occasion de chaque appel à propositions.*

## Programme d'Appui à la Qualité

**Tableau 8.** Critères de sélection des propositions initiales pour l'octroi des allocations pour améliorer la Qualité de l'Enseignement.

Poids	Directives de sélection pour les propositions initiales
<p><b>Compatibilité avec le PAQ et les objectifs institutionnels</b></p> <p style="text-align: center;"><i>50 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clarté de l'objectif de la proposition ;</li> <li>○ Compatibilité de l'objectif de la proposition avec le plan stratégique et la mission pour :               <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) le département,</li> <li>(b) l'établissement,</li> <li>(c) l'université et,</li> <li>(d) l'agenda de développement national et tout particulièrement celui en relation avec la réforme LMD et l'employabilité des diplômés de l'Enseignement Supérieur;</li> </ul> </li> <li>○ Evaluation de l'engagement et de l'intérêt du département, de l'établissement et de l'université.</li> </ul>
<p><b>Qualité de la préparation technique</b></p> <p style="text-align: center;"><i>50 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Qualité de l'exercice de l'auto évaluation ;</li> <li>○ Qualité de l'exposé du problème ;</li> <li>○ Etendue des données ;</li> <li>○ Qualité de l'analyse des données ;</li> <li>○ Evaluation du régime de suivi et d'évaluation proposé ;</li> <li>○ Evaluation des résultats de l'exécution de projets passés par l'auteur.</li> </ul>
<p><b>TOTAL :</b></p> <p style="text-align: center;"><i>100 points</i></p>	

## Programme d'Appui à la Qualité



*Figure 1. Procédure de mise en œuvre du PAQ pour les allocations QE.*

## Programme d'Appui à la Qualité

### 4.6.2 Examen des propositions complètes.

Les Universités soumettent les **Propositions Complètes** (PC) au Secrétariat du PAQ. Celles-ci seront accompagnées obligatoirement des procès verbaux retraçant le processus entier de sélection (application des critères d'éligibilité et de sélection) de ces propositions successivement par les Départements, les Etablissements et l'Université.

Le Secrétariat rassemble les PC, s'assure de leur recevabilité (documentation requise complète et conformité aux critères d'éligibilité en vigueur) et, le cas échéant, transmet une copie des dossiers au Comité de Pilotage du PAQ.

Le Comité de Pilotage du PAQ procède à l'évaluation technique de la proposition complète.

*Les termes de références des évaluateurs du PET-QE figurent en Annexe 6 du manuel des procédures opérationnelles.*

L'évaluation est faite en deux (2) phases : (1) examen des dossiers et (2) visite de terrain éventuelle, sur recommandation du Comité de Pilotage.

➤ **Processus d'examen des dossiers écrits.** Cette étape est conduite en huis clos durant une période bloquée rassemblant tous les membres du PET-QE: les évaluateurs du PET-QE sont séparés en deux groupes distincts de compétences équivalentes et chaque groupe est placé sous l'encadrement et la tutelle d'un « Expert Leader » désigné par le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie sur proposition du Comité de Pilotage du PAQ. Le processus d'évaluation des PC démarre par une assistance technique et un échange d'expérience destinés à familiariser les évaluateurs avec les directives et critères de sélection (*Tableau 9*) et à uniformiser les notations.

Chaque proposition est ensuite évaluée par deux évaluateurs du PET-QE, membres de chacun des deux groupes, indépendamment l'un de l'autre. Lorsqu'un évaluateur a complété son évaluation conformément aux critères consignés en *tableau 9*, il/elle transmet sa notation ainsi que son rapport motivé au Secrétariat du PAQ. Le Secrétariat rassemble les notes des deux membres du Panel et effectue une moyenne si l'écart entre les deux notes de chacun des deux évaluateurs ne dépasse pas 15 points sur un total de 100 points. Dans le cas contraire, l'« Expert Leader » devrait amener les membres du Panel à un consensus. Si le consensus n'est pas atteint, l'« Expert Leader » doit évaluer ou déléguer l'évaluation du projet à un troisième membre du Panel (du même domaine de spécialisation scientifique que la proposition) et fournir une troisième note ainsi qu'un rapport motivé au Secrétariat du PAQ. La note finale sera la moyenne des deux notes les plus proches (i.e. la note extrême sera éliminée). Dans le cas où l'attribution de la troisième note ne permet pas l'élimination de la note extrême, l'arbitrage final revient à l'« Expert Leader »; celui-ci sera dûment accompagné d'un rapport motivé au Secrétariat.

Au terme de la période bloquée aux fins de l'évaluation, le Secrétariat rassemble les notes et rapports d'évaluation et les soumet au Comité de pilotage. Celui-ci doit statuer sur la nécessité de la visite de terrain.

➤ **Visite de terrain.** Cette visite dans l'établissement concerné par la proposition complète permet au Panel d'Evaluation ayant évalué la proposition complète de faire une observation directe des conditions et des préoccupations au niveau de l'établissement.

## Programme d'Appui à la Qualité

Cette visite offre par ailleurs une opportunité au Panel de communiquer directement à l'établissement les forces et faiblesses de la proposition complète.

Cette visite n'est pas systématique : les membres du PET-QE ayant procédé à l'examen des dossiers doivent, dans leur rapport motivé au secrétariat du PAQ, indiquer la nécessité ou non d'une visite de terrain. La décision finale de la visite de terrain revient au Comité de Pilotage et ce, avant la sélection définitive des projets. Le Comité de Pilotage est alors chargé de constituer l'équipe du PET-QE devant effectuer la visite; cette équipe doit compter au minimum les évaluateurs de la proposition complète.

Après la visite de terrain, les membres du Panel d'Evaluation soumettent leur rapport d'évaluation final au Secrétariat du PAQ.

*Les termes de références pour la visite de terrain par le Panel Technique figurent en Annexes 8 du manuel des procédures opérationnelles.*

Le Secrétariat du PAQ rassemble les rapports finaux d'évaluation, prépare un rapport synthétique qui fait apparaître le classement des propositions complètes et les soumet au Comité de Pilotage aux fins de la sélection des soumissions.

