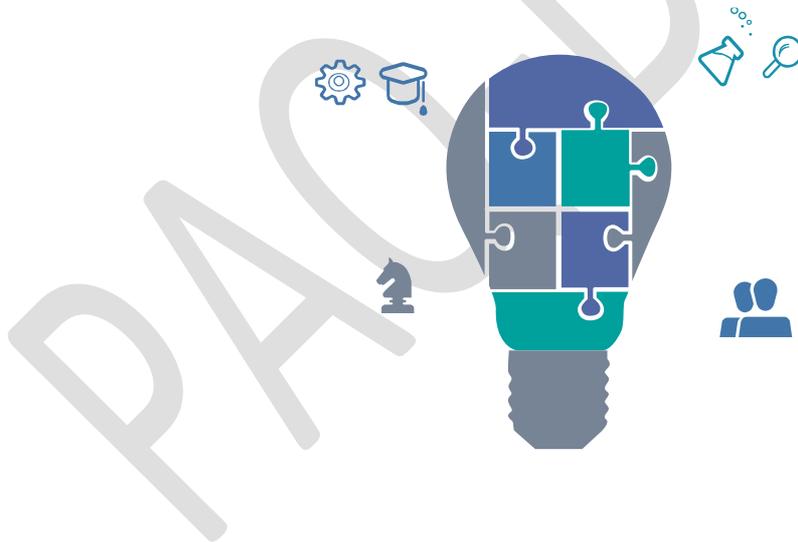




# وزارة التعليم العالي والبحوث العلمي

Fonds d'Innovation pour la modernisation, l'autonomie et la performance du système d'enseignement supérieur et de recherche :

**PAQ- Développement de la Gestion Stratégique des Établissements d'Enseignement Supérieur, PAQ-DGSE**



**Termes de référence,**  
*Octobre 2019*

## Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÉLÉMENTS DE CONTEXTE.....</b>                                    | <b>4</b>  |
| <b>Objectifs, résultats et impacts attendus.....</b>                | <b>6</b>  |
| <b>ÉLIGIBILITE, BUDGET ET DUREE.....</b>                            | <b>7</b>  |
| Éligibilité.....  | 7         |
| Conditions supplémentaires.....                                     | 10        |
| Budget et Durée.....  | 10        |
| <b>ETAPES CLES POUR LA PREPARATION DES PROJETS DU PAQ-DGSE.....</b> | <b>12</b> |
| <b>PROCESSUS DE SELECTION DES PROPOSITIONS DE PROJETS.....</b>      | <b>13</b> |
| <b>EXECUTION.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>CALENDRIER PREVISIONNEL.....</b>                                 | <b>15</b> |
| <b>SOUSSION DES CANDIDATURES &amp; DOCUMENTS A REMETTRE.....</b>    | <b>16</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>   | <b>18</b> |

*Annexe 1-a. PAQ-DGSU et PAQ-DGSE : deux projets qui se renforcent et se complètent.*

*Annexe 1-b. PAQ-DGSE : Description sommaire, objectifs et principaux résultats attendus, exemples d'activités éligibles.*

*Annexe 2. Liste des indicateurs de PromESSE*

*Annexe 3-a. Canevas électronique de soumission de la Note Conceptuelle*

*Annexe 3-b. Canevas électronique de soumission de la Proposition Complète.*

*Annexe 4. Manuel de Procédures du PAQ, version Février 2019 et Annexes (Plan de Mise en Œuvre & Plans de Passation des Marchés, fichier .xls)*

*Annexe 5. Curriculum Vitae (modèle PAQ).*



PROGRAMME  
D'APPUI  
À LA QUALITÉ

FAQ-DGSE

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE.

Les Assises nationales de la réforme (décembre 2017, [www.mesrs-assises-nationales.tn](http://www.mesrs-assises-nationales.tn)) ont conforté l'appétence des principaux acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique à mettre en œuvre rapidement la réforme et en priorité les résolutions consensuelles qui en ont émané. En particulier, la modernisation du système d'enseignement supérieur et son harmonisation avec les meilleures pratiques managériales internationales en termes d'autonomie, de redevabilité et de performance ont été des recommandations phares de la réforme.

Parmi les initiatives engagées dès les prémices de l'opérationnalisation de la réforme, le **Projet** de modernisation de l'Enseignement Supérieur en soutien à l'Employabilité « PromESSE » vise l'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et le renforcement de la gestion de l'enseignement supérieur.

Entre mai 2017 et septembre 2019, le MESRS a lancé 19 appels à projets thématiques pour soutenir les initiatives des principaux acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique<sup>1</sup> dans le but de répondre aux objectifs d'amélioration de l'employabilité (Figure 1). Ces mesures incitatives sont financées par des Fonds compétitifs d'innovation<sup>2</sup> du PAQ-PromESSE. A cette date, 138 projets innovants bénéficient de ces fonds, dont 20% portés par les jeunes universités publiques.

Pour être pérennes, ces mesures spécifiques visant une meilleure employabilité nécessitent un système d'enseignement supérieur moderne, des institutions universitaires étroitement liées au marché du travail et dotées d'un modèle de gestion et de gouvernance adapté, alliant proactivité et redevabilité. Dans ce cadre, le MESRS a lancé de nouvelles initiatives structurantes (Figure 1), pour :

- 1) **L'amélioration de la qualité des services des Offices des Œuvres Universitaires** (PAQ-PrOOUes), ces derniers étant des acteurs clés dans la vie universitaire et contribuent activement au développement des aptitudes, des initiatives et de la réussite universitaire des étudiants ;
- 2) **L'orientation du système managérial des structures de la recherche-innovation vers davantage de performance** par la mise en place de systèmes de management de la Qualité (SMQ) et de l'Innovation au sein des Centres de Recherche et des Structures de Soutien<sup>3</sup> (PAQ-CR2S) ;

<sup>1</sup> Universités, Établissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche (EESRS), Instituts Supérieurs d'Études technologiques (ISET), Centres de recherche et Offices des Œuvres Universitaires

<sup>2</sup> Cf. Manuel de procédures Opérationnelles du PAQ-PromESSE, version février 2019, [https://drive.google.com/open?id=1Uo-\\_TmRlxvUka51ILPEDiELFPg1Zbh01](https://drive.google.com/open?id=1Uo-_TmRlxvUka51ILPEDiELFPg1Zbh01)

<sup>3</sup> Les structures de soutien sont les Directions centrales du MESRS et agences associées: Direction Générale de la Recherche Scientifique (DGRS), la Direction Générale de la Valorisation de la Recherche (DGVR), l'Agence

- 3) Le **Développement de la Gestion Stratégique des Universités** (PAQ-DGSU) et de la DGET pour le réseau des Instituts Supérieurs d'Études Technologiques (ISET) avec l'objectif de faciliter et d'accélérer la migration des institutions candidates vers davantage d'autonomie institutionnelle, de redevabilité et de performance.

En articulation avec le PAQ-DGSU et en complémentarité avec celui-ci, le Ministère engage un nouveau Fonds structurant destiné aux EESR et ISET, dans le but de soutenir leurs propres projets de modernisation et précisément de renforcement des capacités de gestion pédagogique, administrative, financière et de vie universitaire, le **PAQ-DGSE**.

Le PAQ-DGSU et le PAQ-DGSE se renforcent mutuellement pour répondre aux priorités de développement des Universités et des EESR.

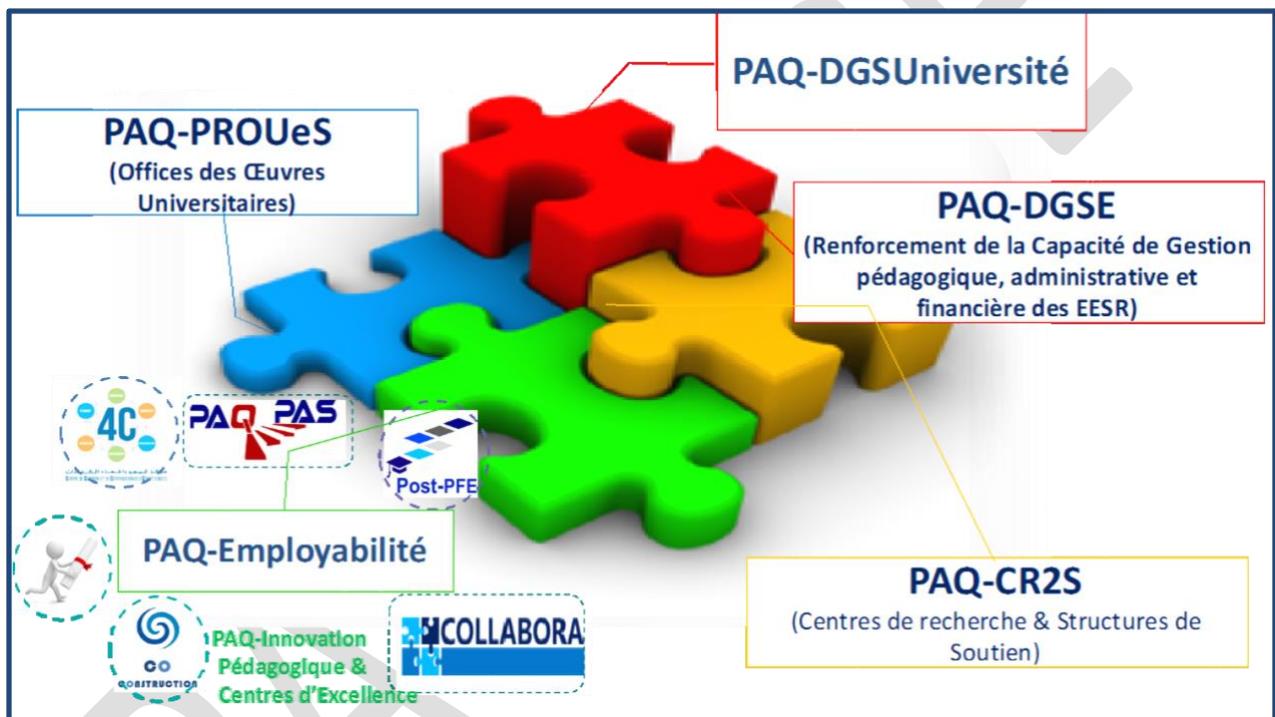


Figure 1. Les fonds compétitifs d'Innovation de PromESSE (Septembre 2019) et ses différents volets :

