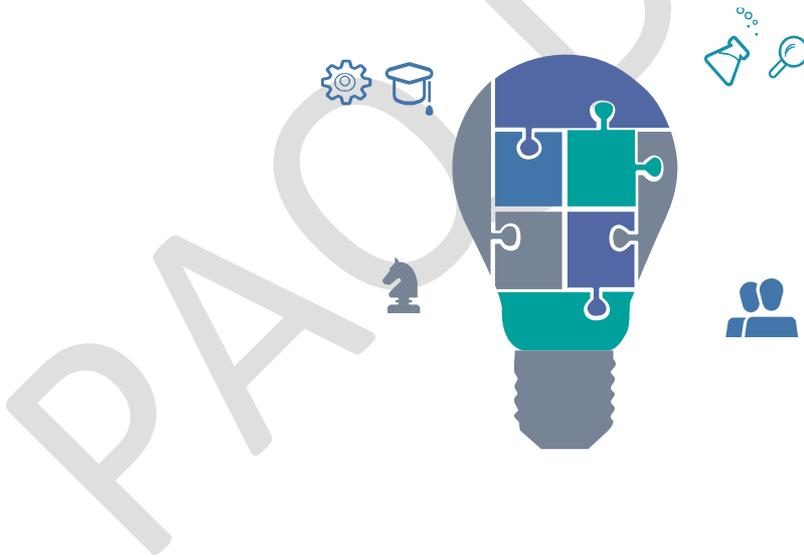




وِزَارَةُ التَّعْلِيمِ العَالِيِّ وَالْبَحْثِ العِلْمِيِّ

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 Universités et du réseau des ISET, PAQ-DGSU



Termes de référence,
Juillet 2019

Table des matières

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE.....	3
Objectifs, résultats et impacts attendus.....	5
ÉLIGIBILITE, BUDGET ET DUREE.....	6
Éligibilité.....	6
Conditions supplémentaires.....	10
Budget et Durée.....	10
ETAPES CLES POUR LA PREPARATION DES PROJETS DU PAQ-DGSU.....	13
PROCESSUS DE SELECTION DES PROPOSITIONS DE PROJETS.....	14
EXECUTION.....	16
CALENDRIER PREVISIONNEL.....	16
SOUSSION DES CANDIDATURES & DOCUMENTS A REMETTRE.....	17
ANNEXES.....	19

Annexe 1. Démarche méthodologique pour le PAQ-DGSU.

Annexe 2. PAQ-DGSE : Quelle articulation et synergies avec le PAQ-DGSU ?

Annexe 3. Liste des indicateurs de PromESSE

Annexe 4. Canevas électronique de soumission de la Proposition Complète.

Annexe 5. Manuel de Procédures du PAQ, version Février 2019 et Annexes (Plan de Mise en Œuvre & Plans de Passation des Marchés, fichier .xls)

Annexe 6 : Curriculum Vitae (modèle PAQ).



ÉLÉMENTS DE CONTEXTE.

Les Assises nationales de la réforme (décembre 2017, 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 Juin 2019, le MESRS a lancé 16 appels à projets thématiques pour soutenir les initiatives des principaux acteurs de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique¹ dans le but de répondre aux objectifs d'amélioration de l'employabilité (Figure 1). Ces mesures incitatives sont financées par des Fonds d'innovation² du PAQ-PromESSE. A cette date, 127 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 lance un nouveau Fonds d'Innovation pour le **Développement de la Gestion Stratégique des Universités** (PAQ-DGSU) et du réseau des Instituts Supérieurs d'Etudes Technologiques (ISET) sous la tutelle de la Direction générale des Etudes technologiques (DGET) avec l'objectif de faciliter et d'accélérer la migration des institutions candidates vers davantage d'autonomie institutionnelle, de redevabilité et de performance.

Ce Fonds vise spécifiquement à appuyer les universités et la DGET dans leur propre projet de modernisation et s'intègre dans la démarche suivante (Annexe 1) :

1. L'auto-évaluation institutionnelle, pour mesurer ses forces et faiblesses sur une base réaliste et dégager des pistes de développement ;

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

² Cf. Manuel de procédures Opérationnelles du PAQ-PromEssE, version février 2019, <https://drive.google.com/drive/folders/1oddsmn1NMvkl07vv34PQndUC.shXBoq-t?usp=sharing> "

2. Le Plan d'Orientation Stratégique (POS), pour afficher ses priorités de développement à **moyen et long terme** ;
3. Le Contrat avec le MESR, qui concrétise l'engagement des universités et de la DGET sur des **objectifs prioritaires** de progrès pour les deux prochaines années (2020-2021) : le **PAQ-DGSU** ;
4. **Le financement basé sur la performance (FdP)**, qui incite les universités à améliorer et maintenir leur efficacité dans l'exécution de leurs missions.

