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

Université de Jendouba

Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanité du Kef

PAQ-Développement de la Gestion Stratégique des Etablissements d'enseignement supérieur, PAQ-DGSE

TERMES DE RÉFÉRENCE

Recrutement d'un cabinet de formation pour la formation du staff administratif en :

- **Gestion par objectif.**
- **Contrôle de gestion**
- **audit financier.**

octobre 2021

SOMMAIRE

Table des matières

CONTEXTE DE L'ACTION **2**

LA MISSION D'ASSISTANCE TECHNIQUE **2**

OBJECTIFS GENERAUX 2

OBJECTIFS SPECIFIQUES 2

CONTENU DE LA FORMATION .....

ORGANISATION DE LA FORMATION **3**

PLANNING ET METHODOLOGIE **3**

CONDITION D'EXECUTION DE LA MISSION **4**

PROFIL DU CONSULTANT: **4**

PIECES CONSTITUTIVES DE LA MANIFESTATION D'INTÉRÊT : **5**

MODE DE SELECTION ET NEGOCIATION DU CONTRAT **5**

LIVRABLES **8**

CONFLITS D'INTERET **8**

CONFIDENTIALITE **8**

ANNEXES **9**

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 Etablissements d'enseignement supérieur, PAQ-DGSE avec l'objectif de faciliter et d'accélérer la migration vers davantage d'autonomie institutionnelle, de redevabilité et de performance. Le Fonds PAQ-DGSE vise en particulier à appuyer chaque Etablissements d'enseignement supérieur 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'établissement bénéficiaire ;
4. Le financement basé sur la performance, qui incite l'établissement bénéficiaire à améliorer son efficacité dans la mise en œuvre du contrat et à la maintenir.

Dans ce contexte, l'ISEAH-KEF a reçu une allocation PAQ pour le financement de son Projet de Développement de la Gestion Stratégique de l'ISEAH-KEF: «***Le développement de la politique qualité de l'ISEAH-KEF, pour une institution responsable, efficace et efficiente. »*** C'est dans cet objectif et dans le cadre de son projet de Développement de sa Gestion Stratégique, que l'ISEAH-KEF va confier à un Bureau d'étude une formation du staff administratif en :

- Gestion par objectif.
- Contrôle de gestion
- audit financier.

LA MISSION D'ASSISTANCE TECHNIQUE

OBJECTIFS GENERAUX

Le projet devrait permettre d'améliorer la compétitivité de l'Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanités du Kef à travers la mise en place d'un système de Management permettant la satisfaction des attentes et des exigences de tous les acteurs de l'ISEAH KEF (étudiants, enseignants-chercheurs, personnels administratifs, partenaires, tutelles…).

OBJECTIFS SPECIFIQUES

Dans le cadre du développement de ses activités, l'ISEAH-KEF renforce l'expertise des enseignants et du staff administratif en matière de Gestion de Projets au niveau professionnel. Ainsi, l'objectif général de cette mission est de former en audit financier, en gestion par objectif et en contrôle de gestion 12 agents administratifs (en chaque formation) afin de renforcer leurs compétences en gestion de bout en bout.

Afin qu'ils soient opérationnels en termes de Gestion par objectif, en contrôle de gestion et qu'ils soient capables de réaliser un audit financier.

CONTENU DE LA FORMATION

La formation doit répondre aux exigences spécifiées à la gestion par objectif et permettre Au staff administratif de définir des objectifs pertinents, déterminer des ressources (en hommes, en matériel et en temps), agencer ces ressources de manière optimale et de préciser les instruments de mesure de la performance à travers la mise en place d'un dispositif permettant de détecter et d'analyser les points forts et les points faibles dans le fonctionnement de l'établissement.

RESULTATS ATTENDUS

- La formation, objet de cette consultation, consiste à renforcer les compétences et les connaissances des membres de l'administration en matière de management par objectifs, en contrôle de gestion et en audit financier. Cette formation les aidera à mettre en œuvre le projet de passage de l'Institut Supèrieur des Etudes Appliquées en Humanités du Kef d'un établissement public à caractère administratif (EPA) vers un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST).