- ✚ **PAQ-Employabilité** (Meilleure connexion au marché du travail et valorisation des résultats des Projets de fin d'études et de la Recherche) : PAQ-4C & PRICE, PAQ-Co Construction, PAQ- Innovation pédagogique et Coursus d'Excellence, PAQ-Collabora, PAQ-PAS, PAQ- Post PFE ;
- ✚ **PAQ-ProOUeS** : pour l'amélioration de la qualité des services des Offices des Œuvres Universitaires ;
- ✚ **PAQ-DGSU & PAQ-DGSE** : pour le développement de la Gestion stratégique des Universités et des EESR ;
- ✚ **PAQ-CR2S** : pour la mise en place de systèmes de management de la qualité et de l'innovation au sein des Centres de Recherche et des Structures de Soutien.

Nationale de Promotion de la Recherche (ANPR), le Comité National d'Évaluation des Activités de la Recherche Scientifique (CNEARS), l'Unité de Gestion H2020 et l'Unité de Gestion Budgétaire par Objectifs (UGBO).

Ces termes de références fixent l'objectif de développement, les résultats et l'impact attendus du Fonds ainsi que les modalités de préparation, de soumission et d'évaluation des propositions candidates aux allocations du PAQ-DGSE<sup>4</sup>.

Le MESRS est ultimement responsable de l'atteinte des objectifs visés par ce fonds d'innovation à travers la DGES, la DGET et l'UGP-PromESSE. Le MESRS assurera la supervision, le suivi et l'évaluation de l'exécution ainsi que l'assistance technique nécessaire pour le montage des projets et leur mise en œuvre.

## Objectifs, résultats et impacts attendus.

L'objectif du PAQ-DGSE est le **développement d'une gestion stratégique des établissements d'enseignements supérieurs publics**, en adéquation avec les orientations de la réforme et le Plan d'Orientation Stratégique (POS) des Universités/DGET dont ils relèvent.

Les principaux impacts et avantages attendus par les bénéficiaires sont :

- **Pour le MESRS** : l'instauration de relations contractuelles qui requièrent une redevabilité accrue dans l'utilisation des ressources publiques, une plus grande capacité de suivi des résultats des investissements publics et l'émergence de leçons apprises de la gestion par les objectifs et du financement par la performance pouvant être disséminées à d'autres secteurs.
- **Pour les universités et les institutions universitaires** : une plus grande capacité à jouer leurs rôles respectifs dans un environnement décentralisé, une sensibilité accrue aux priorités nationales, une redevabilité améliorée par rapport à l'État et aux parties prenantes pour l'utilisation des ressources publiques, une plus grande capacité de gestion stratégique et de suivi des investissements, une efficacité et une compétitivité améliorée dans la production de diplômés pour le marché du travail, une autonomie et un budget accrus ainsi qu'une plus grande sensibilité aux besoins des étudiants et des enseignants
- **Pour les enseignants** : une plus grande réceptivité à l'utilisation des ressources publiques et une participation accrue à la génération de ressources propres et à la prise de décision liée aux investissements, un accès facilité aux opportunités et environnements de travail de qualité, une plus grande capacité à répondre aux besoins des étudiants et du marché du travail
- **Pour les étudiants** : une expression d'opinion améliorée pour la reddition des comptes, une participation plus active dans la collecte des données (dans le cadre d'enquêtes pour démontrer les niveaux de performance), une sensibilisation aux besoins et opportunités du marché du travail et une plus grande capacité à faire des choix professionnels pertinents.

<sup>4</sup> Consulter également le Manuel de Procédures Opérationnelles du PAQ-PromESSE (MPO, version février 2019).

## ÉLIGIBILITE, BUDGET ET DUREE.

Cet appel à propositions de projet s'adresse à tous les établissements d'enseignement supérieurs publics et à leurs partenaires du monde professionnel et associatif.

Ces parties sont invitées à se constituer en équipes porteuses de projets pour répondre aux objectifs sus mentionnés et à soumettre une proposition d'établissement pertinente, ainsi qu'un plan réaliste d'exécution démontrant un lien direct entre les financements sollicités et les résultats attendus.

Les propositions devraient répondre aux conditions d'éligibilité fixées ci-dessous :

### Éligibilité.

La Proposition de projet est celle de l'établissement d'enseignement supérieur et devrait comporter des activités (Cf. Figure 2 et Encadrés 1 à 4) :

- Visant à soutenir la gestion stratégique et le renforcement des capacités dans les **04 domaines clés** de (i) la Gestion et Gouvernance, (ii) la Formation et l'Employabilité, (iii) la Recherche et l'Innovation, et (iv) Services aux étudiants/vie universitaire,
- S'insérant dans **chacun des 05 champs déclarés prioritaires** pour une mise en place dans le cadre du PAQ-PromESsE qui s'achèvera en décembre 2021 et,
- Pouvant relever d'un champ ou d'un domaine autres que ceux sus mentionnés sous condition qu'elles visent le développement de la gestion d'une composante stratégique de l'institution candidate **dûment déclarée prioritaire et inscrite dans le plan d'orientation stratégique de l'Université** dont elle relève. Cette dernière catégorie d'activités est optionnelle.

Les 05 champs prioritaires sont à vocation transversale et concerneront tous les départements de l'institution éligible ; les impacts attendus des activités à mettre en place devraient répondre à des besoins spécifiques à l'institution, dûment démontrés et priorisés dans le cadre de l'auto évaluation institutionnelle menée en collaboration avec l'Université lors de la préparation du PAQ-DGSU. Les institutions candidates sont invitées à se référer au contexte et à la démarche suivie pour le montage du PAQ-DGSU et pour l'élaboration de son POS (Annexes 1-a et 1-b).

Une revue bibliographique pour chacun de ces champs est à consulter en suivant le lien : [https://drive.google.com/open?id=1Uo-\\_TmRlxvUka51LPEDiELFPg1Zbh01](https://drive.google.com/open?id=1Uo-_TmRlxvUka51LPEDiELFPg1Zbh01)

**Encadré 1. Domaine 1. « Gestion et Gouvernance »** pour accéder à une **autonomie institutionnelle** plus avancée, à travers :

- La mise en place ou le renforcement du **système d'assurance qualité interne** spécifique à l'EESR ainsi que, si applicable, **l'accréditations des cursus professionnalisants<sup>5</sup> (Champ 1)** ;
- La mise en œuvre de plans stratégiques pour accéder à une organisation et à un modèle de **gestion plus performant et redevable**, conférant une **autonomie institutionnelle** plus avancée (**Champ 2**).

**Domaine 2. « Formation & Employabilité »**, pour doter les EESR d'une **gestion proactive et redevable (Champ 3)** en termes **d'écoute des attentes** de l'environnement socio professionnel, de **mise en place et de pilotage** (i) des cursus qui insèrent (en particulier la co-construction de parcours avec et pour les professionnels), (ii) de l'insertion en stages et de l'alternance, (iii) de la mobilité, (iv) de l'information des étudiants et de la société, , (v) d'évaluation de l'efficacité, etc. et, de manière plus générale, en termes de **management et de planification** des activités et des ressources y afférentes.

**Domaine 3. « Recherche Innovation »**, pour la **promotion des meilleures initiatives innovantes et entrepreneuriales (Champ 4)** comme l'organisation de concours et l'attribution de Prix annuels à l'échelle de l'établissement visant les meilleures initiatives innovantes et entrepreneuriales, en connexion avec des initiatives similaires organisées à l'échelle de l'Université et à l'échelle nationale.

**Domaine 4. « Services aux Étudiants/ Vie universitaire »**, pour **soutenir les activités associatives culturelles, scientifiques et sportives** pour le bien-être physique et psychique des étudiants (**Champ 5**) ; il s'agit ici d'appuyer les initiatives étudiantes (culture active), faire émerger la création artistique étudiante (mise à disposition et aménagement de studios et locaux, concours d'amateurs, festivals, etc.), animer les lieux de la vie étudiante par les échanges culturels et les rencontres-compétitions sportives au sein des EESR etc., organiser les visites pour la découverte du monde professionnel.

