



REPUBLIQUE TUNISIENNE
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Virtuelle de Tunis

 <p>Second Projet d'Amélioration du Dispositif de Gestion de l'Enseignement Virtuel</p>	PAQ -DGSU 	 <p>جامعة تونس الافتراضية UNIVERSITÉ VIRTUELLE DE TUNIS</p>
--	--	---

TERMES DE RÉFÉRENCE (Expert 1)

Recrutement d'un consultant individuel (expert international) pour la mission d'assistance et d'accompagnement de l'UVT dans la conduite du processus de planification stratégique et l'élaboration du plan d'orientation stratégique et du plan de développement 2020-2023.

23 Avril 2019

1. CONTEXTE DE L'ACTION.....	2
2. ACTIVITES A REALISER ET LIVRABLES.....	3
3. DUREE ET LIEU D'EXECUTION DE LA MISSION	5
4. PROFIL DU CONSULTANT	5
5. PIECES CONSTITUTIVES DE LA MANIFESTATION D'INTÉRÊT.....	6
6. MODE DE SELECTION ET NEGOCIATION DU CONTRAT.....	6
7. CONFLITS D'INTERET.....	7
8. CONFIDENTIALITE	7
9. ANNEXES.....	7

1. CONTEXTE DE L'ACTION

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) met en œuvre un Projet de Modernisation de l'Enseignement Supérieur en soutien à l'Employabilité des jeunes diplômés (PromESSE) financé en partie par la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (Accord de prêt n° 8590-TN). Dans ce cadre, le MESRS a lancé un nouveau Fonds d'Innovation : le PAQ pour le Développement de la Gestion Stratégique des Universités (PAQ-DGSU) avec l'objectif de faciliter et d'accélérer la migration des universités publiques vers davantage d'autonomie institutionnelle, de redevabilité et de performance. Le Fonds PAQ-DGSU vise en particulier à appuyer chaque université bénéficiaire dans son propre projet de modernisation et s'articule autour des notions suivantes :

1. L'auto-évaluation institutionnelle, pour mesurer ses forces et faiblesses sur une base réaliste et dégager des pistes de développement ;
2. Le Plan d'Orientation Stratégique, pour afficher ses priorités de développement ;
3. Le Contrat avec le MESRS, qui concrétise l'engagement de l'État sur des objectifs de progrès partagés avec l'université bénéficiaire ;
4. Le financement basé sur la performance, qui incite l'université bénéficiaire à améliorer son efficacité dans la mise en œuvre du contrat et à la maintenir.

La candidature de l'Université Virtuelle de Tunis (UVT) suite à l'appel du PAQ-SGSU a été retenue. Le projet soumis par l'UVT est baptisé PADGEV II : Second Projet d'Amélioration du Dispositif de Gestion de l'Enseignement Virtuel. Le premier projet avait été mené par l'UVT dans le cadre du PAQ I.

Le premier projet, PADGEV I, avait préparé le terrain pour le renforcement de l'autonomie de l'UVT en lui permettant d'accéder depuis le 1^{er} janvier 2016 au statut d'Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique. Le PADGEV I avait aussi contribué à l'introduction de la culture de l'amélioration continue et du management stratégique comme en témoignent les réalisations des premières évaluations institutionnelles (interne et externes) en 2015 ainsi que l'élaboration des premiers plans d'orientation stratégique et plan de développement stratégique 2016-2019 à l'UVT¹.

Dans sa phase préparatoire, le nouveau projet, PADGEV II (Second Projet d'Amélioration du Dispositif de Gestion de l'Enseignement Virtuel), aura pour objectifs (i) d'accompagner la définition du nouveau plan d'orientation stratégique de l'UVT en prenant en considération des évolutions récentes dans le secteur (plan de réforme de l'enseignement supérieur, élaboration de plans d'orientation stratégique par les universités partenaires de l'UVT, partenariats établis par l'UVT pour l'internationalisation de ses activités notamment en Afrique, etc.) ; (ii) d'élaborer un plan de développement stratégique de l'UVT sur la période 2020-2023 ; (iii) d'élaborer un projet d'établissement pour la période 2020-2023 ; et (iv) de préparer la proposition complète du projet PADGEV II conformément au canevas et aux termes de référence de l'appel PAQ-DGSU.