*Le Secrétariat du PAQ transmet, par l'intermédiaire du coordonnateur du Projet PARES II, le rapport synthétique et ses recommandations à la BIRD pour un examen du processus de sélection. Après avoir obtenu la non objection et intégré, le cas échéant, les commentaires demandés par la BIRD, le Secrétariat du PAQ transmet le rapport et les recommandations au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie.*

## Programme d'Appui à la Qualité

*Tableau 9. Critères de sélection des propositions complètes pour les allocations QE.*

Poids	Critères de sélection des propositions complètes
<p><b>Objectifs, conception et résultats du projet</b> <i>25 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité de l'auto évaluation et clarté des liens entre les investissements proposés et les forces et faiblesses identifiées.</li> <li>▪ Qualité et clarté du problème à résoudre.</li> <li>▪ Liens entre les objectifs de la proposition pour l'allocation proposée et ceux de l'établissement et de l'Université.</li> <li>▪ Qualité et clarté des liens entre les investissements proposés (par exemple l'amélioration de la qualification des enseignants, acquisition d'équipements de laboratoire, acquisition de collections de bibliothèque, amélioration de la qualité du personnel, etc.) et l'amélioration de la qualité attendue de l'enseignement et l'apprentissage.</li> <li>▪ Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception, en particulier les employeurs potentiels ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les investissements proposés reflètent l'innovation, les nouvelles pratiques de gestion et le dialogue avec les étudiants ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure la conception implique les nouvelles technologies qui seront utilisées ou développées pour aider les stratégies de gestion ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les chronogrammes proposés sont faisables ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les indicateurs de résultats et d'impact sont bien articulés avec les investissements proposés et réalistes ?</li> </ul>
<p><b>Avantage pour la nation et pertinence</b> <i>25 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure le projet proposé reflète t-il (1) les objectifs du PAQ ? (2) les liens avec le plan de développement du MESRST et les priorités de développement du Gouvernement de la Tunisie, en particulier en matière de réforme LMD et d'employabilité des diplômés de l'Enseignement supérieur?</li> <li>▪ Dans quelle mesure le projet est de nature à réduire les déficits de compétence identifiés et permet de doter les étudiants diplômés des compétences et expériences que les marchés national et international nécessitent ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les résultats attendus vont améliorer les services sociaux et économiques ?</li> </ul>
<p><b>Justification du budget</b> <i>10 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure les dépenses sollicitées dans le budget (par exemple ressources humaines, infrastructures, équipements etc.) sont justifiées ?</li> <li>▪ Indiquer de manière concise que le projet est rentable.</li> </ul>
<p><b>Engagement institutionnel</b> <i>10 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dans quelle mesure il y a la preuve de l'engagement du bénéficiaire de l'allocation par rapport aux investissements proposés dans l'allocation et les objectifs définis dans la proposition pour l'allocation ?</li> <li>▪ Dans quelle mesure les partenaires externes ont été impliqués ?</li> <li>▪ Qualité et clarté de la description de la gestion interne et de la pertinence de la gestion interne et du contrôle.</li> </ul>
<p><b>Pérennité</b> <i>15 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité, clarté et faisabilité des plans pour soutenir de façon durable les investissements et les changements produits par l'allocation après que le financement soit achevé.</li> <li>▪ Exhaustivité et pertinence de l'analyse de l'impact environnemental.</li> </ul>
<p><b>Efficacité et efficacité</b> <i>15 points</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualité et clarté des plans de l'institution pour le suivi et l'évaluation du projet</li> <li>▪ Qualité et clarté du plan de mise en œuvre.</li> <li>▪ Qualité et clarté des stratégies proposées pour atténuer les risques.</li> <li>▪ Qualité et clarté des liens avec les changements dans le processus d'enseignement et d'apprentissage.</li> </ul>
<p><b>TOTAL</b> <i>100 points</i></p>	

## Programme d'Appui à la Qualité

### 4.6.3 La décision d'attribution des *allocations QE*.

Après avoir recueilli l'avis et les recommandations du Conseil des Universités, le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie proclame la liste des lauréats bénéficiaires des allocations.

Le Comité de pilotage du PAQ remettra les recommandations des PET-QE avec les commentaires de la BIRD au Secrétariat du PAQ. Un résumé détaillé et la conclusion de chaque évaluation de proposition par les PET seront fournis par écrit à tous les candidats par l'intermédiaire du Secrétariat du PAQ. Ce résumé de l'évaluation et l'opinion du PET seront transmis au moment de la proclamation des propositions lauréates. Une revue du processus d'évaluation couvrant tous les candidats ayant soumis leurs propositions sera publiée.

### 4.6.4 Préparation et Signature des conventions.

Après la décision du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie, le Secrétariat du PAQ élabore avec les récipiendaires de l'allocation, une convention de collaboration pour le financement et la mise en œuvre de l'allocation.

Le dossier de convention comprend, entre autres :

- (i) le texte de la convention définissant les arrangements institutionnels, financiers et des marchés et indiquant les responsabilités de chacun ;
- (ii) un Plan de Passation de Marchés de 18 mois et ;
- (iii) un Projet de Plan de la Mise en Oeuvre (PMO) couvrant la durée totale du projet.

*Des modèles pour la convention, le Plan de Passation des Marchés et le Projet de Plan de la Mise en Oeuvre figurent respectivement en Annexes 9, 10 et 11 du Manuel de Procédures Opérationnelles.*

*Avant la signature de la convention, les documents sont transmis à la BIRD pour examen et non objection. Après avoir obtenu la non objection de la BIRD, et après la prise en compte de leur commentaires, le Coordonnateur du PARES II signe le contrat en tant que représentant du MESRST; la convention est co-signée conjointement par le chef du projet, le chef de l'établissement et le président de l'Université.*

## 4.7 Les mécanismes de traitement des plaintes.

Des plaintes formelles peuvent intervenir à deux moments dans le processus de sélection et d'attribution des allocations : (1) au niveau de la proposition initiale et, (2) au niveau de la proposition complète.