<sup>5</sup> Ce volet répond à des besoins confirmés pour l'accréditation<sup>5</sup> internationale des formations médicales, d'ingénieurs et de gestionnaires. Dans ce cadre, les allocations du PAQ seront délivrées sur une base compétitive aux EESR désireux de se présenter à l'accréditation internationale et couvriront les frais du processus d'accréditation (expertise, enquêtes, analyse des données factuelles, frais d'accréditation, etc.).

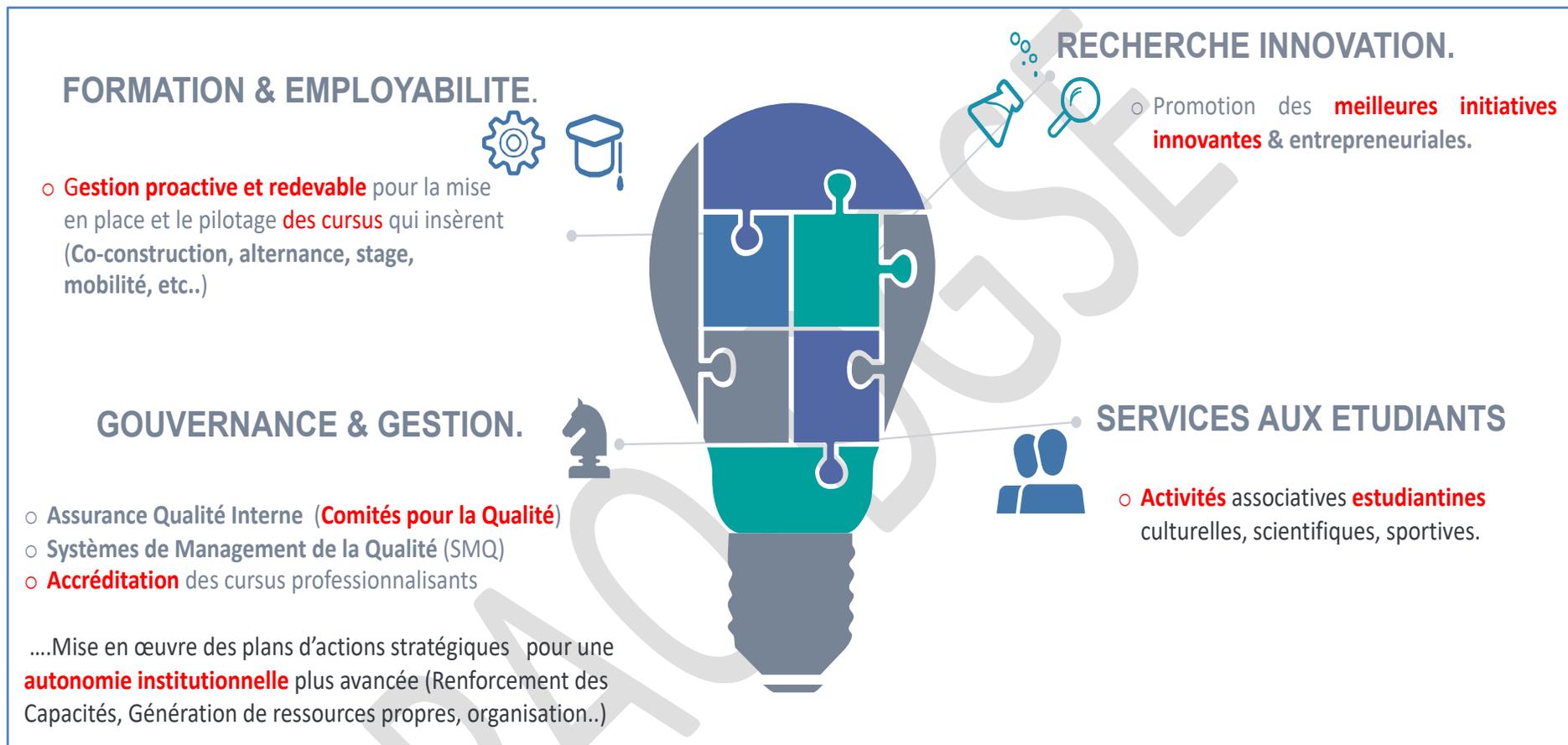


Figure 2. Domaines et champs prioritaires éligibles aux allocations du PAQ-DGSE.

## Conditions supplémentaires.

L'éligibilité aux allocations du PAQ-DGSE répond à des conditions supplémentaires, à savoir :

- L'engagement institutionnel et du leadership à travers notamment : (i) l'engagement dans un processus d'auto évaluation institutionnelle, de planification stratégique et de contractualisation avec le MESRS, (ii) la contribution au projet sur les ressources propres à hauteur minimale de 2% du montant global des allocations octroyées et, (iii) la participation au dialogue de gestion ainsi qu'au processus de suivi et d'évaluation externe<sup>6</sup> ;
- La démonstration d'une capacité de gestion suffisante en termes d'organisation et de compétences représentatives de la diversité de l'enseignement supérieur mobilisées, pour administrer les allocations du PAQ-DGSE et pour acquérir les biens et services en conformité avec la réglementation en vigueur (réglementation nationale et procédures de la Banque mondiale pour la passation des marchés), dans les délais et selon la qualité attendue ;
- La mise en place d'une « Cellule de Projets PAQ » et sa dotation en ressources humaines et financières suffisantes pour la préparation, la mise en œuvre et le monitoring du PAQ-DGSE et de l'ensemble des projets lauréats financés par le PAQ-PromESSE ;
- Le suivi régulier de l'insertion des étudiants, la mesure du niveau de satisfaction des bénéficiaires du Projet et, de manière plus générale, le renseignement des indicateurs de PromESSE pour tous les aspects relevant de l'employabilité des diplômés et de la modernisation de la gestion (Cf. *Liste des indicateurs de PromEssE en Annexe 2*).

## Budget et Durée

**Le plafond du budget** total qu'une université ou que la DGET est autorisée à soumettre comprendra, pour chacun des 05 champs prioritaires, une allocation fixe indiquée en Tableau 1 suivant.

Les activités proposées hors domaines et champs prioritaires du PAQ-DGSE bénéficieront des allocations du PAQ-DGSE dans la limite de ce plafond budgétaire.

L'étendue des activités à considérer et des financements sollicités devraient tenir compte de la **durée maximale des projets, fixée à 24 mois**.

<sup>6</sup> *Toutes les propositions seront accompagnées d'une déclaration de la structure candidate prouvant son engagement institutionnel et du leadership et acceptant de coopérer à tout le processus de suivi et d'évaluation externes de la mise en œuvre des activités et de la performance ainsi que de toute initiative plus large de suivi et d'évaluation.*

Tableau 1. Plafonds des allocations du PAQ-DGSE.

| Domaines et Champs éligibles   |  | Plafonds du PAQ-DGSE<br>(en milliers de Dinars tunisiens)          |
|--|--|--|
| Domaine 1. « Gestion et Gouvernance »  |  |  |
| 1.1. Assurance Qualité (Interne & Externe) :<br>Comités pour la Qualité et Accréditation                         |  | Comités pour la Qualité : 50 milles DT                             |
|  |  | Accréditation : 120 milles DT                                      |
| 1.2. Autonomie institutionnelle  |  | 100 milles DT  |
| Domaine 2. « Formation & Employabilité »   |  |  |
| 2.2. Gestion proactive pour le pilotage des cursus<br>qui insèrent   |  | 150 milles DT  |
| Domaine 3. Recherche et Innovation   |  |  |
| 3.3. Concours de la meilleure initiative innovante<br>et entrepreneuriale (deux tours de compétition<br>annuels) |  | Prix annuel : 50 milles DT<br>(par tour de compétition)            |
|  |  | Organisation et coaching<br>50 milles DT (par tour de compétition) |
| Domaine 4. Vie Universitaire   |  |  |
| 4.1. Activités associatives, culturelles,<br>scientifiques et sportives  |  | 150 milles DT  |

Les fonds du PAQ-DGSE comprendront un **budget spécifique** que les institutions candidates réserveront pour une **gestion optimale de leurs projets**, et précisément pour l'amélioration de la capacité institutionnelle des équipes chargées de la gestion du projet, le renforcement de l'impact<sup>7</sup> des résultats attendus, et les frais de gestion (mise en œuvre et suivi-évaluation de la mise en œuvre). Les fonds correspondants seront **plafonnés à 5% du budget total du projet**.

Toutes les propositions doivent intégrer la contribution de l'institution candidate à hauteur minimale de 2% sur ses ressources propres.

Les fonds sollicités seront présentés selon les catégories<sup>8</sup> de « dépenses éligibles » du PAQ-PromESSE et conformément aux plafonds à ne pas dépasser pour chaque catégorie de dépenses (Tableau 2).