¹ Ces rapports et documents sont en accès libre sur le site Web de l'UVT : www.uvt.rnu.tn

Le PADGEV II, tel qu'il sera conçu dans la proposition complète, devra contribuer à (i) l'exécution d'une partie du plan de développement stratégique 2020-2023 ; (ii) préparer l'accès de l'UVT à un financement public complémentaire basé sur la performance ; et (iii) permettre à l'UVT de faire évoluer ses activités en Afrique d'une phase pilote de lancement à une phase de croissance sur la base d'un business model approprié.

Le diagnostic mené dans le PADGEV I dans le cadre de l'étude sur la structure organisationnelle de l'UVT avait révélé un certain nombre d'insuffisances. D'après ce diagnostic, « l'UVT n'a pas réussi à formaliser une démarche participative de planification stratégique et opérationnelle déclinée par structure avec un pilotage par les performances selon les indicateurs de suivi regroupés dans des tableaux de bord ». Parmi les recommandations formulées suite à ce diagnostic, il y a celles préconisant de :

- (i) Développer une démarche de gestion participative par les objectifs. Cette recommandation constitue le corollaire de la déclinaison de la stratégie par structure. Elle consiste à contractualiser d'une manière graduelle les rapports et ce à travers des tableaux de bord de performance dont les objectifs seront définis en concertation et évalués périodiquement.
- (ii) Concevoir un système simple de « prélèvement » des indicateurs périodiquement dans le cadre de tableaux de bord périodiques permettant d'évaluer les performances de chaque structure et de suivre l'état d'avancement du projet d'université dans son ensemble.

Une procédure spécifique à l'élaboration du projet d'établissement a ainsi été proposée à l'UVT dans le cadre du PADGEV I. Elle commence par l'élaboration d'un plan d'orientation stratégique à l'issue des évaluations, d'analyses interne et externe et de l'établissement d'un diagnostic complet des forces et faiblesses de l'UVT et des opportunités et menaces dans son environnement.

Aujourd'hui, les nouvelles obligations de l'UVT en tant qu'EPST rendent obligatoires l'adoption d'un projet d'établissement. Le projet d'établissement, au sens de la loi d'orientation de l'enseignement supérieur du 25 Février 2008 consacrant la contractualisation, étant un plan de développement quadri annuel synthétisant (i) les objectifs généraux et spécifiques pour les processus représentant la mission de l'établissement (formation, recherche, administration,...) ; (ii) les actions susceptibles de réaliser les objectifs fixés ; (iii) les indicateurs de suivi ; et (iv) le chiffrage financier des actions. Une procédure d'élaboration et de suivi du projet d'établissement ainsi qu'un modèle de projet d'établissement sont déjà définis dans le manuel de procédures du l'UVT.

Dans ce contexte, l'UVT se propose, dès la phase préparatoire du PADGEV II, de confier à un consultant individuel la mission d'assistance technique et d'accompagnement de l'UVT dans la conduite du processus de planification stratégique et l'élaboration du plan d'orientation stratégique et du plan de développement 2020-2023.

Le consultant travaillera en étroite collaboration avec le coordinateur du projet PADGEV II à l'UVT auquel il rendra compte de la mission qui lui est confiée.

2. ACTIVITES A REALISER ET LIVRABLES

En étroite collaboration avec le coordinateur du PADGEV II ainsi que les autres experts du projet, le consultant sera chargé de l'assistance technique et l'accompagnement de l'UVT dans (i) la conduite du processus de planification stratégique avec l'application d'une approche participative ; (ii) l'élaboration d'une matrice SWOT sur la base des diagnostics et évaluations déjà établis, de consultations des parties prenantes et de propositions par le consultant basées sur un benchmarking international, sur l'étude des tendances pertinentes et sur son expertise dans le domaine du e-learning et les leçons des expériences pertinentes ; et (iii) l'élaboration du plan d'orientation stratégique et du plan de développement 2020-2023 prenant en considération le nouveau statut de l'UVT et les évolutions internes et externes.

