

Termes de référence

Evaluation finale

pour la sélection d'un consultant

Pays :	Tunisie
Nom de l'ONG :	Adie International – France
Projet :	Taysir Conseil
Convention :	AFD DPO Projet de terrain
Contact :	Rachid Abidi, Chef de projet rachid.abidi@taysirmicrofinance.com Atef Hermessi, Directeur du développement atef.hermessi@taysirmicrofinance.com Marie Degrand Guillaud, Directrice Développement et International mdegrandguillaud@adie.org Charlotte Guillemot, Chargée de mission International cguillemot@adie.org

Adie International a obtenu un cofinancement de la part de l'Agence Française de Développement (DPO) pour mettre en place un dispositif d'accompagnement de promoteurs d'activités économique dans les zones défavorisées tunisiennes. Le projet a nécessité la création d'une association tunisienne nommée Taysir Conseil. La durée du projet initialement prévue pour 3 ans a été allongée car il a pris du retard lors du démarrage en 2013. Ce projet est mis en œuvre dans les gouvernorats du Grand Tunis et du Centre et Nord-Ouest. Il a démarré le 1^{er} avril 2013.

Trois ans et demi après le lancement du projet, l'Adie International souhaite, à présent, mettre en place un dispositif d'évaluations rétrospectives qui permettra d'évaluer cette première phase de cofinancement. Cette démarche répond au souci d'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds mais aussi sa volonté de mieux connaître le résultat de ces opérations, de tirer des leçons des interventions passées et de définir les orientations stratégiques à adopter pour assurer la consolidation de ces activités.

Cette évaluation s'inscrit dans le cadre des engagements contractuels fixés avant le démarrage du projet avec l'AFD et a pour principal objectif de formuler une opinion indépendante et motivée sur les utilisations des financements déjà octroyés par l'AFD et permettra de fournir des premiers éléments de réflexion sur l'avenir à donner au projet.

Le consultant doit prendre en compte de façon équilibrée les différents points de vue légitimes qui peuvent être exprimés et conduire l'évaluation de façon impartiale. Cette prise en compte de la pluralité des points de vue doit se traduire, chaque fois que possible, par l'association des différentes parties prenantes au processus d'évaluation afin de donner un avis argumenté sur les opportunités de refinancement de ce projet.

Adie International par l'intermédiaire de son partenaire local, Taysir Conseil, souhaite sélectionner un consultant pour réaliser l'évaluation rétrospective du projet qui arrivera à son terme fin 2017.

I. Présentation d'Adie International

L'Adie (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) est une association reconnue d'utilité publique qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire à créer leur entreprise et donc leur propre emploi grâce au microcrédit en France. L'Adie a été créée en 1989 par Maria Nowak en adaptant à la France le principe du microcrédit. En plus de 25 ans d'expérience, elle a financé et accompagné près de 160 000 micro-entrepreneurs participant ainsi à la création de près de 116 000 entreprises.

Ayant bénéficiée de l'expérience des pays du Sud pour adapter en France la démarche du microcrédit, l'Adie a voulu partager sa propre expérience et son savoir-faire en créant en 2000 Adie International, présidée par Maria Nowak.

Adie International a pour missions :

- la promotion du microcrédit et la diffusion des bonnes pratiques en matière de performance sociale, d'équilibre financier et de protection des clients,
- l'élargissement des actions de l'Adie aux pays étrangers, notamment aux pays européens,

- le transfert du savoir-faire de l'Adie auprès d'institutions ou d'organismes étrangers voulant créer ou développer des programmes de microcrédit.

II. Présentation du projet à évaluer et de son contexte

1. Contexte, le secteur de la microfinance

Il existe aujourd'hui une importante demande en matière de services financiers en Tunisie, émanant à la fois de particuliers (2,5 à 3,5 millions) et d'entreprises formelles (245 000 à 425 000 micro et très petites entreprises). Les populations à bas revenus en ont un besoin encore plus important que d'autres, notamment en raison de l'irrégularité de leurs revenus. Bien qu'elles disposent de ressources limitées, ces personnes ont une vie financière très active : elles épargnent, s'endettent et prêtent, parfois simultanément, gèrent différents paiements et ont recours à des mécanismes de solidarité sociale en cas de problème. Les services financiers qu'elles utilisent actuellement ne sont pas toujours fiables et peuvent s'avérer insuffisants, risqués et/ou onéreux (ex : famille, amis, usuriers ; épargne en nature ou sous le matelas), d'où l'importance de développer une offre formelle qui répond à leurs besoins.