Une liste de « dépenses non éligibles » du PAQ-PromESSE figure en Tableau 3. Si une proposition de projet comportant un ou plusieurs item (s) de la liste des dépenses non éligibles est retenue et bénéficie d'une allocation du PAQ, le budget global de l'allocation sera réduit du montant du coût estimé du ou des item (s) inéligibles et l'institution candidate devrait procéder à l'acquisition du ou des item(s) par un investissement entièrement financé sur ses propres ressources.

<sup>7</sup> Un plan de diffusion, de communication et d'exploitation des résultats du projet est essentiel pour maximiser leur impact et promouvoir le projet. (Consulter le Canevas pour la soumission d'une proposition complète).

<sup>8</sup> Ces catégories de dépenses correspondent aux rubriques de la passation des marchés du PAQ.

Tableau 2. Seuils fixés par catégorie de dépenses pour l'allocation du PAQ-DGSE.

| Catégorie de dépenses éligibles                               | Plafond des allocations pour chaque dépense éligible |
|---|--|
| Biens (équipements) et services (autres que de consultant)    | 80%  |
| Génie civil (Petits aménagement de locaux et mise aux normes) | 20%  |
| Service de consultants  | 30%  |
| Formation & renforcement des capacités                        | 60%  |
| Déplacement et missions à l'étranger                          | 10%  |

Tableau 3. Catégorie de dépenses inéligibles.

| Dépenses inéligibles   |
|--|
| Salaire du personnel permanent   |
| Acquisition de terrain   |
| Construction/acquisition/ location de nouveaux locaux (hormis pour diffusion et séminaires)          |
| Équipement de type véhicules à moteur (sauf véhicules pédagogiques spécialisés), / téléphone mobiles |

## ETAPES CLES POUR LA PREPARATION DES PROJETS DU PAQ-DGSE

La préparation des projets du PAQ-DGSE suivra les étapes clés suivantes (Cf. Tableau 4) :

1. **L'information et la sensibilisation au PAQ-DGSE** ont démarré lors du conseil des universités des 13 et 14 décembre 2018 et se sont poursuivies en juin et juillet 2019 lors des ateliers pour la préparation du PAQ-DGSU. De nouvelles journées informatives seront organisées au sein de chaque université dès l'appel à propositions de projets PAQ-DGSE d'établissements : *Octobre-novembre 2019*
2. **L'assistance technique au montage des propositions de projets** se fera en collaboration étroite avec les différentes universités lors d'ateliers thématiques, à travers le partage de ressources documentaires<sup>9</sup> ainsi que le conseil individualisé, notamment dans la rédaction des propositions de projets : *Novembre 2019 à Janvier 2020*
3. La soumission d'une **note conceptuelle** (NC) d'établissement via les Universités et la DGET : *20 décembre 2019*
4. **La soumission d'une proposition complète** (PC) d'établissement du **PAQ-DGSE** : *25 février 2020*

<sup>9</sup> Ressources utiles en suivant le lien (lien à recopier sur le navigateur):

[https://drive.google.com/open?id=1Uo-\\_TmRlxvUka51LPEDiELFPg1Zbh01](https://drive.google.com/open?id=1Uo-_TmRlxvUka51LPEDiELFPg1Zbh01)

**Notes conceptuelles (NC).** Les NC des projets PAQ DGSE sont préparées au sein des institutions universitaires éligibles et transmises au MESRS. Des directives pour formuler la NC sont fournies dans le manuel de procédures du PAQ (Annexes 4). Les candidats sont invités à remplir le canevas électronique des NC figurant en Annexe 3.

**Propositions complètes (PC).** Les institutions candidates sont invitées à remplir le canevas électronique des PC annexé à ces termes de référence (Annexe 3-b). Les PC seront transmises via les universités et la DGET dans les délais fixés.

## PROCESSUS DE SELECTION DES PROPOSITIONS DE PROJETS.

Le MESRS s'assure de la recevabilité des PC (respect du délai de soumission, documentation requise et conformité aux critères d'éligibilité). Le Comité du PAQ procède à l'évaluation technique de la proposition complète en mandatant un panel d'experts indépendants.

Les propositions complètes (PC) des établissements seront évaluées et négociées conformément aux procédures du volet PAQ-Capacité de Gestion « PAQ-CG » ; le financement sera attribué aux projets lauréats selon un processus transparent décrit au paragraphe suivant et s'achevant avec la délibération du Conseil des Universités et par décision du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

*Le processus détaillé de l'évaluation des PC figure dans le manuel de procédures opérationnelles du PAQ (Version de février 2019, Annexes 4).*

Avec le mécanisme du PAQ-DGSE, les institutions candidates ne sont pas en compétition mais doivent présenter des propositions de projets de qualité et obtenir des scores honorables par rapport à une référence fixée à 70 points sur un total de 100 Points.

La qualité des PC sera mesurée au moyen de deux critères (*Tableau 4*) : (i) Critère 1 : la Qualité de la préparation pour la mise en œuvre et, (ii) Critère 2 : la Qualité technique de la Proposition.

### **A) Qualité de la préparation pour la mise en œuvre (notée sur 50 Points/100) :**

- ① Qualité du diagnostic stratégique (auto évaluation)
- ② Qualité de l'exposé du problème : compatibilité avec le diagnostic, le plan d'orientation stratégique et la mission de la structure candidate
- ③ Preuve de l'engagement, de la préparation du candidat pour la mise en œuvre et de sa capacité de réalisation

### **B) Qualité technique de la Proposition (notée sur 50 Points/100) :**

- ① Compatibilité des objectifs de la PC avec ceux du PAQ-DGSE

- ② Compatibilité et lien avec le problème à résoudre
- ③ Faisabilité. Ce sous-critère évaluera la faisabilité dans le temps et la vérification d'une distribution judicieuse des responsabilités et des tâches pour la réalisation du projet ainsi que la pertinence du système de suivi et de contrôle de la qualité prévus.
- ④ Degré d'Innovation et niveau de conformité aux pratiques et standards internationaux
- ⑤ Qualité des résultats ciblés, des indicateurs (S.M.A.R.T) proposés pour les mesurer et des jalons.
- ⑥ Rapport Efficacité-Coût ou efficacité de la budgétisation. La proposition devrait démontrer que les activités proposées pour atteindre les résultats escomptés et les objectifs du projet seront exécutés aux moindres coûts possibles et avec un maximum de bénéfice pour la communauté
- ⑦ Pérennité et 8) Dissémination. Il s'agit de démontrer l'impact durable du projet sur les groupes cibles et les parties prenantes en prévoyant un programme faisable et optimal de diffusion et d'exploitation des résultats durant le projet et notamment après la fin du financement du PAQ.

Tableau 4. Critères d'évaluation des Propositions complètes du PAQ-DGSE

| Critères  | Sous critères  | Scores<br>(sur un total de 100 points) |            |
|---|--|--|------------|
| Qualité de la préparation pour la mise en œuvre | <b>Qualité de l'autoévaluation</b>                                       |  | <b>15</b>  |
|   | ▪ Étendue et précision des données                                       | 5                                      |            |
|   | ▪ Qualité de l'analyse   | 5                                      |            |
|   | ▪ Preuve de l'implication des parties prenantes                          | 5                                      |            |
|   | <b>Qualité de l'exposé du problème</b>                                   |  | <b>15</b>  |
|   | ▪ Compatibilité avec l'auto évaluation                                   | 5                                      |            |
|   | ▪ Compatibilité avec le plan stratégique et la mission                   | 10                                     |            |
|   | <b>Preuve de l'engagement et état de la préparation de l'institution</b> |  | <b>20</b>  |
|   | ▪ État de la préparation pour la mise en œuvre                           | 10                                     |            |
|   | ▪ Capacité de réalisation  | 10                                     |            |
| Qualité technique de la Proposition             | ▪ Compatibilité des objectifs avec les objectifs du PAQ                  | 5                                      | <b>50</b>  |
|   | ▪ Compatibilité et lien avec le problème à résoudre                      | 5                                      |            |
|   | ▪ Faisabilité  | 5                                      |            |
|   | ▪ Degré d'innovation   | 5                                      |            |
|   | ▪ Qualité des résultats ciblés et indicateur                             | 10                                     |            |
|   | ▪ Rapport coût -efficacité   | 10                                     |            |
|   | ▪ Pérennité  | 5                                      |            |
|   | ▪ Dissémination  | 5                                      |            |
| <b>TOTAL</b>                                    |  |  | <b>100</b> |

## EXECUTION.

Les bénéficiaires des allocations du PAQ-DGSE signeront un contrat avec le MESRS. En acceptant cette relation contractuelle, les lauréats s'engagent à (i) assurer l'exécution complète des investissements et activités tels que proposés dans leur PC lauréate et à (ii) se soumettre au mécanisme de monitoring et de suivi-évaluation du PAQ.

**Le contrat pour la mise en œuvre** comportera :

- Une convention définissant les arrangements institutionnels, financiers et de passation des marchés ainsi que les obligations de rapport ;
- La proposition complète actualisée éventuellement suite aux recommandations de l'évaluation ainsi que ses annexes :
  - Un plan de passation de marchés (PPM) et un plan de mise en œuvre (PMO) couvrant la durée totale du projet ;
  - Un tableau d'indicateurs pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre et de l'impact.