- **Proposition Initiale :** Lorsqu'un(e) postulant(e) potentiel(le) n'est pas satisfait(e) du processus de sélection au niveau de l'établissement, toute plainte formulée sera déposée au niveau du(e) Président(e) de l'Université concernée avec une copie déposée auprès du Secrétariat du PAQ qui enregistrera la plainte.

Cette plainte doit être faite deux (2) semaines au plus tard après la notification des résultats de l'évaluation des propositions initiales.

## Programme d'Appui à la Qualité

Le(a) Président(e) de l'Université soumettra au Conseil de l'Université les plaintes déposées à l'université au plus tard trois (3) semaines à compter du dépôt de celles-ci sur la base du bien fondé, prendra la décision appropriée à la plainte et donnera sa réponse.  
***La décision du (de la) Président(e) de l'Université est définitive et irrévocable.***

- **Propositions Complètes :** Lorsqu'un(e) candidat(e) n'est pas satisfait (e) du processus de sélection au niveau de l'université, les plaintes doivent être déposées auprès du Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie avec une copie déposée auprès du secrétariat du PAQ qui enregistrera lesdites plaintes. Les plaintes doivent être déposées dans les deux semaines qui suivent la notification des résultats d'évaluation des propositions complètes pour l'octroi des allocations. Le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie soumettra les plaintes au Conseil des Universités pour avis dans les trois (3) semaines qui suivent leur dépôt et prendra la décision appropriée. Le Ministre et le Conseil des Universités examineront le bien fondé de la plainte et indiqueront le recours nécessaire.  
***La décision du Ministre est définitive et irrévocable.***

*Lors des activités de sensibilisation avant l'appel à propositions, il est important que les acteurs concernés au niveau du département, de l'établissement et du Conseil de l'Université soient informés des critères et des directives de la sélection.*

### 4.8 Estimation du nombre de propositions potentielles.

Rappelons que **l'établissement** est responsable de l'examen et du tri des PID soumises et du choix de l'unique PIE à soumettre au Conseil de l'Université.

**Le Conseil de l'Université** est responsable de l'évaluation et de la sélection des propositions initiales d'établissements. Dès qu'une proposition initiale est acceptée par le Conseil de l'Université, l'université demandera à l'établissement d'élaborer une proposition complète (PC) qui sera transmise pour évaluation avec les réserves suivantes :

- (i) Une Université peut soumettre entre une (1) et douze (12) propositions complètes. Le nombre est déterminé en fonction du nombre d'établissements éligibles (*estimation en tableau 10*)
- (ii) Les établissements ISET éligibles sont considérés comme groupe équivalent à une université pour les raisons de la compétition pour les allocations du PAQ. Le nombre limite de propositions complètes que le bloc formé par les ISET peut soumettre à la compétition est fixé à neuf (09) (*tableau 10*).

*L'application des critères ci-dessous fixe l'étendue des Propositions Complètes possibles pour le 2ème Tour de la compétition pour les allocations destinées à l'amélioration de la qualité de l'enseignement au nombre de 60.*

## Programme d'Appui à la Qualité

*Tableau 10. Plafond des propositions initiales et propositions complètes pour les allocations QE au 3ème Tour.*

UNIVERSITES	Nombre d'établissements Eligibles	Nombre de propositions initiales potentielles (égal au nombre d'Etablissements éligibles)	Nombre de propositions complètes potentielles
U. Ezzitouna	02	02	01
U. de Tunis	14	14	04
U. Tunis El Manar	17	17	09
U.7 Novembre à Carthage	24	24	12
U. de La Manouba	07	07	04
U. de Jendouba	07	07	04
U. de Sousse	06	06	03
U. de Monastir	11	11	06
U. de Kairouan	0	0	0
U. de Sfax	12	12	06
U. de Gabès	08	08	04
U. de Gafsa	04	04	02
ISET	17	17	09
Université Virtuelle	01	01	01
<b>TOTAL</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>65</b>

*Toute demande pour modifier les critères d'éligibilité pour les tours de compétition successifs, est soumise à une non objection de la part de la BIRD.*

### 5. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN ŒUVRE.

#### 5.1 La Gestion du projet au niveau du Ministère.

**Le Ministère de l'Enseignement Supérieur**, de la Recherche Scientifique et de la Technologie est le premier responsable pour la réalisation des objectifs visés par le PAQ, exerçant la supervision, le suivi évaluation, et l'assistance technique aux universités. Le MESRST intégrera la mise en œuvre du PAQ dans les activités de gestion quotidienne des structures existantes en son sein et qui seront responsables de la mise en œuvre des activités s'inscrivant dans le cadre de leur mission.

**Un Coordinateur du PAQ** est désigné pour faire le suivi des progrès du programme, des activités de passation de marché et de décaissement. Le Coordinateur du PAQ est

## Programme d'Appui à la Qualité

responsable de la préparation d'un plan annuel de la mise en œuvre du programme qui sera examiné et approuvé par le Comité de Pilotage sur une base annuelle.

Il assure la communication avec les unités d'exécution, le Comité de Pilotage du PAQ et le Coordonnateur du PARESII. Le Coordonnateur du PAQ est assisté par deux gestionnaires de projet qui l'aident dans l'exécution de ses tâches. Une fois par an, le Coordonnateur du PAQ préparera un rapport sur les progrès qui mesurera les résultats atteints par rapport aux cibles prévues en termes de réalisation, de décaissement et d'indicateurs.

**La Cellule de Coordination du PAQ** est responsable de suivre régulièrement le développement des activités du PAQ et en particulier:

- le respect des procédures convenues et consignées dans ce manuel;
- l'analyse des indicateurs de progression pour l'amélioration de la qualité pédagogique;
- les progrès d'une enquête de suivi des dépenses publiques et des coûts de transaction;
- une analyse qualitative des changements dans les comportements institutionnels dus aux opérations du fonds.

