



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

**Université de Monastir**



**PAQ-Développement de la Gestion Stratégique des  
Universités, PAQ-DGSU**



## **TERMES DE RÉFÉRENCE**

**Recrutement d'un consultant individuel ou d'un bureau de  
formation pour une Formation en Médiation et Gestion de  
Conflits.**

**PAQ-DGSU-UM**

**Mars 2023**

# Sommaire

---

I.	Contexte de la mission .....	0
II.	Objectifs de la mission .....	0
III.	Compétences visées.....	1
III.1	Activités nécessaires à l’accomplissement de la mission.....	1
III.2	Livrables de la mission : .....	3
IV.	Méthodologie de présélection .....	3
V.	Critères de présélection.....	3
VI.	Conditions de participation et pièces constitutives de la manifestation d’intérêt : .....	4
VII.	Demande de clarification .....	5
VIII.	Négociation du contrat .....	5
IX.	Conflits d’intérêt : .....	5
X.	Annexes .....	5
X.1	Avis de Manifestation d'intérêt.....	5
X.2	Modèle de CV .....	5

## I. Contexte de la mission

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 :

- L'auto-évaluation institutionnelle, pour mesurer ses forces et faiblesses sur une base réaliste et dégager des pistes de développement,
- Le Plan d'Orientation Stratégique, pour afficher ses priorités de développement,
- Le contrat avec le MESRS, qui concrétise l'engagement de l'état sur des objectifs de progrès partagés avec l'université bénéficiaire,
- 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.

Dans ce contexte, l'Université de Monastir a reçu une allocation PAQ pour le financement de son projet PAQ-DGSU « **Vers une Université bien gouvernée, autonome, innovante, entrepreneuriale et à fortes employabilité, visibilité et attractivité internationales** ».

Dans le cadre de ce projet et pour former les équipes des cellules de médiation auprès de l'université et ses établissements universitaires, l'Université de Monastir invite par cet appel les consultants individuels et les bureaux de formation spécialisés intéressés à manifester leur intérêt pour assurer une formation en «**Médiation et Gestion de Conflits**» animée par un (des) expert (s) en faveur de **80 participants**.

## II. Objectifs de la mission

Cette mission entre dans le cadre de mise en place d'une structure de médiation à l'Université de Monastir (UM). Il s'agit de former les membres de cette structure en médiation et en gestion des conflits en milieu universitaire.

### Les objectifs généraux de la mission sont :

- Comprendre les conflits individuels et collectifs en milieu universitaire et savoir comment les gérer.
- Développer les compétences des participants en matière de médiation en tant que mode de résolution des conflits en milieu universitaire.
- Viser la **certification** et la reconnaissance internationale des participants en médiation et gestion des conflits.

### Les objectifs spécifiques de la mission sont :

Former les participants sur :

- L'approche dynamique du conflit
- Les techniques de prévention de conflits
- Les conflits relationnels en milieu universitaire
- Les Styles de gestion de conflit
- La communication et l'aide des personnes en conflit par la médiation

- La communication en situation de conflits
- Médiation et autres modes de résolutions des conflits (MARC)
- La communication et l'aide des personnes en conflit par la médiation
- La maîtrise des principes de la médiation
- La maîtrise des étapes du processus de médiation
- La maîtrise des outils du médiateur
- La mise en situation de gestion de conflits et résolution des litiges

### III. Compétences visées

**À l'issue de la formation, chaque participant aura la capacité de :**

- Maîtriser les mécanismes de la communication personnelle et l'impact de sa communication sur les relations humaines,
- Situer la place et le rôle de la médiation par rapport aux autres modes de règlement de conflits,
- S'approprier la conduite du processus de médiation et adopter les outils de communication du médiateur,
- Intégrer la spécificité de la posture du tiers en médiation,
- Connaître l'éthique du médiateur dans la médiation,
- Développer la médiation dans son environnement personnel et professionnel.

#### III.1 Activités nécessaires à l'accomplissement de la mission

##### a) Formation :

Former les membres de la structure de gestion de conflits et de médiation de l'UM sur la gestion de conflits individuels et collectifs en milieu universitaire et développer leurs compétences en matière de médiation en tant qu'outil de résolution des conflits en milieu universitaire.