## CALENDRIER PREVISIONNEL

Un calendrier indicatif et prévisionnel de mise en œuvre figure ci-après :

*Tableau 5. Calendrier prévisionnel et Étapes clés du PAQ-DGSE.*

| Étapes  | Responsabilité pour la mise en œuvre | Modalités & Délais   |
|---|--------------------------------------|--|
| <b>Sensibilisation, Information et Consultation</b> | UGP-PromESSE & Pôle Formation        | <b>Séminaires de consultation</b><br>(Décembre 2018 à septembre 2019)  |
|   |                                      | <b>INFO days &amp; ateliers régionaux</b><br>(29 octobre au 05 novembre 2019)  |
| <b>Assistance Technique AT1</b>                     | Équipes projets des EESR candidats   | <b>Ateliers techniques régionaux pour le montage des projets</b><br>(19 au 22 novembre 2019)                           |
| <b>Soumission des Notes Conceptuelles (NC)</b>      | Établissements candidats             | <b>Selon Canevas NC</b><br>(20 décembre 2019)  |
| <b>Assistance Technique AT2</b>                     | Équipes projets des EESR candidats   | <b>Ateliers techniques régionaux pour la finalisation des Propositions Complètes (1/2)</b><br>(24 au 27 décembre 2019) |
| <b>Assistance Technique AT3</b>                     | Équipes projets des EESR candidats   | <b>Ateliers techniques régionaux pour la finalisation des Propositions Complètes (2/2)</b><br>(21 au 24 janvier 2020)  |

|  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
| <b>Soumission des Propositions Complètes (PC)</b>            | Universités & DGET                   | <b>Selon Canevas PC</b><br><i>(25 février 2020)</i>  |
| <b>Évaluation des PC</b>                                     | UGP-PromESsE                         | <b>Selon les procédures du PAQ-CG</b><br><i>(Février &amp; mars 2020)</i>  |
| <b>Financement des PC</b>                                    | UGP-PromESsE                         | <b>1. Négociation et signature d'un contrat entre l'Université/DGET et le MESRS</b><br><i>(Avril 2020)</i><br><b>2. Décaissement des premières tranches</b><br><i>(Avril &amp; mai 2020)</i> |
| <b>Exécution &amp; Suivi de la mise en œuvre du PAQ-DGSU</b> | Lauréats                             | <b>Selon les termes du contrat négocié (PMO &amp; PPM &amp; Tableau des Indicateurs)</b><br><i>(2020 &amp; 2021)</i>   |
|  | UGP-PromESsE & Pôle Formation & UGBO | <b>Selon les procédures du PAQ : UGP &amp; Panel d'évaluateurs Techniques, missions bi annuelles de la Banque mondiale et Contrôle général des Finances</b>                                  |

## SOUMISSION DES CANDIDATURES & DOCUMENTS A REMETTRE

- 1) **Les Notes Conceptuelles (NC)** seront remises par l'Université et/ou la DGET et sous les formats suivants :
- **02 exemplaires (version papier) et un CD-Rom** au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Boulevard Ouled Haffouz, 1030 Tunis (Bureau d'Ordre Central)
  - **Une copie numérique** de la Note Conceptuelle est à envoyer par mail à l'adresse : [promesse.paq@gmail.com](mailto:promesse.paq@gmail.com)

**Le dossier de soumission des Notes Conceptuelles** devrait obligatoirement comporter les pièces suivantes :

- Le canevas de la NC dûment complété (avec les annexes) et visé par l'ensemble des parties concernées (EESR-Université et partenaires si applicable).
- Le procès-verbal du conseil scientifique de l'établissement EESR/ISET comportant l'avis du conseil scientifique et l'engagement de l'établissement à soutenir le projet dans son exécution.

- 2) **Les propositions complètes (PC)** seront remises par les institutions candidates -dans les délais fixés- via l'université ou la DGET; celles-ci vérifient la pertinence des soumissions par rapport à leurs POS et PAQ-DGSU respectifs et s'engagent à les soutenir.

Les PC sont à remettre en **05 exemplaires ainsi qu'une version électronique (PDF)** au Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (Bureau d'Ordre Central), Boulevard Ouled Haffouz, 1030 Tunis.

Le dossier de candidature de la PC comportera les pièces suivantes:

| Documents à annexer à la proposition complète  | Vérification |
|--|--------------|
| <p>1. Un engagement du/de la Président(e) de l'Université ou Directeur général de la DGET (pour les ISET) présentant la liste complète des propositions présentées au PAQ-DGSE et relevant de son Université/DGET montrant (i) l'alignement des propositions avec le POS de l'Université/DGET ainsi que la complémentarité/synergie avec le PAQ-DGSU et (ii) s'engageant à soutenir le projet dans son exécution et à en assurer la pérennité s'il est récipiendaire d'allocations du PAQ-DGSE. Cette lettre devrait retracer le processus de validation par les principaux acteurs (avec les procès-verbaux indiquant en particulier l'avis et l'engagement du Conseil de l'Université et éventuellement des Conseils Scientifiques).</p> | <p>☺</p>     |
| <p>2. Le canevas ou formulaire électronique de la Proposition Complète dûment complété et visé par l'institution candidate.</p>  |              |
| <p>3. Les curriculum vitae (concis) des membres de l'équipe du Projet (Comité de Pilotage et Comité Technique d'Exécution) mettant en exergue les projets et programmes similaires auxquels les différents membres ont déjà participé pour bien montrer la pertinence des ressources humaines impliquées (<i>Modèle de CV joint en Annexe 5</i>).</p>  |              |

## ANNEXES.

### Annexe 1-a. PAQ-DGSU et PAQ-DGSE : deux projets qui se renforcent et se complètent.

Les universités ne sont plus seulement des prestataires de formation et de recherche, mais des acteurs de développement qui poursuivent l'excellence sur la base de résultats préalablement identifiés. Pour être un acteur de développement efficace, une stratégie est nécessaire. Les universités sont invitées à définir leurs propres axes de développement, en fonction des opportunités locales, nationales et internationales, qu'elles auront préalablement repérées, en conformité avec les priorités définies par la Réforme. Cette stratégie prend alors la forme d'un Plan d'Orientation Stratégique (POS).

- a) **Stratégie et auto évaluation.** Le POS est le résultat d'une évaluation, conduite par et partagée au sein de chaque université, de la qualité de ses activités « métier » (formation, recherche, vie de l'étudiant, etc.) et des activités « de soutien » (gestion, gouvernance). Elle est l'aboutissement d'une démarche collective et consensuelle d'une évaluation interne, ou auto-évaluation. A partir de cette analyse, il devient possible à l'université de formuler des axes de développement, de planifier des actions prioritaires et séquencées dans le temps, de les budgétiser et de proposer un mécanisme de suivi-évaluation pour la mise en œuvre. L'auto-évaluation fait partie d'une démarche d'Assurance Qualité Interne (AQI, *Encadré 5*) ; elle est l'outil de base servant à la construction du POS et sa traduction en projet opérationnel pluriannuel de mise en œuvre ou « Contrats de Performance ».
- b) **Contractualisation et redevabilité.** L'exécution de ces Contrats de Performance est financée par la dotation budgétaire publique (ou financement de base) dans le cadre de la gestion budgétaire fondée sur les objectifs (*Encadré 6*). Soutenir le développement de la gestion stratégique des Universités est essentiel dans le processus de renforcement de l'autonomie, de la redevabilité et de la performance. Il requiert que des fonds spécifiques soient octroyés aux Universités et aux EESR. Les Universités et les EESR expérimentent - depuis un certain temps et avec succès- les fonds d'innovation, qu'ils soient compétitifs ou basés sur la qualité, nationaux ou internationaux. Dans ce cadre, ils ont pu exercer leur entière autonomie à différents niveaux : de l'identification de leurs objectifs spécifiques à l'étape de leur mise en œuvre. Elles ont également montré qu'elles sont en mesure de répondre aux impératifs de la rigueur et de la redevabilité en s'inscrivant dans un processus contractuel avec le Ministère ou avec d'autres bailleurs de fonds. Le MESRS compte mettre à profit le mécanisme du PAQ<sup>10</sup> (notamment son volet PAQ-Capacité de

*10 Le Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) comporte deux mécanismes : (i) un Fonds compétitif destiné aux EESR (PAQ-Qualité de l'Enseignement, PAQ-QE) et, (ii) un Fonds d'innovation pour l'amélioration de la capacité de gestion pédagogique, administrative et fiduciaire des Institutions ou PAQ-Capacité de gestion (PAQ-CG).*

*Pour le PAQ-DGSU, le PAQ-CG sera appliqué : les candidats ne sont pas en concurrence mais sont invités à présenter des propositions de projets de qualité et un score honorable est requis pour accéder aux subventions (Cf. Manuel de Procédures Opérationnelles, MPO, <https://drive.google.com/open?id=1EaNIbBlFJX-ywng1HrirCrwQ2-yDDeww>).*

gestion, PAQ-CG) pour financer des **projets** issus de Contrats de performance et qui couvrent les priorités pour les deux années 2020-2021 : le **PAQ-DGSU**.