Parallèlement au PAQ-DGSU, le Ministère engagera un Fonds d'Innovation destiné aux EESR et ISET pour couvrir des besoins spécifiques et prioritaires dans le cadre du Développement de leur propre Gestion stratégique, le PAQ-DGSE. Le PAQ-DGSU et le PAQ-DGSE s'articulent et se renforcent mutuellement (*Annexe 2*).

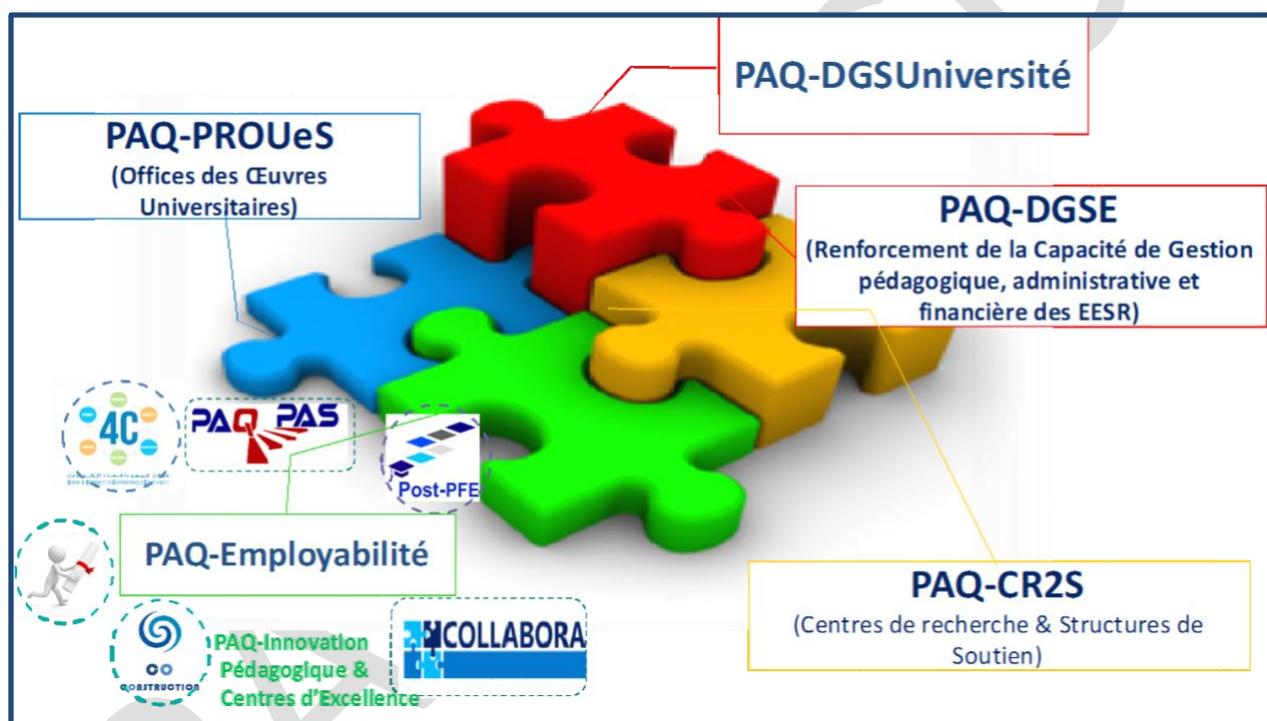


Figure 1. Les fonds compétitifs d'Innovation de PromESSE (Juin 2019) et ses différents volets :

- ✚ **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-PROUeS** : pour le soutien aux étudiants par les 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.

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-DGSU³.

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-DGSU est le **développement d'une gestion stratégique des Universités** publiques et du réseau des ISET sous tutelle de la DGET, en adéquation avec les orientations de la réforme, pour le renforcement de l'autonomie institutionnelle, de la redevabilité et de la performance.

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.

³ 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 toutes les Universités publiques et à la Direction Générale d'Études Technologiques (DGET), aux institutions universitaires qui en relèvent 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'Université/DGET pertinente, ainsi qu'un plan réaliste d'exécution démontrant un lien direct entre les financements sollicités et les résultats attendus.

La DGET est invitée à soumettre un projet au nom du réseau des ISET pour répondre à leurs besoins fédérés. Dans ce cas, le projet sera piloté par la DGET et la gestion financière sera assurée par un ISET, membre du réseau.

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

Éligibilité.