En Tunisie, bien que l'offre de services financiers inclusifs soit plus développée que dans d'autres pays de la région, notamment grâce au réseau postal, elle n'est pas encore complète. L'étude Banque Mondiale/CAWTAR fait d'ailleurs ressortir un taux d'inclusion financière de seulement 36% de la population adulte. Les efforts récents des Autorités et du secteur privé se sont concentrés sur certains types de microcrédit, sans répondre aux besoins en services de micro-épargne, d'assurance et de moyens de paiement. Différentes études font ressortir une demande de 950 000 à 1,4 M de particuliers pour le microcrédit, incluant les activités génératrices de revenus, mais une demande encore plus importante de 2,5 à 3,5 millions pour une gamme plus large de services de microfinance, soit 30% à 40% de la population adulte.

Sous l'impulsion du Ministre des Finances, un premier plan de structuration du secteur de la microfinance a vu le jour en 2011 appelé « Vision concertée de la microfinance 2011-2014 ».

La création de l'Autorité de Contrôle de la Microfinance (ACM) a été prévue par l'article 43 du décret-loi 2011-117, ses modalités de fonctionnement ont été par la suite fixées par le décret n°2012-2128 du 28 Septembre 2012.

L'ACM a pour principales missions :

- l'instruction de dossiers d'agrément des institutions de microfinance et l'émission d'un avis à leurs propos avant de la transmission du dossier au ministère des finances pour décision,
- l'émission d'avis sur la législation et la réglementation relatives à la microfinance,
- la supervision des IMF et leur respect du cadre légal,
- la centralisation des risques du secteur.

Tel qu'il ressort du rapport de la Banque Mondiale dressé en septembre 2015 sur l'état des lieux de l'inclusion financière en Tunisie, la pertinence de mettre en place un agenda d'inclusion financière à l'échelle nationale

ne fait plus de doute aujourd'hui. De nombreuses études d'impact ont permis de démontrer les bénéfices de l'inclusion financière et de mieux en connaître les limites.

Les pouvoirs publics sont donc de plus en plus attentifs aux risques liés à l'exclusion financière et à ses répercussions négatives sur la stabilité économique, sociale et politique.

De fait, le G20 a reconnu l'inclusion financière comme l'un des piliers du développement global, la Banque Mondiale a établi un objectif d'accès universel aux services financiers d'ici 2020. Depuis 2011, plus de 60 pays ont lancé des réformes visant à améliorer l'inclusion financière. Dans le même sens, et faisant suite à la vision concertée 2011-2014, le ministère des Finances a lancé en mai 2016 une réflexion sur les actions à entreprendre pour que le secteur financier puisse contribuer à une meilleure inclusion économique et sociale de la population et à promouvoir le développement d'opportunités économiques créatrices de valeur et d'emplois.

En concertation avec les principaux acteurs du secteur, un processus stratégique de réflexion est annoncé par le ministère des finances, cette réflexion vise la préparation d'ici décembre 2016 d'une stratégie d'inclusion financière responsable pour la période 2016/2020.

Les axes de développement identifiés sont les suivants :

- Faciliter l'accès au financement
- Promotion de la finance digitale
- Micro assurance
- Association professionnelle
- Restructuration des AMC
- Amélioration de l'accompagnement
- Incitations spécifiques au secteur

2. Contexte, l'emploi en Tunisie

Aujourd'hui, cinq ans après la révolution, et en dépit des avancées en matière de réformes structurelles et politiques visant le développement économique du pays, l'état tunisien ne possède toujours pas les moyens pour endiguer le chômage de masse. En effet, le marché du travail tunisien souffre encore de plusieurs difficultés qui conduisent à un taux de chômage supérieur à 15% selon l'étude de l'Institut Nationale de la Statistique.

De plus, le chômage en Tunisie est aussi caractérisé par des inégalités aussi bien géographiques que de genre et par tranche d'âge selon l'étude de l'Institut Nationale de la Statistique. En effet, les régions de l'intérieur sont les plus affectées avec un pourcentage dépassant les 20 % suivies par le grand Tunis qui affiche aussi un taux élevé de l'ordre de 18%. Ce taux se situe également autour de 23% chez les femmes contre 12,5 % chez les hommes. Par ailleurs, les jeunes de moins de 35 ans représentent la tranche d'âge la plus frappée par ce phénomène et plus particulièrement les diplômés de l'enseignement supérieur avec un taux de 31% qui dépasse les 60% pour ceux de la filière de l'agriculture et des industries agroalimentaires.

