



REPUBLIQUE TUNISIENNE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
Et DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

PROGRAMME d'APPUI **à la QUALITE**

Manuel de procédures opérationnelles

Janvier 2018



Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

Abréviations et Sigles

BCT	Banque Centrale de Tunisie.
BIRD	Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
CDM	Commission départementale des marchés
CTE-CG	Comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion
CG	Capacité de gestion
CNE	Comité national d'évaluation
CQ	Comité pour la qualité
CS	Comité scientifique
DGRU	Direction Générale de la Rénovation Universitaire
DGSC	Direction Générale des Services Communs
DT	Dinar Tunisien
EUR	Euro
FCI	Ressources de la contre partie institutionnelle
ISET	Institut Supérieur des Etudes Technologiques
MESRS	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MPO	Manuel de procédures opérationnelles
PAQ	Programme d'Appui à la Qualité
PARESII	Programme d'Appui à la Réforme de l'Enseignement Supérieur II
PC	Propositions complètes
PET-QE	Panel d'évaluation technique des projets d'amélioration de la qualité de l'enseignement
PIE	Proposition initiale d'établissement
PID	Proposition initiale du département
PMO	Plan de la mise en œuvre
PPM	Plan de passation des marchés
PMO	Plan de la mise en œuvre
QE	Qualité de l'enseignement
TDR	Termes de Références
TEEP	Tertiary Education for Employment Project
UAFE	Unité Administrative et Financière de l'Etablissement
UAFU	Unité Administrative et Financière de l'Université
UAFCR	Unité Administrative et Financière du Centre de Recherche
USD	Dollar Américain

Avant-Propos

Ce manuel de procédures opérationnelles (MPO) consigne les accords convenus entre le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) de la Tunisie et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD) durant la préparation du projet de développement de l'enseignement supérieur pour l'amélioration de l'employabilité des diplômés et la modernisation de l'enseignement supérieur (2016-2021). Il souligne les procédures opérationnelles à suivre dans la mise en œuvre des différentes composantes du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ) pour l'enseignement supérieur et la recherche scientifique en Tunisie.

Ce Manuel devrait servir de guide:

- aux postulant(e)s et aux institutions éligibles dans la préparation des propositions pour l'octroi de l'allocation ;
- au MESRS dans l'établissement d'une structure administrative et de procédures claires pour la gestion et le suivi évaluation de la mise en œuvre du Fonds ;
- aux Panels d'évaluation des projets candidats au Fonds par rapport aux procédures d'examen des propositions et le processus d'octroi de l'allocation ;
- au MESRS et aux institutions bénéficiaires de l'allocation dans la mise en œuvre des allocations octroyées, y compris le décaissement, la passation des marchés, le suivi et l'évaluation ainsi que les obligations de rapport ;
- de référence pour les missions de supervision de la BIRD.

Une revue systématique de ce Manuel et de l'efficacité des procédures établies aura lieu avant chaque appel à propositions pour l'octroi des allocations. Les changements du MPO doivent être fondés sur les leçons apprises des tours précédents et/ou sur les changements de priorités du Gouvernement Tunisien ou du MESRS. Le présent MPO est la 9^{ième} version actualisée selon cette procédure depuis sa première version en date de septembre 2006.



paq@mes.rnu.tn

SOMMAIRE

1. **CONTEXTE STRATÉGIQUE**
 2. **PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITÉ**
 - 2.1 Le PAQ : volets de financement.
 - 2.1.1 Allocations pour l'amélioration de la qualité des programmes et de l'enseignement.
 - 2.1.2 Allocations pour l'amélioration de la capacité de gestion.
 - 2.2 Le PAQ : catégories thématiques.
 - 2.2.1 PAQ- Appui à l'employabilité des jeunes diplômés
 - 2.2.2 PAQ -Appui au SNRI
 - 2.2.3 PAQ- Services aux étudiants
 - 2.2.4 PAQ-Gouvernance et Capacité de Gestion
 - 2.2.5 PAQ-Assurance Qualité
 - 2.3 Objectifs et bénéfices attendus.
 - 2.4 Le Budget du PAQ.
 - 2.5 Modalités institutionnelles et d'exécution.
 3. **ALLOCATIONS POUR AMELIORER LA CAPACITE DE GESTION : ALLOCATIONS CG.**
 - 3.1 Eligibilité & description de la proposition.
 - 3.2 Critères de sélection et évaluation.
 - 3.3 Exécution du programme.
 - 3.3 Durée et budget de l'allocation.
 4. **ALLOCATIONS POUR L'AMELIORATION DE LA QUALITE DE L'ENSEIGNEMENT.**
 - 4.1 Eligibilité.
 - 4.2 Critères de stratification des établissements éligibles.
 - 4.3 Instances d'évaluation
 - 4.4 Budget.
 - 4.5 Dépenses éligibles.
 - 4.5.1 Catégories de dépenses éligibles.
 - 4.5.2 Catégories de dépenses non éligibles.
 - 4.6 Processus pour l'attribution *des allocations QE*.
 - 4.6.1 Sélection des notes conceptuelles et des propositions initiales.
 - 4.6.2 Examen des propositions complètes.
 - 4.6.3 La décision d'attribution *des allocations QE*.
 - 4.6.4 Préparation et signature des conventions.
 - 4.7 Les mécanismes de traitement des plaintes.
 - 4.8 Nombre des propositions potentielles par établissement.
-

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

5. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN ŒUVRE.

- 5.1 La Gestion du projet au niveau du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Technologie.
- 5.2 Evaluation de la proposition
- 5.3 Octroi de l'allocation et contractualisation.
- 5.4 Gestion du projet au niveau du récipiendaire de l'allocation.
- 5.5 Suivi et évaluation.
- 5.6 Evaluation finale.

6. GESTION FINANCIERE.

- 6.1 Cadre juridique.
- 6.2 Gestion financière au niveau du récipiendaire de l'allocation.

7. GESTION DES PASSATIONS DES MARCHES

- 7.1 Cadre juridique et réglementaire, responsabilités.
- 7.2 Planification et suivi de la passation des marchés.
 - 7.2.1 Planification et consolidation.
 - 7.2.2 Suivi de la passation des marchés par la Cellule du PAQ et examen des requêtes.
- 7.3 Gestion de la passation des marchés au niveau du récipiendaire.
 - 7.3.1 Procédures de gestion et prérogatives
 - 7.3.2 Procédures de classement des dossiers.
- 7.4 Examen des marchés du PAQ.
 - 7.4.1 Examen a posteriori des marchés par la Banque.
 - 7.4.2 Examen des marchés par la commission des marchés compétente.
- 7.5 Passations des marchés non conformes aux Directives de la Banque.



LISTE DES TABLEAUX

- Tableau 1.** Catégories et volets du PAQ-2016~2021
- Tableau 2-a.** Avantages attendus du mécanisme de financement compétitif du PAQ et de l'administration de l'allocation du PAQ.
- Tableau 2-b.** Bénéfices attendus des allocations du PAQ pour améliorer la qualité de l'enseignement.
- Tableau 3.** Répartition des financements du PAQ par volet d'allocations dans le cadre de la restructuration du PARESII.
- Tableau 4-a.** Liste des universités éligibles aux allocations pour améliorer la capacité de gestion
- Tableau 4-b.** Liste des centres de recherche éligibles aux allocations pour améliorer la capacité de gestion
- Tableau 5.** Critères de sélection des allocations *CG*.
- Tableau 6.** Plafond des Allocations *QE* par champs d'études.
- Tableau 7-a.** Seuils fixés par catégorie de dépenses pour l'allocation *QE*.
- Tableau 7-b.** Catégorie de dépenses non éligibles pour l'allocation *QE*.
- Tableau 8.** Critères généraux de sélection: allocations pour améliorer la qualité de l'enseignement.
- Tableau 9.** Critères généraux de sélection des propositions complètes pour les allocations *QE*.
- Tableau 10-a.** Seuils de revue a priori par la BIRD pour les marchés publics par catégorie de marché et type de marché.
- Tableau 10-b.** Seuils fixés pour les marchés publics par catégorie de marché et type de marché.

LISTE DES FIGURES

- Figure 1.** Procédure de mise en œuvre du PAQ pour les allocations *QE*.
- Figure 2.** Schéma global de fonctionnement du PAQ.

LISTE DES ENCADRES

- Encadré 1.** Composition et termes de références du CoPil du PAQ.
- Encadré 2.** Liste des indicateurs pour la stratification des établissements éligibles aux allocations du PAQ.



paq@mes.rnu.tn

ANNEXES

ANNEXE 1-a	Résumé des évaluations interne et externe du PAQ. Leçons apprises.
ANNEXE 1-b	Processus de révision du Manuel de Procédures Opérationnelles.
ANNEXE 2-a	Liste des établissements d'enseignement supérieur organisés par stratification (PAQ2012, à actualiser)
ANNEXE 2-b	Correspondance entre Champs d'études tels que définis dans le MPO du PAQ, la classification C.I.T.E, UNESCO et les spécialités offertes par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.
ANNEXE 3	Allocations pour améliorer la qualité de l'enseignement : Directives pour le développement de la proposition initiale.
ANNEXE 4-a	Allocation pour améliorer la qualité de l'enseignement: Directives pour le développement de la proposition complète
ANNEXE 4-b	Allocation pour améliorer la qualité de l'enseignement: Guide pour la soumission de la proposition complète (<i>disponible dès l'appel à propositions</i>).
ANNEXE 5-a	Allocations pour améliorer la capacité de gestion: Directives pour le développement des propositions.
ANNEXE 5-b	Allocation pour améliorer la capacité de gestion: Guide pour la soumission de la proposition complète (<i>disponible dès l'appel à propositions</i>).
ANNEXE 6-a	Termes de références pour le panel d'évaluation technique des propositions d'appui à la qualité de l'enseignement, PET-QE.
ANNEXE 6-b	Termes de références du comité technique d'évaluation des projets d'amélioration de la capacité de gestion, CET-CG.
ANNEXE 7	Code de Conduite pour l'évaluation des propositions complètes pour l'allocation du PAQ.
ANNEXE 8	Termes de références pour la visite de terrain pour l'évaluation des propositions complètes pour l'allocation du PAQ.
ANNEXE 9	Modèle de convention de collaboration pour le financement et la mise en œuvre d'un projet bénéficiaire d'une allocation de subventions dans le cadre du Programme d'Appui à la Qualité (PAQ).
ANNEXE 10-a	Règles régissant la passation des marchés conclus dans le cadre du PAQ
ANNEXE 10-b	Modèles de plan de passation de marchés
ANNEXE 10-c	Procédures de classement des dossiers des marchés
ANNEXE 11-a	Modèle de plan de mise en œuvre
ANNEXE 11-b	Format de rapport d'exécution physique et financier
ANNEXE 12-a	Modèle de Format du rapport financier
ANNEXE 12-b	Modèle de Format du rapport annuel.
ANNEXE 13	Modèle de calendrier et programme de Formation

LE PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITE POUR L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET LA RECHERCHE

1. CONTEXTE STRATEGIQUE.

L'éducation est l'un des principaux piliers de la stratégie de développement de la Tunisie en qualité de facteur déterminant de l'amélioration de l'emploi, de la compétitivité et de l'édification d'une société du savoir.

Sur la base du plan d'actions stratégiques (PAS) de la réforme de l'enseignement supérieur qui a défini les axes prioritaires et les objectifs du MESRS à l'horizon 2025 et des orientations retenues pour le plan quinquennal 2016-2020, le Gouvernement Tunisien a élaboré un projet de développement de l'enseignement supérieur pour la période 2016-2020 avec pour objectif global d'améliorer l'employabilité des diplômés, la qualité de l'enseignement supérieur et de moderniser sa gestion.

Ce projet s'articule autour de quatre (04) axes stratégiques i) améliorer la qualité de la formation pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés, ii) promouvoir la recherche et l'innovation au service du développement et de la compétitivité, iii) promouvoir une université moderne propice au développement des aptitudes, des initiatives et de la réussite universitaire, iv) moderniser la gestion du système d'enseignement supérieur et renforcer l'autonomie des universités et des établissements.

La Banque mondiale a exprimé sa prédisposition à appuyer le MESRS dans la mise en place de sa stratégie en capitalisant sur les acquis et les leçons retenues du précédent projet PARESII¹ et en accord avec ses domaines prioritaires d'intervention, en particulier la stratégie de partenariat du Groupe de la Banque mondiale pour la période 2016-2020.

Le projet proposé au financement de la Banque mondiale, intitulé Projet de modernisation de l'enseignement supérieur pour une meilleure employabilité –PROMESE- (Tertiary Education for Employment Project, TEEP, 2016-2021), a pour objectif de développement i) l'amélioration de l'employabilité des futurs diplômés et ii) la modernisation de la gestion de l'enseignement supérieur. Le projet est structuré en autant de composantes et prévoit deux modes de financement: (i) une assistance technique pour appuyer la mise en place de mesures structurelles et, (ii) un financement des structures et institutions d'enseignement et de recherche sur une base compétitive.

¹ Cf. Rapport d'achèvement du PARESII, novembre 2014.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

Avec le PROMESE, le MESRS compte ainsi capitaliser sur la première génération du PAQ introduite par le PARES II (2006-2013) et étendre ce mode de financement à toutes les composantes du système d'enseignement supérieur et de recherche, notamment à la vie étudiante et à la recherche innovation ; il répond en cela aux recommandations recueillies lors de la conférence internationale² dédiée à la restitution de l'évaluation du PAQ et à l'examen des perspectives dans le cadre de la réforme de l'enseignement supérieur.

Pour rappel, le PAQ a été introduit pour orienter les institutions vers l'exécution des priorités stratégiques nationales, encourager l'émergence d'expériences innovantes et, soutenir un nouveau mode de gouvernance davantage orienté vers la performance et la redevabilité. Entre 2006 et 2012, le PAQ a permis de financer, via 08 appels à compétition et dans un cadre contractuel avec le MESRS, 93 projets d'établissements d'enseignement supérieur et de recherche et d'universités publiques pour l'innovation pédagogique (PAQ-Qualité de l'Enseignement, PAQ-QE) et la modernisation de la capacité de gestion pédagogique, administrative et financière. (PAQ-Capacité de Gestion, PAQ-CG). Un appel à compétition (PAQ2012, Volet jeunes universités) a été dédié aux initiatives innovantes des jeunes universités.

Le PAQ a été évalué de manière interne en 2014 puis externe en 2015. Au-delà de l'introduction de la culture de la qualité et de formules innovantes pour une meilleure adéquation de la formation avec la demande du marché³, les évaluations ont montré que le PAQ a atteint ses objectifs de renforcement de la notion de la redevabilité au sein des institutions bénéficiaires et d'ancrage de l'appartenance à l'institution et à l'université. Compte-tenu de l'appropriation de cet instrument par les universités et les établissements d'enseignement supérieur, une recommandation forte des différentes évaluations a été faite pour la généralisation et la pérennité du PAQ car il permet à la fois l'orientation stratégique des projets par le Ministère⁴ et l'apprentissage de l'autonomie par les institutions via l'élaboration et la gestion de leurs propres projets.

2. PROGRAMME D'APPUI A LA QUALITE pour l'employabilité et la modernisation de la gestion du système d'enseignement supérieur.

2.1 Le PAQ : volets de financement.

² Une Conférence internationale « Fonds compétitif pour l'enseignement supérieur, quelles perspectives ? » tenue le 11 juin 2015 dans les locaux de l'UTICA à Tunis a permis de réunir des partenaires de haut niveau tant nationaux (UTICA et Universités) qu'internationaux (British Council, la Banque mondiale et l'Institut Français de Tunisie) ainsi que des experts internationaux autour de la question des fonds compétitifs comme moyen innovant de financement de l'enseignement supérieur.

³ Cf. les rapports d'évaluation interne du PAQ (octobre 2014) et externe (mai 2015)

⁴ En particulier, plusieurs opportunités et domaines de financement de l'enseignement supérieur à travers les fonds compétitifs ont été identifiés: l'accréditation et la certification, l'employabilité et la co-construction de curricula avec le secteur professionnel, la vie étudiante, la gouvernance et la modernisation de la gestion, la recherche et l'innovation pour l'orienter au service du développement.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

Le PAQ sert à financer un ensemble d'allocations réparties en deux volets de financement distincts destinés (1) à améliorer la qualité des programmes, de l'enseignement et des initiatives de vie étudiante et (2) à renforcer la capacité de gestion des institutions d'enseignement et de recherche ainsi que les offices des œuvres universitaires.

2.1.1 La Qualité des Programmes et de l'Enseignement (Allocations QE) ; cette partie du programme vise à faire émerger et financer des formules innovantes émanant des EES selon une approche « Bottom-Up » pour améliorer la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage tout en renforçant la capacité de gestion pour une décentralisation graduelle des institutions. Les projets attendus devraient appuyer les objectifs nationaux de développement économique et social.