- c) **Financement de la Performance.** Le MESRS compte délivrer des incitations financières aux Universités engagées dans cette démarche programmatique et pour qu'elles produisent des résultats qu'elles se seraient fixés dans le cadre de leurs Contrats de Performance (*Encadré 6*). Ce Financement basé sur la Performance (FbP) leur sera accordé sous la forme de bonifications, d'une part en reconnaissance de la performance réalisée et, d'autre part, pour maintenir cette performance, voire l'amener à des standards supérieurs.

#### Encadré 5. Un consensus sur les orientations d'assurance qualité nationale

**L'assurance qualité est l'ensemble des politiques, dispositifs et mécanismes qui garantissent la qualité des activités universitaires et permettent son amélioration continue.**

- ✚ **Les Assises Nationales de la Réforme des 3-4 décembre 2017** ont confirmé l'importance de disposer d'une politique nationale d'assurance qualité, de renforcer le système d'assurance qualité interne et de développer les capacités des organes nationaux de garantie de la Qualité (IEAQA et CNEARS).
- ✚ **Les premières rencontres avec les nouveaux élus** (Doyens et Directeurs, Décembre 2017) dans le cadre du renforcement de leurs capacités au Leadership a montré une forte motivation pour engager une démarche d'assurance qualité interne rapidement, de façon à pouvoir apprécier les résultats sur l'amélioration de la qualité des formations et de la recherche pendant la durée de leurs mandats respectifs.

**Par ailleurs, un socle existant en assurance qualité<sup>11</sup>...et** plusieurs atouts nous permettent de progresser :

- ✚ Des référentiels d'évaluation utiles pour l'auto-évaluation institutionnelle et des programmes (Référentiels AQIUMED et QUALICERT) pour conduire les auto-évaluations et les accréditations sur des critères qualité préétablis ;
- ✚ Des instances établies (IEAQA, CNEARS) ;
- ✚ Des expériences acquises lors d'auto-évaluations et d'évaluations externes : pour le passage vers le statut avancé d'EPST, dans le cadre de programmes Tempus ou Erasmus + et des personnels formés et qualifiés ;
- ✚ Des expériences d'accréditation réussies (Cas de l'ENIT et Sup'Com).
- ✚ Une implication dans différentes initiatives internationales et régionale comme le projet d'« Harmonisation de l'Assurance Qualité et de l'Accréditation » (HAQAA, 2017-2018) dans l'espace Africain qui a permis de développer les «Références et lignes directrices pour l'AQ interne et externe dans l'enseignement supérieur en Afrique ».

<sup>11</sup> Ressources utiles en suivant le lien (lien à recopier sur le navigateur):

[https://drive.google.com/open?id=1Uo-\\_TmRlxvUka51LPEDiELFPg1Zbh01](https://drive.google.com/open?id=1Uo-_TmRlxvUka51LPEDiELFPg1Zbh01)

### Encadré 6. Gestion budgétaire fondée sur les objectifs.

Le MESRS a adopté la gestion budgétaire fondée sur les objectifs (GBO, loi organique de 2004). Cette réforme comprend, en particulier :

- ✚ La mise en place d'une gestion budgétaire par « Programmes » et d'un suivi de la performance ;
- ✚ L'instauration d'un « dialogue de gestion » entre les principaux acteurs, basé sur la déconcentration des responsabilités et sur la performance.

Pour 2019, le MESRS adopte la démarche de la performance suivante :

- ✚ La présentation de la stratégie du MESRS autour des orientations consensuelles de la Réforme, structurées en 04 Programmes : *Enseignement Supérieur, Recherche Scientifique, Œuvres universitaires et Pilotage & Appui*;
- ✚ La déclinaison de la stratégie en 14 objectifs et le choix de 37 indicateurs pour mesurer leurs progressions ;
- ✚ La présentation d'un Contrat de performance pluriannuel et d'un Projet Annuel de la Performance (PAP)<sup>12</sup> qui spécifie les engagements du MESRS en matière de performance de la gestion. Le PAP-MESRS est la consolidation de l'ensemble des PAP-Institutions d'enseignement et de recherche.
- ✚ Un Rapport Annuel de la Performance (RAP) rend compte des progrès réalisés et sert de base aux négociations du budget de l'année suivante.

Source : [www.gbo.mes.rnu.tn](http://www.gbo.mes.rnu.tn)

**Les résultats attendus** de cette démarche sont les suivants :

**Résultat 1.** Les Universités ont actualisé leurs POS en conformité avec les grandes orientations de la réforme et préparé des contrats de performance qu'elles négocient avec le Ministère.

*Ce résultat nécessite la conduite -ou l'actualisation- d'une auto-évaluation/diagnostic institutionnel(le) à l'échelle de chaque établissement d'enseignement et de recherche, l'élaboration des projets d'établissements, leur consolidation en un plan d'orientation stratégique de l'Université et leur déclinaison en contrats de performance.*

*Cette étape est cruciale et exige en particulier (i) l'engagement et le soutien du leadership (Présidents, directeurs et doyens d'EESR), (ii) la réactivation et/ou le renforcement des Comités pour la Qualité qui sont les chevilles ouvrières de l'auto-évaluation, (iii) l'instauration d'un dialogue de gestion<sup>13</sup> à tous les niveaux de*

<sup>12</sup> Le PAP a été élaboré suite à une concertation très large de tous les intervenants et une démarche participative a concerné tous les acteurs (universités, EESR, Centres de recherche, Offices et établissements d'œuvre universitaire).

<sup>13</sup> Le dialogue de gestion est un processus d'échange, de concertation, de négociation et d'arbitrage entre le chef de programme au sein du Ministère et les universités d'une part et entre les universités et les établissements sous tutelle d'autre part ; ce dialogue permet la déclinaison des objectifs, des

responsabilités (MESRS-Université-EESR) et, (iv) le déploiement d'une politique de communication à l'intention de la communauté universitaire, des parties prenantes et plus généralement du grand public. Il est essentiel de faire savoir que l'enseignement supérieur tunisien s'engage définitivement sur la voie de la modernité et d'informer périodiquement sur les progrès de sa démarche.

**Résultat 2.** Les Universités et les EESRS ont proposé et exécuté des projets couvrant les volets prioritaires relatifs au développement de la gestion stratégique pour l'autonomie institutionnelle et la performance pour les années 2020-2021 : le PAQ-DGSU.

*La modernisation de la gestion, au même titre que la Qualité, exige que des financements spécifiques soient octroyés. Le Ministère mettra à profit le mécanisme du PAQ (PAQ-CG) pour financer les activités que les Universités et les EESR auraient inscrites dans leurs contrats de performance et visant cette modernisation. Le PAQ-DGSU financera des activités visant à soutenir la gestion stratégique des missions de l'Université dans les domaines clés suivants: la Formation et l'Employabilité, la Recherche et l'Innovation, les services aux étudiants/Vie universitaire et, la Gestion et Gouvernance.*

*Parallèlement au PAQ-DGSU, le MESRS continuera de proposer un ensemble de fonds incitatifs d'innovation pour l'amélioration de l'employabilité et de la Qualité (Tableau 6) et sera renforcé voire complété dans le cadre de synergies à développer entre l'Université et ses EESR, au niveau de la capacité de gestion pédagogique, administrative et financière de ces derniers par le biais du PAQ-DGSE.*

**Résultat 3.** La performance des Universités et des EESRS est évaluée annuellement et un financement additionnel leur est accordé, sur la base de leurs résultats.

*Le suivi-évaluation de la performance se basera sur des indicateurs et cibles acceptables que les universités auraient négociés avec le Ministère et inscrits dans leurs contrats de performance pluriannuel et en particulier dans les PAP.*

*L'atteinte de ces cibles conditionne le versement, par le Ministère, de subventions additionnelles aux universités, de manière à les maintenir aux standards qu'elles auraient atteints, voire à les dépasser. Ce financement intervient annuellement, au terme de la première année d'exécution du Contrat de Performance, après évaluation des résultats inscrits dans le Rapport Annuel de Performance (RAP).*

*La mise en place du FdP nécessite qu'un dialogue de gestion soit institué durablement et qu'une compréhension commune soit partagée par toutes les parties : le Ministère, les universités, les EESR ainsi que les instances chargées de l'évaluation externe (IEAQA & CNEARS) et du monitoring (UGBO). Un plan de renforcement des capacités des universités et des structures de soutien sera déployé pour le montage, la gestion et le suivi-évaluation des contrats de performance.*

*moyens et des modes de pilotage, ainsi que l'identification des leviers d'actions permettant d'atteindre les objectifs tracés et la planification stratégique des actions. Il nécessitera la conduite d'un Plan de formation-action prioritaire au profit de référents institutionnelle (Planification stratégique, Assurance-Qualité, gestion fiduciaire).*

Tableau 6. Liste des fonds compétitifs d'innovation pour l'amélioration de l'employabilité et plafonds budgétaires associés.