Ces écarts régionaux importants du taux de chômage ont favorisé les disparités régionales entraînant un accroissement du flux de l'exode rural et de l'émigration en particulier des jeunes qui souffrent d'un sentiment d'exclusion sociale et économique.

Parmi les autres défis majeurs auxquels la Tunisie est confrontée aujourd'hui se trouve la croissance de l'économie informelle qui pèse lourd sur l'inclusion sociale et économique malgré sa capacité d'absorption d'emplois. En effet, selon des statistiques publiées par la Banque Mondiale, le secteur informel en Tunisie emploie 54% de la main d'œuvre, soit 35% du tissu entrepreneurial national. Or, les travailleurs de ce secteur n'ont pas accès aux circuits officiels de financement, ce qui pèse lourdement sur leur capacité à accumuler le capital, et par conséquent sur leur capacité de croissance en général.

Dans ce contexte, l'Adie International a créé Taysir Conseil une association tunisienne à but non lucratif présidée par M. Abderrazak Zouari, ancien ministre du développement régional du gouvernement provisoire. Elle a pour objectif de favoriser l'inclusion financière, économique et sociale des petits acteurs économiques, en contribuant ainsi au développement local, à la réduction de l'exode rural et de l'émigration des jeunes.

Elle a pour mission d'apporter des services d'accompagnement, de formation et de suivi aux populations en difficulté et notamment les jeunes chômeurs souhaitant créer et/ou développer leurs activités économiques dans les régions les plus défavorisées.

Durant cette première période d'activité, Taysir Conseil s'est implanté dans les zones de développement prioritaires du Grand Tunis ainsi que dans les régions du Centre et du Nord-Ouest de la Tunisie : Tunis, Ben Arous, Beni Khalled, Kef, Siliana, et Kairouan. Le choix d'implantation dans les zones les plus défavorisées de l'intérieur répond à un objectif de redynamisation des territoires et de développement durable de la Tunisie.

3. Présentation du projet à évaluer

3.1 Résumé du projet

Le projet a été déployé par l'Adie International en Tunisie sous forme de deux entités distinctes mais complémentaires afin de mettre un dispositif de microcrédit accompagné et intégré en Tunisie :

- une association tunisienne à but non lucratif qui prend en charge l'accompagnement des bénéficiaires des microcrédits en amont et en aval de leur parcours de création de microprojets : Taysir Conseil.
- une institution de microfinance (IMF) sous forme de société anonyme, nommée Taysir Microfinance, qui est chargée de fournir des services financiers aux personnes qui n'ont pas accès aux institutions financières classiques en raison de leurs faibles revenus notamment.

Ces deux structures ont été créées en 2013 principalement avec le soutien financier de l'Agence Française de Développement, l'Union Européenne ainsi que plusieurs investisseurs tunisiens. Bien que juridiquement distinctes, elles ont un fonctionnement totalement intégré et partagent entre eux des moyens humains et logistiques.

Les axes stratégiques des deux structures sont définis comme suit :

- Contribuer à l'inclusion financière et sociale des publics « à la base de la pyramide », n'ayant pas accès aux banques et ne bénéficiant que très marginalement des services des IMFs existantes
- Rétablir un meilleur équilibre entre les régions en donnant la priorité aux délégations et aux gouvernorats défavorisés, avec un accent particulier sur les zones rurales et péri urbaines
- Impulser le développement des petites exploitations en leur donnant les moyens d'augmenter leur activité à travers le microcrédit intégré, en lien avec les différentes filières agro-industrielles ou associé à des actions de développement rural
- Contribuer à travers la création et la consolidation d'activités économiques et d'emplois au développement des zones les plus marginalisées de la Tunisie.

Ces axes stratégiques sont atteints à travers la mise à disposition d'une gamme de services financiers et non financiers au service de ses bénéficiaires.

L'offre de services non financiers développée par Taysir Conseil au profit de ses clients comprend des formations entrepreneuriales, technique et du coaching pour appuyer la création, le développement et la consolidation des projets et des activités.

Les services financiers se résument en une gamme de produits adaptés aux besoins de la clientèle, des crédits pour l'investissement, pour le besoin en trésorerie, pour les groupes solidaires, des crédits pour l'agriculture, des prêts d'honneur sans intérêt ainsi que des primes d'encouragement.