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

2.1.2 La Capacité de Gestion (Allocations CG) ; il s'agit de subventions d'appui institutionnel pour le financement de projets devant contribuer (1) au renforcement de la capacité de gestion pédagogique, administrative et financière des institutions d'enseignement et de recherche pour leur accompagnement graduel vers l'autonomie ou le renforcement de celle-ci et, (2) à optimiser l'utilisation des ressources allouées à l'enseignement supérieur. Il est attendu que les institutions élaborent une proposition cohérente et réalisable qui identifie les faiblesses de la capacité de gestion et proposent un ensemble d'investissements et d'activités pour y remédier ainsi qu'un programme d'exécution. Le financement n'est pas accordé sur une base compétitive mais s'appuie sur la qualité des demandes et sur les critères d'éligibilité des institutions.

2.2 Le PAQ : Catégories thématiques

Dans le cadre du PROMESE, Cinq (05) catégories de fonds compétitifs thématiques seront mis en place (Cf. *Tableau 1*): (i) PAQ- Appui à l'employabilité des jeunes diplômés, (2i) PAQ- Université innovante et entrepreneuriale, (3i) PAQ-Services aux étudiants, (4i) PAQ- Gouvernance & Gestion et, (5i) PAQ- Assurance Qualité et Accréditation et obéiront, selon leurs objectifs spécifiques et les bénéficiaires éligibles, aux procédures de l'un ou l'autre des deux volets PAQ-QE et/ou PAQ-CG.

Chaque catégorie du PAQ développera son propre manuel de procédures qui fixera les spécificités de la thématique, en particulier en termes d'éligibilité des bénéficiaires et des dépenses ainsi que du processus d'octroi de l'allocation (critères de sélection et composition des panels d'évaluation).

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

Tableau 1. Catégories et volets du PAQ-2016~2021

Catégories	Subvention de fonds compétitifs	
FC1. Appui à une meilleure connexion au marché de l'emploi		
	FC1.1. PAQ Co-Construction et Innovations pédagogiques	
		FC1.1.1 PAQ Co-construction (PAQ-CO ²)
		FC1.1.2 PAQ Initiatives pédagogiques innovantes qui insèrent (PAQ-IP12)
	FC1.2. PAQ- CG Appui au Pilotage et aux mécanismes/structures d'insertion	
		FC1.2.1 PAQ-CG proactive pour le pilotage des cursus qui insèrent (Universités)
		FC1.2.2 PAQ-CG proactive pour le pilotage des cursus qui insèrent (EES)
		FC1.2.3 PAQ- CG Appui aux structures d'aide au suivi/ à l'insertion et d'interfaçage (Universités)
		FC1.2.4 PAQ- CG Appui aux structures d'aide au suivi/ à l'insertion et d'interfaçage (EES)
	FC1.3.PAQ- Certification des compétences pour l'employabilité PRICE	
		FC5.3.1.PAQ- PRICE (Centres de certifications universités)
		FC5.3.2. PAQ- PRICE (Initiatives des Etablissements)
FC2. Université innovante et entrepreneuriale		
	FC2.1.PAQ-Université entrepreneuriale	
		FC1.3.1 PAQ-Gouvernance & écosystème d'une université entrepreneuriale (Pilote)
		FC1.3.2 PAQ-Concours de la meilleure initiative entrepreneuriale
	FC2.2. PAQ Appui à la RI- Mobilité vers l'entreprise.	
		FC2.1.1 PAQ Appui à la RI: MOBIDOC Doctorant
		FC2.1.2 PAQ Appui à la RI: MOBIDOC) Post-doctorant
	FC2.3. PAQ Appui à la RI - Incitations à l'Innovation	
		FC2.2.1 PAQ Appui à la RI - VRR Junior (PFE)
		FC2.3. PAQ Appui à la RI- Projets collaboratifs innovants au sein des Technopôles
	FC2.4. PAQ Appui à la RI- Initiatives de pré-amorçage et d'essaimage scientifique (Initiatives entrepreneuriales pilotes)	
FC3. Services aux étudiants		
	FC3. PAQ-Services aux étudiants	
FC4. Gouvernance et Capacité de Gestion		
	FC4.1 PAQ-CG pour l'Autonomie institutionnelle	
		FC4.1.1 PAQ-CG Autonomie des Universités
		FC4.1.1 PAQ-CG Autonomie des Etablissements d'enseignement supérieur
	FC4.2 PAQ pour le renforcement du Système d'Information (Subventions pour le BEPP et les observatoires)	
	FC4.3 PAQ Appui à la RI- CG des Centres de recherche	
	FC4.4 PAQ-CG pour la modernisation de la vie universitaire	
FC5. Assurance qualité & accréditation		
	FC5.1.PAQ- Appui aux Comités pour la qualité	
	FC5.2.PAQ - Accréditation des cursus professionnalisants	
		F5.2.1 PAQ-Accréditation des cursus d'ingénieurs
		F5.2.1 PAQ-Accréditation des cursus médicaux
		F5.2.1 PAQ-Accréditation& certification (cursus professionnalisant)
	FC5.3.PAQ- Labellisation des Structures de recherche	

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

2.2.1 Le PAQ-Appui à une meilleure connexion au marché de l'emploi est structuré en deux volets : (i) un PAQ-Qualité de l'Enseignement dédié à la Co-Construction (PAQ-CO²) et aux Initiatives pédagogiques innovantes et d'excellence qui insèrent (PAQ- II), (ii) un PAQ-Capacité de Gestion en appui au pilotage des structures qui insèrent en soutien du Projet de certification des compétences pour l'employabilité (PRICE).

Le volet PAQ-QE de cette catégorie du PAQ s'adresse aux établissements d'enseignement et de recherche ; il vise l'objectif spécifique d'adapter la formation à la demande sociale et économique avec le résultat attendu que chaque établissement universitaire maîtrise les outils de conception et de mise en œuvre d'une formation qui insère. Les subventions du PAQ seront octroyées pour la mise en place de parcours co-construits (PAQ-CO²) et de projets innovants et d'excellence qui insèrent (PAQ-II). Les financements permettront d'adapter l'environnement de formation et d'apprentissage (acquisition de matériel de travaux pratiques et de ressources documentaires), la formation des formateurs, l'accompagnement par les méthodologues, la rémunération de l'expertise externe, le suivi des diplômés, l'audit des parcours, etc.

- a) Plus précisément, **le PAQ-CO²** financera des sous projets pouvant avoir pour objectifs spécifiques de (i) favoriser la mise en place de parcours professionnalisants (licences et masters) co-construits avec les professionnels pour répondre à des besoins sectoriels nationaux, régionaux mais également à des besoins intersectoriels et, (ii) d'améliorer la pertinence et la qualité des enseignements et de l'apprentissage dans le cas de formations co-construites déjà existantes ; celles-ci pouvant faire l'objet d'une implantation dans une autre région.
- b) **Le PAQ- II** cherchera à faire émerger des projets d'innovation et d'excellence en vue d'améliorer l'insertion des jeunes diplômés et de renforcer la capacité d'innovation par la mise en place de cursus innovants et à forte employabilité, l'adaptation des programmes vers l'acquisition du savoir-faire, le renforcement de la capacité entrepreneuriale dans les secteurs à forte valeur ajoutée, le perfectionnement des compétences des formateurs et leur stimulation pour le déploiement de nouveaux champs d'expertises, l'impulsion de partenariats multidisciplinaires, le développement de la co-diplômation, la double diplômation et la certification internationale des compétences des étudiants et des enseignants, etc..
- c) **Le PAQ- PRICE pour la Certification des compétences** est destiné aux universités et EES qui souhaiteraient disséminer et pérenniser les acquis du programme PRICE (notamment dans le cadre des 4Cs), en formant et certifiant les enseignants, les étudiants ainsi que les administrateurs de centres de passage d'examen dans le but, et selon les acteurs, d'accéder plus facilement à un emploi qualifié (diplômés), de disposer d'une visibilité plus grande des compétences des diplômés à recruter (employeurs), de s'assurer de la qualité d'une formation ou partie d'une formation (autorités éducatives) et, de garantir la mobilité des personnes ainsi que le

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

développement économique (Société). La certification visée ici est de type «Constructeur/Produit&Services/Marché » en TICs [CATIA (Dassault Systèmes), LabVIEW (Laboratory Virtual Instrument Engineering Workbench, National instruments), HP, LPI (LINUX), CISCO, etc..]), en langues étrangères (TOIEC, Delf, APTIS, etc..) et plus généralement en compétences transférables (communication, management, entrepreneuriat, etc..).

Le volet PAQ-CG de cette catégorie du PAQ s'adresse aux universités et aux établissements d'enseignement et de recherche dans le but (i) de les doter d'une capacité de gestion proactive et redevable pour le pilotage des cursus qui insèrent et, (ii) d'appuyer les structures d'aide et au suivi à l'insertion des étudiants ainsi que les structures d'interfaçage y compris (iii) la certification des compétences (PRICE).

a) Le PAQ-CG pour une gestion proactive qui insère, servirait 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.
- Les universités de moyens pour (i) concevoir et appliquer un contrat d'objectifs-ressources qui les lie à leurs établissements et garantit la redevabilité sur le déroulement des formations et sur l'insertion des diplômés et, (ii) acquérir les moyens et outils pour le suivi de la bonne exécution par les établissements de leurs contrats de formation et de leur pertinence.

b) Le PAQ-CG en appui aux structures d'interfaçage s'adresse, selon l'appel à propositions, aux Centres de Carrières et de Certification des Compétences (4Cs), aux Cellules d'Appui à l'Insertion (CAI), aux Directions et services des stages, aux Observatoires des universités et, de manière plus globale, aux structures d'ouverture sur l'environnement socio-économique. L'objectif spécifique visé est d'organiser et de renforcer ces structures ainsi que les mécanismes d'aide et de suivi à l'insertion professionnelle des étudiants.

Les allocations du PAQ serviraient au financement de plans d'actions ⁽⁵⁾ pertinents en appui à l'employabilité des diplômés que ces structures auraient préparés ainsi que l'impulsion de synergies par le réseautage autour d'une plateforme commune et le jumelage à l'échelle nationale et internationale. En particulier, et pour que ces structures puissent assurer un appui à l'employabilité des diplômés, il est important

⁵ *Il est possible de faire le diagnostic des activités qui ont été entreprises dans le cadre de projets spécifiques (Tempus ISLAH, Tempus OSMOSE, PAQ-COREES, PAQ-ISCAE, Cdc-USAID, etc..), d'en tirer les meilleures pratiques et les partager avec ces structures.*

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

qu'elles puissent disposer et communiquer une information ⁽⁶⁾ exhaustive sur les opportunités d'emplois et de stages, les formations qui insèrent ainsi que les aptitudes et pré requis pour suivre avec succès ces formations.

2.2.2 Le PAQ pour une université innovante et entrepreneuriale contribuera à l'émergence d'une université entrepreneuriale adossée à un éco système adéquat intégrant une recherche-innovation au service du développement et de la compétitivité ; le Fonds visera en particulier les objectifs spécifiques (i) d'expérimenter un écosystème de l'entrepreneuriat et une gouvernance appropriée à une université entrepreneuriale, (ii) de renforcer l'interfaçage, l'interaction et la synergie entre les acteurs institutionnels de la recherche-innovation et les entreprises et (iii) de développer le dispositif de valorisation des résultats de la recherche.

Pour ce faire, le **Fonds** financera les composantes de fonds compétitifs suivantes: (i) des initiatives expérimentales pour le développement d'une gouvernance et un écosystème propres à une université entrepreneuriale, ii) des projets de valorisation et d'innovation destinés aux étudiants en fin de cursus professionnalisant ainsi que des projets collaboratifs pour dynamiser les technopôles dans le cadre de partenariat Public-Privé autour de structures industrielles, de formation et de recherche, (3i) des projets pour le développement d'un dispositif de valorisation des résultats de la recherche (culture entrepreneuriale renforcée avec un appui spécifique aux structures d'interfaçage : Observatoires, incubateurs, pépinières, technopôles, BUTTs, etc.) et, (4i) des projets pour la consolidation de la mobilité des chercheurs vers l'entreprise via le dispositif MOBIDOC.

- a) Le PAQ-CG pour le développement d'une université entrepreneuriale** comporte deux composantes inspirées des recommandations de l'atelier international organisé en janvier 2015 dans le but d'identifier les moyens adéquats pour la développer :
- La composante PAQ en appui à la Gouvernance et en soutien à l'écosystème d'une université entrepreneuriale financera des propositions pertinentes pour expérimenter à titre de pilote des modèles de gouvernance, de leadership et d'écosystème appropriés qui auraient été préalablement identifiés au moyen d'un benchmark des standards internationaux et bonnes pratiques.
 - La composante PAQ-Concours de la meilleure initiative entrepreneuriale viendra compléter les mesures du PROMESE visant à renforcer l'éducation entrepreneuriale au sein des universités.

⁶ D'après la Loi de 2008 (Article 9), l'étudiant a le droit à une « information relative à l'ensemble des parcours de formation, des cursus, des programmes et des perspectives professionnelles ». Il s'agit en particulier de données relatives (i) à l'information des élèves et des étudiants sur les cursus de formation et sur les perspectives professionnelles, (ii) au suivi des cursus de formation au sein des EES, en particulier les taux de réussite selon les profils des étudiants et (iii) au suivi et à l'analyse de l'insertion des diplômés; ces dernières pouvant servir aussi bien à l'Université pour mesurer la pertinence de ses formations qu'à son service de communication pour informer et orienter les étudiants et futurs étudiants.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

- b) Le PAQ Post PFE (Fast Track VRR Junior)** s'adresse aux étudiants en fin de cursus d'ingénieurs et de masters professionnels au sein des ISETs (environ 6000 étudiants sont concernés) et financera, sur une base compétitive, des travaux de projets de fin d'études (PFE) innovants et répondant à des besoins exprimés par l'entreprise ayant pour finalité la réalisation de prototypes industriels et le développement ou l'amélioration du système de production (système, procédé, dispositif ou produit). Ce nouveau fonds compétitif vient compléter les mécanismes nationaux d'incitation à l'innovation et/ou à la valorisation de la recherche exclusivement destinés aux chercheurs (VRR, PRF, PNRI, Mobilité des chercheurs, PIRD et ITP) et pour lesquels l'étudiant en fin de cursus n'est pas éligible. L'objectif spécifique visé par ce programme est le développement de la culture de l'innovation au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (en particulier les formations d'ingénieurs et les ISETs) ainsi que la promotion du transfert des résultats vers le système productif.
- c) Le PAQ Collabora (PAR&I-Tk)** vise le renforcement de la synergie entre les différentes composantes du parc scientifique ou technopôle (centres de recherche, établissements de formation, start-up dans les pépinières et entreprises dans la zone de production) à travers le financement de projets collaboratifs visant à résoudre des problématiques ayant trait avec la Recherche-Innovation et soulevées par les entreprises et les start-up installés au sein du technopôle. Ce programme vient combler une carence avérée en projets fédérateurs entre ses trois composantes dans la mesure où le seul Programme National de Recherche et d'Innovation (PNRI) qui s'inscrit dans cette vision collaborative exclue les établissements de formation ainsi que les centres techniques externes au technopôle.
- Les résultats attendus sont (i) la mise à la disposition des start-up et des entreprises des paquets technologiques issus de ces projets collaboratifs, (ii) l'amélioration de la compétitivité des entreprises éligibles aux allocations et donc de leurs offres d'emploi et, (iii) la création de nouvelles entreprises grâce à une innovation technologique dynamisée.
- d) Le PAQ-MOBIDOC** est proposé pour relayer et pérenniser le dispositif de mobilité des doctorants et des post-doctorants vers l'entreprise tunisienne (MOBIDOC) mis en place en 2012 par l'ANPR⁷ dans le cadre du Projet d'Appui au Système de Recherche et d'Innovation (PASRI : www.pasri.tn), financé par l'Union européenne. Il s'agit d'un dispositif de mobilité pour des doctorants et des post-docs pour réaliser des travaux de recherche au sein du milieu professionnel (entreprises publiques ou privées ou établissements sectoriels non académiques) en partenariat avec une structure de recherche. A ce jour, 243 conventions MOBIDOC ont été signées avec des entreprises tunisiennes et prévoient la rémunération des chercheurs bénéficiaires à hauteur de

⁷ L'agence Nationale de Promotion de la Recherche (ANPR) veille à la diffusion de programmes et de mécanismes liés à la valorisation des résultats de la recherche, au transfert de technologie ainsi qu'à la promotion de la culture de l'innovation technologique.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

80% par MOBIDOC et 20% par l'entreprise d'accueil. Le PAQ- MOBIDOC continuera de financer, à travers la compétition, des séjours en entreprises au profit d'étudiants chercheurs et de jeunes chercheurs dans l'objectif d'une intégration plus aisée dans le monde professionnel à travers l'acquisition d'une expertise professionnelle et d'une culture d'entreprise leur ouvrant des horizons de carrière plus larges. Il assurera également la gestion, le suivi du déroulement du partenariat ainsi que l'évaluation des résultats du projet.

- e) Le **PARI-Pré-Amorçage et Essaimage Scientifique (PARI-PAS)** vise à appuyer (i) la création et le fonctionnement d'entreprises innovantes nées d'une recherche partenariale pilotée par les besoins de l'entreprise et de la Société ainsi que (ii) la promotion du transfert des connaissances et des technologies des milieux universitaires vers le monde professionnel. Il s'agit de mettre à disposition des porteurs de projets innovants (sur une base compétitive et dans le cadre de la valorisation des résultats de leur recherche) des fonds pour le pré amorçage de leurs propres entreprises innovantes et par conséquent la création d'emplois qualifiés. Ce mécanisme devrait également dynamiser l'écosystème de la valorisation des résultats de la recherche et en particulier les structures d'interfaçage telles les « Bureaux de Transfert de Technologie, BUTTs⁸».