La Proposition de projet est celle de l'Université ou du réseau des ISETs, réunis sous la tutelle de la Direction Générale d'Études Technologiques (DGET). Les propositions de projet devraient comporter des activités :

- Visant à soutenir la gestion stratégique des missions de l'Université ou de la DGET et ce, 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 13 champs déclarés prioritaires** pour une mise en place dans le cadre du PAQ-DGSU durant les années 2020-2021 (Cf. Encadrés 1 à 4) et,
- Relevant d'un champ ou 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 dans son plan d'orientation stratégique. Cette dernière catégorie d'activités est optionnelle.

Les 13 champs prioritaires sont à vocation transversale et les impacts attendus des activités à mettre en place devraient répondre à des besoins démontrés, priorisés et communs aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche sous la tutelle de l'Université et des Instituts Supérieurs d'Études Technologiques (ISET) réunis en réseau sous la tutelle de la Direction générale d'Études technologiques (DGET).

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

- Champ 1. La mise en place ou la réactivation d'un **système d'assurance qualité interne spécifique à l'Université** via le renforcement des Comités pour la Qualité, la conduite des auto-évaluations institutionnelles et la préparation des accréditations des cursus professionnalisants ;
- Champ 2. La mise en œuvre de plans stratégiques pour accéder à une organisation et à un modèle de **gestion plus performant et redevable**, conférant aux Universités une **autonomie** institutionnelle plus avancée (à travers la mise en place d'un **Système de Management de la Qualité, de Cellules de médiation, de structures pour la génération de ressources propres, etc.**) ;
- Champ 3. La dynamisation des **observatoires** des universités et la mise à niveau –en coordination avec le Bureau des Études, de Planification et de Programmation (BEPP) du MESRS- de leur gestion administrative, du **système d'information** et de communication ainsi que de la **digitalisation** et du développement de **l'e-administration**.

Domaine 2. « Formation & Employabilité », pour :

- Champ 4. L'émergence et le soutien d'une **pédagogie innovante et de cursus d'excellence** (notamment en soutenant les activités des Comités pédagogiques, le réseautage pédagogique des institutions, la co et double diplomation des programmes, etc.) ;
- Champ 5. Une **gestion proactive et redevable** pour la mise en place et le pilotage des cursus qui insèrent, en particulier la co-construction de parcours avec et pour les professionnels, l'alternance, la mobilité et les stages, etc. ;
- Champ 6. La préparation à **l'insertion dans le marché de l'emploi** (Appui aux structures d'interfaçage).

Domaine 3. « Recherche Innovation », pour :

- Champ 7. La Promotion d'un **écosystème de l'innovation universitaire** pour le transfert des résultats de la Recherche-Innovation et des projets et mémoires de fin d'études vers le système productif à travers la dynamisation des Bureaux Universitaires de Transfer Technologique (BUTT), la mise en place d'Incubateurs, de tiers lieux, de FabLab, de pépinières, etc. ;
- Champ 8. Le développement d'un modèle de **gouvernance et de leadership** d'une **université innovante et entrepreneuriale** ;
- Champ 9. La promotion des meilleures initiatives innovantes et **entrepreneuriales**.

Domaine 4. « Services aux Étudiants/ Vie universitaire », pour :

- Champ 10. Les **activités associatives** culturelles, scientifiques et sportives ;
- Champ 11. Les services d'appui sociaux et sanitaires pour le **bien-être physique et psychique** des étudiants ;
- Champ 12. **L'accueil, l'écoute et l'accompagnement** des étudiants tout le long de leurs cursus.
- Champ 13. La **modernisation de l'espace universitaire** par la mise en place d'une stratégie intégrée au sein de l'Université pour la modernisation de la gestion du patrimoine (infrastructure et équipements) et la mise aux normes de celui-ci.

PAO D D G S S

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)**
- **Systèmes de Management de la Qualité (SMQ)**
- **Système 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'interfaçage, 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 2. Domaines et champs prioritaires éligibles aux allocations du PAQ-DGSU.

Conditions supplémentaires.

L'éligibilité aux allocations du PAQ-DGSU 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 externe⁴ ;
- 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-DGSU 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 attendus ;
- 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 de l'ensemble des projets 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 3).

Budget et Durée

Le plafond du budget total qu'une université ou que la DGET est autorisée à soumettre comprendra, pour chacun des 13 champs prioritaires, une allocation fixe et une deuxième indexée sur le nombre d'institutions universitaires (*EESR ou ISET*) sous sa tutelle ou le nombre d'étudiants.