3.2 Objectifs du projet, activités et principaux résultats escomptés

Objectif global : Favoriser le développement économique et social des zones défavorisées tunisiennes en soutenant le développement de l'emploi indépendant, de petites exploitations agricoles et des très petites entreprises portées par les segments de population les plus vulnérables.

Objectif spécifique : La mise en place d'un dispositif complet d'accompagnement des acteurs économiques à la base de la pyramide pour améliorer la qualité des projets et favoriser l'insertion socio-économique de leurs porteurs.

Sous objectifs spécifiques :

1. Transfert du savoir-faire d'Adie International en matière d'accompagnement et adaptation au contexte tunisien et aux groupes cibles
2. Développement de l'accompagnement des porteurs d'activités des trois groupes cibles
3. Pérennisation de l'association

Résultats attendus :

1. Des modules d'accompagnement, adaptés aux caractéristiques socio-économiques des groupes cibles sont développés, testés et diffusés.
2. Un nombre croissant de porteurs de projets est accompagné et la qualité de leurs projets et de leurs revenus est améliorée
3. Un réseau de partenaires est créé autour de Taysir Conseil
4. La durabilité financière des activités est assurée
5. L'impact des activités de l'association est évalué et valorisé

3.3 Cibles du projet

Ce projet a plusieurs cibles :

- Les petits exploitants agricoles et éleveurs (exploitations ayant un revenu net < 6 000 TND) souhaitant développer ou diversifier leur activité.
- Les micro entrepreneurs du secteur formel, notamment des jeunes chômeurs, créant et développant des microentreprises patentées ayant un chiffre d'affaires annuel < 30 000 TND.
- Les travailleurs indépendants du secteur informel développant une activité génératrice de revenus (AGR) et gagnant moins de 3,5 TND par jour.

Pour chacun de ces groupes de bénéficiaires ciblés, l'accès à la formation pour les femmes est une priorité (objectif de 50% des microcrédits octroyés et des bénéficiaires accompagnés).

3.4 L'équipe locale

Le bureau de Taysir Conseil qui est composé de 4 membres :

- Président, M. Abderrazak Zouari, professeur d'économie à l'IHEC et à l'université Paris-Dauphine, ancien ministre du développement régional du gouvernement provisoire, et président de l'UBCI ;
- Trésorier, M. Nouredine Hajji, Directeur Général d'Ernst & Young Tunisie ;
- Membre : M. Tahar Ben Lakhdar, Président fondateur de l'université « Esprit » ;
- Membre : M. Slahedine Bensaïd, ingénieur agronome et PDG de la SCET Tunisie, représentant Taysir Microfinance au sein du Conseil.

Le staff opérationnel de Taysir Conseil est composé :

- D'un Directeur général
- D'un Directeur délégué (expatrié, mis à disposition par l'Adie International)
- D'une chargée de mission spécialisée en services non financiers
- De conseillers accompagnement dans les bureaux locaux
- D'une équipe dédiée au projet sur la filière lait
- D'une chargée de développement local

Une sous-traitance des fonctions supports à Taysir Microfinance.

3.5 Durée et budget de projet

Ce projet est normalement déployé sur trois ans à compter du 1^{er} avril 2013 pour un budget total de 1 965 963 € avec une contribution de 605 803 € de l'AFD DPO soit 31% du coût total du projet.

Le projet a subi un retard au démarrage c'est pour cela qu'il se clôturera fin 2017 avec l'accord de l'AFD.

III. Objectifs de l'étude de l'évaluation

Cette étude d'évaluation visera les objectifs suivants :

- Etablir un bilan des résultats du projet pour évaluer la performance des activités mises en œuvre depuis son lancement,
- Evaluer l'architecture institutionnelle et opérationnelle du projet pour en déceler les forces et les faiblesses,
- Tirer des recommandations de cette première phase de démarrage qui permettra de définir les nouvelles orientations stratégiques de ce projet et la mise en place d'un modèle économique durable et efficace.

IV. Méthodologie de réalisation de l'étude d'évaluation

Ce travail d'évaluation comprendra les volets ci-dessous :

1. Etablissement d'un bilan global du projet évalué

Le consultant devra établir un bilan global et objectif des actions du projet depuis son démarrage. Cette étape clé de l'étude doit lui permettre de disposer d'une connaissance précise et détaillée du projet, de son évolution et de son contexte. A cet effet, le consultant devra :

- Rassembler et consulter toutes les informations et tous les documents relatifs au projet à évaluer, et étudier le cadre logique de l'intervention de manière à acquérir une bonne connaissance sur la finalité, la logique d'intervention, les objectifs spécifiques, les activités réalisées, les indicateurs de suivi, les ressources allouées et les résultats attendus de ce projet. Les documents à consulter seront fournis par l'équipe de Taysir en phase de démarrage de l'étude et après signature du contrat.
- Conduire des entretiens avec les personnes impliquées ou ayant été impliquées dans la conception, la gestion et la supervision de ce projet.