2.2.3 Le PAQ- Services aux étudiants (PAQ-SE) est un programme collaboratif et fédérateur de tous les acteurs de la vie étudiante pour financer les plans d'activités des services de soutien aux étudiants. Ce Fonds contribuera à l'atteinte d'un des objectifs globaux du projet visant à la promotion d'une université moderne propice au développement des aptitudes, des initiatives et de la réussite universitaire et en particulier à l'objectif spécifique d'intégrer et d'améliorer les services rendus aux étudiants. Il s'agit de soutenir les étudiants tout le long de leurs cursus (de l'orientation pré-universitaire à l'aide à leur insertion professionnelle) et répondre à leurs besoins diversifiés et en évolution continue ; les fonds subsidiaires seront octroyés sur appels à projets aux services de soutien aux étudiants (ministère, universités, EES et œuvres universitaires) pour financer les activités suivantes (liste non exhaustive) :

- l'information, l'orientation personnalisée et la communication (en direction des étudiants, des lycéens et des parents) autour des métiers qui insèrent, des compétences requises et les moyens de les acquérir avec succès, des différents débouchés professionnels, etc. ;
- l'accueil, l'écoute et l'accompagnement des étudiants tout le long de leurs cursus. Il s'agit de préparer la transition des jeunes bacheliers du monde du secondaire à

⁸ Les BUTTS ont été mis en place par l'ANPR dans le cadre du PASRI dans l'objectif de faciliter la création d'entreprises innovantes à portée technologique et de permettre aux chercheurs, aux jeunes promoteurs et aux entreprises industrielles innovantes d'accéder, facilement, aux informations nécessaires pour la création et le développement de leurs propres projets (notamment par le repérage chez ces chercheurs d'inventions ou découvertes possédant un potentiel commercial).

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

l'université par un accueil et des services appropriés d'écoute et d'accompagnement. Cela inclura l'aménagement de guichets uniques au sein d'espace dédiés pour leur faciliter les démarches administratives (dossiers de bourse, accès au logement, sécurité sociale et mutuelle, etc.), la mobilité, le développement et la certification des compétences transversales, l'apprentissage de l'autonomie, l'aide à l'insertion professionnelle, etc. ;

- les activités associatives culturelles, scientifiques et sportives pour le bien-être physique et psychique des étudiants ; il s'agit ici de soutenir 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 résidences étudiantes, des restaurants, des établissements, etc., organiser les visites pour la découverte du monde professionnel ;
- les problèmes sociaux et de santé (y compris psychologique) en facilitant l'accès des étudiants à des parcours de soins coordonnés et de proximité et en déployant une médecine préventive.

2.2.4 Le PAQ-Gouvernance et Capacité de Gestion (PAQ- CG²) vise à atteindre les objectifs de moderniser la gestion de l'enseignement supérieur et de la recherche innovation et d'instaurer l'autonomie des établissements d'enseignement supérieur. Le programme est de type PAQ-CG et concerne toutes les structures du système d'enseignement supérieur et de recherche.

- a) **Le PAQ- CG Autonomie institutionnelle** contribuera à la mise en œuvre des plans stratégiques préparés par les institutions universitaires dans leurs démarches respectives et volontaires d'accéder à une autonomie institutionnelle plus avancée. Toutes les universités et établissements d'enseignement supérieur sont éligibles aux allocations. À ce jour, l'Université Virtuelle de Tunisie (UVT) a sollicité et obtenu le statut d'établissements publics à caractère scientifique et technologique (EPST) qui lui confère une comptabilité de type commercial et un contrôle a posteriori. D'autres universités et également des établissements d'enseignement et de recherche aspirent à une autonomie renforcée, et seront soutenues pour migrer vers un statut plus avancé. En particulier, un groupe d'études sur les formations d'ingénieurs (GEFI) a été mandaté par le Ministère pour faire le diagnostic des EFI et proposer des actions urgentes ; le GEFI recommande un plan d'actions en 10 Objectifs et 22 propositions urgentes comme de favoriser le passage des établissements de formation d'ingénieurs au statut d'EPST en raison de la mission qui leur revient en termes de participation active au développement économique et social (Cf. Rapport GEFI, octobre 2015, www.mes.tn, proposition 9).

Le Projet PROMESE prévoit un appui à la phase préparatoire à ce Fonds compétitif en deux étapes : une première étape de conception d'un nouveau statut d'autonomie

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

institutionnelle et une deuxième étape d'accompagnement à l'élaboration, pour chaque institution qui le souhaite, d'un plan stratégique pour le passage au nouveau statut.

- b) Le PAQ- Renforcement du BEPP et des observatoires** est partie intégrante du plan stratégique du Ministère pour moderniser le système de communication et d'information, renforcer l'usage des TIC et développer l'e-administration. Les allocations subsidiaires viendront en appoint du projet de mise en place d'un système de gestion intégré reliant le Ministère à toutes les composantes du système d'enseignement et de recherche. Elles s'adressent au BEPP, à l'observatoire de la recherche scientifique, aux observatoires des universités⁹ et à ceux des œuvres universitaires¹⁰ pour financer, suite à un appel à propositions, des plans d'actions visant la mise à niveau de leur gestion administrative (renforcement des capacités, organisation, acquisition d'applications et développement de services en ligne, dotation en ressources adaptées pour l'exécution de leurs missions, etc..)
- c) Le PAQ- Gouvernance des Centres de recherche** vise la dotation de ces établissements d'un mode managérial davantage orienté vers les résultats attendus de leurs missions respectives et à l'image des entreprises avec lesquelles ils ont à traiter pour réaliser des programmes en partenariat, pour la fourniture de solutions innovantes ou pour approvisionner le secteur de la recherche scientifique en expertise de haut niveau. Ce programme est ouvert aux centres de recherche qui se seront soumis, préalablement et dans le cadre d'un programme soutenu par le PROMESE, à une première phase de diagnostic approfondi et exhaustif de leur état au niveau de la gestion administrative et du management de la recherche et débouchant sur la définition d'un «Plan stratégique de modernisation et de renforcement de la capacité de gestion ». Une fois validé, ce plan permettra, dans une 2^{ème} phase, l'obtention d'un financement du PAQ pour l'exécution des actions prévues dans ce plan et la mise en place d'un système qualité.
- d) Le PAQ- Modernisation de la vie universitaire** sera mis en place dès lors qu'une stratégie globale et intégrée pour la modernisation de la gestion des ressources dédiées à la vie universitaire sera élaborée. Dans le cadre du PROMESE, il est prévu de faire un état des lieux exhaustif de l'existant, d'analyser les besoins d'amélioration en référence aux standards internationaux et d'élaborer une politique concertée de mise à niveau du patrimoine et de sa gestion. Cette démarche aboutira à la

⁹ *Les observatoires des universités sont des entités connectées au BEPP et chargées par la loi de 2008 d'appuyer les principaux processus d'une université et d'en informer les différents acteurs. L'information concerne en particulier les enquêtes de suivi des diplômés, les missions, buts et stratégies des institutions universitaires, les résultats de processus d'accréditations engagées ainsi que les résultats des évaluations (internes et externes) ; Cf. l'étude « PEFESE », UE, 2015.*

¹⁰ *Conformément au Décret 2014/4200 du 30 octobre 2014, l'organigramme des œuvres universitaires comporte désormais un service de planification et de statistiques faisant office d'observatoire.*

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

formulation d'un plan d'actions stratégique (comprenant le montage institutionnel et financier) pour la mise à niveau de l'environnement (équipements et infrastructures) ainsi que la modernisation de la gestion des différentes structures concernées par la gestion des ressources de la vie universitaire¹¹; ce dernier volet devrait aborder l'organisation structurelle (organigramme et textes règlementaires), les processus de gestion et de communication entre acteurs/structures (Manuels de procédures, référentiels de compétences, fiches de postes), un plan de développement continu des compétences et d'optimisation des ressources humaines ainsi que la mise en place d'un système de management de la qualité. Une attention particulière sera accordée pour la mise aux normes et à la certification des structures (en particulier la restauration et l'hébergement : ISO et HSSE) ainsi qu'à la réduction des risques professionnels. Le PAQ- Modernisation de la vie universitaire sera mis en place pour le financement, sur appel à propositions et dans un cadre contractuel, des projets émanant des structures en charge de la gestion de la vie universitaire pour exécuter partie ou totalité du plan stratégique d'amélioration de la capacité de leur gestion. Ce fonds prévoira une assistance technique externe pour les appuyer à élaborer leurs projets respectifs. Une organisation ad hoc (Procédures, Pilotage, évaluation et monitoring) sera mise en place.

2.2.5 Le PAQ-Assurance Qualité (PAQ-QA) est destiné à appuyer les activités des Comités pour la Qualité des EES et des universités, l'accréditation des cursus professionnalisants (formations médicales, d'ingénieurs et de management), la labellisation des structures de recherche ainsi que les projets de certification des compétences (étudiants et formateurs) pour une meilleure employabilité des jeunes diplômés et la visibilité des cursus qui insèrent.

a) PAQ-Comité pour la Qualité. Les Comités pour la Qualité¹² ont pour mission de piloter et d'appuyer, au sein des institutions d'enseignement et de recherche, les initiatives en relation avec l'assurance qualité interne et externe et avec la qualité de manière générale. Créés en 2006 à l'occasion de la mise en place du PAQ, ces Comités ont participé activement au processus compétitif du PAQ, joué un rôle de facilitateur lors des évaluations institutionnelles externes des EES effectuées par le CNE dans le cadre du PARESII et contribué à l'élaboration des projets d'établissements et des contrats – programmes lors de la première vague de contractualisation de 2009. Avec le PROMESE,

¹¹ Les structures concernées sont la Direction générale des bâtiments et des équipements, les Universités et les établissements qui en relèvent ainsi que les œuvres universitaires en charge des foyers universitaires (publics et privés), les restaurants et les centres culturels et sportifs.

¹² La création, l'organisation et les règles de fonctionnement des Comités pour la Qualité sont fixés par la Loi n° 2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur, le Décret 2008-2716 du 4 août 2008, portant organisation des universités et des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et les règles de leur fonctionnement et la circulaire 2006-32 du 3 juin 2006, relative au PAQ. Les Comités pour la Qualité des universités sont présidés par les Vice-présidents d'universités en charge de l'enseignement supérieur et leurs travaux sont rapportés par les Secrétaires généraux des universités.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

les Comités pour la Qualité bénéficieront de mesures de redynamisation et de valorisation. Les financements du PAQ-QA qui leur sont spécifiquement dédiés leur permettront (i) d'appuyer l'élaboration des propositions de projets soumis à la compétition (Fonds compétitifs) et d'assurer le suivi de la mise en œuvre des projets lauréats ainsi que (ii) de participer à la mise en place d'un plan stratégique pour le passage des universités et des EES qui le désirent à un statut plus autonome¹³. Les allocations du PAQ-QA leur seront délivrées pour accéder à un environnement de travail amélioré, à une expertise externe de qualité voire même à leur propre certification.

- b) Le PAQ - Accréditation** des cursus professionnalisants répond à des besoins confirmés pour l'accréditation¹⁴ internationale de programmes, en particulier des formations médicales et d'ingénieurs. Pour rappel, l'accréditation des formations médicales selon des standards internationaux comparables à ceux de la Fédération mondiale pour l'éducation médicale (World Federation of Medical Education, WFME) est désormais une condition préalable à la reconnaissance internationale des diplômes médicaux nationaux et donc la mobilité des diplômés à l'horizon 2023. De même, dans son rapport intitulé « Une nouvelle vision du Système National de Formations d'Ingénieurs » (octobre 2015, www.mes.tn), le Groupe d'Etudes sur la Formation d'Ingénieurs (GEFI) a relevé, parmi les principaux écarts du système tunisien par rapport au reste du monde, l'inexistence d'un système d'accréditation des institutions et des programmes de formation d'ingénieurs. Dans le paysage diversifié de la formation d'ingénieurs (public et privé) qui s'est installé en Tunisie, il recommande expressément le recours à l'accréditation internationale pour (i) attester de la qualité des formations d'ingénieurs, (ii) habilitier les établissements à dispenser une formation conduisant à délivrer le diplôme d'ingénieur et, (3i) protéger le Titre d'ingénieur diplômé. Dans ce cadre, les allocations du PAQ seront délivrées sur une base compétitive aux EES 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.).
- c) Le PAQ- Labellisation des structures de recherche** s'adresse aux 277 laboratoires de recherches répertoriés au sein des universités, des centres de recherches et des établissements publics de santé. L'objectif est de remédier à la faible visibilité de la performance des laboratoires, d'instaurer une compétition inter laboratoires pour l'émergence d'une culture d'excellence et de disposer d'un pool de laboratoires labellisés

¹³ Pour rappel, la phase préparatoire à la mise en place d'un plan stratégique pour le passage à un nouveau statut d'autonomie des universités et des EES prévoit la formation à l'assurance qualité, le développement d'un leadership universitaire pour les responsables académiques et administratifs, une auto évaluation institutionnelle à tous les niveaux du système d'ES ainsi que la formation de groupes d'entrepreneurs internes et le renforcement de leurs compétences dans le domaine de la veille/prospective, montage, monitoring, évaluation des projets, passation des marchés.

¹⁴ L'accréditation dont il s'agit ici est un jugement de la conformité d'un programme 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.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

capables de participer aux grands projets de recherche et d'innovation internationaux, notamment ceux de l'H2020 dans le cadre du nouveau partenariat privilégié de la Tunisie avec l'UE. Les fonds du PAQ interviendraient au terme d'une mise en place du programme en trois étapes, à savoir : l'élaboration d'un guide méthodologique/référentiel/standards et critères pour la labellisation des laboratoires selon les pratiques internationales, la conception d'un plan d'action détaillé pour l'exécution et le pilotage de l'opération de labellisation et, suite à un appel à compétition du PAQ, le financement de la mise en œuvre des différentes actions planifiées par les laboratoires pour accéder au Label.

2.3 Objectifs et bénéfices attendus.

Les avantages du PAQ sont attendus à différents niveaux de l'enseignement supérieur (étudiants, enseignants, institutions) mais également au niveau du Gouvernement Tunisien. Ces bénéfices sont générés par deux biais:

- les investissements directs, effectués en utilisant les ressources financières des allocations du PAQ et,
- les changements institutionnels et systémiques qui interviennent suite à l'utilisation de ce mécanisme novateur de transfert des ressources du Gouvernement aux institutions publiques.

Quelques exemples d'avantages attendus par catégorie de bénéficiaires potentiels figurent en tableaux 1 & 2.

Tableau 2-a. Avantages attendus du mécanisme de financement compétitif du PAQ et de l'administration de l'allocation du PAQ.

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

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

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

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

Tableau 2-b. Bénéfices attendus des allocations du PAQ pour Améliorer la Qualité de l'Enseignement.

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

2.4 Le Budget du PAQ.

Dans le cadre du PROMESSE, le budget du PAQ représente un montant total de 99 330 milles DT devant couvrir 98% de la demande en fonds sachant qu'une contribution minimale de 2% est requise des institutions récipiendaires d'allocations sur leurs ressources propres. Les allocations sont réparties conformément à la distribution en *tableau 3*.

Remarques :

- La contribution minimale de 2% des ressources propres institutionnelles est un déclencheur de décaissement pour le transfert des allocations du PAQ et devrait figurer à l'article 03 319 sous le paragraphe 20 du chapitre 1 du budget annuel des EES intitulé « *Participation dans le Programme d'Appui à la Qualité* ».
- Les directives de la gestion financière et de la passation de marché sont détaillées dans les paragraphes §6 et §7 de ce manuel et s'appliquent à toutes les ressources financières dans le cadre du PAQ, sans considération aucune pour la source de provenance (BIRD ou ressources propres des institutions pendant la durée du projet).
- Dans chaque tour et si, pour une raison ou une autre, le financement total de toutes les allocations et/ ou leurs décaissements se trouvent en dessous des montants ciblés, le MESRS réalloue en totalité ou en partie les ressources non utilisées et, (i) organise un ou plusieurs tours supplémentaires ou (ii) autorise les précédents récipiendaires à consommer le reliquat pour les récompenser pour la bonne performance dans la mise en œuvre.

2.5 Modalités institutionnelles et d'exécution.

Le MESRS est ultimement responsable de l'atteinte des objectifs fixés par le PAQ ; il assurera la supervision, le suivi et l'évaluation du programme ainsi que l'assistance technique aux universités. Le MESRS, par le biais du Secrétariat du PAQ, sera responsable de l'exécution du projet.

Un Comité du PAQ (CoPil-PAQ) est désigné par le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et comprend des représentants du MESRS, de la Présidence du Gouvernement, du Ministère des Finances, du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, du Ministère de l'Agriculture, du Ministère de l'Emploi et de formation professionnelle, du Ministère de l'Industrie, des universités publiques et du secteur privé. Outre les représentants académiques, le CoPil-PAQ comprendra des membres compétents dans les domaines de l'entrepreneuriat, de la vie étudiante et de l'assurance qualité interne et externe (*Cf. composition et termes de références en Encadré 1*).