| Volets du PAQ   | Calendrier prévisionnel des appels à propositions | Plafond d'une allocation (DT)   |
|---|---|---------------------------------|
| <b>PAQ – Co construction et innovation pédagogique</b>  |   |                                 |
| PAQ-CO2 (Co-construction)                               | Avril 2019 & Octobre 2019                         | 250 000                         |
| PAQ-ICE (Pédagogie innovante & Cursus d'Excellence)     | Novembre 2019                                     | 200 000                         |
| <b>PAQ - 4C (Établissement d'ESR &amp; ISET)</b>        |   |                                 |
| PAQ- 4C   | Avril 2019 & décembre 2019                        | 230 000                         |
| PAQ- PRICE  | Avril 2019 & décembre 2019                        | 100 000                         |
| <b>PAQ-Recherche Innovation</b>                         |   |                                 |
| PAQ Mobidoc doctorant                                   | Juin 2019   | 14 400<br>(par bourse annuelle) |
| PAQ Mobidoc Post-doctorant                              | Juin 2019   | 18 000<br>(par bourse annuelle) |
| PAQ Valorisation des PFE/MFE & Eco système d'Innovation | Septembre 2019                                    | Cf. TdRs                        |
| PAQ Pré-amorçage et d'essaimage scientifique, PAQ-PAES  | Avril 2019 & Novembre 2019                        | 100 000                         |
| PAQ -Collabora (24 mois)                                | Septembre 2019                                    | 200 000                         |
| <b>PAQ - Structures de recherche</b>                    |   |                                 |
| PAQ-Labelisation des Structures de recherche            | Décembre 2019 – Janvier 2020                      | Cf. TdRs                        |

### Quelle articulation et synergies avec le PAQ-DGSU ?

En renforcement au PAQ-DGSU, et en complément de celui-ci, le PAQ-DGSE soutiendra 05 champs parmi les 13 champs couverts par le PAQ-DGSU comme indiqué en Tableaux 7-a et 7-b et Figure 5. Les allocations du PAQ-DGSE devraient couvrir les besoins spécifiques aux EESR candidats. Les besoins génériques et communs à tous les établissements relevant d'une université/DGET seront pourvus par le PAQ-DGSU, notamment pour ce qui concerne la dynamisation des observatoires, le développement des systèmes d'information, le soutien aux comités pédagogiques, la modernisation de l'espace universitaire, etc. Inscrits dans les 08 autres champs.

Tableau 7-a & 7-b. Domaines, champs éligibles et budgets du PAQ-DGSE et du PAQ-DGSU.

| Domaines et Champs éligibles             |  | Budget PAQ-DGSU<br>(milliers de Dinars tunisiens,)     | Budget PAQ-DGSE<br>(milliers de Dinars tunisiens,)          |
|--|--|--|---|
| Domaine 1. « Gestion et Gouvernance »    |  |  |   |
|  | 1.1. Assurance Qualité (Interne & Externe) : Comités pour la Qualité et Accréditation                                | 150 mDT<br>05 mDT/ EESR ou ISET                        | Comités pour la Qualité : 50 mDT<br>Accréditation : 120 mDT |
|  | 1.2 Autonomie institutionnelle   | SMQ : 200 mDT<br>10 mDT/EESR ou ISET                   | 100 mDT-  |
|  |  | Cellules de Médiation : 150 mDT<br>07 mDT/EESR ou ISET |   |
|  |  | Autonomie financière : 250 mDT                         |   |
| Domaine 2. « Formation & Employabilité » |  |  |   |
|  | 2.2. Gestion proactive pour le pilotage des cursus qui insèrent  | 200 mDT  | 150 mDT   |
| Domaine 3. Recherche et Innovation       |  |  |   |
|  | 3.3. Concours de la meilleure initiative innovante et entrepreneuriale (Deux tours sont prévus : en 2020 et en 2021) | Prix annuels : 50 mDT (par tour)                       |   |
|  |  | Organisation & Coaching : 50 mDT (par tour)            |   |
| Domaine 4. Vie Universitaire             |  |  |   |
|  | 4.1. Activités associatives, culturelles, scientifiques et sportives   | 300 mDT  | 150 mDT   |

?

| Domaines et Champs éligibles             |   | PAQ-DGSU | PAQ-DGSE |
|--|---|----------|----------|
| Domaine 1. « Gestion et Gouvernance »    |   |          |          |
|  | 1.1. Assurance Qualité (Interne & Externe) : Comités pour la Qualité et Accréditation     | X        | X        |
|  | 1.2 Autonomie institutionnelle  | X        | X        |
|  | 1.3 Observatoires et Système d'Information  | X        |          |
| Domaine 2. « Formation & Employabilité » |   |          |          |
|  | 2.1. Innovation pédagogique & Comités pédagogiques  | X        |          |
|  | 2.2. Gestion proactive pour le pilotage des cursus qui insèrent                           | X        | X        |
|  | 2.3. Appui aux structures d'aide au suivi/ à l'insertion et d'interface (4Cs Universités) | X        |          |
| Domaine 3. Recherche et Innovation       |   |          |          |
|  | 3.1. Écosystème de l'innovation et d'entreprenariat universitaires                        | X        |          |
|  | 3.2. Gouvernance d'une université innovante et entrepreneuriale                           | X        |          |
|  | 3.3. Concours de la meilleure initiative innovante et entrepreneuriale                    | X        | X        |
| Domaine 4. Vie Universitaire             |   |          |          |
|  | 4.1. Activités associatives, culturelles, scientifiques et sportives                      | X        | X        |
|  | 4.2. Bien-être des étudiants  | X        |          |
|  | 4.3. Accueil et accompagnement  | X        |          |
|  | 4.4 Modernisation de l'espace Universitaire   | X        |          |

## FORMATION & EMPLOYABILITE.

- **Comités pédagogiques & réseautage institutionnel;**
- **Gestion proactive et redevable** pour la mise en place et le pilotage des cursus qui insèrent (**Co-construction, alternance, stage, mobilité, etc..**)
- **Appui à l'insertion dans le marché de l'emploi**



## GOVERNANCE & GESTION.

- **Assurance Qualité Interne (Comités pour la Qualité)**
- **Systemes de Management de la Qualité (SMQ)**
- **Systeme d'Information & Observation** de l'Environnement
- **Digitalisation et e-administration**
- **Cellules de Médiation**
- **Accréditation** des cursus professionnalisants



....Mise en œuvre des plans d'actions stratégiques pour une **autonomie institutionnelle** plus avancée (Renforcement des Capacités, Génération de ressources propres, organisation..

## RECHERCHE & INNOVATION.



### **Université Innovante & Entrepreneuriale:**

- Promotion et gestion de l'**écosystème** d'innovation (structures d'interface, Post Doc pour la promotion de la R&I)
- Promotion des **meilleures initiatives innovantes & entrepreneuriales.**



## SERVICES AUX ETUDIANTS

- **Activités associatives estudiantines** culturelles, scientifiques, sportives ;
- Services d'**appui sociaux et sanitaires** pour le **bien-être physique et psychique** des étudiants ;
- Modernisation de la **vie universitaire** .

Figure 5. Volets et activités éligibles au PAQ-DGSU.

**Annexe 1-b. PAQ-DGSE : Description sommaire, objectifs et principaux résultats attendus, exemples d'activités éligibles.**

| <b>Domaine 1. « Capacité de Gestion &amp; Gouvernance » EESR</b>                                |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <i>Champs</i>   | <i>Plafonds budgétaires (en milliers de DT)</i>  | <i>Description sommaire, Objectifs et principaux résultats attendus</i>  | <i>Exemples d'activités éligibles au PAQ DGSE (Liste non exhaustive)</i>   |
| <p><b>1.1 Assurance Qualité : Soutien aux Comités pour la Qualité et à l'accréditation.</b></p> | <p><b>Comité pour la Qualité :</b><br/>50 milles DT</p> <p><b>Accréditations internationales de cursus professionnalisants :</b><br/>120 milles DT</p> | <p>Dans le cadre de l'opérationnalisation de la politique d'Assurance Qualité en adéquation avec la stratégie nationale et les exigences et standards internationaux <sup>14</sup>, des plans d'action opérationnels spécifiques et différenciés sont mis en place par les EESR, en soutien aux Comités pour la Qualité et à l'accréditation des cursus professionnalisants (si applicable).</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Démarches spécifiques des Comités pour la Qualité et répondant aux besoins pour l'accréditation <sup>15</sup> internationale des formations médicales, d'ingénieurs et de gestionnaires. Dans ce dernier cas, les allocations du PAQ-DGSE couvriront les frais du processus d'accréditation (expertise, enquêtes, analyse des données factuelles, frais d'accréditation, etc..).</li> <li>• Accompagnement aux démarches d'accréditation / certification (ex accréditation des formations médicales avec la World Federation of Medical Education), accréditation CTI pour les écoles d'ingénieurs, de type AACSB, l'AMBA, ou EQUIS pour les écoles de commerce...</li> </ul> |

<sup>14</sup> A développer sur la base des *Références et Lignes directrices européennes pour l'AQ développées dans l'espace européen d'enseignement supérieur (ESG, mai 2015)* ou pour les pays Africains (*ASG, 2018*), pour guider les procédures internes d'AQ relatives aux institutions, les procédures relatives à l'AQ externe élaborées par les agences ainsi que celles relatives aux modalités pour l'évaluation des agences qualité et leur admission au registre de l'Agence européenne d'assurance qualité (EQAR).