2. Conduite d'une analyse évaluative

A partir des constats et des informations disponibles, le consultant devra :

- Evaluer la performance du projet en matière d'atteinte des objectifs à partir des cinq critères suivants : pertinence, efficacité, efficience, impact, viabilité. Pour chacun de ces critères, des pistes d'évaluation sont préconisées ci-dessous. Il reviendra au consultant de les préciser et de les compléter,
- Identifier les problèmes et les défis pour ainsi exprimer des recommandations sur les opportunités d'évolution et la durabilité de ce projet.

Le consultant devra porter une attention particulière à l'articulation entre Taysir Conseil et Taysir Microfinance et mettre l'accent sur le modèle hybride en place.

- L'appui technique d'Adie International fera également l'objet d'un examen spécifique lors de cette étape de l'étude. A ce titre, le consultant est appelé à examiner et à analyser :
 - l'efficacité de l'appui d'Adie International durant cette première phase de démarrage du projet Taysir
 - les besoins d'appuis techniques et organisationnels de Taysir Conseil pour la phase de consolidation à venir

Enfin, le modèle économique de Taysir Conseil sera à étudier plus en détails pour en estimer les chances de durabilité.

- **Pertinence**

La pertinence examine le bien-fondé de l'action conduite au regard des objectifs et des enjeux déterminés au démarrage du projet. A ce titre, le consultant examinera la correspondance du projet Taysir Conseil :

- En comparant la réalité du terrain par rapport au constat fait dans la proposition initiale du projet
- par rapport aux besoins et attentes des bénéficiaires/groupes cibles
- par rapport à l'ensemble de l'offre de service fournis (méthodologie, outils, format, pédagogie, contenus...)
- par rapport aux activités prévues et les objectifs de départ
- par rapport à sa relation avec Taysir Microfinance
- par rapport aux orientations nationales citées dans le contexte ci-dessus

Cette analyse sera également complétée par une appréciation de :

- La cohérence interne du projet tout en tenant compte des éléments suivants :
 - ➔ La structure institutionnelle de Taysir
 - ➔ La cohérence structurelle et opérationnelle des services fournis par Taysir Conseil en complémentarité avec Taysir Microfinance
 - ➔ La concordance des divers moyens et instruments mobilisés pour concourir à la réalisation des objectifs du projet
- La cohérence externe du projet tout en tenant compte des éléments suivants :
 - ➔ Les relations avec les partenaires techniques et financiers acquis
 - ➔ La synergie de travail avec ses partenaires
 - ➔ La cohérence avec les politiques publiques nationales

- **Efficacité**

L'efficacité permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs techniques, financiers et institutionnels et opérationnels du projet ainsi que ses éventuels effets positifs comme négatifs. Les résultats attendus seront évalués à la fois de façon quantitative et qualitative. Le consultant se basera sur les résultats de ses entretiens avec les bénéficiaires, les questionnaires de satisfaction, autres études et évaluation ainsi que les retours des partenaires. Le consultant est appelé à effectuer :

- Une comparaison des résultats attendus et des résultats effectifs du projet
- Une analyse des écarts constatés

Cette étude doit être basée sur les éléments suivants :

- L'atteinte ou non des objectifs et résultats prévus
- Les écarts existants et leurs explications
- L'efficacité de la stratégie adoptée par ce projet
- L'efficacité des services d'accompagnement et de formation sur les bénéficiaires
- L'efficacité des services d'accompagnement proposés par Taysir Conseil en synergie avec l'offre de crédit de Taysir Microfinance
- Capacité de Taysir Conseil à répondre à la demande de façon adaptée
- L'efficacité des services de Taysir en comparaison avec les autres acteurs déjà présents dans le domaine du développement socio-économique tunisien
- L'efficacité des partenariats établis et leurs plus-values aux activités menées par Taysir
- L'efficacité des outils de gestion du projet, de suivi et d'évaluation
- L'efficacité du soutien de l'Adie auprès de Taysir pour la mise en place du projet, si faible, y a-t-il des recommandations ?