Le Comité du PAQ sélectionne les propositions à financer sur la base d'une évaluation faite par des experts techniques. Ces propositions sont présentées au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique qui prendra sa décision après avis du Conseil des Universités.

Encadré 1. Composition et termes de références du Comité du PAQ.

Le Comité du PAQ est nommé par le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et est composé:

- de huit (08) professeurs d'université couvrant tous les domaines académiques;
- d'un représentant de la Présidence du Gouvernement;
- d'un représentant du Ministère des Finances ;
- d'un représentant du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale;
- d'un représentant du Ministère de l'Industrie ;
- d'un représentant du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ;
- d'un représentant du Ministère de l'Agriculture;
- de deux (02) représentants de l'environnement économique et social ;
- d'un professeur d'université nommé par le Ministre pour être le Président du Comité de du PAQ.

Les termes de références (TDRs) du Comité du PAQ sont établis par le MESRS et incluent les instructions pour :

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

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

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

- se faire remplacer lors des réunions du Comité du PAQ qui ne pourront se tenir qu'en présence des 2/3 de ses membres;
- s'absenter à trois réunions consécutives sans raison recevable et au terme desquelles ils seraient amenés à être remplacés ;
- être membre d'une équipe porteuse d'une proposition ou le devenir et,
- participer aux étapes cruciales de sélection des propositions émanant de leurs établissements respectifs et en particulier lors de l'affectation des évaluateurs aux propositions à évaluer et lors des délibérations.

Avant chaque appel à propositions pour l'allocation du PAQ, le Secrétariat du PAQ organisera, sous les auspices du Comité du PAQ, un atelier national et si nécessaire des ateliers régionaux pour offrir une formation dans la préparation des propositions pour les postulants potentiels.

Le Secrétariat technique du PAQ (ST-PAQ) comprendra des chargés de projets/facilitateurs en nombre suffisant pour administrer l'ensemble du processus d'octroi de l'allocation du PAQ (appel à candidatures, formation, mise en place de la procédure de sélection et contractualisation), du suivi-évaluation de la mise en œuvre des subventions octroyées et pour organiser les activités du CoPil-PAQ. Le ST-PAQ actualisera la plateforme collaborative officielle du PAQ (www.paq.rnu.tn) pour faciliter l'administration du programme et transmettre les informations relatives au suivi des projets et à la documentation de passation des marchés.

Un Coordinateur pour chaque catégorie et/ou sous catégorie du PAQ sera recruté sur une base compétitive pour la mise en place du volet du PAQ et du suivi de ses progrès, des activités de passation de marchés et de décaissement. Il est prévu le recrutement de 07 coordinateurs. Dans le cadre de sa mission, le coordonnateur assurera la communication avec les unités d'exécution, le CoPil-PAQ et le Coordonnateur du PROMESE. Il est responsable de la préparation d'un plan annuel de la mise en œuvre du programme qui sera examiné et approuvé par le Comité du PAQ sur une base annuelle et d'un rapport annuel sur les progrès qui mesure les résultats atteints par rapport aux cibles prévues en termes de réalisation, de décaissement et d'indicateurs.

Un Comité Technique de suivi de la mise en œuvre de chaque catégorie du PAQ (soit au total 05 Comités) sera constitué par décision du Ministre et réunira les premiers responsables des unités d'exécution (structures centrales et universités), un représentant du ST-PAQ ainsi que les Coordonnateurs des volets relevant de la catégorie concernée. Il aura pour rôle et responsabilités de veiller à la bonne exécution des allocations, de faire le suivi de la mise en œuvre des sous-projets et des indicateurs de performance ainsi que de rendre compte au CoPil-PAQ de l'avancement des sous-projets grâce à la production de rapports réguliers. Cette organisation devrait favoriser, au sein de chaque catégorie du PAQ, la création de synergies entre les différents volets d'une même catégorie du

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

PAQ, le partage de bonnes pratiques tirées des leçons apprises et le développement d'une plus grande capacité à résoudre les problèmes de mise en œuvre.

Des Cellules de projets seront rattachées aux présidences des universités et aux structures bénéficiaires (Directions Générales, Centres de Recherche et Offices des Œuvres universitaires) et superviseront la mise en place et le suivi-évaluation des sous-projets qui en relèvent. Dans ce cadre, elles devront mobiliser les ressources humaines nécessaires à la bonne exécution des projets et disposeront de ressources financières pour le développement des compétences de leur staff et recourir, si besoin et dans la limite des subventions accordées, à une expertise externe d'appoint.

Les récipiendaires des subventions du PAQ constitueront et maintiendront durant la durée d'exécution de leurs sous-projets une organisation capable d'assurer efficacement l'exécution et le suivi interne de leurs sous-projets. En particulier, ils sont responsables de (i) l'administration des allocations, y compris la gestion fiduciaire, (ii) la réalisation des objectifs fixés, (iii) le suivi et l'évaluation interne de la mise en œuvre au moyen d'indicateurs pertinents et, (iv) la production de rapports pour les besoins du monitoring, de l'évaluation annuelle et finale et de tout autre audit prévu par le Projet. Cette organisation comprendra un coordonateur, une équipe de gestion financière et de suivi interne et un Comité de Pilotage. Elle rendra compte (selon l'institution), au Conseil scientifique ou d'administration de l'institution bénéficiaire des subventions du PAQ.

Un Panel d'évaluateurs externes sera constitué et aura la responsabilité, sur invitation du CoPil-PAQ, d'évaluer selon un cahier des charges et un code de conduite prédéfinis les propositions de projets soumises suite aux appels à propositions, d'évaluer annuellement, conformément à un référentiel préétabli, la mise en œuvre des sous-projets récipiendaires d'allocations et ce, en vue des décaissements des tranches de financement successives. En cours d'exécution des sous-projets, les évaluateurs pourront également se prononcer techniquement sur des requêtes spécifiques.

Ce Panel comprendra des enseignants universitaires représentatifs de tous les domaines de spécialisation académique, des spécialistes en gestion pédagogique, de la recherche, administrative et financières ainsi que des spécialistes de la vie universitaire. Les membres du Panel seront identifiés par le Comité du PAQ et nommés par décision du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sur proposition du Président du Comité du PAQ.

Un Manuel de procédures opérationnelles (MPO) pour chaque catégorie du PAQ sera élaboré, si besoin. Une revue systématique de l'ensemble des manuels et de l'efficacité des procédures établies aura lieu avant chaque tour de compétition pour l'octroi des allocations. Les modifications ne sera proposées qu'une fois que les récipiendaires d'allocation auront signé leur contrat respectif avec le MESRS et avant que l'appel suivant à propositions ne soit lancé. Les changements doivent être fondés sur les leçons apprises des tours précédents et/ou sur les changements de priorités du Gouvernement Tunisien ou du MESRS.

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

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

Tous les amendements de procédures et de directives contenues dans ce document nécessitent l'examen et la non objection de la BIRD avant son adoption selon la procédure figurant en Annexe 1-b. L'information complète et immédiate du public de tous les amendements quels qu'ils soient est essentielle.

3. ALLOCATIONS POUR AMÉLIORER LA CAPACITÉ DE GESTION : ALLOCATIONS CG.

Les Allocations pour améliorer la capacité de gestion (PAQ-CG) sont destinées à aider les institutions éligibles (selon l'appel à propositions) à renforcer leur autonomie et à moderniser leur capacité de gestion dans les domaines prioritaires suivants:

- organisation et pilotage de l'institution et de ses activités,
- gestion des fonctions supports et de soutien,
- les systèmes de gestion financière,
- les systèmes de passation des marchés,
- la gestion des ressources humaines et,
- la génération de revenus liés à des activités académiques hors frais de scolarité pour les universités.

3.1 Éligibilité & description de la proposition.

Pour que les institutions soient éligibles à soumettre une proposition d'allocation pour améliorer la capacité de leur gestion (Cf. éligibilité en §2 selon les catégories du PAQ), elles doivent produire une lettre du premier responsable (Président de l'Université, Directeur Général, Doyen ou directeur d'EES) présentant les objectifs de la réforme concernée et / ou les objectifs de la planification stratégique. Cette lettre doit articuler les mesures nécessaires, les systèmes et procédures à mettre en place pour atteindre les objectifs annoncés et doit décrire la composition des comités de la réforme pour chacun des domaines de gestion ciblés pour amélioration. Les objectifs présentés dans cette déclaration doivent être en conformité avec les réglementations en vigueur et s'inscrire dans l'agenda de réforme proposé dans la stratégie de réforme du MESRS.

La proposition pour l'allocation CG doit comprendre (1) une description des déficiences de la capacité de gestion, (2) un énoncé des objectifs pour améliorer la capacité de gestion et, (3) un plan des activités en phases montrant comment l'institution compte employer son allocation pour atteindre les objectifs énoncés. La proposition pour l'allocation doit inclure une description précise du système d'incitation qui sera mis en place pour encourager l'adoption et la pérennité de nouvelles

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

capacités. Chaque proposition doit comporter un plan de diffusion pour informer les parties prenantes sur la performance de l'institution candidate. Les propositions pour l'allocation doivent inclure un plan de mise en œuvre (PMO) détaillé liant les investissements avec les indicateurs de progrès de la mise en œuvre convenus, le résultat et l'impact. Toutes les propositions doivent contenir une contribution financière propre minimale de 2 % du montant total pour démontrer l'engagement institutionnel.

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

3.2 Critères de sélection et évaluation.

Pour les allocations du PAQ-CG, les institutions candidates ne seront pas en concurrence entre elles mais chercheront à obtenir un score honorable par rapport à une note de référence fixée par le Comité du PAQ. Le score est estimé selon les critères consignés en *tableau 5*.

La proposition devrait refléter la capacité de l'institution à réaliser le programme (adéquation des moyens aux objectifs visés), démontrer:

- la validité de l'analyse,
- la clarté de l'exposé du problème,
- le lien évident entre les investissements proposés et les problèmes identifiés,

et, proposer :

- les indicateurs quantitatifs et qualitatifs convenus pour faire le suivi et mesurer les progrès de la mise en œuvre,
- les indicateurs de résultats et de l'impact et,
- un plan de passation de marchés pour la durée du projet un plan de suivi et d'évaluation, et la preuve de l'état de préparation et de la capacité de mettre en œuvre les investissements et activités proposés.

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

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

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

Tableau 5. Critères d'évaluation des Allocations CG.

Rubriques & Poids	Critères de Sélection	Poids	
Qualité de la préparation pour la mise en oeuvre	➤ Qualité de l'autoévaluation	15 points	
	- Étendue et précision des données	(5 points)	
	- Qualité de l'analyse	(5 points)	
	- Preuve de l'implication des parties prenantes	(5 points)	
	➤ Qualité de l'exposé du problème	15 points	
	- Compatibilité avec l'auto évaluation	(5 points)	
- Compatibilité avec le plan stratégique et la mission	(10 points)		
50 points	➤ Preuve de l'engagement et l'état de préparation de l'institution	20 points	
	- Etat de la préparation pour la mise en œuvre	(10 points)	
	- Capacité de réalisation	(10 points)	
Qualité technique de la proposition	➤ Compatibilité des objectifs avec les objectifs du PAQ	(5 points)	50 points
	➤ Compatibilité et lien avec le problème à résoudre	(5 points)	
	➤ Faisabilité	(5 points)	
	➤ Degré d'innovation	(5 points)	
	➤ Qualité des résultats ciblés et indicateurs	(10 points)	
	➤ Rapport coût -efficacité	(10 points)	
50 points	➤ Pérennité	(5 points)	
	➤ Dissémination	(5 points)	
TOTAL : 100 points			

Les critères d'évaluation figurant dans le Tableau 5 sont génériques et peuvent être précisés, selon le volet concerné du PAQ-CG, lors des appels à propositions pour une meilleure adéquation avec les objectifs respectifs visés par les différents volets.

Pour le volet du PAQ-CG, Un Comité Technique d'Evaluation (CTE-CG) des projets d'amélioration de la capacité de gestion sera chargé, en particulier, de:

- vérifier la recevabilité des propositions: éligibilité, respect des délais, constitution des dossiers, etc.
- participer aux sessions d'évaluation à huis clos et ce, sous la tutelle des " Experts Leaders", conformément aux recommandations du Comité du PAQ et aux critères consignés dans chaque appel à propositions;
- transmettre ses recommandations au Comité du PAQ pour l'octroi d'un montant déterminé pour financer une assistance technique destinée à la préparation puis à la mise en œuvre des projets;
- communiquer, par le biais du Comité du PAQ, des conseils aux institutions auteurs des propositions retenues sur la mise en œuvre de leur projet.

Modalités d'évaluation. L'évaluation d'une proposition soumise dans le cadre du volet relatif aux universités du PAQ-CG est confiée à trois experts reconnus pour leur expertise en gestion pédagogique, administrative et financière et dans la thématique de la catégorie du PAQ concernée.

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

Dans les cas où une proposition reçoit une note légèrement inférieure au seuil prédéterminé de la notation de référence, le Comité du PAQ, sur la base de la recommandation du CTE, peut accepter le financement de la proposition sous réserve de son amélioration.

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

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

3.3 Exécution du programme.

Les institutions lauréates du PAQ signeront un contrat avec le MESRS. Le Coordonnateur du PROMESE représentera le MESRS et sera considéré comme la première partie dans le contrat en qualité de signataire. L'institution récipiendaire représentera la deuxième partie dans le contrat avec le premier responsable ordonnateur du budget comme signataire. En acceptant de rentrer dans cette relation contractuelle, l'institution s'engage pour une exécution complète des investissements et activités proposés et tels que déclinés dans la proposition lauréate pour l'allocation du PAQ.

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

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

Avant la signature du contrat, la documentation est transmise à la BIRD pour examen et non objection. Après avoir reçu la non objection et après l'intégration, le cas échéant, des commentaires demandés, le Coordonnateur du PARESII signe le contrat en tant que signataire pour le MESRS. Le

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

contrat est contresigné par le chef du projet et par le premier responsable de l'institution et ordonnateur du budget.

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

3.4 Durée et budget de l'allocation.

La durée **maximale** des projets financés par les allocations CG ainsi que les montants alloués selon les catégories et sous catégories du PAQ seront fixés lors des appels à propositions sachant que le financement de la BIRD couvrira la seule période du prêt.

Si pour une raison ou une autre, l'institution est contrainte de solliciter une prorogation du délai de clôture de son projet, celle-ci ne devrait pas excéder la période de 06 mois renouvelable une fois sauf conditions exceptionnelles. L'octroi de cette extension est soumis à la procédure qui comprend les étapes suivantes:

- l'examen de la requête par les experts chargés du suivi/évaluation dudit projet sur la base de justificatifs pertinents et d'une proposition actualisée (i) des plans de mise en œuvre et des plans de passation des marchés (pièces annexées à la convention de collaboration) ainsi que (ii) du Tableau Synthétique du Projet (TSP) incluant les indicateurs de progression. Une requête n'est considérée que si elle est visée par toutes les parties signataires (porteur du projet, Doyen/Directeur de l'EES, Président de l'Université, Directeur Général);
- l'avis du Comité du PAQ lequel est dûment consigné dans le procès verbal de la réunion et communiqué au Ministre;
- la demande de Non Objection de la BM laquelle intègre automatiquement la modification de l'échéancier.
- Le suivi/évaluation de la mise en œuvre conformément à la procédure habituelle jusqu'à la déclaration de fin de projet.

Le seuil pour une allocation individuelle du PAQ-CG sera fixé lors de chaque appel à propositions et n'excédera pas trois cent milles dinars tunisiens (300.000 DT) pour les projets d'une durée de 3 années et de deux cents milles dinars tunisiens (200.000 DT) pour une durée inférieure.

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

4.1 Eligibilité.

Les Allocations du PAQ-QE seront ouvertes à tous les EESR publics et aux ISET placés sous la tutelle exclusive du MESRS ou sous co-tutelle avec d'autres ministères. L'Université Virtuelle de Tunis peut soumettre des propositions dès lors qu'elle s'associe avec un ou plusieurs établissements éligibles.

Les institutions non éligibles pour soumettre la proposition pour l'allocation du PAQ-QE sont :

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

- (i) les établissements du secteur privé ;
- (ii) les établissements du secteur public sous la tutelle du MESRS et n'ayant pas encore produit de diplômés.

Les établissements sont éligibles pour participer à la compétition, dès lors qu'ils aient complété le premier cycle complet de formation des diplômés à la date de l'appel à propositions.

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

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

4.2 Critères de Stratification des établissements éligibles.

Lors des tours précédents du PAQ, les établissements de l'enseignement supérieur éligibles aux allocations ont été stratifiés en trois groupes A, B et C sur la base des neuf (9) indicateurs de la « qualité » (*Encadré 2*) pour assurer une compétition équitable pour les allocations QE entre les établissements d'un même groupe.