<sup>15</sup> L'accréditation dont il s'agit ici est un jugement de la conformité d'un Projet au regard d'un référentiel et de standards préétablis par des organismes indépendants, mettant l'accent sur la double vocation académique et professionnelle de la formation, et basé sur une évaluation externe menée périodiquement par un organisme indépendant dont la notoriété est reconnue.

|   |                      |  |   |
|---|----------------------|--|---|
|   |                      |  | coopérations avec des associations de professions réglementées).  |
| <b>1.2<br/>Autonomie<br/>institutionnelle<br/>et redevabilité</b> | <i>100 milles DT</i> | <p>Des plans opérationnels ou projets d'EESR sont préparés et exécutés pour accéder à une autonomie institutionnelle plus avancée.</p> <p>La reconnaissance de ces changements via la certification (Système de management de la Qualité, SMQ) devrait renforcer également renforcer la position des EESR au sein de l'environnement socio-économique et participer à leur visibilité.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'une organisation permettant de préciser les mécanismes de coordination et de la gestion décentralisée (organisation structurelle, plan de développement des capacités, système pérenne pour la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation).</li> <li>• Renforcement de capacités des doyens et directeurs d'établissement pour l'opérationnalisation de la stratégie universitaire et du POS; Formation des responsables facultatives au management universitaire et leadership.</li> <li>• Formation au suivi-évaluation d'un plan facultaire de développement.</li> <li>• Audit organisationnel des services de gestion facultaire.</li> </ul> |

| <b>Domaine 2. « Formation &amp; Employabilité » EESR</b>          |   |  |  |
|---|---|--|--|
| <i>Champs</i>   | <i>Plafonds Budgétaires (en milliers de DT)</i> | <i>Description sommaire, Objectifs et principaux résultats attendus</i>  | <i>Exemples d'activités éligibles au PAQ DGSE (Liste non exhaustive)</i>   |
| <b>2.2. Capacité de gestion proactive des cursus qui insèrent</b> | 150 milles DT                                   | <p>Une organisation adéquate est développé/améliorée à l'échelle des EESR pour l'identification, la mise en place et le pilotage de cursus qui insèrent.</p> <p>Ce champ concerne la création, le fonctionnement et l'institutionnalisation des dispositifs clés pour la professionnalisation, à savoir : les stages en entreprises, la mobilité des étudiants et l'accueil d'étudiants d'autres universités, la co-construction<sup>16</sup> de parcours avec et pour les professionnels, la formation par l'alternance, etc.</p> | <p>Les activités proposées couvriront par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le renforcement des capacités des équipes chargées de leur administration,</li> <li>• Le développement de guides méthodologiques, de procédures, de plans de communication</li> <li>• L'aménagement des espaces d'apprentissages cohérente avec la stratégie d'établissement (par ex. une clinique du droit répondant à la professionnalisation des formations juridiques).</li> <li>• L'organisation de manifestations Université-Entreprises,</li> <li>• L'appui à l'élaboration de projets différenciés spécifiques aux EESR sous tutelle.</li> <li>• Optimisation au niveau des établissements, de l'usage des outils mis en place par l'Université, mutualisation des équipements (ex. Intranet de l'université, de locaux, de laboratoires) et des plateformes comme le 4C.</li> </ul> |

<sup>16</sup> Par exemple, doter la co-construction de ressources pour son ancrage institutionnel, en particulier pour : i) la conception de parcours co-construits : actualisation des guides pour la co-construction, diffusion et formation des formateurs, Forum Université-Entreprises, etc., ii) l'organisation : Comité de Pilotage, Panel d'évaluateurs, Référentiels d'évaluation, manuels de procédures, etc. iii) la gestion : communication, formation, pilotage, monitoring et évaluation (EES, Université), iv) la préparation des candidats aux financements (fonds compétitifs).

| <b>Tableau 3. Domaine 3. « Recherche et Innovation »</b>                        |   |   |  |
|---|---|---|--|
| <i>Champs</i>   | <i>Plafonds Budgétaires (en milliers de DT)</i> | <i>Description sommaire, Objectifs et principaux résultats attendus</i>   | <i>Exemples d'activités éligibles au PAQ DGSE (Liste non exhaustive)</i>   |
| <b>3.3 Concours des Meilleures initiatives innovantes et entrepreneuriales.</b> | <i>Fonds communs avec le PAQ-DGSU</i>           | Ce volet permettra l'organisation de concours et l'attribution de Prix annuels à l'échelle des EESR) visant les meilleures initiatives innovantes et entrepreneuriales. | Les activités éligibles peuvent être (liste non exhaustive) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mobilisation de fonds pour financer l'organisation, le coaching et les prix,</li> <li>• L'appui à la sélection des thématiques du concours en lien avec le milieu économique,</li> <li>• La mise en place des mécanismes de communication à destination aux potentiels candidats afin d'encourager la participation,</li> <li>• La mise en place de formations spécifiques visant à préparer les participants aux concours.</li> </ul> |

**Domaine 4. « Vie universitaire » EESR**

Ce Volet financera les plans d'activités spécifiques aux EESR et ISET relatifs aux services de soutien aux étudiants. Le Fonds contribuera à l'atteinte d'un des objectifs majeurs de la Réforme visant la promotion d'une université moderne et équitable propice au développement des aptitudes, des initiatives et de la réussite universitaire de tous. Il s'agit de soutenir les étudiants tout le long de leurs cursus et répondre à leurs besoins<sup>17</sup> diversifiés et en évolution continue.

| <i>Champs</i>   | <i>Plafonds Budgétaires (en milliers de DT)</i> | <i>Description sommaire, Objectifs et principaux résultats attendus</i>  | <i>Exemples d'activités éligibles au PAQ DGSE (Liste non exhaustive)</i>   |
|---|---|--|--|
| <p><b>4.1. Activités associatives culturelles, scientifiques et sportives</b></p> | <p>150 mDT</p>                                  | <p>Des activités associatives culturelles, scientifiques et sportives des étudiants et spécifiques aux EESR et notamment les ISET sont mises en place.</p> | <p>Il s'agit de soutenir les initiatives étudiantes à l'échelle de l'EESR et ISET, en particulier, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Échanges culturels,</li> <li>• Rencontres compétitions,</li> <li>• Visites et découvertes du monde socio professionnel</li> <li>• Jumelages avec les associations étudiantes à l'échelle nationale et internationale.</li> <li>• Acquisition d'équipements et le réaménagement des locaux.</li> <li>• Mise en place des fonds pour des initiatives étudiantes</li> <li>• Mise en place des mécanismes de communication afin d'encourager et de sensibiliser les étudiants à participer et à initier des activités associatives (les réunions d'informations, l'organisation des journées d'associations existants etc.)</li> </ul> |

<sup>17</sup> Une initiative similaire a été engagée avec les Offices des Œuvres Universitaires qui disposent d'un programme dédié spécialement aux résidences et restaurants universitaires.

## Annexe 2. Liste des indicateurs de PromESse (octobre 2019)

- ✚ **Indicateur de Projet n°1** (Proportion des diplômés de l'enseignement supérieur issus de parcours co-construits embauchés six mois après l'obtention du diplôme, par rapport à un témoin adéquat)
  - ✚ **Indicateur de Projet n°2** (Nombre d'étudiants de l'enseignement supérieur ayant suivi et terminé des programmes d'employabilité soutenus par le PAQ)
  - ✚ **Indicateur de Projet no. 3** (Pourcentage d'universités publiques disposant de plans stratégiques).
- 
- ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°1** (Nombre de parcours co-construits dans le cadre du Projet)
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°2** (Proportion de diplômés issus de parcours co-construits se disant satisfaits du niveau de leurs qualifications employables)
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°3** (Nombre de programmes récemment introduits dans le cadre du PAQ incluant au moins un module sur l'entrepreneuriat)
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire no. 4** (Pourcentage de projets bénéficiaires des fonds du PAQ relevant des jeunes universités).
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°5** (Mise en place en place d'une plate-forme d'information en ligne pour la diffusion des enquêtes de suivi d'insertion)
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°6** (Pourcentage des observatoires des universités publiant systématiquement sur leur site web les résultats des enquêtes périodiques de suivi d'insertion).
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°7** (Proportion des étudiants du secondaire (en dernière année) informés des possibilités d'études supérieures et des perspectives d'emploi associées grâce aux informations issues des études de suivi d'insertion du Projet).
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°8** (Bénéficiaires directs du Projet). Bénéficiaires directs du projet: Les bénéficiaires directs sont les étudiants bénéficiant de projets PAQ. Tous les termes de références du PAQ incluront un système de qualité interne, comprenant une enquête de satisfaction.
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire no. 9** (dont bénéficiaires de sexe féminin). Pourcentage de bénéficiaires de sexe féminin : En se basant sur l'évaluation et la définition des bénéficiaires directs du projet, cet indicateur précisera quel pourcentage des bénéficiaires sont de sexe féminin.
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire n°10** (Nombre de certifications d'étudiants dans les cursus axés sur les qualifications transférables).
  - ✚ **Indicateur de résultat intermédiaire no. 11** (Pourcentage d'universités disposant d'une unité d'assurance- qualité (AQ) interne fonctionnelle).