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

⁴ *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 par le MESRS, la Banque mondiale et autres organes mandatés par le Gouvernement (notamment le Contrôle Général des Finances, la Cour des comptes, et les organes d'assurance qualité externe).*

Ces plafonds sont fixés comme indiqué en Tableau 1 suivant. L'étendue des activités à considérer et des financements sollicités devraient tenir compte de la **durée maximale des projets, fixée à 24 mois**.

Tableau 1. Plafonds des allocations du PAQ-DGSU

Domaines et Champs éligibles		Allocation fixe (milliers de Dinars tunisiens)	Allocation variable
Domaine 1. « Gestion et Gouvernance »			
1.1. Assurance Qualité (Interne & Externe) : Comités pour la Qualité et Accréditation		150 mDT	05 mDT/ EESR ou ISET
1.2 Autonomie institutionnelle	SMQ : 200 mDT		10 mDT/EESR ou ISET
	Cellules de Médiation : 150 mDT		07 mDT/EESR ou ISET
	Autonomie financière : 250 mDT		-
1.3 Système d'Information, Observatoires et digitalisation		250 mDT	10 mDT/EESR ou ISET
Domaine 2. « Formation & Employabilité »			
2.1. Gestion de l'Innovation pédagogique et de la Qualité de l'enseignement	Comités pédagogiques : 200 mDT		-
	Ressources pédagogiques : -		10 mDT/EESR ou ISET
2.2. Gestion proactive pour le pilotage des cursus qui insèrent		200 mDT	-
2.3. Appui aux structures d'aide au suivi/ à l'insertion et d'interfaçage (4Cs Universités)		250 mDT	-
Domaine 3. Recherche et Innovation			
3.1. Écosystème de l'innovation et d'entrepreneuriat universitaires	Eco système : 200 mDT		-
	Animation de l'éco système : -		0,16% du nombre d'étudiants/Université ou Réseau ISET
3.2. Gouvernance d'une université innovante et entrepreneuriale		200 mDT	-
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	-
4.2. Bien-être des étudiants		100 mDT	-
4.3. Accueil et accompagnement		100 mDT	-
4.4 Modernisation de l'espace Universitaire		-	10 mDT/ EESR ou ISET Et 10 DT/étudiant

Les fonds du PAQ-DGSU comprendront un **budget spécifique** que les Universités et la DGET 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'impact⁵ 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 2% 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 catégories⁶ 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.

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

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

⁵ 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).

⁶ Ces catégories de dépenses correspondent aux rubriques de la passation des marchés du PAQ.

ETAPES CLES POUR LA PREPARATION DES PROJETS DU PAQ-DGSU

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

1. **L'information et la sensibilisation au Projet** ont démarré lors du conseil des universités qui s'est réuni en conclave les 13 et 14 décembre 2018. Les président(e)s d'universités ont exprimé leur intérêt au Projet et ont convenu des étapes suivantes :
i) la nomination de référents pour le projet et, ii) la présentation des grandes lignes de leurs plans d'orientation stratégiques en cours⁷ lors du Conseil des Universités du 07 février 2019.
 2. **La manifestation de l'intérêt des Universités** à s'engager dans le processus dans son entièreté et selon la planification prévue. Une série d'ateliers d'assistance technique a été organisée et une démarche méthodologique a été validée. L'intérêt des universités s'est traduit par la présentation de Notes Conceptuelles d'Universités ; celles-ci décrivent les activités séquencées dans le temps et budgétisées qu'elles comptent mettre en œuvre pour préparer les étapes suivantes, i.e. le Plan d'Orientation Stratégique (POS) et le PAQ-DGSU.
 3. Les NC ont été évaluées et un **fonds d'amorçage** (ou avance budgétaire sur les allocations du PAQ-DGSU) a été accordé aux Universités.
 4. Le **suivi de la mise en œuvre** de la phase préparatoire
 5. **L'assistance technique au montage des propositions de projets** (avril à août 2019). Cette assistance se matérialise par des ateliers thématiques (autour de l'Assurance qualité interne, des observatoires des Universités, des Structures d'Interfaçage, etc.), la collecte, la conception et le partage de ressources documentaires⁸ ainsi que le conseil individualisé, notamment dans la rédaction des propositions de projets.
- A ce stade**, deux résultats sont attendus :
6. La soumission d'une **proposition complète** d'Université/DGET du **PAQ-DGSU** (Date limite de soumission : **23 septembre 2019**).
 7. La présentation d'un **Plan d'Orientation Stratégique** actualisé de l'Université/DGET à moyen et/ou long termes (Date limite de soumission : **15 novembre 2019**).

Les propositions complètes des Universités et de la DGET 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.