Le PAQ utilisera une stratification similaire et actualisera avant chaque tour de compétition et rendra publique la liste des EES dans chaque strate. Par conséquent, les panels d'évaluation technique évalueront les propositions complètes d'un établissement donné par rapport aux propositions complètes d'un autre établissement de la même stratification. Cet arrangement a été adopté pour accroître l'équité et garantir que les institutions les plus performantes ne dominent pas la compétition.

Une liste complète des établissements éligibles dans chaque stratification pour les tours de compétition de 2012 figure en Annexe 2 du présent manuel et est donnée à titre indicatif.

Encadré 2. Liste des indicateurs pour la stratification des établissements éligibles aux allocations du PAQ.

- la note moyenne du baccalauréat pour les étudiants admis à l'établissement ;
- le pourcentage des étudiants admis à l'établissement provenant du niveau du « top quartile » ;
- le pourcentage des étudiants admis à l'établissement au niveau du « dernier

- quartile » ;
- le taux d'encadrement i.e. le ratio enseignants / étudiants ;
 - la proportion d'enseignants titulaires / enseignants contractuels ;
 - la proportion du corps enseignant permanent de rang de Professeur et Maître de conférences ;
 - le coût unitaire moyen de la formation d'un étudiant (coût de fonctionnement) ;
 - le nombre d'ordinateurs par 100 étudiants ;
 - le ratio total de réussite dans l'établissement (moyenne arithmétique des ratios de réussite à chaque niveau).

4.3 Instances d'évaluation.

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

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

Le processus d'évaluation des propositions doit garantir la transparence en intégrant les principes de l'évaluation par les pairs et en impliquant des spécialistes panélistes provenant de différents segments des universités. Les membres du PET-QE doivent élaborer et adopter un **Code de Conduite** ; celui-ci doit être appliqué strictement et garantir, entre autres, que les panélistes évitent tout conflit d'intérêt potentiel en se retirant des évaluations de propositions intéressant leurs propres institutions ou programmes.

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

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

- (a) un lien articulé de manière claire entre les investissements proposés et les résultats attendus,
- (b) la qualité du partenariat engagé avec d'autres établissements, y compris avec l'environnement professionnel, s'il y a,
- (c) la présentation d'un plan de suivi et d'évaluation adéquat,
- (d) la preuve d'une capacité institutionnelle suffisante pour gérer l'allocation et,

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

- (e) l'acceptation des seuils de l'allocation pour l'amélioration de la Qualité de l'Enseignement et des dépenses éligibles.

4.4 Budget.

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

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

Les propositions contiendront une liste détaillée des investissements souhaités et un projet de Plan de Mise en Œuvre (PMO) établissant une relation entre les investissements et les indicateurs proposés pour mesurer les progrès, les résultats et l'impact. Toutes les propositions doivent intégrer la contribution des ressources propres de l'université ou de l'institution à hauteur minimale de 2% représentant la contrepartie de l'institution, gage de l'engagement institutionnel et d'une administration efficiente du projet.

Tableau 6. *Plafonds des Allocations QE par champs d'étude*
(donnés à titre indicatif pour une période d'exécution inférieure ou égale à 18 mois et pouvant varier selon le volet du PAQ. Se référer à l'appel à candidatures)

CHAMP D'ETUDES*	PLAFOND DES ALLOCATIONS
Sciences, Ingénierie, Santé et Services	350,000
Sciences Sociales, Economie, Gestion et Droit	250,000
ISSET / I.S.Arts & Métiers	250,000
Humanités: Education, Lettres et Arts	200,000

Fonds Compétitif d'Innovation pour l'Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

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

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

- soit de réallouer en totalité ou en partie les reliquats de ressources au financement complémentaire aux projets les plus performants (la mesure précise du succès dans la mise en œuvre doit être convenue à l'avance par le MESRS en consultation avec le Comité du PAQ). La procédure à suivre pour l'octroi de ce financement complémentaire est la suivante :
 - Le Comité du PAQ rendra public – dans les mêmes conditions que l'appel d'offres initial - un appel à candidature auprès des chefs de projets financés pour proposer des demandes de financement complémentaires ;
 - Les demandes de financement suivront les mêmes circuits lors des deux premiers tours de sélection à savoir : Établissement, Université, Secrétariat du PAQ et Comité du PAQ ;
 - Le Comité du PAQ procèdera à la sélection des demandes à financer (sans effectuer nécessairement un classement) et les proposera au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique. Les critères de sélection seront : (1) la pertinence des dépenses complémentaires par rapport aux objectifs du projet et, (2) l'avancement et la qualité d'exécution des opérations programmées.
 - La liste des financements complémentaires retenus sera soumise à la non objection de la BIRD ;
 - Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique décidera de l'octroi de ces financements après avis du Conseil des Universités ;
 - Ces financements feront l'objet d'avenants aux contrats déjà établis.

- soit de réallouer en totalité ou en partie les ressources à l'organisation d'un tour supplémentaire consacré à des projets de moindre envergure et dont l'exécution se limiterait à 18 mois seulement.

Dans le cas où le budget total d'un projet financé par une allocation QE n'est pas entièrement consommé après l'achèvement de l'ensemble des actions prévues, le MESRS a la discrétion d'autoriser, à la demande de l'institution, la réallocation en totalité ou en partie des reliquats au financement d'actions complémentaires au profit dudit projet et ce, dans le cadre de ses objectifs initiaux. Le Comité du PAQ transmettra ses recommandations au Secrétariat du PAQ après avoir pris l'avis des évaluateurs qu'il aurait chargé d'évaluer la pertinence des actions projetées et des délais de prorogation sollicités aux fins.

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

4.5 Dépenses éligibles.

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

Ces directives¹⁵ comportent deux parties :

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

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

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

¹⁵ Ces directives pourraient être actualisées au regard des spécificités des volets du PAQ.

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

CATEGORIE DE DEPENSES	PLAFOND DES ALLOCATIONS
Biens & Services	80%
Génie Civil	20%
Services de consultants	30%
Formation	60%
Voyages d'études et missions à l'étranger	10%

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

CATEGORIE DE DEPENSES NON ELIGIBLES POUR L'ALLOCATION QE
<ul style="list-style-type: none">➤ Acquisition de terrains et de nouveaux bâtiments<ul style="list-style-type: none">➤ Construction de nouveaux bâtiments<ul style="list-style-type: none">➤ Salaire du personnel➤ Coûts récurrents (de fonctionnement)

4.6 Processus d'attribution des allocations QE.

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

- « la sélection et le tri des notes conceptuelles et des propositions initiales de département » se fait au niveau du département, puis au niveau de l'établissement à travers son conseil scientifique et enfin, au niveau du Conseil de l'Université;
- « l'examen des propositions complètes » est coordonné par le Comité du PAQ et conduit par les Panels d'Evaluation Technique;

- « la décision d'attribution » relève du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique sur la base des recommandations du Comité du PAQ qui sont soumises au Conseil des Universités pour examen. Cette étape sépare la fonction administrative de celle de l'exécution et renforce la transparence ;
- « la préparation et la signature de la convention de collaboration pour le financement et la mise en œuvre d'un projet bénéficiaire d'une allocation de subventions du PAQ » au nom du MESRS relève de la responsabilité du Secrétariat du PAQ et du Coordonnateur du PARES II en qualité de première partie contractante dans le contrat. La seconde partie du contrat est le chef du projet qui est sous la supervision du chef de l'établissement postulant. Les signatures des deux parties sont accompagnées de celle du Président de l'Université concernée pour appuyer son soutien à la convention.

4.6.1 Sélection des Notes conceptuelles et des propositions initiales.

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

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

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

Les départements soumettent, par la suite, **les Propositions Initiales du Département (PID)** au chef de l'établissement. L'établissement organise l'évaluation de toutes les PID provenant des départements par le Comité pour la Qualité créé au sein de l'établissement s'il y a puis par le Conseil Scientifique de l'établissement conformément aux directives figurant en *tableau 8*. A ce stade, l'établissement peut : (i) accepter la PID comme une seule proposition initiale de l'établissement (PIE), (ii) rejeter la PID ou encore, (iii) fusionner plusieurs PID en **une seule** Proposition Initiale de l'Etablissement (PIE).

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

Fonds Compétitif d’Innovation pour l’Enseignement Supérieur et la recherche scientifique

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

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

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

Tableau 8. Critères généraux d’évaluation des propositions initiales pour l’octroi des allocations pour améliorer la Qualité de l’Enseignement.

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

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

Programme d'Appui à la Qualité

4.6.2 Examen des propositions complètes.

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

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

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

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

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

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

Les critères d'évaluation figurant dans le Tableau 9 sont génériques et seront précisés, selon le volet concerné du PAQ-QE, lors des appels à propositions pour une meilleure adéquation avec les objectifs respectifs visés par les différents volets.

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

Programme d'Appui à la Qualité

du PAQ. La note finale sera la moyenne des deux notes les plus proches (i.e. la note extrême sera éliminée). Dans le cas où l'attribution de la troisième note ne permet pas l'élimination de la note extrême, l'arbitrage final revient à l'"Expert Leader"; celui-ci sera dûment accompagné d'un rapport motivé au Secrétariat.

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

➤ **Visite de terrain.** Cette visite dans l'établissement concerné par la proposition complète permet au Panel d'Evaluation ayant évalué la proposition complète de faire une observation directe des conditions et des préoccupations au niveau de l'établissement. Cette visite offre par ailleurs une opportunité au Panel de communiquer directement à l'établissement les forces et faiblesses de la proposition complète.

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

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

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

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

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

Programme d'Appui à la Qualité

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

Poids	Critères de sélection des propositions complètes
Objectifs, conception et résultats du projet 25 points	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité de l'auto évaluation et clarté des liens entre les investissements proposés et les forces et faiblesses identifiées. ▪ Qualité et clarté du problème à résoudre. ▪ Liens entre les objectifs de la proposition pour l'allocation proposée et ceux de l'établissement et de l'Université. ▪ Qualité et clarté des liens entre les investissements proposés (par exemple l'amélioration de la qualification des enseignants, acquisition d'équipements de laboratoire, acquisition de collections de bibliothèque, développement des compétences du personnel, amélioration des conditions de la vie estudiantine, etc.) et les objectifs spécifiques du volet concerné par l'appel à propositions du PAQ. Dans quelle mesure les parties prenantes ont-elles été impliquées dans la conception, en particulier les employeurs potentiels ? ▪ Dans quelle mesure les investissements proposés reflètent l'innovation, les nouvelles pratiques de gestion et le dialogue avec les étudiants ? ▪ Dans quelle mesure la conception implique les nouvelles technologies qui seront utilisées ou développées pour aider les stratégies de gestion ? ▪ Dans quelle mesure les chronogrammes proposés sont faisables ? ▪ Dans quelle mesure les indicateurs de résultats et d'impact sont bien articulés avec les investissements proposés et réalistes ?
Avantage pour la Société, l'environnement socio-économique et pertinence 25 points	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure le projet proposé répond-il (1) aux objectifs du PAQ ? (2) aux objectifs spécifiques du volet du PAQ ? (3) au plan de développement du MESRS et aux priorités de développement du Gouvernement Tunisien, en particulier en matière de réformes et d'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'Enseignement supérieur? ▪ Dans quelle mesure le projet est de nature à réduire les déficits de compétence identifiés et permet de doter les étudiants diplômés des compétences et expériences que les marchés national et international nécessitent ? ▪ Dans quelle mesure les résultats attendus vont améliorer les services sociaux et économiques ?
Justification du budget 10 points	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure les dépenses sollicitées dans le budget (par exemple ressources humaines, infrastructures, équipements etc.) sont justifiées ? ▪ Dans quelle mesure le projet est-il rentable ?
Engagement institutionnel 10 points	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dans quelle mesure il y a la preuve de l'engagement du bénéficiaire de l'allocation par rapport aux investissements proposés dans l'allocation et les objectifs définis dans la proposition pour l'allocation ? ▪ Dans quelle mesure les partenaires externes de l'établissement ont été impliqués ? ▪ Qualité et clarté de la description de la gestion interne et de la pertinence de la gestion interne et du contrôle.
Pérennité 15 points	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité, clarté et faisabilité des plans pour soutenir de façon durable les investissements et les changements produits par l'allocation après que le financement soit achevé. ▪ Exhaustivité et pertinence de l'analyse de l'impact sur l'environnement socio-économique .
Efficacité et efficience 15 points TOTAL 100 points	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité et clarté des plans de l'institution pour le suivi et l'évaluation du projet ▪ Qualité et clarté du plan de mise en œuvre. ▪ Qualité et clarté des stratégies proposées pour atténuer les risques. ▪ Qualité et clarté des liens avec les changements dans le processus d'enseignement et d'apprentissage.

4.6.3 La décision d'attribution des allocations QE.

Programme d'Appui à la Qualité

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

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

4.6.4 Préparation et Signature des conventions.

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

Le dossier de convention comprend, entre autres :

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

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

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

4.7 Les mécanismes de traitement des plaintes.

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

- **Proposition Initiale :** Lorsqu'un(e) postulant(e) potentiel(le) n'est pas satisfait(e) du processus de sélection au niveau de l'établissement, toute plainte formulée sera déposée au niveau du(e) Président(e) de l'Université concernée avec une copie déposée auprès du Secrétariat du PAQ qui enregistrera la plainte. Cette plainte doit être faite deux (2)

Programme d'Appui à la Qualité

semaines au plus tard après la notification des résultats de l'évaluation des propositions initiales.

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

La décision du (de la) Président(e) de l'Université est définitive et irrévocable.

➤ **Propositions Complètes :** Lorsqu'un(e) candidat(e) n'est pas satisfait (e) du processus de sélection au niveau de l'université, les plaintes doivent être déposées auprès du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique avec une copie déposée auprès du secrétariat du PAQ qui enregistrera lesdites plaintes.

Les plaintes doivent être déposées dans les deux semaines qui suivent la notification des résultats d'évaluation des propositions complètes pour l'octroi des allocations.

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique soumettra les plaintes au Conseil des Universités pour avis dans les trois (3) semaines qui suivent leur dépôt et prendra la décision appropriée.

Le Ministre et le Conseil des Universités examineront le bienfondé de la plainte et indiqueront le recours nécessaire.

La décision du Ministre est définitive et irrévocable.

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

4.8 Nombre de propositions potentielles par établissement.

Rappelons que **l'établissement** est responsable de l'examen et du tri des PID soumises. L'établissement a également le pouvoir de décider lesquelles des PIE seront soumises au Conseil de l'Université, sachant que:

- (i) un établissement ayant moins de 2000 étudiants inscrits peut soumettre une (01) seule PIE;
- (ii) un établissement ayant un nombre d'étudiants inscrits supérieur à 2000 mais inférieur à 5000 peut soumettre deux (02) PIE de départements différents sous réserve que ledit établissement atteste disposer de la capacité administrative et financière pour la gestion simultanée desdits projets s'ils sont lauréats ;
- (iii) un établissement ayant plus de 5000 étudiants inscrits peut soumettre trois (03) PIE de départements différents sous réserve que ledit établissement atteste disposer de la capacité administrative et financière pour la gestion simultanée desdits projets s'ils sont lauréats ;

Programme d'Appui à la Qualité

- (iv) les établissements récipiendaires de financement du PAQ lors des tours de compétition précédents sont autorisés à soumettre des propositions **provenant d'autres départements** et ce, dans la limite des seuils cités plus haut et sous condition que les projets en cours soient déclarés achevés ou ont atteint un niveau de décaissement supérieur à 80% à la date de l'appel à propositions. Dans ce cas, l'établissement et l'université concernés devraient attester disposer de la capacité nécessaire pour la gestion simultanée de plusieurs projets PAQ.

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

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

5. ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN ŒUVRE.

5.1 La Gestion du projet au niveau du Ministère.

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

Un Coordinateur pour chaque catégorie/éventuellement sous catégorie du PAQ est désigné pour faire le suivi des progrès du programme, des activités de passation de marché et de décaissement. Le Coordinateur est responsable de la préparation d'un plan annuel de la mise en œuvre du programme qui sera examiné et approuvé par le Comité du PAQ sur une base annuelle.

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

La Cellule de Coordination du PAQ réunit le Secrétariat du PAQ et les coordonnateurs des volets du PAQ et est responsable de suivre régulièrement le développement des activités du PAQ et en particulier:

- le respect des procédures convenues et consignées dans ce manuel;

Programme d'Appui à la Qualité

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

5.2 Évaluation de la Proposition

Programme de formation

Dès l'appel à propositions et la désignation des évaluateurs, le Ministère organisera des sessions de formation au profit des évaluateurs retenus.

Responsabilité pour les rapports

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

Le Panel d'Évaluation établit ensuite un rapport final d'évaluation (après les visites éventuelles de terrain) et le soumet au secrétariat du PAQ. En outre, le Secrétariat du PAQ prépare un rapport synthétique comprenant le classement des *Propositions Complètes* et une recommandation pour l'attribution des allocations. Ce rapport est transmis à la BIRD pour un examen du processus de sélection et non objection. Après avis de la BIRD, le Secrétariat transmet le rapport et les recommandations au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

Conflit d'intérêts

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

5.3 Octroi de l'allocation et contractualisation.

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

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

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

Programme d'Appui à la Qualité

Le Président d'Université/Directeur Général de l'institution (centre de recherche ou office des œuvres universitaires) et le Chef d'Etablissement sont co-responsables du projet et sont tenus de soutenir le Chef du projet dans l'exécution des actions prévues dans celui-ci avec la diligence et l'efficacité requises et conformément à de saines normes pédagogiques, techniques, financières et de gestion.