Le consultant assistera le coordinateur du PADGEV II et les responsables de l'UVT notamment en ce qui suit :

- Après un examen initial des documents disponibles (notamment relatifs à la structure, aux finances, au personnel, à la gestion, à l'histoire, aux activités, aux projets, aux politiques, aux études diagnostiques et évaluations déjà réalisées, au plan stratégique 2016-2019 ;

- et visant à rendre compte de l'état actuel de l'UVT et de son environnement), proposer une note d'analyse interne et externe.
- Préparer une note (i) de benchmarking international en vue de favoriser un meilleur développement de l'UVT et son internationalisation ; et (ii) de présentation des tendances et des bonnes pratiques internationales pertinentes pour l'UVT.
 - Coordonner le recensement, par l'équipe du projet, des opinions des responsables de l'UVT, des décideurs, des utilisateurs des cours en ligne, des experts et de représentants des parties prenantes et participer à quelques-uns des entretiens (en présentiel ou à distance avec WebEx, Skype,...).
 - Participer à la détermination des forces et des faiblesses de l'UVT ainsi que des opportunités et menaces externes et à la proposition d'une matrice SWOT pour l'UVT.
 - Affiner la vision & la mission de l'UVT et établir une première proposition des priorités de développement via la confrontation des éléments de diagnostic (interne et externe) avec la mission, les valeurs propres de l'UVT et son historique ainsi que les principaux besoins actuels des universités tunisiennes en matière de formation virtuelle.
 - Co-animer, en présentiel ou à distance (WebEx, Skype,...), un premier atelier de réflexion stratégique afin de (i) déterminer les scénarios pour le futur ; et (ii) définir les options stratégiques appropriées pour la période opérationnelle 2020-2023 ; (iii) déterminer les priorités pour la période 2020-2023.
 - Participer à l'élaboration d'une note définissant notamment les orientations stratégiques proposées pour l'UVT, les enjeux, les priorités pour la période 2020-2023, les résultats stratégiques, les objectifs stratégiques généraux et spécifiques, les projets et initiatives stratégiques proposés.
 - Co-animer, en présentiel ou à distance (WebEx, Skype,...), un second atelier de réflexion stratégique afin de dresser (i) valider définitivement le plan d'orientations stratégiques ; et (ii) valider définitivement le plan de développement 2020-2023.
 - Participer aux réunions à distance (WebEx, Skype,...), en lien avec le plan stratégique et le PADGEV II, avec le coordinateur du PADGEV II, les responsables de l'UVT, les autres experts et des représentants des parties prenantes.
 - Emettre des recommandations pour assurer une participation active et significative à la planification stratégique à l'UVT des membres du personnel de l'UVT, des partenaires, des bailleurs de fonds et d'autres parties prenantes, y compris le Ministère et les organismes gouvernementaux pertinents.
 - Préparer une note d'évaluation du projet d'établissement de l'UVT, selon des indicateurs correspondants, incluant le plan d'orientation stratégique et le plan de développement 2020-2023.
 - Préparer à l'avance l'atelier de planification stratégique et l'atelier de validation avec le coordinateur du PADGEV II et les autres experts de la phase préparatoire, les responsables de l'UVT et le personnel concerné de l'UVT.
 - Rendre compte régulièrement de l'avancement de la mission.

Les livrables de cette mission sont :

1. Une note méthodologique basée sur ces termes de référence.
2. L'ensemble des notes, rapports et documents mentionnés ci-dessus dans la section 2 des présents termes de référence.
3. Les rapports sur le déroulement et les résultats des deux ateliers.
4. La version finale du plan d'orientation stratégique.
5. La version finale du plan de développement 2020-2023.
6. Un rapport final d'exécution de la mission du consultant.