La formation doit traiter **les 3 modules** ci-dessous et comprendre une partie théorique et une partie pratique.

#### **Module 1. Apprendre à mieux communiquer et à analyser le conflit**

##### **1 – La dynamique du conflit**

- Définition du conflit
- Les émotions dans le conflit
- Le danger des jeux psychologiques
- Les attitudes en situation de conflit

##### **2- Les fondamentaux de la communication**

- Les canaux de la communication : émetteurs-récepteurs ; les filtres ; les perceptions ; les notions de distorsion de la communication
- Les critères de réussite de la communication grâce à l'écoute centrée sur la personne de Carl ROGERS : reformulation, questionnement, écoute active, écoute passive
- Les apports des écoles de Palo Alto, Gordon et Rogers

##### **3- Le droit des modes amiables de résolution des différends**

- Les Modes Alternatifs de Règlements des Différends (MARD)
- Le cadre juridique de la médiation (national et international)

##### **4 – les styles la médiation**

- La médiation facultative
- La médiation transformative
- La médiation directive

### Examen et sélection

A la fin du module 1 les participants passeront une évaluation afin de sélectionner 30 candidats pour passer à la formation certifiante.

### **b) Certification :**

Certifier les membres de la structure de gestion de conflits et de médiation de l'UM ayant suivi les modules 2 et 3 de la formation en gestion de conflits et en médiation.

## **Module 2 : Apprendre le processus de médiation et le pratiquer**

### **1 - Le processus pratique de la médiation**

- Pratiquer les étapes de la médiation dans leur unicité, leur contenu et leur déroulement
- Comprendre l'importance de la maîtrise du passage de l'une à l'autre des étapes
- Savoir utiliser les apartés ou caucus à bon escient
- Travailler la reconnaissance réciproque
- Imaginer les situations de blocage pour réussir à les dépasser
- Accompagner et optimiser la négociation entre les parties : la phase délicate de l'accord en médiation
- Savoir organiser la stratégie d'une médiation
- Apprendre à terminer une médiation
- Connaître le rôle et la place des avocats et des magistrats en médiation
- Savoir reconnaître la place du droit dans la médiation

### **2 - Éthique, équité et déontologie en médiation**

- S'approprier la posture du tiers
- Adopter une éthique de médiateur et percevoir les attitudes «morales» du médiateur
- Connaître les principaux Codes de déontologie des médiateurs

## **Module 3 : Se perfectionner dans sa posture de médiateur et dans la maîtrise du processus de médiation grâce à l'apport de compétences complémentaires**

- La gestion du stress du médiateur en situation de conflit
- S'initier à la pratique de la «MINDFULNESS» afin d'améliorer la qualité de la présence et de l'écoute du médiateur
- Pratique intensive de la médiation
- La Communication Non Violente

La formation et la certification se dérouleront selon le tableau ci-dessous :

Lots	Formation	Groupes	Durée	Nombre de personnes
1	Première session (module 1)	4	20 HJ (5hJ/grp)	80
2	Deuxième session (modules 2)	1	10 HJ	30
	Troisième session ( module 3)	1	3 HJ	30

- ✓ **Le consultant peut participer au premier et/ou au deuxième lot.**
- ✓ Le consultant pourra proposer un plan de formation en adéquation avec les objectifs de la mission.
- ✓ La journée de formation ne peut pas être au-dessous de **06** heures par jour (hors pause).
- ✓ Le programme de formation devra préciser les séquences de formations, leurs durées, les exercices d'accompagnement et de recueillir l'aval de la partie demandée.

✓ Le lieu et date de la formation seront fixés ultérieurement.

### III.2 Livrables de la mission :

#### **Les livrables de la mission sont :**

- Le programme de la formation
- Le matériel nécessaire de la formation est à la charge du bureau/consultant
- Les supports de la formation papier ou numérique pour les participants
- Les fiches d'évaluation de la formation complétée par les participants
- Les feuilles d'émargement et attestation de présence pour les participants
- Les attestations de participation à la formation pour tous les participants
- Un rapport de synthèse de la mission
- **Acquisition des vouchers pour passer l'examen de certification**

Les livrables, doivent être fournis selon la forme jugée satisfaisante par l'Université de Monastir.