Le Chef de projet est tenu de présenter un programme d'emploi des allocations octroyées. Ce programme sera visé par le Chef d'Etablissement et le Président d'Université de tutelle/Directeur Général de l'institution. Le Chef de projet fournira à son établissement les spécifications techniques du matériel à acquérir et les termes de références des marchés prévus dans le projet PAQ et ce, dans les délais impartis..

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

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

L'Établissement bénéficiaire d'allocations du PAQ est responsable de l'exécution de son projet, désignera un responsable financier au sein de l'Unité de gestion Administrative et Financière de l'établissement (UAFE) ou aura recours à une assistance technique extérieure financée sur les fonds alloués qui assistera le Chef de Projet dans la gestion des allocations et la passation des marchés du PAQ.

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

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

Chaque université/centre de recherche/office des œuvres universitaires désignera un responsable ou, si nécessaire, constituera une Cellule, qui sera:

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

Programme d'Appui à la Qualité

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

5.5 Suivi et évaluation.

Le Comité du PAQ est responsable du suivi et de l'évaluation de la mise en œuvre des sous-projets du PAQ.

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

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

Toutes les allocations en cours de réalisation seront évaluées sur une base annuelle pour les projets dont la durée est de 2 à 3 années et semestrielle pour les projets dont la durée est inférieure à 2 années. Cette évaluation est conduite sous la responsabilité du Comité du PAQ et est basée sur l'examen du rapport écrit d'étape (annuel ou semestriel selon la durée du projet) préparé par le récipiendaire de l'allocation suivant le format détaillé en *Annexe 13* du manuel de procédures. Lorsqu'un aspect du progrès dans la mise en œuvre n'est pas clarifié dans ledit rapport, le Comité du PAQ organise une visite de terrain pour valider directement l'information contenue dans le rapport d'étape.

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

L'évaluation périodique est faite par rapport aux repères de la cible de réalisation convenus dans la convention signée entre le MESRS et le récipiendaire de l'allocation et élaborés dans le projet de plan de la mise en œuvre. L'équipe d'évaluateurs agissant au nom du Comité du PAQ prépare un rapport écrit avec copie pour le Comité du PAQ et le récipiendaire de l'allocation et fait une recommandation sur le timing et le montant du décaissement de la seconde tranche de l'allocation ou de celle qui suit.

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

Le Comité du PAQ prépare, par la suite, un rapport synthétique pour le Coordonnateur du PROMESE, sur la base duquel la seconde tranche ou les autres tranches suivantes sont mises à la

Programme d'Appui à la Qualité

disposition des récipiendaires par la Cellule financière du PROMESE (après validation par la DG des Services Communs du Ministère, DGSC).

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

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

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

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

5.6 Evaluation finale.

La déclaration de la fin du projet par l'établissement devrait être accompagnée d'un rapport physique et financier de fin d'exécution conforme aux documents types préparés aux fins par la Cellule du PAQ.

Le Comité du PAQ confiera ensuite l'évaluation finale à un panel d'évaluateurs qui exécutera sa mission selon un référentiel d'évaluation devant montrer, outre le degré d'atteinte des objectifs visés par la proposition :

- les changements institutionnels éventuels opérés par l'introduction du projet,
- tout impact fortuit (positif ou négatif),
- les leçons apprises et,
- la pertinence des mesures prises par l'établissement et/ou l'université pour la pérennisation et la dissémination des résultats du projet.

6. GESTION FINANCIERE.

Le manuel de procédures formalise les principales procédures de gestion administrative, financière et comptable, qui seront adoptées par l'Unité de Gestion du Projet (UGP), la cellule PAQ et les établissements récipiendaires d'allocations, durant les étapes suivantes :

- préparation et planification,
- implémentation,

Programme d'Appui à la Qualité

- achèvement.

Il a pour objectif de décrire les étapes nécessaires qui doivent être entreprises par le personnel financier et comptable du projet, en particulier lors de l'exécution des actions suivantes : planification et budgétisation, comptabilité, contrôle interne, flux de fonds, retraits de fonds, procédures de paiement, rapports financiers, gestion des actifs immobilisés, arrangements d'audit, supervision par la banque mondiale, achèvement du projet et clôture du prêt.

Le présent document décrit l'organisation et les procédures de gestion administrative, financière et comptable du Programme d'Appui à la qualité (PAQ) et permet notamment de :

- fournir un cadre formel d'exécution des opérations à caractère administratif, financier et comptable,
- décrire l'organisation administrative, financière et comptable,
- décrire les procédures des dépenses dans les conditions garantissant un contrôle interne efficace, en formalisant les contrôles effectués ainsi que les responsables de ceux-ci à chaque étape du circuit des documents,
- décrire les procédures à mettre en œuvre par l'ensemble du personnel comptable et administratif ainsi que les tâches qui lui incombent.

Ce manuel a été élaboré sur la base des documents suivants :

- Document d'évaluation du Projet (PAD),
- l'Accord de Prêt conclu entre la République Tunisienne et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement "BIRD" pour financer ce Projet,
- La Lettre de décaissement du Projet et le Manuel des décaissements de la Banque,
- La convention de financement conclue entre le MESRS et les établissements récipiendaires,
- Les directives de la BIRD concernant la gestion financière et la tenue de la comptabilité des projets,
- Le Code de la Comptabilité Publique et l'ensemble des textes qui l'ont complété ou modifié,
- La loi n° 2000-67 du 17 juillet 2000 modifiant et complétant la loi n°89-70 du 28 juillet 1989 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique
- La loi 2008-19 du 25 février 2008 relative à l'enseignement supérieur.
- Décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014, portant réglementation des marchés publics en Tunisie.

Les procédures désignent ici l'ensemble des instructions d'exécution des tâches, les documents utilisés, leur diffusion et la périodicité de cette diffusion, leur conservation, les contrôles à mettre en place, les autorisations et les approbations, les règles à respecter, l'enregistrement et le traitement des opérations de manière à assurer la fiabilité et la pertinence de l'information comptable et financière.

Programme d'Appui à la Qualité

Un manuel de procédures n'est pas figé et s'adapte au rythme et à l'environnement dans lequel évolue le projet. A ce titre, des modifications des procédures peuvent intervenir au cours de l'exécution du Projet du fait d'une réorganisation interne de celui-ci ou de changement de dispositions réglementaires nationales ou internationales.

Sous la responsabilité du Coordinateur du Projet, une mise à jour du manuel s'imposera pour tenir compte de ces évolutions et changements. Dans cette optique, il incombera au Coordinateur du Projet d'adopter une démarche cohérente afin de mieux coordonner les éventuelles mises à jour de cet outil précieux pour le bon fonctionnement du projet. Toute mise à jour du manuel doit faire l'objet, au préalable, de non objection de la Banque mondiale.

La mise à jour du présent manuel est aussi importante que sa mise en place. S'il n'est pas mis à jour régulièrement et si chaque exemplaire ne subit pas la mise à jour, il perd de son efficacité. Une liste des détenteurs du manuel sera maintenue par le Coordinateur du Projet pour permettre la mise à jour de tous les exemplaires chaque fois qu'une mise à jour sera opérée.

6.1 Le Programme d'Appui à la Qualité (PAQ)

Le PAQ est une composante du Projet. Son objectif consiste à *Améliorer l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et renforcer la gestion de l'enseignement supérieur*. Le PAQ sera mis en œuvre par le MESRS, à travers les établissements récipiendaires d'allocations (Universités, Etablissements de l'enseignement supérieur, Centres de recherche, Offices des Œuvres Universitaires).

Le coût total de la composante PAQ est de 99,33 millions TND, dont 98 % TND seront financés par la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD), et 2 % par les établissements. La mise en œuvre du PAQ commencera en 2016 sur une période de 5 ans.

Le PAQ comprend les cinq sous-composantes suivantes et la **Partie 2** (Description du Projet) en donne une description détaillée :

- Sous-composante 1. Appui à l'employabilité des jeunes diplômés
- Sous-composante 2. Appui à la Recherche-Innovation-Valorisation
- Sous-composante 3. Services aux étudiants
- Sous-composante 4. Gouvernance et Capacité de Gestion
- Sous-composante 5. Assurance qualité, certification et accréditation

Répartition des financements du PAQ par volet d'allocations dans le cadre du Projet

	Total (1000 DT)
Subvention de fonds compétitifs	99 330
FC1. Appui à l'Employabilité	36 100
FC1.1. PAQ Co-Construction et Innovations pédagogiques	23 250
FC1.2. PAQ- CG Appui au Pilotage et aux mécanismes/structures d'insertion	9 050
FC1.3. PAQ-Université entrepreneuriale	3 800
FC2. Recherche-Innovation-Valorisation	10 480

Programme d'Appui à la Qualité

FC2.1. PAQ Appui à la RI- Mobilité vers l'entreprise.	1080
FC2.2. PAQ Appui à la RI - Incitations à l'Innovation	5 400
FC2.3. PAQ Appui à la RI- Initiatives de pré-amorçage et d'essaimage scientifique (Initiatives entrepreneuriales pilotes)	4 000
FC3. Services aux étudiants	20 000
FC3. PAQ-Services aux étudiants	
FC4. Gouvernance et Capacité de Gestion	21 800
FC4.1 PAQ-CG pour l'Autonomie institutionnelle	9 250
FC4.2 PAQ pour le renforcement du Système d'Information (Subventions pour le BEPP et les observatoires)	2 700
FC4.3 PAQ Appui à la RI- CG des Centres de recherche	6 250
FC4.4 PAQ-CG pour la modernisation de la vie universitaire	3 600
FC5. Assurance qualité, certification et accréditation	10 950
FC5.1.PAQ- Appui aux Comités pour la qualité	3 000
FC5.2.PAQ - Accréditation des cursus professionnalisants	1 550
FC5.3.PAQ- Certification des compétences pour l'employabilité PRICE	4 800
FC5.4.PAQ- Labellisation des Structures de recherche	1 600

6.1.1 La cellule de suivi et de coordination du PAQ (Cellule du PAQ)

La cellule du PAQ est chargée de suivre régulièrement l'avancement de l'exécution des activités du PAQ. En plus, elle est le lien entre les établissements et de la direction financière de l'UGP en matière de transmission des données financières et comptables et des tableaux trimestriels de suivi financier, selon les modèles annexés à ce manuel. Les rapports financiers doivent comprendre au moins les informations suivantes :

- Un état des transferts des fonds du MESRS aux établissements.
- Engagements et paiements par activité et par source de financement conformément au budget détaillé joint à la convention de financement conclue entre le MESRS et chaque établissement pour le trimestre objet du rapport et en valeur cumulée depuis la date de signature de la convention de financement.

La Partie 5 (**ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS ET DE MISE EN ŒUVRE**) du présent manuel présente un état détaillé de l'arrangement institutionnel du PAQ, les principales missions de la Cellule du PAQ et son organigramme.

Les projets entrant dans le cadre du PAQ seront mis en œuvre en utilisant les compétences et ressources humaines existantes au sein des établissements. La Cellule du PAQ sera chargée de la coordination, du suivi-évaluation du PAQ sous l'autorité directe du Coordonnateur du (Projet). La Cellule du PAQ, qui sera le point focal du PAQ, sera renforcée par du personnel à plein temps, provenant du MESRS et de consultants à temps partiel, qui seront recrutés sur une base compétitive (financé dans le cadre du PAQ). Elle est dotée d'une grande expérience en matière de projets financés par des bailleurs de fonds et dans les domaines : de la passation de marchés, de la gestion financière et du suivi-évaluation. La Cellule du PAQ aura des rôles et responsabilités clairs bien définis dans ce manuel.

La Cellule du PAQ sera chargée de la gestion des fonds du PAQ et des transactions financières afférentes. Elle sera chargée, à travers le directeur financier de l'UGP, de gérer les fonds du PAQ, y compris la comptabilité et le reporting périodique.

Programme d'Appui à la Qualité

Au niveau des établissements, le suivi financier des sous-projets PAQ sera assuré par leurs services financiers respectifs. Chaque établissement désignera un vis à vis de la cellule PAQ basée au MESRS, qui sera chargé de la transmission des rapports trimestriels sur l'avancement financier, selon les modèles annexés à ce manuel, synthétisant les engagements et les paiements par activités et par source de financement, et l'adresser à la cellule PAQ dans les 15 jours qui suivent la fin du trimestre.

Le suivi financier des sous-projets et la préparation des rapports financiers périodiques par les établissements seront effectués sur Excel.

En outre, la Cellule du PAQ préparera des rapports financiers semestriels et annuels de la composante PAQ, et les soumettra à l'UGP, au plus tard trente (30) jours après la fin de chaque semestre calendaire pour les incorporer dans les Rapports financiers intérimaires non-audités consolidés de l'ensemble du Projet, dont la forme et le fond respectent les directives de la Banque en matière de présentation de rapports financiers.

Afin de s'assurer que les fonds du Programme soient utilisés pour financer les activités prévues aussi efficacement que possible, il est nécessaire que le responsable financier de l'UGP mette en place des arrangements de gestion financière adéquats à chaque étape de la vie du PAQ, à savoir : préparation et planification; implémentation; et achèvement et clôture.

6.2. BUDGETISATION ET PLANIFICATION

6.2.1. Préparation du budget

Les budgets annuels de chaque établissement sont incorporés dans le budget global du MESRS, qui est soumis au Ministère des finances pour approbation et devrait être approuvé par l'Assemblée des Représentants du Peuple avant le 31 décembre de chaque année et voté comme loi de finances. Le contrôle budgétaire est mis en œuvre au moyen d'un système informatique (ADEB). Chaque établissement de l'enseignement supérieur présente un budget annuel pour les engagements financiers. En termes de sources de financement, le budget global dépend des contributions du Gouvernement et des fonds mis à disposition par différents bailleurs de fonds afin de réaliser des projets spécifiques.

La Cellule du PAQ en coordination avec l'UGP est chargée de la préparation du budget annuel du Programme en se basant notamment sur :

- Le cadre logique;
- Le budget de l'année précédente;
- Les rapports semestriels et annuels d'avancement;
- L'analyse du niveau de progression à la réalisation des objectifs du budget précédent et des objectifs figurant dans le document d'évaluation du Projet;
- Les recommandations des missions de supervision et d'appui de mise en œuvre;
- Les rapports d'évaluation.

6.2.2. Révision des PAQ

Programme d'Appui à la Qualité

A la demande des établissements, les PAQ sont susceptibles de révision, quand c'est justifié, après avis favorable des évaluateurs et validation du Comité du PAQ. Une fois la révision approuvée, un plan de mise en œuvre actualisé sera signé par les différentes parties signataires de la convention de financement.

6.3. SYSTEME COMPTABLE

Les principes comptables généraux du projet sont les suivants :

- La comptabilité du PAQ couvrira toutes les sources et utilisations des fonds, y compris les paiements effectués et les dépenses engagées. Toutes les transactions relatives au PAQ (qu'elles impliquent des dépenses en espèces ou non) seront incluses dans les rapports et le système comptable. Les décaissements effectués à partir du Compte Désigné (CD) seront également inclus dans le système comptable du PAQ. Les fonds de contrepartie seront indiqués séparément.
- Les transactions et activités du PAQ seront séparées des autres activités du MESRS et des établissements. Chaque établissement tiendra les comptes pour les activités qui lui incombent. Les états financiers résumant les engagements, recettes et dépenses pour le PAQ seront arrêtés chaque trimestre par chaque établissement, selon des modèles acceptables par la Banque, et transmis à la Cellule du PAQ accompagnés des pièces justificatives, dans un délai n'excédant pas les trois semaines après la fin de chaque trimestre. La Cellule du PAQ consolidera toutes les données et préparera un rapport financier semestriel.
- La comptabilité du PAQ sera tenue en accord avec la classification des dépenses et sources de financement indiquées dans les documents du Projet et l'organisation générale du budget. Les données collectées par la cellule du PAQ seront recoupées avec les informations financières disponibles sur le système ADEB.

Les données collectées sont par la suite saisies sur Excel par la cellule du PAQ pour produire un rapport financier global du PAQ répondant au format de la Banque.

En effet, la comptabilité constitue la mémoire du Programme. A travers les états comptables et financiers, il doit être possible de reconstituer la situation du Programme, les flux financiers engagés et décaissés et les résultats atteints. La comptabilité est dès lors un instrument d'information pour les tiers (Gouvernement, bailleurs de fonds, donateurs, partenaires ...) et un outil gestion pour les responsables du Programme.

Le système de gestion financière en place au sein des établissements est basé sur les principes et procédures définis par le cadre légal applicable au secteur public et plus précisément, aux institutions gouvernementales. Les établissements présentent un budget annuel pour les engagements. En termes de sources de fonds, le budget général porte sur les contributions du Gouvernement au même titre que sur les fonds mis à leur disposition par différents bailleurs de fonds, pour exécuter des projets spécifiques. Les budgets des établissements sont soumis pour approbation au Ministère des finances avec le budget du MESRS.

