



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



Université de Sfax  
Ecole Supérieure de Commerce de Sfax

**PROJET DE MODERNISATION DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR EN  
SOUTIEN A L'EMPLOYABILITE PROMESSE**

**PAQ-Développement de la Gestion Stratégique des Etablissements  
d'Enseignement Supérieur (PAQ-DGSE)**

**PAQ-DGSE-039-USF-ESCS**

**RENFORCEMENT DES CAPACITES DE GESTION PEDAGOGIQUE,  
ADMINISTRATIVE, FINANCIERE ET DE VIE UNIVERSITAIRE DE  
L'ESC SFAX**

**TERMES DE REFERENCE**

***TDR-D1-01-2023***

**«Elaboration du plan d'orientations stratégiques de  
l'ESC Sfax»**

# Sommaire

1.	Contexte de l'action.....	3
2.	Objectifs de la mission .....	3
3.	Tâches à réaliser .....	3
4.	Livrables .....	4
5.	Période, durée et lieu d'exécution de la mission .....	4
6.	Qualification et profil du consultant.....	5
7.	Dossier de candidature .....	5
8.	Conditions d'exécution de la mission .....	6
9.	Mode de sélection et négociation du contrat .....	6
10.	Variation des prix et des quantités.....	7
11.	Conflit d'intérêt .....	7
12.	Confidentialité.....	7
13.	Sous-traitance.....	8
14.	Résiliation .....	8
15.	Annexe .....	8

## 1. Contexte de l'action

Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (MESRS) a lancé le programme « *Projet de modernisation de l'enseignement supérieur en soutien à l'employabilité (PROMESSE)* », financé par la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement (BIRD), qui vise l'amélioration de l'employabilité des diplômés de l'enseignement supérieur et le renforcement de la gestion de l'enseignement supérieur. Suite à ce programme, le MESRS a conduit le projet de Développement de la Gestion Stratégique des Établissements d'enseignement supérieur (PAQ-DGSE) dont l'objectif principal est le renforcement des capacités de gestion pédagogique, administrative, financière et de vie universitaire des établissements universitaires.

C'est dans le cadre du PAQ-DGSE que l'ESCS a obtenu un financement (durée de 20 mois) pour la mise en place d'un projet intitulé «*Renforcement des capacités de gestion pédagogique, administrative, financière et de vie universitaire de l'ESC Sfax*» focalisé sur quatre domaines spécifiques : gestion et gouvernance, formation et employabilité, recherche et innovation et vie estudiantine.

Dans le cadre du premier domaine, L'ESC de Sfax se propose, de solliciter les services d'un consultant individuel pour l'élaboration de son plan d'orientations stratégiques et son plan d'actions stratégiques. De ce fait, le consultant individuel sélectionné doit assister les responsables du projet PAQ-DGSE, le comité de qualité et les responsables de l'Ecole dans l'élaboration de son plan d'orientations stratégiques et son plan d'actions stratégiques.

Les consultants individuels intéressés à assurer cette les missions demandées selon les termes de références, téléchargeables sur le site de l'ESC de Sfax : <http://www.escs.rnu.tn/>, doivent manifester leur intérêt pour fournir les services demandés.

## 2. Objectifs de la mission

La mission a pour objectifs d'assister l'équipe du projet, les responsables de l'Ecole Supérieure de Commerce de Sfax et les membres du comité qualité à l'élaboration du plan d'orientations stratégiques (P.O.S) et du plan d'actions stratégiques (P.A.S) de 'ESCS et ce en prenant en considération les évolutions internes et externes.

## 3. Tâches à réaliser

Le soumissionnaire retenu est appelé à effectuer les missions suivantes :

- Identifier la démarche, la structuration et la formulation du plan opérationnel stratégique (POS) , en se référant aux travaux réalisés à l'Ecole dans le cadre du projet PAQ DGSE.
- Animer des cycles de réunions pour l'établissement des axes d'orientations stratégiques de l'ESC Sfax.
- Identifier la démarche, la structuration et la formulation du plan d'orientations stratégique (POS).
- Formuler et élaborer le plan d'orientations stratégique (POS) et le plan d'activités stratégique (PAS), sur la base des résultats de l'évaluation interne et de l'analyse stratégique externe selon les programmes GBO : Missions, objectifs, activités, ressources, budgétisation, plan de mise en œuvre et de suivi.
- Emettre un rapport final POS et PAS versions validées.