ORGANISATION DE LA FORMATION

Les services demandés dans le cadre de cette formation comportent :

a- Une formation de 12 agents de l'ISEAH Kef en gestion par objectif et en contrôle de gestion et en audit financier.
b- Une formation pratique qui constitue l'essentiel de l'ensemble de la formation.
c- Les points a et b doivent faire l'objet de documents de formation spécifiques fournis au démarrage de l'action pour chacun des participants. La formation pratique sera exécutée par les moyens propres du consultant.

PLANNING ET METHODOLOGIE

Le consultant doit fournir dans sa proposition technique une méthodologie de travail en plus d'un planning détaillé.
Cette méthodologie doit spécifier les phases suivantes :

A. Phase 1 : une formation en gestion par objectifs
B. Phase2 : une formation en audit financier
C. Phase 3 : une formation en contrôle de gestion

A. Phase 1 : Une formation en gestion par objectif

Cette mission vise à :

- Comprendre les enjeux du management par objectifs.
- Renforcer les compétences et les connaissances des membres de l'administration en matière de management par objectifs. Cette formation les aidera à mettre en œuvre le projet de passage de l'ISEAH KEF d'un établissement public à caractère administratif (EPA) vers un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST).
- Maîtriser les techniques de fixation d'objectifs.
- Savoir effectuer le suivi des objectifs.
- Pouvoir intégrer le management par objectifs dans la gestion de l'équipe.

Phase 2 : Une formation en audit financier

- Identifier les étapes et les points clés de la démarche d'audit financier
- Savoir utiliser les outils de la méthodologie de l'audit financier
- Porter un diagnostic sur la situation de l'établissement

B. Une formation en contrôle de gestion

- Maitriser les aspects pratiques de la fonction contrôle de gestion ainsi que les nouveautés dans cette discipline
- Elaborer un programme en vue de mettre en place ou d'améliorer les systèmes de contrôle de gestion
- Former les participants à bien utiliser les acquis de cette formation pour améliorer les services aux seins de l'ISEAH KEF
- la mise en place ou l'amélioration des systèmes de contrôle de gestion (Gestion budgétaire et Tableaux de Bord…)
- La maitrise d'un dispositif de Veille et d'alerte contre les risques certains ou potentiels et suivie de la performance de l'établissement.

Le planning proposé doit prévoir une durée maximale de 15 jours calendaires (hors délais de validation des phases).
Les consultants candidats sont tenus de transmettre à l'ISEAH-KEF une proposition de planning en termes de temps.
La formation sera repartie comme suit :

N°	Thèmes	durée	Nombre de groupe
01	Gestion par objectifs	05 jours	1 groupe
02	Audit financier	05 jours	1 groupe
03	Contrôle de gestion	05jours	1 groupe

CONDITION D'EXECUTION DE LA MISSION

-La date de démarrage de la formation sera fixée par l'ISEAH-KEF lors de la négociation du contrat.
-Le consultant prendra à sa charge son transport : transport urbain et interurbain, son hébergement et tous les frais engendrés lors de sa mission Il est tenu de mobiliser par ses soins les moyens logistiques primordiaux pour sa propre utilisation.
-Le lieu du travail permanent du consultant est au siège de l'ISEAH-KEF
-La pause café et le déjeuner sont à la charge de consultant
-Il est nécessaire de prévoir un document d'évaluation des connaissances acquises par les apprenants (sous forme d'un QCM ou autre)
-La formation demandée doit conduire à la délivrance de document nominatif sous la forme d'un certificat attestant de la qualification de chaque participant pour le contenu objet de la formation.

PROFIL DU CONSULTANT:

Peuvent participer à cette consultation les bureaux (organismes de formation), ayant :

-Une expérience professionnelle pertinente dans la formation en audit financier, en gestion par objectif et en contrôle de gestion.
-Une bonne connaissance des structures de l'enseignement supérieur ;
-La participation à des actions et projets similaires ;
-La maîtrise du processus de conduite d'une mission d'audit financier et ses différentes étapes (planification, réalisation et communication).

-La maitrise des concepts de la GBO (gestion budgétaire par Objectif, définition et rôle des outils de cadrage stratégique, mesure de la performance)
-La maitrise des aspects pratiques de la fonction Contrôle de gestion (la mise en place ou l'amélioration des systèmes de contrôle de gestion (Gestion budgétaire et Tableaux de Bord…)
– La maitrise d'un dispositif de Veille et d'alerte contre les risques certains ou potentiels et suivie de la performance de l'entreprise.
.
-La capacité de s'acquitter des livrables dans des délais raisonnables.