Tous les livrables sont rédigés en français. Ils doivent être fournis par courrier électronique (sous format Word et PDF) selon la forme jugée satisfaisante par l'UVT.

L'envoi du rapport final de mission à l'UVT doit être effectué, dans les 15 jours qui suivent la fin de la mission.

La version finale des livrables doit être reçue en version corrigée prête pour l'impression et la diffusion. La version finale des livrables doit être validée par le coordinateur du PADGEV II. Certains livrables nécessiteront une validation par le Comité de pilotage du PADGEV II.

Le planning de réalisation de la mission ainsi que les délais de soumission des livrables seront définis dans le contrat du consultant.

3. DUREE ET LIEU D'EXECUTION DE LA MISSION

La durée du Contrat sera de 15 semaines réparties sur une période de 3 mois à partir du mois de mai 2019 ou pendant toute autre période fixée ultérieurement par l'UVT après concertation avec le consultant. La date définitive de démarrage de la mission sera définitivement fixée par l'UVT lors de la négociation du contrat.

La charge de travail hebdomadaire du consultant fera l'objet de négociation et sera précisée dans le contrat.

Le Consultant sera rémunéré de manière forfaitaire selon le livrable et par jour de travail selon les règles de la Banque mondiale en matière de rémunération de consultants individuels.

Dans le cas de séjour(s) en Tunisie, le lieu du travail permanent du consultant est au siège de l'UVT. L'UVT mettra à la disposition du consultant un bureau partagé. Si le consultant sera appelé à participer, pendant le(s) séjour(s) éventuels prévus en Tunisie, à des réunions et missions en dehors du Grand Tunis, le transport et l'hébergement du consultant seront organisés par l'UVT dans les mêmes conditions que pour les cadres de l'UVT.

4. PROFIL DU CONSULTANT

En raison de la nature de la mission, le profil recherché pour cette mission est un(e) candidat(e) ayant montré des compétences confirmées idéalement au niveau international (i) dans la planification stratégique en particulier dans l'élaboration de plans d'orientation stratégique et de plans d'action ou de développement stratégique ; (ii) dans l'appui à des institutions publiques en particulier de l'enseignement supérieur ; et (iii) dans le domaine du e-learning.

Le consultant à recruter devra justifier des qualifications suivantes :

- Être titulaire au moins d'un diplôme de niveau Bac+5 en gestion ou, le cas échéant, tout autre domaine pertinent à condition d'avoir des expériences confirmées dans des missions similaires au niveau international ;
- Avoir au moins quinze (15) ans d'expérience professionnelle pertinente (le secteur de l'enseignement supérieur sinon le domaine de la planification stratégique sera un atout).
- Avoir une expérience avérée dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et en particulier dans le domaine du e-learning ;
- Avoir des qualifications et des références solides, idéalement au niveau international, dans des activités similaires à celles objet de la présente mission.

Le consultant devra également avoir les aptitudes suivantes requises pour la mission :

- Connaître le contexte de l'enseignement supérieur de la Tunisie.
- Connaître et/ou avoir une expertise reconnue en facilitation des processus de planification stratégique et en l'élaboration de plans de développement stratégique (idéalement dans les institutions de l'enseignement supérieur).
- Avoir une aisance relationnelle et être en mesure d'entretenir des relations suivies avec des partenaires au plus haut niveau.
- Avoir des capacités de négociation, de coordination des activités et d'animation d'équipes et de réunions.

- Posséder des connaissances du domaine économique et financier, budgétaire et comptable et de l'organisation institutionnelle.
- Être doté(e) d'un esprit d'analyse et de synthèse des informations organisationnelles et stratégiques.
- Avoir une aptitude avérée à travailler en prenant des initiatives et d'une manière autonome et à proposer des solutions innovantes.
- Savoir conduire le changement et s'adapter en permanence à de nouvelles tâches, de nouvelles activités.
- Faire preuve d'aptitudes rédactionnelles certaines pour l'écriture et la correction des documents.
- Maîtriser les logiciels de bureautique.
- Maîtriser parfaitement le français et l'anglais.