Une fois validés par le coordinateur, tous les rapports seront remis à l'Université de Monastir en version papier, en trois (3) exemplaires, avec un envoi en parallèle par courrier électronique (sous format Word, PDF et PPT). L'envoi du rapport de synthèse de la mission à l'Université de Monastir devra être effectué, dans les 15 jours qui suivent la fin de la mission.

### IV. Méthodologie de présélection

La présélection du bureau est effectuée conformément aux procédures définies dans les directives « Sélection et Emploi des Consultants par les emprunteurs de la Banque Mondiale, dans le cadre des prêts de la BIRD et des crédits et dans de l'AID- Editions Janvier 2011 Version Révisée Juillet 2016 ».

L'appel à la Manifestation d'Intérêt, objet du présent dossier sera réalisé selon la méthode Qualifications des Consultants (QC) qui se déroule en deux phases :

- La première phase consiste à publier un avis à manifestation d'intérêt, sur la base des termes de référence qui prévoient les conditions de participation, la méthodologie et les critères de présélection des bureaux candidats.
- La deuxième phase consiste à inviter, le consultant ou le bureau candidat présélectionné (le mieux qualifié), à présenter ses propositions technique et financière.

### V. Critères de présélection

Une présélection des dossiers de candidatures sera effectuée sur la base des critères suivants :

Critères d'évaluation	Barème de notation
Carrière professionnelle pertinente pour la mission - Nombre d'années d'expérience dans les formations	1 ≤ 5pts ≤ 2 3 ≤ 10pts ≤ 5
Qualification formation des formateurs	10 Pts
Autres diplômes et qualifications pertinents pour la mission	5pts par diplôme avec un maximum de 20 pts
Missions de formation en Gestion de Conflits et Médiation accomplies par le consultant à l'échelle nationale et internationale	10 pts par mission avec un maximum de 30 pts
Missions accomplies par le consultant d'appui à des institutions de l'enseignement supérieur pour la	10 pts par mission avec un maximum de 30 pts

Formation en Gestion de Conflit et Médiation.	
---	--

Le consultant ou le bureau candidat qui aura le meilleur score supérieur à **60/100** sera retenu pour l'inviter à soumettre une proposition technique et financière conformément aux directives de la Banque Mondiale relatives à la sélection des consultants.

**VI. Conditions de participation et pièces constitutives de la manifestation d'intérêt :**

Les consultants individuels et les bureaux d'études intéressés par la réalisation des services décrits dans les présents termes de références, doivent fournir les informations et les pièces pertinentes montrant qu'ils sont qualifiés pour exécuter les prestations demandées et particulièrement,

- 1 Une lettre de candidature au nom de Monsieur le Président de l'Université de Monastir.
- 2 Formulaire de participation à ladite manifestation, signé par le bureau de formation **en Annexe 1**,
- 3 Un Curriculum Vitae pour chaque consultant intervenant dans cette mission, selon le modèle joint **en annexe 2** 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 ;

La candidature doit être appuyée par les pièces justificatives, en effet toute information qui nécessite une justification ne sera prise en considération que si la pièce de justification est présentée.

Les candidats peuvent déposer directement au bureau d'ordre de l'Université de Monastir ou adressées par voie postale recommandée ou par rapide poste au nom de Monsieur le Président de l'Université de Monastir, sis au : BP n°56, Avenue Tahar Haddad, 5000 Monastir, Tunisie.

Les manifestations d'intérêts doivent parvenir à l'Université de Monastir au plus tard **le 27 mars 2023**.

L'enveloppe extérieure devra porter la mention suivante :

**NE PAS OUVRIR**

**«Recrutement d'un consultant individuel ou d'un bureau de formation pour une Formation en Médiation et Gestion de Conflits ».**

**PAQ-DGSU-UM-MGC**

**Université de Monastir**

**B.P n°56, Rue Tahar Haddad, 5000 Monastir »**

## **VII. Demande de clarification**

Au cas où certains consultants ou bureaux candidats auraient des renseignements à demander ou des doutes quant à la signification exacte de certaines parties de l'appel à Manifestations d'Intérêts, ils peuvent avant la date limite de la réception des candidatures, s'adresser à l'université de Monastir - en vue d'obtenir les éclaircissements nécessaires à l'élaboration de leurs offres.