PIECES CONSTITUTIVES DE LA MANIFESTATION D'INTÉRÊT :

- Une lettre de candidature au nom de Mme la directrice de l'ISEAH-KEF.
- 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 (avec justifications : contrats, bons de commande, certificats de bonne exécution….. (pas des feuilles de présences).
- 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 et le planning de la méthodologie préconisée pour la formation.

Les dossiers de manifestation d'intérêt doivent parvenir sur TUNEPS ou par voie postale (normale, recommandée ou rapide) ou par dépôt direct au bureau d'ordre de l'ISEAH-KEF à l'adresse suivante :

Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanité du Kef,
Cité Eddir, Le Kef 7100.

Au plus tard le **20 Octobre 2021 à12h**. [Tuneps, le cachet du bureau de poste ou Le cachet du bureau d'ordre de l'Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanité du Kef faisant foi].
L'enveloppe extérieure devra porter une des mentions suivantes :

« NE PAS OUVRIR »

« Demande de manifestation d'intérêt pour la deuxième fois pour le recrutement d'un Bureau de formation pour réaliser une formation audit financier, en gestion par objectif et en contrôle de gestion»

MODE DE SELECTION ET NEGOCIATION DU CONTRAT

Le mode de sélection des consultants est celui du bureau d'étude selon les directives de la Banque Mondiale.

Pour cette mission, un consultant sera choisi selon la méthode de **sélection de consultants** 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 :

CRITERES *	Sous-critère *	Note maximum	Documents justificatifs à fournir
Conformité de l'approche technique, de la méthodologie et du plan de travail propose aux termes de reference (40 points)	- Conformité du programme de la formation aux objectifs visés	**25 points**	- Formulaire F1 rempli - Programme détaillé de la formation proposé (en précisant le contenu de chacune des parties académiques et pratiques) - Liste détaillée des matériels qui seront mis à disposition pendant la formation - Calendrier d'exécution de la formation
	- Actualité et adéquation du matériel prévu pour l'exécution de la formation	**10 points**	
	- Calendrier d'exécution de la formation	**05 points**	
Qualifications et compétence du consultant (60 points)	- **<u>Consultant (30 points) :</u>** • Qualification générale : bureau ou organisme de formation agrée par l'Etat (9 points) ; autre (0 points) • Pertinence avec la mission : consultant disposant de ressources humaines et matérielles propres (15points) ; sinon (0 points) • Expérience en rapport avec les formations : nombre de formations similaires exécutées (6 points attribués à l'offre ayant le nombre de formations le plus élevé, les autres auront un nombre de points proportionnel sur cette base)	**09 points** **15 points** **06 points**	- Formulaire F2 rempli - Copie du statut ou de l'agrément du consultant - Etat des resources humaines et matérielles propres au consultant qui seront mis à contribution pour la mission - References du consultant accompagnées des pieces justificatives (copie de contrat, commandes, attestations de bonne execution, ….)

	- **<u>formateurs (30 points)</u>** : une moyenne arithmétique sera calculée pour les formateurs prévus • Qualification générale : diplôme <bac+4 (0pts) ; Bac+4 (5pts) ; Bac+5 et plus (9pts) • Pertinence avec la mission : exerçant un métier de formateur dans une discipline adaptée à la formation demandée ou ingénieur exerçant dans l'industrie (15 points) ; autre (0 points) • Expérience en rapport avec la mission : nombre de formation similaires exécutées (6 points attribués à l'offre ayant le nombre de formations le plus élevé, les autres offres auront un nombre proportionnel sur cette base)	**09 points** **15 points** **06 points**	- Une copie du diplome de chaque formateur - Un CV pour chaque membre de l'équipe selon le modèle du formulaire **F3**

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 critères ci-dessus sera éliminée de la sélection, indépendamment de son score final.
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 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 y compris les obligations fiscales

LIVRABLES

Les livrables de cette mission sont :

1) Attestations de Formation du personnel administratif en gestion par objectifs
2) Attestations de formation du personnel administratif en audit financier
3) Attestations de formation du personnel administratif en contrôle de gestion
4) La fiche de présence
5) Un document de formation et/ou supports pédagogiques utilisés

Les livrables, rédigés en langue française, doivent être fournis selon la forme et le délai jugés satisfaisants par l'ISEAH-KEF et le comité de pilotage du projet. Une fois validés, tous les rapports seront remis à l'ISEAH-KEF en version papier, avec un envoi en parallèle par courrier électronique (sous format Word et PDF). L'envoi du rapport final de la mission de la formation à l'ISEAH-KEF devra être effectué, dans les 15 jours qui suivent la fin de la mission comme pièces justificatives au règlement.