Programme d'Appui à la Qualité

6.3.1. La conception du système comptable

Le système en place (ADEB) sert principalement à la gestion et au suivi du budget de l'Etat et par conséquent, il ne permet pas de produire des rapports financiers selon les modèles exigés par la Banque (engagements et paiements par composante, sous-composante, par catégorie et source de financement, en dinars et en euros, des états de sources et utilisations des fonds ...).

Le suivi financier du PAQ par chaque établissement sera effectué sur Excel.

6.3.2. Procédures de saisie comptable

La procédure de saisie des pièces comptables au niveau de chaque établissement, se déroule comme suit :

- Réception et enregistrement des factures et pièces justificatives. A la réception des factures, enregistrement dans le courrier des arrivées par le bureau d'ordre en attribuant un numéro et la date d'arrivée.
- Vérification et approbation. Transmission des pièces justificatives aux responsables concernés pour validation technique et retour au comptable pour vérification financière (régularité; exactitude) et approbation par le Chef du Projet PAQ.
- Analyse comptable, imputation et saisie comptable. Le comptable procède à l'analyse des pièces afin d'attribuer les codifications comptables de chaque pièce avant saisie sur le système.
- Classement. Le classement constitue une phase importante pour la bonne tenue d'une comptabilité. Il doit se faire par ordre chronologique. Chaque dossier doit comporter les pièces suivantes, qui seront jointes à l'ordre de paiement :
 - DAO,
 - avis de publication,
 - offre attributaire,
 - PV d'ouverture des offres,
 - rapport de dépouillement,
 - Non Objection de la Banque quand c'est nécessaire,
 - caution définitive,
 - ordre de service pour le démarrage des travaux,
 - caution contre le paiement de la retenue de garantie,
 - bon de commande ou contrat (original),
 - PV de réception provisoire
 - PV de réception définitive
 - facture ou décompte (original)

Programme d'Appui à la Qualité

- pièce de paiement (ordre de paiement)
 - preuve de décaissement (avis de débit ou extrait de banque)
 - restitution de la retenue de garantie,
 - main levée de la caution bancaire.
- Préparation du paiement. L'ordre de paiement est signé en premier lieu par le responsable financier de l'établissement qui doit :
- vérifier la cohérence des différentes pièces justificatives,
 - s'assurer de la disponibilité des fonds sur le budget de l'établissement récipiendaire d'allocation.
 - L'ordre de paiement est signé en deuxième lieu par l'ordonnateur du budget au sein de l'établissement récipiendaire d'allocation, qui doit vérifier la cohérence des différentes pièces justificatives, et ensuite transmis au Comptable Public pour paiement.

6.3.3. Conservation des documents

Conformément à la réglementation tunisienne, chaque établissement doit conserver pendant au moins dix ans après la date de clôture du Projet tous les documents comptables concernant les activités du Projet.

6.4. CONTROLE INTERNE

Le système tunisien de finances publiques est régi par un cadre légal et réglementaire très détaillé qui présente des garanties robustes en matière de fiabilité et de transparence. Ce système repose non seulement sur le principe de la séparation stricte des fonctions des ordonnateurs et des comptables, mais aussi sur des règles clés de contrôles internes gouvernant a priori les dépenses et sur des règles d'audit interne et externe.

De plus, les contrôles du secteur public fonctionnent dans un cadre juridique et agréé très complet avec des Ministères de tutelle et des organismes d'audit et de contrôle. Une gamme complète de dispositifs d'audits est en place (contrôles internes et externes, a priori et a posteriori), assurant un audit efficace du secteur public.

6.4.1. Séparation des tâches incompatibles

Le système de contrôle interne en place au sein des établissements est conforme au système gouvernemental en vigueur et a été jugé satisfaisant par la Banque. Ce système garantit la séparation des tâches grâce à plusieurs niveaux indépendants de contrôles et de validation depuis l'émission du besoin jusqu'au paiement du bénéficiaire en passant par l'attribution du marché.

- La structure organisationnelle formelle séparant clairement les fonctions spécifiques des mécanismes de contrôle indépendants ;

Programme d'Appui à la Qualité

- Le contrôle effectué par le responsable financier du Projet et l'Agent comptable, qui relève du Ministère des Finances avant chaque paiement ;
- L'autorisation par l'ordonnateur du budget de l'établissement récipiendaire d'allocation, signataire de tous les ordres de paiement ;
- Le contrôle par le contrôleur des dépenses de l'État ;

Tous ces niveaux de contrôle sont toujours opérationnels et fonctionnent normalement.

6.4.2. Autorisation

Le contrôle de l'autorisation de chaque tâche, requiert la certification que la transaction est acceptable pour continuer son traitement. Différents types d'autorisations sont en vigueur au niveau du Projet, notamment lors de la procédure de passation des marchés et du processus de paiement. Les autorisations délivrées par le personnel intervenant dans le cadre du Programme doivent être en conformité avec les prérogatives de chacun d'eux telles que prévues dans leurs fiches de postes respectives.

6.4.3. Rapprochements et vérifications

Le recoupement entre différentes sources d'information indépendantes est la clé du contrôle interne efficace pour identifier les erreurs et les écarts de soldes.

6.4.4. Limitation d'accès

Toutes les données, informations et enregistrements comptables et financiers ainsi que la documentation relative au Programme doivent être conservés dans un lieu sécurisé et que seules les personnes autorisées peuvent y accéder. En outre, toutes les données relatives au Programme doivent faire l'objet d'une sauvegarde sur un autre support magnétique, au moins une fois par semaine, et placé dans un autre endroit sécurisé.

6.5. GESTION DES FLUX DE FONDS ET DES LIQUIDITES

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

Il incombera à l'établissement récipiendaire d'allocation de présenter les pièces justificatives correspondantes pour les services rendus ou les activités mises en œuvre au titre du Programme.

L'Établissement bénéficiaire d'allocations du PAQ est responsable de l'exécution de son projet, désignera un responsable financier au sein de l'Unité de gestion Administrative et Financière de l'établissement (UAFE) ou aura recours à une assistance technique extérieure financée sur les

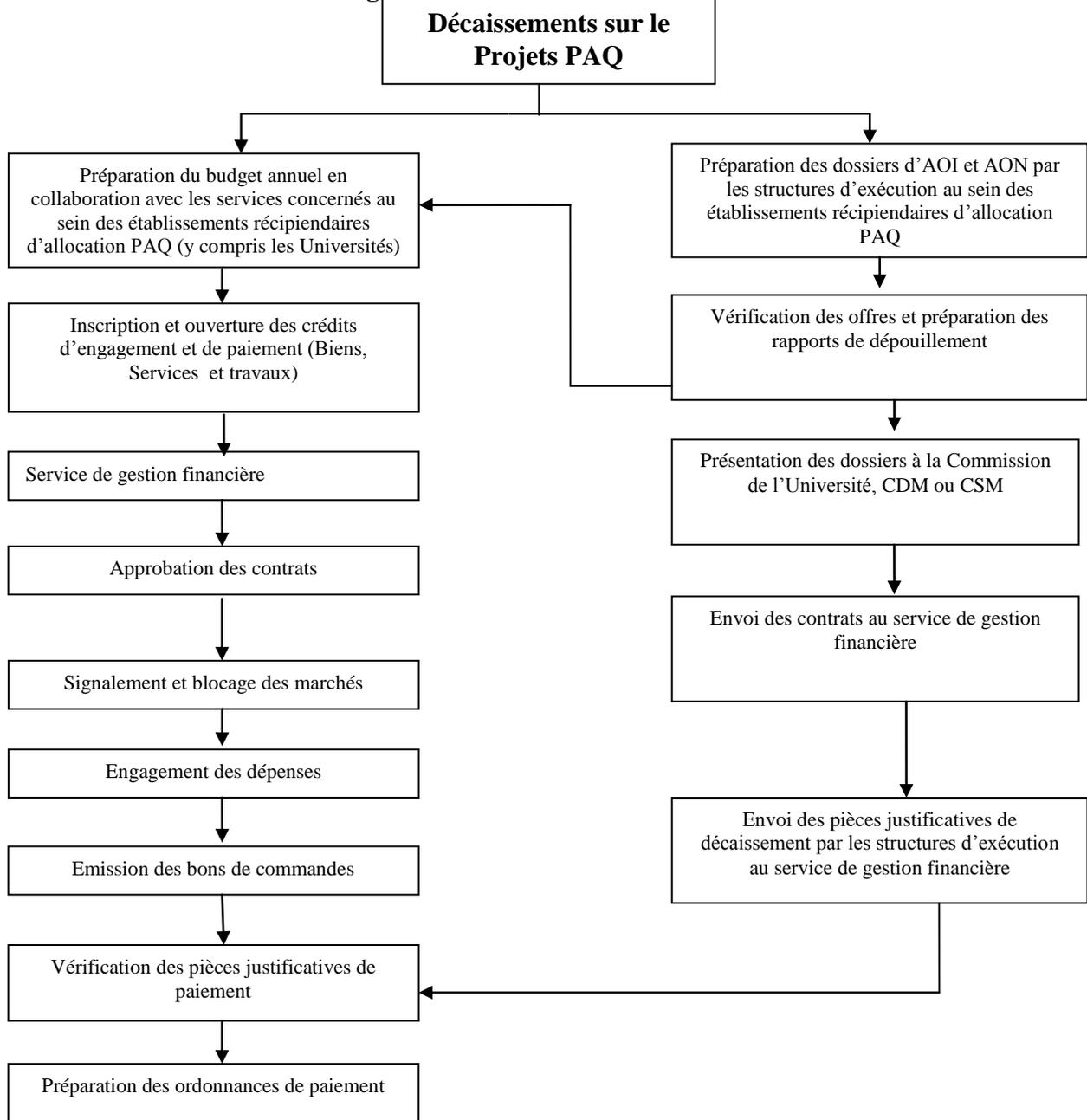
Programme d'Appui à la Qualité

fonds alloués qui assistera le Chef de Projet dans la gestion des allocations et la passation des marchés du PAQ.

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

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

Programme d'Appui à la Qualité



Programme d'Appui à la Qualité

6.6. PROCEDURES DE TRANSFERT DE FONDS AU ETABLISSEMENTS RECIPIENDAIRES D'ALLOCATION PAQ

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

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

L'évaluation périodique est faite par rapport aux repères de la cible de réalisation convenus dans la convention signée entre le MESRS et le récipiendaire de l'allocation et élaborés dans le projet de plan de la mise en œuvre. L'équipe d'évaluateurs agissant au nom du Comité du PAQ prépare un rapport écrit avec copie pour le Comité du PAQ et le récipiendaire de l'allocation et fait une recommandation sur le timing et le montant du décaissement de la seconde tranche de l'allocation ou de celle qui suit.

6.6.1. Conditions préalables au décaissement

Conformément aux dispositions de la convention de financement, les éléments suivants constituent des conditions préalables additionnelles aux retraits des fonds du prêt :

- Les fonds du projet PAQ sont inscrits au budget de l'établissement,
- Les fonds de contrepartie (Participation des établissements récipiendaires d'allocation) ont été inscrits et mis à la disposition des chefs de projets.
- Le Manuel de procédures du Projet a été validé conformément aux dispositions de l'accord de prêt,
- Une Cellule PAQ et une unité de gestion administrative et financière (UGAF) ont été créés au sein de l'établissement récipiendaire d'allocation.

Les pièces justificatives des dépenses seront conservées par le récipiendaire de l'allocation et seront mises à la disposition de l'auditeur externe du projet et des missions périodiques de supervision de la Banque.

6.6.2. Les fonds de contre partie

L'établissement récipiendaires d'allocation prendra toutes les dispositions nécessaires pour la mobilisation des fonds relatifs à sa participation au projet. Ces fonds seront mis à disposition à partir du budget de l'établissement (Titre I). Les paiements à partir du budget seront effectués sous la responsabilité des ordonnateurs du budget (directeurs, doyens, DG, présidents d'universités) conformément aux procédures et à la législation tunisiennes en vigueur, et dans les meilleurs délais afin de garantir la bonne exécution des projets PAQ. Par ailleurs

Programme d'Appui à la Qualité

l'établissement mettra à la disposition du Projet PAQ, les locaux nécessaires pour l'implémentation du Projet.

La contribution sur le budget du MESRS et le titre I du budget des établissements récipiendaires d'allocation PAQ, est inscrite au budget annuel de l'Etat et approuvé par l'Assemblée des représentants du Peuple avant le 31 décembre de chaque année. Les engagements et les paiements sur le budget du MESRS sont gérés par le système ADEB.

6.7. RAPPORTS FINANCIERS

La Cellule du PAQ au sein des établissements récipiendaires d'allocation en collaboration avec les UGAF sera chargée de préparer des rapports financiers annuels et intérimaires. Ces rapports doivent comporter une partie descriptive et une partie financière couvrant toutes les activités réalisées dans le cadre du Projet PAQ. La partie narrative doit permettre de relater une synthèse, le contexte, les activités réalisées, les difficultés rencontrées, les mesures prises, les changements introduits, les réalisations en termes d'indicateurs de performance, le programme de travail pour la période suivante.

6.7.1. Rapports financiers annuels

La Cellule du PAQ au sein des établissements récipiendaires d'allocation en collaboration avec les UGAF produira des états financiers annuels pour son projet PAQ. Ils devraient inclure : (a) un état des flux de trésorerie, (b) l'état cumulé des engagements, (c) l'analyse des paiements et des retraits sur les fonds du prêt, et (d) registre des contrats (**annexe 2**).

6.7.2. Rapports financiers intérimaires non audités

Les rapports financiers intérimaires non audités des projets PAQ doivent comprendre des données sur la situation financière. Ils incluront :

- Un état des sources et utilisations des fonds pour la période concernée et en valeur cumulée, incluant un état des soldes des comptes du Projet ;
- Un état des engagements et des paiements par catégorie et action,
- Un état des paiements effectués par sources de financement,
- Un état d'analyse et de suivi de l'avancement de la consommation du budget du projet PAQ par action et source de financement indiquant les prévisions, les réalisations et les écarts en donnant une explication à ces écarts.

Ces rapports seront produits par la Cellule du PAQ au sein des établissements récipiendaires d'allocation en collaboration avec les UGAF à partir de la consolidation des données comptables et financières. Ils seront préparés trimestriellement et transmis à la Cellule PAQ du MESRS dans un délai n'excédant pas 15 jours après la fin de chaque semestre. Les modèles de tableau sont annexés au manuel de procédures du Projet.

6.7.3. Rapport d'achèvement

La déclaration de la fin du projet par l'établissement devrait être accompagnée d'un rapport

Programme d'Appui à la Qualité

physique et financier de fin d'exécution conforme aux documents types préparés aux fins par la Cellule du PAQ.

Le Comité du PAQ confiera ensuite l'évaluation finale à un panel d'évaluateurs qui exécutera sa mission selon un référentiel d'évaluation devant montrer, outre le degré d'atteinte des objectifs visés par la proposition :

- les changements institutionnels éventuels opérés par l'introduction du projet,
- tout impact fortuit (positif ou négatif),
- les leçons apprises et, la pertinence des mesures prises par l'établissement et/ou l'université pour la pérennisation et la dissémination des résultats du projet.

Six semaines avant la date d'achèvement du PROMESE, toutes les demandes de décaissement (déblocage de tranches) doivent être soumises avant la date de clôture du PROMESE. Cela signifie que les évaluations sont faites et ont été validées par le comité du PAQ.

6.8. LA GESTION DES ACTIFS IMMOBILISES

La gestion des actifs est un processus important servant à suivre les actifs immobilisés aux fins de la comptabilité financière, à faciliter l'entretien préventif et à prévenir les vols. La gestion des actifs fixes comprend :

- L'étiquetage clair de tous les biens achetés et l'assignation à chacun d'un numéro d'ordre unique ainsi que son inscription au registre des immobilisations tenu par les établissements récipiendaires d'allocation,
- Un inventaire physique de tous les biens inscrits au registre est effectué au moins une fois par an, accompagné des contrôles suivants : i) vérifier que tous les biens se trouvent encore à l'endroit indiqué au registre ; ii) vérifier que tous les biens sont encore en bon état ; iii) toute différence constatée entre cet inventaire et le registre des actifs fixes doit donner lieu à une enquête ;
- La vérification doit être exécutée par des personnes autres que les usagers habituels du matériel/des biens considérés afin de garantir la séparation des fonctions ;
- La couverture des biens acquis dans le cadre du Projet par des polices d'assurance adéquates couvrant principalement les risques de vols, d'incendies, des dégâts des eaux ...

6.9. AUDIT EXTERNE DU PROJET

Les états financiers des projets PAQ, seront audités annuellement par un contrôleur, acceptable par la Banque, conformément aux normes d'audit internationalement acceptées. L'audit couvrira tous les aspects du projet, toutes les opérations mises en œuvre au titre du Projet, ainsi que les origines et utilisations des fonds. Il portera également sur les opérations financières et le contrôle interne ainsi que sur le système de gestion financière. La Banque accepte que le

Programme d'Appui à la Qualité

Contrôle Général des Finances (CGF) relevant du Ministère des Finances, soit désigné auditeur externe du Projet.