Les prochaines étapes sont :

⁷ Ces POS sont amenés à être actualisés dans le cadre du projet, en conformité avec les objectifs et résolutions de la réforme.

⁸ Ressources utiles en suivant le lien (lien à recopier sur le navigateur):

<https://drive.google.com/drive/folders/1oddsmn1NMvkl07vv34PQndUCshXBoqt?usp=sharing> "

8. **L'exécution des propositions** lauréates du PAQ-DGSU dans un cadre contractuel avec le Ministère : **à partir de janvier 2020**
9. **L'évaluation annuelle de la performance des Universités** et l'octroi conditionné des bonifications pour le volet FbP : à partir de 2020.

PROCESSUS DE SELECTION DES PROPOSITIONS DE PROJETS.

Les candidats sont invités à remplir le canevas électronique des PC annexé à ces termes de référence (Annexe 4). Les PC seront transmises par les universités et la DGET dans les délais fixés dans le paragraphe précédent.

Le MESRS s'assure de la recevabilité (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.

Le processus détaillé de l'évaluation des PC figure dans le manuel de procédures opérationnelles du PAQ (Version de février 2019, Annexe 5).

Avec le mécanisme du PAQ-DGSU, les candidats ne sont pas en compétition mais doivent présenter des propositions de projets de qualité et obtenir des scores honorables par rapport à une référence qui sera fixée par le MESRS. Le processus détaillé de l'évaluation des PC figure dans le Manuel de Procédures Opérationnelles du PAQ (MPO-PAQ).

La qualité sera mesurée au moyen de deux critères : (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-DGSU
- 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 couts 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.

Le score final attribué à la PC sera calculé selon les critères et sous critères du Tableau 4 ci-dessous.

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

Critères	Sous critères	Scores (sur un total de 100 points)	
Qualité de la préparation pour la mise en œuvre	Qualité de l'autoévaluation		15
	▪ Étendue et précision des données	5	
	▪ Qualité de l'analyse	5	
	▪ Preuve de l'implication des parties prenantes	5	
	Qualité de l'exposé du problème		15
	▪ Compatibilité avec l'auto évaluation	5	
	▪ Compatibilité avec le plan stratégique et la mission	10	
	Preuve de l'engagement et état de la préparation de l'institution		20
	▪ 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	50
	▪ 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	
TOTAL			100

Pour être financée, une proposition doit satisfaire au minimum aux critères suivants :

- Avoir une note totale supérieure ou égale à la notation de référence de 70/100 ;

- Cette note doit comprendre une note pour le critère 1 : « Qualité de la Préparation à la Mise en œuvre » supérieure à 35/50 ;
- Ce score doit comprendre une note pour le critère 2 : « Qualité Technique de la Proposition » supérieure à 35/50.

EXECUTION.

Les bénéficiaires des allocations du PAQ-DGSU 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.
- Le Plan d'Orientation Stratégique (POS) à moyen et long terme.

CALENDRIER PREVISIONNEL

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

Tableau 5. Calendrier prévisionnel et Étapes clés du PAQ-DGSU.

Étapes	Responsabilité pour la mise en œuvre	Modalités & Délais
Sensibilisation, Information et Assistance technique	UGP-PromESSE & Unité de Gestion Budgétaire par Objectifs (UGBO)	Séminaires de consultation <i>(Décembre 2018 à février 2019)</i>
		INFO days & ateliers techniques régionaux et thématiques <i>(février à juillet 2019)</i>
Soumission des Notes Conceptuelles (NC)	Universités	Selon Canevas NC <i>(12 mars 2019)</i>
Évaluation des NC & avance budgétaire	UGP-PromESSE	Selon les procédures du PAQ-CG <i>(mars-avril 2019)</i>
Soumission des Propositions	Universités & DGET	<i>23 Septembre 2019</i>

Complètes (PC) du PAQ-DGSU		
Évaluation des PC	UGP-PromESsE	Selon les procédures du PAQ-CG <i>(Septembre & Octobre 2019)</i>
Financement des PC	UGP-PromESsE	1. Négociation et signature d'un contrat entre l'Université/DGET et le MESRS <i>(Novembre 2019)</i> 2. Décaissement des premières tranches <i>(Décembre 2019)</i>
Exécution	Lauréats	Selon les termes du contrat négocié (PMO & PPM & Tableau des Indicateurs) <i>(2020 & 2021)</i>
& Suivi de la mise en œuvre du PAQ-DGSU	UGP-PromESsE & UGBO	Selon les procédures du PAQ : UGP & Panel d'évaluateurs Techniques, missions bi annuelles de la Banque mondiale et Contrôle général des Finances
Financement basé sur la performance	UGP-PromESsE & UGBO	Évaluation externe de la performance & décaissement basé sur les indicateurs négociés (annuellement)