### 5.2 Evaluation de la Proposition

#### *Programme de formation*

Dès la sélection et la désignation des évaluateurs, le Ministère organisera des sessions de formation au profit des évaluateurs retenus. Cette formation consiste en :

- Une formation administrative et financière organisée par la Cellule du PAQ et qui impliquera les services ad hoc du Ministère ainsi que les services responsables de la mise en place et du suivi des grands projets du MERST.
- Une formation technique, assurée dans le cadre de réunions de travail avec les membres du Comité National d'Evaluation des Activités de Recherche destinée à prendre connaissance de l'expérience de cette instance en matière d'évaluation des soumissions de recherche et d'évaluation des résultats.
- Une troisième session de formation à caractère technique, animée par des experts en la matière.

#### *Responsabilité pour les rapports*

Chaque membre du PET-QE ayant complété son évaluation de la proposition complète écrite dans les conditions fixées en §4.6.2, est tenu de transmettre sa notation et son rapport motivé au Secrétariat du PAQ et ce, durant la période bloquée à cette fin. Le Secrétariat rassemble les évaluations et notes des membres du PET pour calculer une moyenne conformément aux dispositions figurant en §4.6.2.

Le Panel d'Evaluation établit ensuite un rapport final d'évaluation (après les visites éventuelles de terrain) et le soumet au secrétariat du PAQ.

En outre, le Secrétariat du PAQ prépare un rapport synthétique comprenant le classement des *Propositions Complètes* et une recommandation pour l'attribution des allocations. Ce rapport est transmis à la BIRD pour un examen du processus de sélection et non objection. Après avis de la BIRD, le Secrétariat transmet le rapport et les recommandations au Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie.

## Programme d'Appui à la Qualité

### *Conflit d'intérêts*

Les conflits d'intérêts pouvant se déclencher sont examinés et résolus par le président du Comité de Pilotage du PAQ. Les décisions du président sont soumises au Ministre pour approbation.

### **5.3 Octroi de l'allocation et contractualisation.**

L'octroi de l'allocation imputée sur les crédits du PAQ, se fait sur la base d'une convention conclue entre le MESRST d'une part et le chef de projet relevant de l'établissement récipiendaire et de l'université d'autre part. Cette convention comporte (1) une description du projet, (2) les actions à entreprendre telles que décrites dans la fiche technique lors de son évaluation ainsi que (3) le financement octroyé.

Le décaissement de la première tranche a lieu dès la signature de la convention par les différentes parties, à savoir: le chef du projet, le chef d'établissement, le (a) président(e) de l'Université et le coordonnateur du PARES II.

### **5.4 Gestion du Projet au niveau des récipiendaires de l'allocation.**

Le(a) Président(e) d'Université et le Chef d'Etablissement sont co-responsables du projet et sont tenus de soutenir le Chef du projet dans l'exécution des actions prévues dans celui-ci avec la diligence et l'efficacité requises et conformément à de saines normes pédagogiques, techniques, financières et de gestion.

**Le Chef de projet** est tenu de présenter un programme d'emploi des allocations octroyées. Ce programme sera visé par le Chef d'Etablissement et le(a) Président(e) d'Université de tutelle. Le Chef de projet fournira à son établissement les spécifications techniques du matériel à acquérir et les termes de références des marchés prévus dans le projet PAQ.

Hormis la mise en œuvre des actions prévues dans le projet et le suivi des indicateurs de progression et de résultats convenus, le récipiendaire a l'obligation de:

- maintenir des écritures pour refléter les opérations, ressources et dépenses afférentes à son projet;
- dresser un rapport d'exécution physique et financier annuel ainsi qu'un rapport d'étape trimestriel et de les transmettre à la Cellule du PAQ aux fins et ce, conformément aux termes de la convention signée avec le MESRST.

**L'Etablissement bénéficiaire d'allocations du PAQ** est responsable de l'exécution de son projet et désignera un responsable financier au sein de l'Unité de gestion Administrative et Financière de l'établissement (UAFE) qui assistera le Chef de Projet dans la gestion des allocations et la passation des marchés du PAQ.

L'Etablissement, à travers ses services financiers, procédera à la préparation des actes de dépenses et les soumettra à la signature du chef de l'établissement en qualité d'ordonnateur de budget. Celui-ci procédera (ou fera procéder), entre autres:

- à la vérification matérielle de l'imputabilité et de la régularité de la dépense;

## Programme d'Appui à la Qualité

- à l'établissement des bons de commande après accomplissement des formalités nécessaires ou bien,
- lorsqu'il s'agit des marchés à conclure, à la préparation des dossiers et leur transmission à l'Université aux fins.

**Chaque université** désignera un responsable ou, si nécessaire, constituera une Cellule, qui sera:

- chargé du suivi physique et financier des projets PAQ, collectera les informations auprès des établissements et transmettra de manière périodique toute documentation relative aux projets et des états d'avancement de ceux-ci;
- amené à encadrer les services financiers des établissements dans le cadre de l'exécution des projets PAQ.

Ce responsable sera l'unique vis-à-vis des établissements qui dépendent de cette université d'une part et de la Cellule du PAQ d'autre part.

### 5.5 Suivi et évaluation.

**Le Comité de Pilotage du PAQ** est responsable du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre du PAQ.

**Suivi de la mise en œuvre par la BIRD.** Un échantillon d'au moins vingt (20) pour cent des bénéficiaires d'allocations du PAQ en cours d'activité est suivi de manière biannuelle à travers les visites de terrain menées par la BIRD lors des missions de supervision et ce, en collaboration avec les représentants de la Cellule du PAQ et du Comité de pilotage du PAQ.

**Evaluation de la mise en œuvre.** Le Comité de Pilotage du PAQ réalise sa tâche par le recrutement de groupes d'évaluateurs choisis au sein du pool des évaluateurs qui ont participé dans l'évaluation technique des propositions complètes.