5. PIÈCES CONSTITUTIVES DE LA MANIFESTATION D'INTÉRÊT

- Une lettre de candidature au nom de Monsieur le Président de l'Université Virtuelle de Tunis ;
- Un Curriculum Vitae, selon le modèle joint en annexe des présents termes de référence, incluant toute information indiquant que le candidat atteste de l'expérience et des compétences nécessaires et qu'il est qualifié pour exécuter les prestations demandées ;
- Une liste des références du consultant dans des missions similaires ;
- Une copie des pièces justificatives (i) des diplômes, (ii) des expériences générales acquises par le candidat, et (iii) des qualifications du candidat en rapport avec la nature de la mission.
- Le programme sommaire de la méthodologie préconisée pour l'exécution de la mission (5 pages au maximum) ;
- Une offre financière comprenant le budget global et les prix détaillés (honoraires,...) sachant que deux séjours en Tunisie sont à prévoir durant cette mission et que les assurances, le transport international, les frais éventuels de visas, l'hébergement et les déplacements à Tunis seront pris en charge et gérés par le consultant.

6. MODE DE SÉLECTION ET NEGOCIATION DU CONTRAT

Le mode de sélection des consultants est celui du consultant individuel (personne physique) selon les directives de la Banque Mondiale.

Pour cette mission, un consultant sera choisi selon la méthode de sélection de consultants individuels en accord avec les procédures définies dans les Directives « Sélection et Emploi de Consultants par les Emprunteurs de la Banque Mondiale » (Mai 2004 - Version révisée en Juillet 2014).

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

Une commission de sélection des candidatures établira un classement des candidats selon le barème de notation suivant :

- Participation à des missions pertinentes (40 points)
- Carrière professionnelle pertinente pour la mission (40 points)
- Diplômes et qualifications pertinents pour la mission (15 points)
- Expériences générales du consultant et connaissance du contexte (5 points)

Le score technique minimum requis pour être classé dans la liste restreinte est de 70/100 points (avec un minimum de 30/100 points sur la participation à des missions pertinentes).

Toute candidature ayant un score nul dans l'un des quatre critères ci-dessus sera éliminée de la sélection, indépendamment de son score final.

Toute candidature émanant d'un bureau ou d'un groupement sera exclue. Cependant, les consultants individuels appartenant à un bureau ou groupement peuvent présenter des candidatures individuelles. La clause de conflit d'intérêt ci-dessous s'appliquera dans ce cas au candidat ainsi qu'au bureau ou groupement où il travaille.

Avant l'attribution définitive du contrat, celui-ci sera négocié avec le consultant sélectionné. Les négociations porteront essentiellement sur :

- l'approche méthodologique ;
- les conditions techniques de mise en œuvre de la mission, notamment le calendrier détaillé de déroulement de la mission ;
- le contenu des livrables ;
- l'offre financière.

7. CONFLITS D'INTERET

Les consultants en conflits d'intérêt, c'est-à-dire qui auraient un intérêt quelconque direct ou indirect au projet ou qui sont en relation personnelle ou professionnelle avec l'UVT doivent déclarer leurs conflits d'intérêt au moment de la transmission de la lettre de candidature pour la mission.

Tout fonctionnaire doit présenter l'autorisation nécessaire pour assurer la mission.

8. CONFIDENTIALITE

Le consultant retenu pour la présente mission est tenu de respecter une stricte confidentialité vis-à-vis des tiers, pour toute information relative à la mission ou collectée à son occasion. Tout manquement à cette clause entraîne l'interruption immédiate de la mission. Cette confidentialité reste de règle et sans limitation après la fin de la mission.

9. ANNEXES

- Annexe 1. Modèle de Curriculum Vitae.