SOUMISSION DES CANDIDATURES & DOCUMENTS A REMETTRE

Les propositions complètes (PC) seront remises -dans les délais fixés- par l'université ou la DGET 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 comportera (Check list ci-dessous):

Documents à annexer à la proposition complète	Vérification ☺
1. Un engagement du/de la Président(e) de l'Université ou Directeur général de la DGET présentant la proposition de projet et s'engageant à soutenir le projet dans son exécution et à en assurer la pérennité s'il est récipiendaire d'allocations du PAQ-DGSU. 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).	
2. Le canevas ou formulaire électronique de la Proposition Complète	

dûment complété et visé par l'Université/DGET candidate.	
3. Les curriculums 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 (Modèle de CV joint en Annexe 6).	
4. L'engagement formel des institutions de l'Université, mobilisées dans la mise en œuvre du PAQ-DGSU	

PAQ DGSU

ANNEXES.

Annexe 1. Démarche méthodologique pour le PAQ-DGSU.

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 PAQ⁹ (notamment son volet PAQ-Capacité de

⁹ 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

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 qualité¹⁰...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 ».

accéder aux subventions (Cf. Manuel de Procédures Opérationnelles, MPO, <https://drive.google.com/open?id=1EaNIbBIFJX-ywng1HrirCrwQ2-yDDeww>).

¹⁰ Ressources utiles en suivant le lien (lien à recopier sur le navigateur):

<https://drive.google.com/drive/folders/1oddsmn1NMvkl07vv34PQndUCshXBoq-t?usp=sharing> "

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 (Annexe 1)*;
- ✚ 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)¹¹ 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

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-

¹¹ 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).

évaluation, (iii) l'instauration d'un dialogue de gestion¹² à tous les niveaux de 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 pour le renforcement de la capacité de gestion pédagogique, administrative et financière des EESR (PAQ-DGSE, Annexe 2).

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,

¹² 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 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).

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.

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)
PAQ – Co construction et innovation pédagogique		
PAQ-CO2 (Co-construction)	Avril 2019	250 000
PAQ-ICE (Pédagogie innovante& Cursus d'Excellence)	Septembre 2019	200 000
PAQ - 4C (Établissement d'ESR & ISET)		
PAQ- 4C	Avril 2019	230 000
PAQ- PRICE	Avril 2019	100 000
PAQ-Recherche Innovation		
PAQ Mobidoc doctorant	Juin 2019	14 400 (par bourse annuelle)
PAQ Mobidoc Post-doctorant	Juin2019	18 000 (par bourse annuelle)
PAQ Valorisation des PFE/MFE & Eco système d'Innovation	Septembre 2019	Cf. TdRs
PAQ Pré-amorçage et d'essaiimage scientifique, PAQ-PAES	Avril 2019	100 000
PAQ -Collabora (18 mois)	Septembre 2019	200 000
PAQ - Structures de recherche		
PAQ-Labelisation des Structures de recherche	Décembre 2019	Cf. TdRs

Au terme de cette démarche, les Universités auront bénéficié des financements suivants, selon le **modèle à trois piliers** suivants (Figure 4) :

- 1) Un financement de base (FdB), alloué par l'État sur le budget des 04 « Programmes », suite à la négociation avec le MESRS des **Contrats de Performance** et des objectifs et indicateurs cibles qui y sont inscrits. Ce financement est indexé en grande partie sur la performance du bénéficiaire (Université & EESR).
- 2) Un financement du PAQ-DGSU en soutien aux propositions de projets pour **développer la gestion stratégique des Universités**. L'octroi des fonds se basera sur la qualité de la proposition et se fera dans un cadre contractuel, entre le MESRS d'une part et l'institution bénéficiaire d'autre part.
- 3) Un financement basé sur la Performance (FdP), accordé sur la base des performances inscrites dans les RAP de l'exercice annuel précédent. Les institutions performantes sont

invitées à soumettre, en même temps que leurs RAP, des projets complémentaires démontrant une relation directe entre les allocations octroyées et les nouveaux objectifs visés.¹³