Toutes les allocations en cours de réalisation seront évaluées sur une base annuelle par le Comité de Pilotage du PAQ. L'évaluation annuelle est basée sur l'examen du rapport écrit annuel préparé par le bénéficiaire de l'allocation suivant le format détaillé en *Annexe 13* du manuel de procédures. Lorsqu'un aspect du progrès dans la mise en œuvre n'est pas clarifié dans le rapport annuel, le Comité de Pilotage du PAQ organise une visite de terrain pour valider directement l'information contenue dans le rapport annuel.

En plus de l'examen annuel des dossiers de la mise en œuvre des projets bénéficiaires d'allocations du PAQ, un échantillon d'au moins vingt (20) pour cent de toutes les allocations en cours de réalisation est évalué à travers une visite de terrain supplémentaire.

L'évaluation annuelle est faite par rapport aux repères de la cible de réalisation convenus dans la convention signée entre le MESRST et le bénéficiaire de l'allocation et élaborés dans le projet de plan de la mise en œuvre. L'équipe d'évaluateurs agissant au nom du Comité de Pilotage du PAQ prépare un rapport écrit avec copie pour le Comité de Pilotage

## **Programme d'Appui à la Qualité**

du PAQ et le récipiendaire de l'allocation et fait une recommandation sur le timing et le montant du décaissement de la seconde tranche de l'allocation ou de celle qui suit.

Le récipiendaire a la latitude de faire appel au Comité de Pilotage du PAQ et de discuter des résultats et des recommandations du rapport de suivi du panel d'évaluation.

Le Comité de Pilotage du PAQ prépare, par la suite, un rapport synthétique pour le Coordonnateur du PARES II et qui est validé par la DGSC, sur la base duquel la seconde tranche ou les autres tranches suivantes sont mises à la disposition des récipiendaires.

Généralement, il y a trois résultats possibles du processus de l'évaluation annuelle :

- (1) une décision de poursuivre avec la tranche suivante telle que planifiée,
- (2) une décision pour reporter le transfert de la tranche jusqu'à ce que les démarches de correction soient faites pour corriger les problèmes mineurs de la mise en œuvre,
- (3) une décision pour annuler une partie ou tout le reste de l'allocation, fondée sur un problème majeur de mise en œuvre ou une infraction sérieuse dans la gestion financière ou des marchés.

*Dans les cas (1) et (2)*, la décision est prise par le Ministre sur proposition du Comité de Pilotage du PAQ et le comité informera le Coordonnateur du PARES II et la DGSC directement sur le résultat de l'évaluation annuelle et de la recommandation qui en découle pour la tranche suivante.

*Dans le cas (3)* où l'on constate une déviation sérieuse par rapport à la planification ou une infraction sérieuse dans la gestion financière ou des marchés, le Comité de Pilotage du PAQ informe le Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie qui consulte le Conseil Supérieur des Universités avant de ratifier la recommandation du Comité de Pilotage du PAQ.

## **6. GESTION FINANCIERE.**

### **6.1 Cadre juridique.**

La gestion financière est régie par:

- l'accord de prêt N° 7392/TN conclu le 18 juillet 2006 entre la République Tunisienne et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement "BIRD" tel que approuvé par la loi N° 68-2006 du 28 octobre 2006 et ratifié par le décret N° 2933-2006 du 09 Novembre 2006, ainsi que les directives de la BIRD concernant la gestion financière et la tenue de la comptabilité des projets qu'elle propose;
- la loi N°73-81 du 31 décembre 1973, portant promulgation du Code de la Comptabilité Publique et l'ensemble des textes qui l'ont complété ou modifié et notamment la loi N°93-125 du 27 décembre 1993, la loi N°96-86 du 6 novembre 1996, la loi N°99-29 du 5 avril 1999 et la loi N° 2003-43 du 9 juin 2003 ainsi que sur la base de la loi N° 2000-67 du 17 juillet 2000 modifiant et complétant la loi N°89-70 du 28 juillet 1989 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique.

## **Programme d'Appui à la Qualité**

### **6.2 Gestion financière au niveau du bénéficiaire de l'allocation.**

Dès la signature de la convention par les différentes parties, la cellule financière du PARES II procède aux virements de la première tranche du programme d'investissement à chaque établissement. Les sommes virées seront comptabilisées en tant qu'avances et non pas en tant que dépenses et, ce, jusqu'à l'envoi, à la cellule financière à la DGSC via l'université et le Secrétariat du PAQ, des pièces justificatives des paiements effectués sur le PAQ conformément à la procédure de paiement sur le trésor.

Le bénéficiaire a l'obligation de:

- maintenir des écritures pour refléter les opérations, ressources et dépenses afférentes à son projet;
- dresser un rapport d'exécution physique et financier annuel ainsi qu'un rapport d'étape trimestriel et de les transmettre à la Cellule du PAQ aux fins et ce, conformément aux termes de la convention signée avec le MESRST.

A la fin de chaque année, une évaluation de l'avancement de la réalisation du projet, des paiements effectués sur ladite avance et des engagements en cours permettra de décider du maintien ou non du montant à transférer au début de l'année suivante à compter de la date de signature de la convention.

Pour les établissements dont l'avancement de l'exécution du programme est jugé insuffisant, les reliquats des avances accordées devraient être reversés dans le budget de l'Etat pour la partie versée par les fonds du trésor public et dans le compte spécial relatif au prêt BIRD N° 7392/TUN pour les sommes versées par les fonds du prêt.

## **7. GESTION DES PASSATIONS DE MARCHES.**

### **7.1 Cadre juridique et réglementaire, Responsabilités.**

Les établissements bénéficiaires d'une allocation PAQ ont l'entière responsabilité de la préparation, de l'attribution et de l'exécution des marchés inclus dans leurs projets d'appui à la qualité et, par conséquent du paiement des fournitures, travaux et services dans le cadre du programme. Ces établissements sont individuellement responsables du suivi, de l'exécution et de la mise en œuvre de leurs composantes et de ses composantes respectives.

Les procédures de passation des marchés et de sélection des consultants appliquées dans le cadre du PAQ, sont celles de la Banque Mondiale, comme spécifié dans l'accord de prêt N°7392/TUN et indiqué dans les directives suivantes :

- Directives pour la passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA, mai 2004 ;
- Directives pour la sélection et l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale, mai 2004.