#### 4. Livrables

Les livrables, rédigés en langue française, doivent être fournis selon la forme jugée satisfaisante par le comité technique du projet et visés par le chef du projet et le directeur de l'Ecole.

1. Guide d'élaboration du POS et du PAS ;
2. Version finale du plan d'orientations stratégique POS (version validé) ;
3. Version finale du plan d'actions stratégique PAS (version validé) ;
4. PV de réunions établis ;
5. Un planning des réunions;
6. Un rapport d'analyse et de définition des objectifs stratégiques;
7. Un rapport final d'exécution de la mission du consultant.

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

#### 5. Période, durée et lieu d'exécution de la mission

La durée totale de la mission est estimée à huit Hommes Jours (10H/J) à exécuter durant le mois de Mars 2023 ou pendant toute autre période fixée ultérieurement par l'ESCS après concertation avec le consultant sélectionné.

La durée totale de la mission se répartit entre les activités comme suit :

Activités demandées	Durée des activités (estimé en H/J)	Résultats attendus
Elaboration du plan d'orientations stratégique (POS) et du plan d'actions stratégique (PAS)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Un atelier de formation sur la démarche, structuration et formulation du plan d'orientations stratégique au profit des comités techniques (01 H/J)</li><li>2. Une assistance technique pour formulation du plan d'orientations stratégique (POS) (03 H/J)</li><li>3. Une assistance technique pour l'élaboration du plan d'actions stratégique (PAS) selon les programmes GBO (03 H/J)</li><li>4. L'élaboration des plans stratégique (POS &amp; PAS) dans leur versions finales et globale et discussion avec le comité de pilotage (02 H/J)</li><li>5. Emission du rapport final après sa validation (01 H/J)</li></ol>	Démarche bien définie pour le POS et PAS, Un POS fini et validé Un PAS fini et validé

Les quantités de prestation peuvent être modifiées en plus ou en moins de l'ordre de 20% de la quantité initiale du marché sans aucune opposition du consultant.

Toutes les réunions auront lieu au siège de l'ESCS.

## 6. Qualification et 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 dans :

- le diagnostic stratégique, la planification stratégique,
- l'élaboration de projets d'établissement ou les démarches de contractualisation et la planification financière Pluriannuelle (CDMT) et de l'organisation institutionnelle ou des activités similaires,
- l'assistance technique liées à la définition, le calcul et le suivi des tableaux de bord et des indicateurs de performance .

Peuvent participer à cette manifestation d'intérêt les consultants individuels justifiant des qualifications suivantes :

- Être titulaire au moins d'un diplôme de niveau Bac+5 en management, administration publique, sciences économiques et sociales ou, le cas échéant, tout autre domaine pertinent à condition d'avoir des expériences confirmées dans des missions similaires ;
- Avoir au moins cinq (5) ans d'expérience professionnelle dans le domaine du management, de la planification stratégique et idéalement dans le domaine du conseil en management ;
- Avoir une expérience avérée dans le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Avoir des qualifications et des références solides dans des activités similaires à celles objet de la présente mission ;
- Avoir une bonne connaissance des structures de l'enseignement supérieur et de la Recherche.

## 7. Dossier de candidature

Les soumissionnaires admissibles, au sens des directives « Sélection et emploi des consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale, octobre 2006 », désirant manifester leur intérêt à fournir les services décrits ci-dessus, doivent adresser au directeur de l'ESCS, un dossier de candidature en langue française comprenant les pièces suivantes :

- **Lettre de candidature**, dûment datée et signée, au nom du Directeur de l'ESCS.
- **Curriculum vitae** du consultant, faisant état des diplômes obtenus et retraçant ses principales qualifications et ses expériences professionnelles acquises en rapport avec la mission.
- **Références récentes du consultant (5 dernières années)** et pertinentes en missions similaires.
- **Qualifications en rapport avec la nature de la mission.**
- **Présentation de l'approche méthodologique (obligatoire)** à adopter pour la réalisation de la mission.
- **Le document « termes de références » dument signé et paraphé à chaque page.**

Les dossiers de candidature doivent parvenir par voie postale (normale, recommandée ou rapide) ou par dépôt direct au bureau d'ordre de l'ESCS au plus tard le 10/03/2023 à 14heure, heure local (le cachet du bureau d'ordre de l'ESCS faisant foi pour déterminer les délais) avec la mention suivante :

**Projet PAQ-DGSE-039-US-ESCS  
TDR-D1-01-2023  
« NE PAS OUVRIR,  
MARCHÉ POUR L'ELABORATION DU PLAN D'ORIENTATIONS  
STRATEGIQUE DE L'ESCS»  
ESC Sfax, route de l'aéroport km 4, B.P.1081, 3018 Sfax Tunisie**

## 8. Conditions d'exécution de la mission

### 8.1. Moyens et ressources à mobiliser par le consultant

Le consultant prend à sa charge les frais de transport : transport urbain et interurbain, l'hébergement et tous les frais engendrés par le séjour des personnes impliquées (Alimentation, etc.).