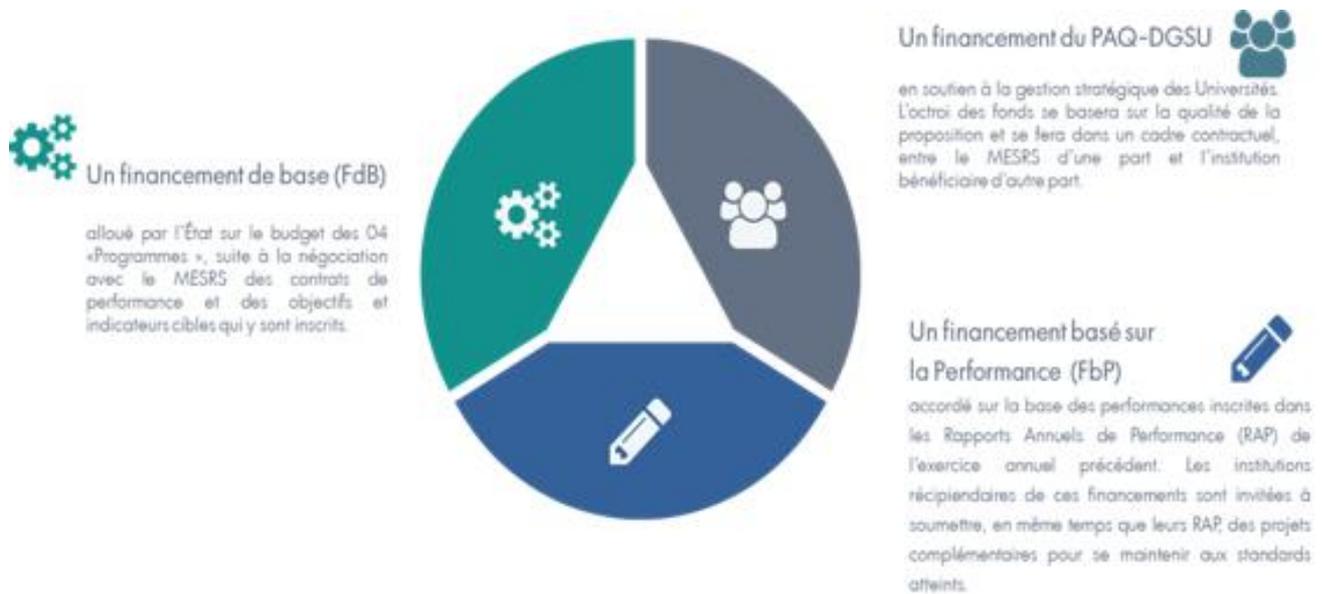


Figure 4. Financement des Universités : Modèle à trois piliers.

¹³ Les montants, l'éligibilité des dépenses et les modalités de ce financement feront l'objet d'une consultation dans le cadre du dialogue de gestion entre le MESRS et les Universités. Cette consultation devrait également définir les flux financiers qui seront institués entre les Universités et les EESR sous leur tutelle.

Annexe 2. PAQ-DGSE : Quelle articulation et synergies avec le PAQ-DGSU ?

Parallèlement au PAQ-DGSU, et en complément de celui-ci, le MESRS propose un fonds incitatif d'innovation, pour couvrir les besoins spécifiques des EESR et des ISET en termes de renforcement de la capacité de gestion pédagogique, administrative et financière : le PAQ-DGSE. Celui-ci regroupera les PAQ suivants (Figure 5 ci-dessous) :

- Le PAQ-Autonomie institutionnelle contribuera à la mise en œuvre des projets d'établissements préparés par les institutions universitaires dans leurs démarches respectives et volontaires d'accéder à une autonomie institutionnelle plus avancée. Tous les établissements d'enseignement supérieur y compris les ISET sont éligibles aux allocations.
- Le PAQ-CG Gestion proactive pour l'employabilité vise à doter les établissements d'enseignement et de recherche d'une organisation et de ressources en termes d'écoute des attentes de l'environnement, d'information des étudiants et de la société, d'ingénierie pédagogique, de stages, d'évaluation, de suivi d'insertion et, de manière plus générale, de management et de planification des activités et des ressources.
- Le PAQ-Services aux étudiants soutiendra les activités associatives culturelles, scientifiques et sportives pour le bien-être physique et psychique des étudiants ; 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.
- Et, si applicable, le PAQ-Accréditation des cursus à caractère professionnalisant. Ce volet répond à des besoins confirmés pour l'accréditation¹⁴ 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..).

De ce fait, les PAQ-DGSE et PAQ-DGSU soutiennent mutuellement les résultats attendus, en particulier l'autonomie institutionnelle et le renforcement des capacités de l'Université et des établissements (Tableaux 7-a & 7-b).

¹⁴ 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.