Dans la mesure où elles ne sont pas en contradiction avec les directives ci-dessus et les dispositions de l'accord de prêt, les procédures de marchés doivent, en outre, être conformes aux dispositions:

## **Programme d'Appui à la Qualité**

- Du décret n° 2002-3158 du 17 décembre 2002 portant réglementation des marchés publics tel que modifié et complété par le Décret n°2003-1638 du 4 août 2003, le Décret n°2004-2551 du 2 novembre 2004, le Décret N°2006-2167 du 10 août 2006, le Décret n° 2007-1329 du 04 Juin 2008-561 du 04 mars 2008;
- du Décret n° 2004-2663 du 29 novembre 2004, fixant la composition et la compétence de la commission des marchés créée auprès de chaque université.

En cas de divergence entre les directives de la Banque et la législation nationale, ce sont les directives et les provisions de l'accord de prêt qui priment.

Un formulaire type de rapport d'évaluation des offres a été préparé par la Banque mondiale à l'intention de ses emprunteurs et de leurs agences pour leur permettre d'évaluer des offres en se conformant aux dispositions des directives de passation des marchés financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA. Le guide de rapport d'évaluation des offres a spécifiquement pour objet de faciliter l'évaluation des offres présentées sur appel d'offres international (AOI) ou sur appel d'offres international restreint et soumises à l'examen préalable ou a posteriori de la Banque. Sous réserve des modifications requises, il peut aussi être utilisé avec profit par les emprunteurs qui doivent évaluer des offres présentées dans le cadre d'un appel d'offres national.

D'autres documents types de la Banque Mondiale sont disponibles sur le site du groupe de la Banque Mondiale suivant :

[www.worldbank.org Home](http://www.worldbank.org/Home) > [Projects](#) > [Procurement](#)

### **7.2 Planification et suivi de la passation des marchés.**

#### **7.2.1 Planification et consolidation des plans de passation des marchés.**

Dès l'annonce de l'octroi des allocations du PAQ, et en accord avec le Secrétariat du PAQ et le coordonnateur du programme, les bénéficiaires finaliseront un plan de passation des marchés en conformité avec les directives requises; ce travail se fera en collaboration étroite avec le gestionnaire de l'Unité Administrative et Financière de leur établissement (UAFE) chargé de les assister dans la gestion des allocations et la passation des marchés du PAQ et si besoin est, avec le gestionnaire chargé des marchés du PAQ au sein de l'université dont ils relèvent.

Le plan de passation des marchés doit contenir le minimum d'informations pouvant renseigner le public sur les activités de la passation de marchés du Programme (identification des actions requises pour réaliser le sous projet, les estimations des coûts, procédures de passation des marchés et/ou les modes proposés pour la sélection des consultants, le calendrier de leur exécution et revue de la banque) et doit couvrir une période initiale minimale de 18 mois. Ce plan de passation de marchés sera mis à jour annuellement ou selon les besoins, pendant toute la durée du projet.

Ce travail sera consolidé puis mis en cohérence dans le cadre d'un ou plusieurs séminaires et ateliers organisés aux fins, par la Cellule du PAQ avec les structures bénéficiaires des allocations. La Cellule du PAQ sera assistée en cela par les membres de la Commission de suivi des marchés publics du PAQ au sein du MESRST.

## **Programme d'Appui à la Qualité**

*Les règles régissant la passation des marchés et devant être suivies dans l'élaboration des plans de passation des marchés, figurent en Annexe 10-a de ce manuel; tous les modèles types (disponibles sous support électronique) sont consignés en Annexe 10-b de ce MPO.*

La Banque Mondiale examine les modalités de passation des marchés proposés dans les plans de passation des marchés pour s'assurer qu'elles sont conformes à l'Accord de prêt et à ses directives.

*Toutes les révisions proposées dans le plan de passation des marchés doivent être soumises à l'approbation préalable de la Banque Mondiale.*

### **7.2.2 Suivi de la passation des marchés par la Cellule du PAQ.**

Dès la signature de la convention par les différentes parties, les bénéficiaires d'allocations et les structures bénéficiaires des marchés (Etablissements et Universités) se verront délivrer un accès personnalisé à la plateforme collaborative du PAQ ([www.paq.rnu.tn](http://www.paq.rnu.tn)) et seront tenus d'y afficher et d'actualiser régulièrement les progrès réalisés au niveau de la passation de leurs marchés.

Cette procédure facilitera la communication entre les différentes parties ainsi que le suivi des progrès par la Cellule du PAQ. En particulier, le chef de projet, le directeur/doyen de l'établissement et le(a) président(e) de l'université sont tenus de soumettre simultanément à la cellule du PAQ, les dossiers des marchés assujettis à l'examen de la commission des marchés compétente puis l'avis de ladite commission dès sa réception.

### **7.3 Gestion de la passation des marchés au niveau du bénéficiaire.**

L'objectif premier du processus de l'octroi des allocations par la voie compétitive est de promouvoir une plus grande autonomie au niveau du bénéficiaire, et d'équilibrer cette autonomie ce qui permettra d'exiger en contrepartie une plus grande imputabilité. Le bénéficiaire procédera à la passation des marchés en utilisant les allocations du PAQ et sera responsable de la reddition des comptes.

Un Plan de Mise en Oeuvre (PMO) pour toute la durée de vie du projet et un Plan de Passation des Marchés couvrant au moins les 18 mois premiers mois font partie de la convention entre le bénéficiaire de l'allocation et le MESRST. Ces documents définissent en général la nature et le chronogramme des marchés planifiés pendant la durée de l'allocation.

#### **7.3.1 Procédures de gestion et prérogatives.**

Les procédures suivantes doivent être respectées dans le cadre de la gestion des marchés par le bénéficiaire d'allocations du PAQ:

- Le Chef de projet, en collaboration avec le Directeur/Doyen de l'établissement, est responsable pour élaborer les termes de référence pour les services de l'assistance

## Programme d'Appui à la Qualité

technique éventuelle et les spécifications techniques pour l'acquisition de biens ou des travaux de génie civil.