Le rapport devra se prononcer sur les modalités de passation des marchés financés par le Projet. Le rapport devra également contenir :

- Une opinion distincte et séparée sur les états financiers du Projet et la certification que les biens et les services financés par la Banque ont été utilisés aux seules fins de la réalisation des objectifs du projet,
- Une opinion distincte et séparée que les états de dépenses ayant servi au remboursement des avances sur le Compte Désigné correspondent bien aux écritures comptables;
- Une opinion distincte et séparée sur l'utilisation du Compte Désigné ;
- Une lettre de recommandations séparée signalant les défaillances relevées dans les registres, procédures et système comptable du projet ainsi que dans les contrôles internes et formulant des recommandations appropriées en vue d'y remédier ;
- Le rapport devra également se prononcer sur les modalités de passation des marchés financés par le Projet.

Le MICI adressera les rapports à la Banque dans les six mois à compter de la date de clôture de chaque exercice fiscal objet de l'audit. Les termes de références (TdR) seront préparés par l'UGP et communiqués par la Banque pour approbation. Ils incluront l'audit et les transactions financières ainsi qu'une évaluation du contrôle interne.

6.10. SUPERVISION DU PROJET

La supervision des projets PAQ est assurée deux fois par an par la Banque. A celles-ci s'ajouteront éventuellement des missions d'appui à la mise en œuvre en fonction du déroulement des activités. Chaque supervision examinera l'état d'avancement des projets PAQ par rapport aux résultats attendus et par rapport au budget.

La mission de supervision doit permettre :

- D'examiner l'état d'avancement de l'exécution des différentes composantes des projets par rapport aux prévisions,
- D'analyser les différents aspects fiduciaires du projet (allocations budgétaires, engagements, paiements et décaissements, conformité des dépenses par rapport au budget et au rapport d'évaluation du Projet, tenue de la comptabilité et des registres exigés, réalisation des audits),
- D'examiner la structure organisationnelle du Projet,
- D'analyser la situation de mise en œuvre des recommandations des missions précédentes,
- D'apprécier la durabilité des actions réalisées et d'apprécier les impacts du programme.

Programme d'Appui à la Qualité

Une revue à mi-parcours sera effectuée par la Banque à la fin de la troisième année d'exécution. L'examen à mi-parcours appréciera, notamment, la réalisation des objectifs des projets PAQ et les difficultés rencontrées.

7. GESTION DES PASSATIONS DE MARCHES.

7.1 Cadre juridique et réglementaire, Responsabilités.

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

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

- Directives pour la passation des marchés de fournitures, de travaux et de services (autres que les services de consultants) financés par les prêts de la BIRD et les crédits de l'IDA, Janvier 2011, révisé en Juillet 2014;
- Directives pour la sélection et l'emploi de consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale, Janvier 2011, révisé en Juillet 2014.

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

- Du décret n° 2014-1039 du 13 mars 2014 portant réglementation des marchés publics.
- du Décret n° 2004-2663 du 29 novembre 2004, fixant la composition et la compétence de la commission des marchés créée auprès de chaque université.

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

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

Programme d'Appui à la Qualité

emprunteurs qui doivent évaluer des offres présentées dans le cadre d'un appel d'offres national.

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

[www.worldbank.org Home > Projects > Procurement](http://www.worldbank.org/Home%20%20Projects%20%20Procurement)

7.2 Planification et suivi de la passation des marchés.

7.2.1 Planification et consolidation des plans de passation des marchés.

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

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

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

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

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

7.2.2 Suivi de la passation des marchés par la Cellule du PAQ et examen des requêtes.

Dès la signature de la convention par les différentes parties, les récipiendaires d'allocations et les structures bénéficiaires des marchés (Etablissements et Universités) se verront délivrer un

Programme d'Appui à la Qualité

accès personnalisé à la plateforme collaborative du PAQ (www.paq.rnu.tn) et seront tenus d'y afficher et d'actualiser régulièrement les progrès réalisés au niveau de la passation de leurs marchés. Cette procédure facilitera la communication entre les différentes parties ainsi que le suivi des progrès par la Cellule du PAQ. En particulier, le chef de projet, le directeur/doyen de l'établissement et le(a) président(e) de l'université sont tenus de soumettre simultanément à la cellule du PAQ, les dossiers des marchés assujettis à l'examen de la commission des marchés compétente puis l'avis de ladite commission dès sa réception.

Toutes les propositions de révisions ultérieures à apporter aux plans de passation des marchés doivent être soumises à l'approbation préalable de la Banque Mondiale, hormis celles qui figurent ci-après et qui relèvent des compétences de la Cellule du PAQ et de l'Unité de Gestion du PROMESE:

- l'actualisation/révision des dates d'exécution des actions inscrites dans les PPM ;
- le changement de la méthode de sélection pour le recrutement des consultants ;
- le changement de la méthode de passation des marchés pour les fournitures et travaux.

Par ailleurs, il a été convenu avec la BIRD que la Cellule du PAQ et l'Unité de Gestion du PROMESE sont chargées de l'examen et de l'approbation des requêtes suivantes :

- Requêtes pour les marchés à passer par Entente Directe (ED) dont le montant est inférieur ou égal à :
 - 15.000 USD pour les marchés de consultants individuels ;
 - 30.000 USD pour les bureaux d'études ;
 - 50.000 USD pour les marchés de fournitures et de services de non-consultants, pour lesquels les justificatifs obéissent à ce qui est stipulé dans le paragraphe 3.5 des directives de la Banque.
- Requêtes de relance des marchés suite au rejet par les commissions compétentes des propositions (pour les consultants) et des offres (pour les soumissionnaires). Les requêtes de relance devraient être soumises à la Banque pour information sauf dans le cas où la relance envisagée sera limitée aux mêmes soumissionnaires ou à ceux qui ont retiré les cahiers des charges ; dans ce cas, les requêtes dûment argumentées sont à soumettre à l'avis préalable de la BM.
- Requêtes de prolongation des délais pour la remise des propositions dans le cadre des appels d'offres et des appels à manifestations d'intérêt ; il est à rappeler que deux cas sont envisageables :
 - Si le délai de prolongation de la remise des offres est inférieur à un mois, l'avis de la BM n'est pas nécessaire,
 - Si ce délai dépasse les 56 jours, ou lorsqu'il s'agit d'une deuxième prolongation, l'avis préalable de la Banque est nécessaire.

La Cellule du PAQ est tenue de transmettre à la Banque sur une base annuelle (au cours du 1er trimestre de chaque année calendaire) les Plans de Passation des Marchés respectifs de chaque

Programme d'Appui à la Qualité

sous projet accompagnés d'un état récapitulatif des modifications dûment validées par le Comité de Pilotage (CoPil) du PROMESE.

7.3 Gestion de la passation des marchés au niveau du récipiendaire.

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

Un Plan de Mise en Œuvre (PMO) et un Plan de Passation des Marchés pour toute la durée du projet font partie de la convention entre le récipiendaire de l'allocation et le MESRS. Ces documents définissent en général la nature et le chronogramme des marchés planifiés pendant la durée de l'allocation.

7.3.1 Procédures de gestion et prérogatives.

Les procédures suivantes doivent être respectées dans le cadre de la gestion des marchés par le récipiendaire d'allocations du PAQ-QE (une procédure similaire sera appliquée pour les projets bénéficiaires d'allocation du PAQ-CG):

- Le Chef de projet, en collaboration avec le Directeur/Doyen de l'établissement, est responsable pour élaborer les termes de référence pour les services de l'assistance technique éventuelle et les spécifications techniques pour l'acquisition de biens ou des travaux de génie civil.

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

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

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

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

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

Programme d'Appui à la Qualité

- L'UAFE reçoit les propositions et les soumissions, procède à l'ouverture des offres et propositions et entreprend l'évaluation technique. L'UAFE prépare le rapport d'évaluation des offres.
- L'UAFE transmet le rapport d'évaluation des offres à la Commission des Marchés compétente via l'université pour examen et approbation; une copie du rapport est transmise simultanément à la cellule du PAQ, et ce conformément au § 7.2.2 du dit manuel. *Cette étape ne doit pas durer plus d'un mois.*
- L'UAFE prépare un contrat qui est signé par le Chef de projet et le Chef de l'Etablissement en qualité de première partie dans le contrat, et contresigné et approuvé par le Président de l'Université concerné, et par l'Entrepreneur / le Fournisseur / le Consultant en tant que seconde partie. *Cette étape ne doit pas durer plus d'un mois.*
- L'Entrepreneur / le Fournisseur / le Consultant par la suite délivre les biens ou exécute les travaux ou fournit l'assistance technique dans le cadre des termes convenus dans le contrat. *De manière typique cette étape peut durer entre Un (1) et trois (3) mois dépendant du transport maritime, des chronogrammes de livraison ou de la complexité de la mobilisation.*
- Après la livraison des biens, le gestionnaire du magasin de l'Université délivre une lettre de réception, et par la suite, le Chef du Projet en collaboration avec le Chef de l'établissement coordonne l'inspection technique des biens. Après avoir complété la revue technique le Chef du Projet en rapport avec le Chef de l'établissement fournit un rapport d'acceptation à l'UAFU. *Cette étape ne doit pas durer plus d'un mois.*

7.3.2 Procédures de classement des dossiers.

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

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

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

- Les rapports ou livrables pour les services de consultants ;
- Les bons de livraison et de réception pour les fournitures ;
- Les factures ;
- Les copies des références de paiement ou de liquidation des factures.

Programme d'Appui à la Qualité

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

7.4 Examen des marchés du PAQ.

7.4.1 Examen des marchés par la BIRD

Rappelons que tous les marchés qui seront passés au titre des subventions sur une base compétitive et des subventions institutionnelles, feront l'objet d'un examen **a posteriori** de la Banque. Le marché signé, le rapport d'évaluation et la recommandation d'attribution et tout autre document concernant le marché devront être conservés pour qu'ils soient examinés par la Banque et ses consultants auditeurs. Si la Banque détermine que le marché n'a pas été attribué conformément aux procédures convenues telles que spécifiées dans l'Accord de prêt et détaillées dans le Plan de passation des marchés approuvé par la Banque, ou que le marché lui-même n'est pas compatible avec lesdites procédures, elle peut déclarer la passation des marchés non conforme tel qu'indiqué au paragraphe 1.12 des Directives pour la passation des marchés et au paragraphe 1.17 des Directives pour la sélection et l'emploi des consultants. La Banque informera l'Emprunteur des raisons de cette décision dans les plus brefs délais.

Les seuils des marchés devant être l'objet d'un examen a priori de la Banque sont indiqués en tableau 10-a.

7.4.2 Examen des marchés par la commission des marchés compétente

Le tableau 10-b rappelle les seuils de compétences des commissions des marchés tels que fixés pour les marchés publics nationaux par catégorie de marché et type de marché selon les dispositions du Décret n° 2004-2663 du 29 Novembre 2004, fixant la composition et la compétence de la commission des marchés créée auprès de chaque université et du Décret N° 2014-1039 du 13 mars 2014 qui a abrogé toutes les dispositions antérieures contraires au dit décret et notamment le décret 2002-3158 du 17 décembre 2002, portant réglementation des marchés publics et l'ensemble des textes qui l'ont modifié ou complété ainsi que le décret n° 2011-623 du 23 mai 2011, portant dispositions spécifiques pour la réglementation des marchés publics.

Le tableau 10-a. *Seuils de revue a priori par la BIRD pour les marchés publics par catégorie de marché et type de marché.*

Seuils de revue a priori par la BIRD	
Fournitures	1, 000,000 USD
Travaux	10, 000,000 USD
Marchés de matériels informatiques et services de Non Consultants	1, 000,000 USD

Programme d'Appui à la Qualité

Services de consultants (bureaux d'études)	500,000 USD
Consultants individuels	200,000 USD
Entente Directe	TOUS

Le tableau 10-b. Seuils fixés pour les marchés publics par catégorie de marché et type de marché.

TYPES DE MARCHÉ	Commission locale des marchés	Commission régionale des marchés	Commission d'Universités	Commission Départementale des marchés	Commission supérieure des marchés
Travaux	Jusqu' à 2 millions DT	Jusqu' à 10 millions DT pour les projets à caractère régional	Jusqu' à 1 million DT	Jusqu' à 10 millions DT	>10 millions DT
Fournitures de Biens d'équipements et de services	Jusqu' à 400.000 DT	Jusqu' à 1 million DT	Jusqu' à 500.000 DT	Jusqu' à 4 millions DT	>4 millions DT
Fournitures de Biens d'équipements informatiques	Jusqu' à 300.000 DT	Jusqu' à 1 million DT	Jusqu' à 200.000 DT	Jusqu' à 4 millions DT	>4 millions DT
Logiciels et services informatiques	Jusqu' à 300.000 DT	Jusqu' à 500.000 DT	Jusqu' à 200.000 DT	Jusqu' à 2 millions DT	>2 millions DT
Etudes	Jusqu' à 150.000 DT	Jusqu' à 200.000 DT	Jusqu' à 100.000 DT	Jusqu' à 300.000 DT	>300.000 DT
Avants métrés estimatifs de travaux en régie	Jusqu' à 2 millions DT	Jusqu' à 5 millions DT	-----	Jusqu' à 7 millions DT	>7 millions DT

7.5 Passation des marchés non conformes.

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

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

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

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

Programme d'Appui à la Qualité

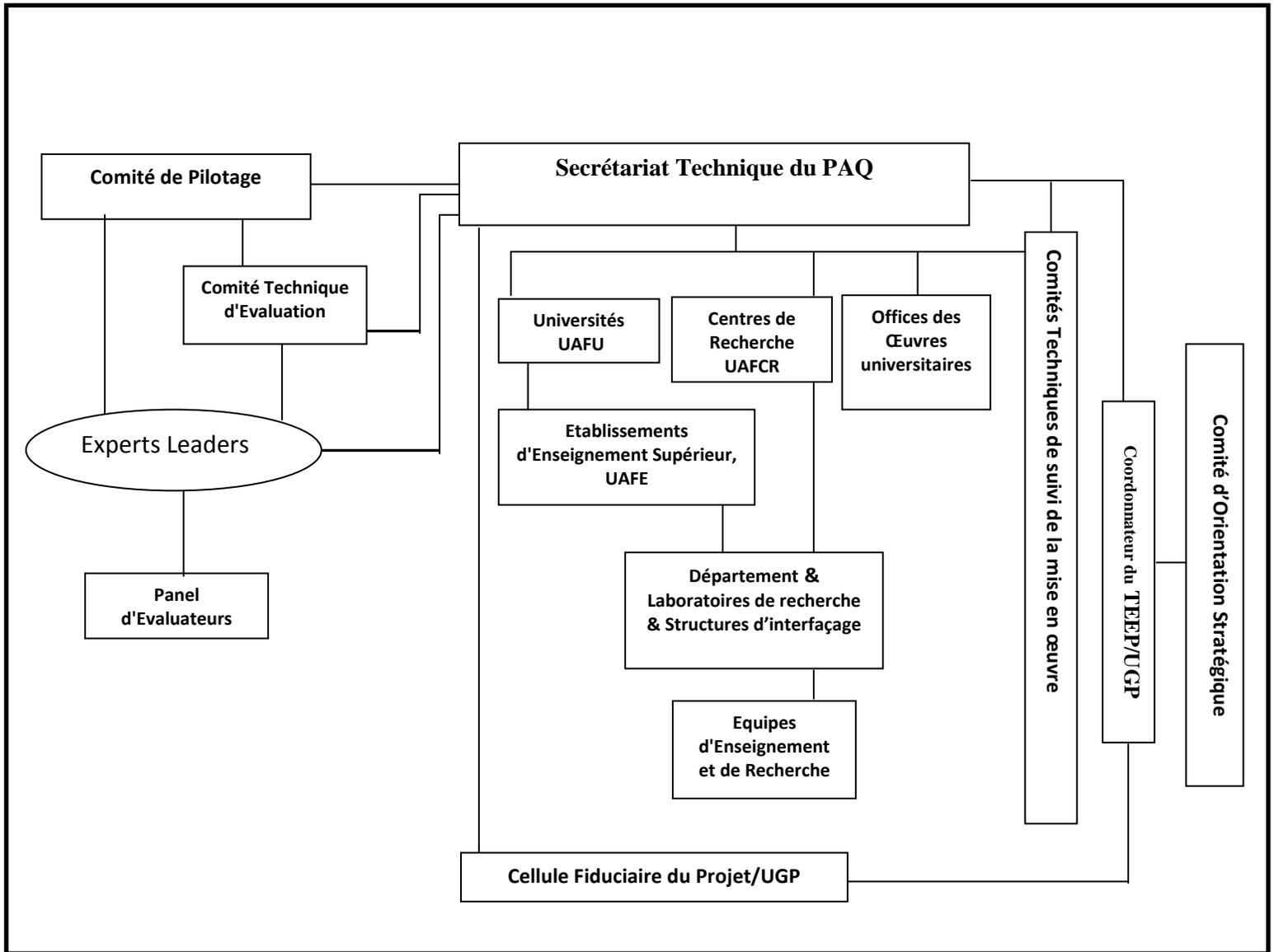


Figure 2. Schéma Global de fonctionnement du PAQ.