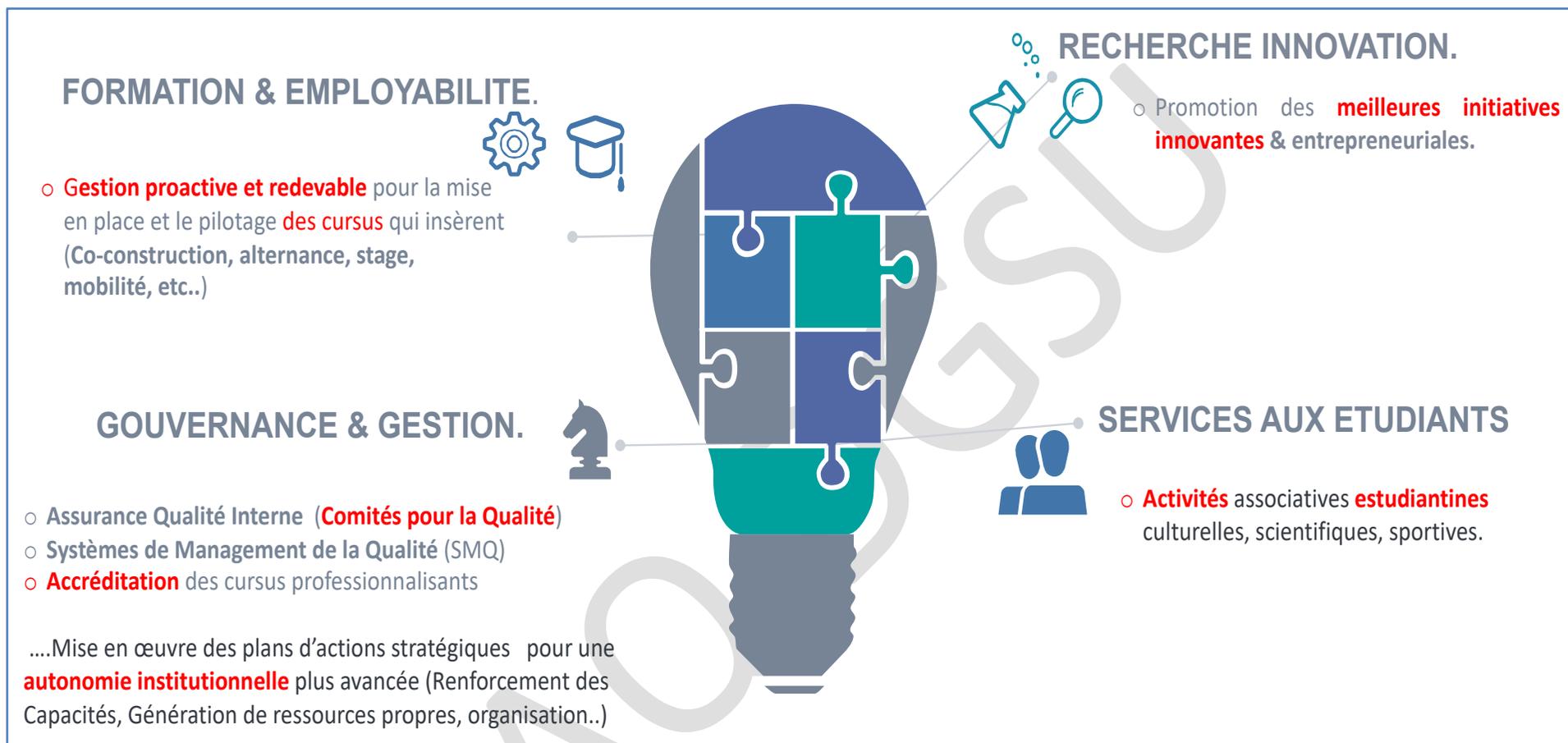


Figure 5. Volets et activités éligibles au PAQ-DGSE.

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

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	
	1.4 Modernisation de l'espace Universitaire	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'interfaçage (4Cs Universités)	X	
Domaine 3. Recherche et Innovation			
	3.1. Ecosystème de l'innovation et d'entrepreneuriat 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	

Domaines et Champs éligibles		Budget PAQ-DGSU (milliers de Dinars tunisiens,)	Budget PAQ-DGSE (milliers de Dinars tunisiens,)
Domaine 1. « Gestion et Gouvernance »			
	1.1. Assurance Qualité (Interne & Externe) : Comités pour la Qualité et Accréditation	150 mDT 05 mDT/ EESR ou ISET	Comités pour la Qualité : 50 mDT Accréditation : 120 mDT
	1.2 Autonomie institutionnelle	SMQ : 200 mDT 10 mDT/EESR ou ISET Cellules de Médiation : 150 mDT 07 mDT/EESR ou ISET Autonomie financière : 250 mDT	100 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

2

Annexe 3. Liste des indicateurs de PromESsE

- ✚ **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).