*Cette tâche peut prendre deux semaines ou deux mois en fonction de la complexité de l'activité de passation des marchés.*

- Le Chef de projet transmet les termes de référence pour les services de consultant potentiel ou les spécifications techniques pour l'acquisition des biens et les travaux de génie civil à l'unité administrative et financière de l'établissement (UAFE) qui se chargera de la préparation des dossiers d'appel d'offre et de la demande de propositions selon le cas sur la base de termes de référence ou de spécifications techniques en coordination avec l'unité administrative et financière de l'université (L'UAFU).

*Cette étape peut prendre deux semaines à un mois en fonction de la complexité des dossiers à préparer.*

- L' UAFE transmet les dossiers d'appel d'offres à la Commission des Marchés compétente par voie administrative pour examen et avis; simultanément, elle est tenue de les transmettre à la cellule du PAQ, et ce conformément au § 7.2.2 du dit manuel.

*Ceci ne doit pas prendre plus de deux (2) semaines.*

- Dès le renvoi des dossiers approuvés, l'UAFE publie l'appel à soumission. Les fournisseurs et les entrepreneurs (dans le cas de marché de biens ou travaux) et les consultants (dans le cadre de marchés de consultants) préparent les soumissions et propositions correspondantes.

*Une période d'un mois est accordée pour la préparation des soumissions et propositions.*

- L' UAFE reçoit les propositions et les soumissions, procède à l'ouverture des offres et propositions et entreprend l'évaluation technique. L'UAFE prépare le rapport d'évaluation des offres.

- L' UAFE transmet le rapport d'évaluation des offres à la Commission des Marchés compétente via l'université pour examen et approbation; une copie du rapport est transmise simultanément à la cellule du PAQ, et ce conformément au § 7.2.2 du dit manuel. *Cette étape ne doit pas durer plus d'un mois.*

- L'UAFE prépare un contrat qui est signé par le Chef de projet et le Chef de l'Établissement en qualité de première partie dans le contrat, et contresigné et approuvé par le Président de l'Université concerné, et par l'Entrepreneur / le Fournisseur / le Consultant en tant que seconde partie. *Cette étape ne doit pas durer plus d'un mois.*

- L'Entrepreneur / le Fournisseur / le Consultant par la suite délivre les biens ou exécute les travaux ou fournit l'assistance technique dans le cadre des termes convenus dans le contrat. *De manière typique cette étape peut durer entre Un (1) et trois (3) mois dépendant du transport maritime, des chronogrammes de livraison ou de la complexité de la mobilisation.*

- Après la livraison des biens, le gestionnaire du magasin de l'Université délivre une lettre de réception, et par la suite, le Chef du Projet en collaboration avec le Chef de l'établissement coordonne l'inspection technique des biens. Après avoir complété la revue technique le Chef du Projet en rapport avec le Chef de l'établissement fournit un rapport d'acceptation à l'UAFU. *Cette étape ne doit pas durer plus d'un mois.*

## **Programme d'Appui à la Qualité**

### **7.3.2 Procédures de classement des dossiers.**

Les établissements récipiendaires d'allocations du PAQ doivent veiller au bon classement et à la bonne référencement des dossiers des marchés de manière à en faciliter l'identification, la gestion et la consultation. Quel que soit l'objet ou le mode de passation des marchés, il est tenu chronologiquement, deux dossiers:

- Un dossier pour la phase de passation des marchés ;
- Un dossier pour la phase de suivi des marchés.

Chaque structure d'exécution veillera au bon archivage de tous les documents retraçant les principales étapes du processus de passation de marchés et activités liées à la supervision et le suivi de la passation de marchés. Ces documents sont maintenus pendant au moins deux ans après la date de clôture du projet.

*On trouvera en Annexe 10-c de ce Manuel de Procédures Opérationnelles une procédure complète de classement de chacun de ces deux dossiers.*

## **7.4 Examen des marchés du PAQ.**

### **7.4.1 Examen des marchés par la BIRD**

Rappelons que tous les marchés qui seront passés au titre des subventions sur une base compétitive et des subventions institutionnelles, feront l'objet d'un examen a posteriori de la Banque.

Le marché signé, le rapport d'évaluation et la recommandation d'attribution et tout autre document concernant le marché devront être conservés pour qu'ils soient examinés par la Banque et ses consultants auditeurs.

Si la Banque détermine que le marché n'a pas été attribué conformément aux procédures convenues telles que spécifiées dans l'Accord de prêt et détaillées dans le Plan de passation des marchés approuvé par la Banque, ou que le marché lui-même n'est pas compatible avec lesdites procédures, elle peut déclarer la passation des marchés non conforme tel qu'indiqué au paragraphe 1.12 des Directives pour la passation des marchés et au paragraphe 1.17 des Directives pour la sélection et l'emploi des consultants.

La Banque informera l'Emprunteur des raisons de cette décision dans les plus brefs délais.

### **7.4.2 Examen des marchés par la commission des marchés compétente**

Le tableau 11 rappelle les seuils de compétences des commissions des marchés tels que fixés pour les marchés publics nationaux par catégorie de marché et type de marché selon les dispositions du Décret N° 2008-561 du 04 mars 2008, modifiant et complétant le Décret N°2002-3158 du 17 décembre 2002, portant réglementation des marchés publics et du Décret N°2006-2167 du 10 août 2006 et le Décret n° 2004-2663 du 29 Novembre 2004, fixant la composition et la compétence de la commission des marchés créée auprès de chaque université.