### 8.2. Données, Service, Locaux, Personnel et Installations à fournir par l'Université durant la mission

L'ESC de Sfax s'engage à mettre à la disposition du consultant, toutes les données nécessaires à l'exécution de sa mission et de mettre à sa disposition les équipements et les moyens matériels nécessaires durant l'exécution de la mission (vidéo projecteur, impression, tirage, édition support numérique, ...).

### 8.3. Responsabilité du consultant

Le consultant est censé s'acquitter de sa mission avec la diligence voulue et selon les règles de l'art. La responsabilité du consultant envers l'ESC de Sfax est régie par le droit applicable aux marchés publics et/ou les directives de la banque mondiale.

## 9. Mode de sélection et négociation du contrat

La sélection du consultant sera effectuée conformément aux procédures définies dans les directives « Sélection et Emploi des Consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale, Editions Mai 2004 (Version révisée en Juillet 2014) ».

Une commission de sélection (CS) des candidatures établira un classement des candidats selon les critères suivants :

Rubrique	Critères de Sélection	Notation
<b>Rubrique 1</b>	- <i>Qualifications à caractère générale et connaissance du contexte de l'enseignement supérieur :</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'années d'expérience (entre 1 et 5 ans : 5 points ; supérieur à 5 ans: 10 points).</li> <li>• Participation à des missions pertinentes en relation avec l'objet de la mission (5 points par mission maximum 20 points).</li> </ul>	10  20
<b>Rubrique 2</b>	- <i>Qualifications en rapport avec la mission :</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de missions similaires dans l'enseignement supérieur: (10 points par mission maximum 20 points).</li> <li>• Programme et méthodologie pour la mission.</li> </ul>	20  20

<b>Rubrique 3</b>	- <i>Qualifications des experts engagés dans la mission :</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplôme universitaire (10 points Doctorat, 8 points master ou grade équivalent, 5 points maîtrise ou diplôme équivalent).</li> <li>• Titulaire d'une certification/diplôme dans le domaine du management/leadership/planification stratégique.</li> </ul>	<p style="text-align: right;">10</p> <p style="text-align: right;">20</p>
<b>Total</b>		<b>100</b>

Un Procès-Verbal de classement des consultants sera rédigé au terme de la sélection par la CS qui établira une liste restreinte pour la négociation du contrat. Un score minimal de **60/100** est requis pour être éligible.

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 regroupement où il travaille.

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

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

## **10. Variation des prix et des quantités**

Le prix est à caractère ferme et non révisable.

Les quantités de prestation peuvent être modifiées en plus ou en moins de l'ordre de 20% de la quantité initiale du marché sans aucune opposition du consultant.

## **11. Conflit d'intérêt**

Le consultant en conflit d'intérêts, c'est-à-dire qui auraient un intérêt quelconque direct ou indirect avec le projet ou qui sont en relation personnelle ou professionnelle avec la Banque Mondiale ou le MESRS, doivent déclarer leur conflit d'intérêts au moment de la transmission de la lettre de candidature pour la mission ; en particulier, tout fonctionnaire exerçant une fonction administrative doit présenter les autorisations nécessaires pour assurer la mission.

## **12. Confidentialités**

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.

### **13. Sous-traitance**

Le titulaire du marché doit en assurer l'exécution de la mission conformément à son offre. Il ne peut ni en faire apport à une personne, ni en confier son exécution à autrui.

### **14. Résiliation**

La résiliation de plein droit intervient :

- En cas de décès du titulaire, sauf si la direction de l'ESC Sfax accepte la continuation du marché par les ayants droit.
- En cas d'incapacité physique manifeste et durable du titulaire du marché.
- En cas de faillite du titulaire sauf si l'ESC Sfax accepte les offres éventuellement faites par les créanciers dudit titulaire.
- En cas de manquement du titulaire à ses obligations et ses tâches.

### **15. Annexe**

Modèle de CV.