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 **Institut Supérieur des Etudes Appliquées en Humanité du Kef** 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.

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.

FORMULAIRE F1 - Description de la conception, de la méthodologie et du plan de travail proposés pour accomplir la mission

(3 pages maximum)

a) *Conception technique et méthodologie. Il vous est suggéré d'expliquer la manière dont vous envisagez les objectifs de la mission, la conception des services, la méthodologie pour exécuter les activités et obtenir les résultats attendus et le détail de ceux-ci. Vous devrez mettre en relief les problèmes à résoudre et leur importance et expliquer la conception technique que vous adopterez pour ce faire. Vous devrez en outre expliquer la méthodologie que vous avez l'intention d'adopter.*

b) *Plan de travail. Vous proposerez les principales activités que comprend la mission, leur nature et durée estimée. Le plan de travail proposé doit être compatible avec la conception technique et la méthodologie, montrez que les Termes de référence ont été compris et peuvent être traduits en un plan de travail pratique.*

c) *Organisation et personnel, Vous proposerez la structure et la composition de votre équipe. Vous donnerez la liste des principales disciplines représentées, le nom de l'expert clé responsable.*

FORMULAIRE F2 - Composition de l'équipe et responsabilités de ses membres (personnel clé)

Personnel technique/de gestion				
Nom	Société	Spécialisation	Poste	Tâche

FORMULAIRE F3 - Modèle de Curriculum vitae (cv) du personnel clé proposé

1. **Poste** _____

2. **Nom du consultant** [*indiquer le nom de la société proposant le personnel*]

3. **Nom de l'employé**[*nom complet*]

4. **Date de naissance _____ Nationalité**

5. Cursus de formation [*Indiquer les études universitaires et autres études spécialisées De l'employé ainsi que les noms des institutions fréquentées, les diplômes obtenus et les dates auxquelles ils l'ont été*]

2 Affiliation à des associations/groupements professionnels

3 Autres formations [*Indiquer toute autre formation reçue depuis 5 ci-dessus*]

8. **Pays où l'employé a travaillé**[*Donner la liste des pays ou l'employé a travaillé au cours des*

10 dernières années] :

9. **Langues :** [*Indiquer pour chacune le degré de connaissance : bon, moyen, médiocre pour cequi est de la langue parlée, lue et écrite*]

10. **Expérience professionnelle** [**:***En commençant par son poste actuel, donner la liste par ordrechronologique inverse de tous les emplois exercés par l'employé depuis la fin de ses études. Pour chaque emploi (voir le formulaire ci-dessous), donner les dates, le nom de l'employeur et le poste occupé*].

Depuis [*année*] _____ jusqu'à [*année*]_____

Employeur :_____

Poste : _____

11.Détail des tâches exécutées *[Indiquer toutes les tâches exécutées pour chaque mission]*	**12. Expérience de l'employé qui illustre le mieux as compétence** [*Donner notamment les informations suivantes qui illustrent au mieux la compétence professionnelle de l'employé pour les tâches mentionnées au point 11*] Nom du projet ou de la mission : _____ Année : _____ _____ Lieu : _____ ___ Principales caractéristiques du projet : _____ Poste : _____ _____ Activités : _____

13.Information complémentaire

[Inclure ici toute information jugée pertinente pour la présente mission: contacts de personnes références, publications, etc.]

14. ANNEXES.

[Lister toutes les annexes jugées pertinentes pour la mission : exemple : missions d'études et coopération internationale]

15. Attestation :

Je, soussigné, certifie, en toute conscience, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de ma situation, de mes qualifications et de mon expérience. J'accepte que toute déclaration volontairement erronée puisse entraîner mon exclusion.

_____ Date : _____

[Signature de l'employé et du représentant habilité du consultant] *Jour/mois/année*

ou

Nom du représentant habilité : _____