## Programme d'Appui à la Qualité

*Le tableau II. Seuils fixés pour les marchés publics par catégorie de marché et type de marché.*

TYPES DE MARCHES	Commission locale des marchés	Commission régionale des marchés	Commission d'Universités	Commission Départementale des marchés	Commission supérieure des marchés
<b>Travaux</b>	Jusqu'à 1 million DT	Jusqu'à 3 millions DT Jusqu'à 5 millions DT pour les projets à caractère régional	Jusqu'à 1 million DT	Jusqu'à 5 millions DT	>5 millions DT
<b>Fournitures de biens d'équipements et de services</b>	Jusqu'à 200.000 DT	Jusqu'à 500.000 DT	Jusqu'à 500.000 DT	Jusqu'à 2 millions DT	>2 millions DT
<b>Etudes</b>	Jusqu'à 25.000 DT	Jusqu'à 100.000 DT	Jusqu'à 100.000 DT	Jusqu'à 200.000 DT	>200.000 DT
<b>Logiciels &amp; Services informatiques</b>	Jusqu'à 50.000 DT	Jusqu'à 200.000 DT	Jusqu'à 200.000 DT	Jusqu'à 1 million DT	>1 million DT
<b>Avants métrés estimatifs de travaux en régie</b>	Jusqu'à 1 million DT	Jusqu'à 3 millions DT	-----	Jusqu'à 5 millions DT	>5 millions DT

### 7.5 Passation des marchés non conformes.

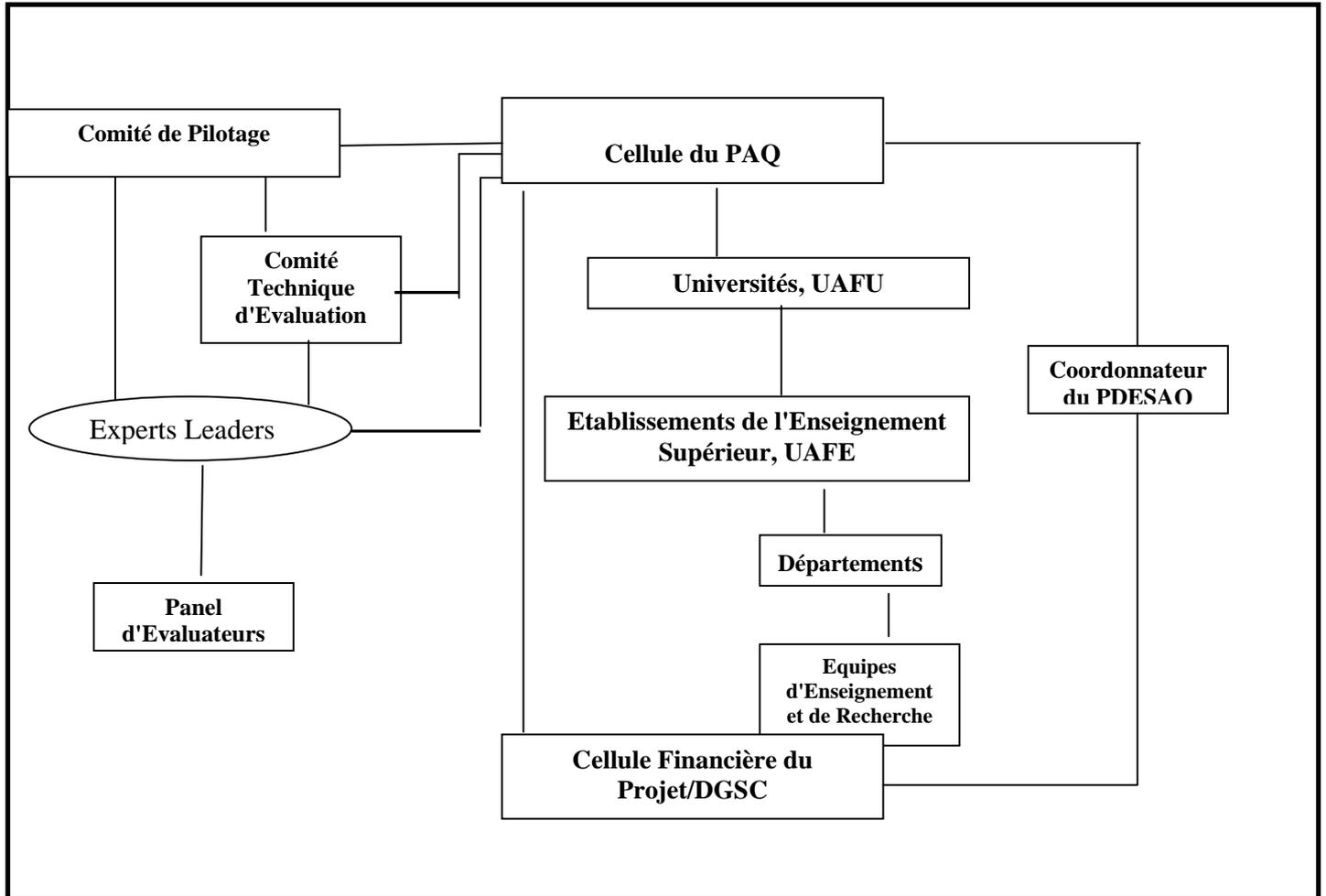
La Banque examine les procédures suivies pour la passation des marchés pour s'assurer que le processus est mené conformément aux dispositions de ses Directives.

La Banque ne finance pas les dépenses effectuées au titre de marchés de fournitures, de travaux ainsi que les services de consultants si les marchés n'ont pas été passés, conformément aux dispositions de l'Accord de prêt et détaillées dans le Plan de passation des marchés approuvé par la Banque.

Dans ces cas, la Banque déclare la passation de marché non conforme et elle a pour principe d'annuler la fraction du prêt affectée aux fournitures et aux travaux, et/ou aux services de consultants, qui n'ont pas été acquis conformément à ces procédures.

Même lorsque le marché est attribué après émission de «l'Avis de non objection» de la Banque, la Banque peut encore déclarer la passation de marché non conforme si elle conclut que «l'Avis de non objection » a été émis sur la base d'informations incomplètes, inexactes ou trompeuses fournies par le Ministère ou que les termes et conditions du marché ont été modifiés sans l'approbation de la Banque.

## Programme d'Appui à la Qualité



*Figure 2. Schéma Global de fonctionnement du PAQ.*