## **VIII. Négociation du contrat**

La durée du contrat s'étale pour une période bien déterminée qui sera précisée après concertation avec le bureau de formation.

La date de démarrage de la mission sera définitivement fixée par l'Université de Monastir lors de la négociation du contrat qui portera essentiellement sur les éléments suivants :

- L'approche méthodologique ;
- Les conditions techniques de mise en œuvre de la mission, notamment le calendrier détaillé de déroulement de la mission et les contenus détaillés,
- Le contenu des livrables,
- L'offre financière y compris les obligations fiscales.

## **IX. Conflits d'intérêt :**

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'Université de Monastir 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.

## **X. Annexes**

### **X.1 Avis de Manifestation d'intérêt**

### **X.2 Modèle de CV**

# Annexe 1 :

**Avis de Manifestation d'intérêt PAQ-DGSU-UM-MGC  
Pour le Recrutement d'un bureau de formation pour une Formation en Médiation et Gestion de  
Conflits(MGC).**

Je soussigné (Nom, prénom tels que figurant sur la CIN)..... Domicilié  
au ..... Titulaire de la Carte  
d'Identité Nationale N° .....délivrée le ..... Exerçant la profession de  
.....  
Adresse.....  
..... Agissant en  
qualité de ..... après avoir pris connaissance  
de toutes les pièces figurantes ou indiquées au dossier de l'Avis de Manifestation d'intérêt PAQ-  
DGSU-UM-MGC, Je m'engage à exécuter les prestations conformément aux caractéristiques exigées  
dans les termes de référence et moyennant les prix établis dans mon offre. Les prix que j'offre sont  
fermes et non révisables. Le montant total de cette soumission s'élève à la somme de  
..... ( Montant en lettres et en chiffres TTC)  
..... Je m'engage à maintenir valables les conditions de  
la présente soumission pendant 60 jours fermes à compter du jour suivant la date limite de réception  
des offres. Je joins à la présente soumission toutes les pièces qu'il m'est demandé de fournir. Je  
m'engage, si mon offre est acceptée, à exécuter l'ensemble des prestations conformément aux termes  
des articles des conditions de participation, administratives et techniques

.....le : .....

Signature

# Annexe 4

## PAQ-DGSU Modèle de CV

**Nom et prénom de l'expert :**

**Date de naissance :**

**Nationalité :** Tunisienne

**Niveau d'études :**

Institution (Dates : début – fin)	Diplôme(s) obtenu(s)/Discipline/S spécialité
	▪
	▪
	▪
	▪
	▪

**Compétences clés :**

**Affiliation à des associations/groupements professionnels :**

**Autres formations :**

**Pays où l'expert a travaillé :**

**Langues :** (bon, moyen, médiocre)

Langue	Lu	Parlé	Écrit

**Expérience professionnelle :**

Depuis - Jusqu'à	Employeur	Poste

**Compétences spécifiques des membres de l'équipe pertinente dans le cadre de leur mission**

①	
②	
③	
④	

Détail des compétences spécifiques à la mission	1. Expérience du candidat qui illustre le mieux sa compétence pour la mission <sup>1</sup> :	
①		
②		
②		
③		
③		
③		
④		

Compétences et aptitudes sociales  
Aptitudes et compétences organisationnelles  
Compétences et expériences personnelles  
Information complémentaire

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

**ANNEXES.**

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

**J'ATTESTE, EN TOUTE BONNE CONSCIENCE, QUE LES RENSEIGNEMENTS SUSMENTIONNES  
REFLETENT EXACTEMENT MA SITUATION, MES QUALIFICATIONS ET MON EXPERIENCE.  
JE M'ENGAGE A ASSUMER LES CONSEQUENCES DE TOUTE DECLARATION VOLONTAIREMENT  
ERRONEE.**

**... .... DATE:**

---