- **Efficiences**

L'efficience évalue l'optimisation des outils mis en œuvre pour parvenir à un résultat et ce en étudiant la relation entre les moyens mis en œuvre et leurs coûts, d'une part, et les réalisations financées, d'autre part.

L'évaluation conduite par le consultant à ce niveau doit permettre :

- D'apprécier si les ressources et les moyens intérieurs et extérieurs ont bien été mises en place, en temps voulu et au moindre coût au regard des résultats atteints
- D'évaluer les procédures entre Adie International / Taysir Conseil
- D'évaluer les procédures entre Taysir Conseil / Taysir Microfinance
- D'analyser si les ressources du projet ont été gérées de manière transparente et responsable
- D'analyser les éventuels retards, dépassements et dérives constatés

- **Impact**

L'impact juge les retombées de l'action. Le consultant analysera ici principalement les effets immédiats sur les acteurs concernés, et notamment les bénéficiaires finaux, qui peuvent être raisonnablement attribués en partie ou en totalité à l'action évaluée. Il appréciera, le cas échéant, les perspectives d'effets de plus long terme.

L'analyse portera sur des indicateurs traduisant des résultats quantifiables. Le consultant traitera pour cela l'information pertinente issue des systèmes statistiques existants et du dispositif de suivi du projet.

Elle sera toutefois complétée par une appréciation qualitative des impacts du projet sur les bénéficiaires. Le consultant se basera sur les résultats de ses entretiens avec les bénéficiaires, les questionnaires de satisfaction, autres études de satisfaction et évaluation.

- L'impact de ce projet sur les problèmes identifiés lors du diagnostic initial réalisé avant son démarrage
- Les effets et l'impact social du projet sur ses cibles au niveau local et national
- L'impact à moyen terme sur la pérennité économique de l'activité financée
- Les effets et impacts sur le secteur de la microfinance

- **Viabilité/Durabilité**

Cette étape de l'étude sert à examiner si l'atteinte des objectifs et les résultats obtenus sont de nature à se maintenir, voire à s'amplifier, dans la durée, et si oui à quelles conditions.

Le consultant est donc appelé à analyser les principaux aspects suivants :

- L'évaluation de la viabilité du projet Taysir Conseil sur le plan opérationnel et structurel
- L'évaluation des outils de suivi de la qualité, de la satisfaction, de mesure d'impact, de capitalisation et d'évaluation adoptés par Taysir
- L'évaluation des opportunités et les enjeux de reproduire ou généraliser le programme à plus grande échelle
- L'évaluation du modèle économique, la capacité pour Taysir Conseil à couvrir les coûts de façon pérenne
- L'évaluation des défis dans un avenir proche

3. Synthèse de recommandations issues de l'analyse globale

Le consultant est invité à tirer des recommandations suite à la réalisation de cette étude pour une meilleure adaptation de nos services aux besoins de nos bénéficiaires et la mise en place d'un modèle économique durable et efficace.

Ces recommandations peuvent porter sur les opportunités d'évolution du secteur de la microfinance, les possibilités opérationnelles et les faiblesses et forces de ce projet.

Il est attendu que soient notamment intégrées des recommandations portant les points suivants :

- Analyse de l'offre de Taysir Conseil, de son articulation avec Taysir Microfinance et de sa plus-value par rapport aux offres similaires sur le marché
- Recommandations pour sa meilleure adaptation aux besoins de ses bénéficiaires et pour un développement économique et institutionnel durable
- Les axes de développement et d'améliorations à apporter pour une phase 2 du projet (2018-2020)
- Analyse de la stratégie actuelle de stabilisation financière du modèle Taysir Conseil et pistes de pérennisation financière
- Proposition d'une formule d'assistance technique pour Adie International adaptée aux besoins du projet Taysir Conseil
- Analyse du dispositif de suivi-qualité des services dispensés par Taysir Conseil et de mesure de l'impact à moyen et long terme sur les bénéficiaires.

V. Organisation de l'évaluation

1. Méthodologie de l'étude

La réalisation de cette étude doit suivre les étapes suivantes :

- Il sera demandé à l'équipe d'évaluation de fournir **une note de démarrage** (format électronique, sous word, en français)
- **Revue documentaire** : Le consultant exploitera l'ensemble des documents écrits et des rapports produits dans le cadre du projet. Tous les documents appropriés et jugés utiles pour une meilleure compréhension du projet seront transmis au consultant par l'équipe de Taysir au démarrage de l'étude et après la signature du contrat (Documents opérationnels et institutionnels). L'ensemble des documents contractuels avec l'AFD (convention, projet soumis, les rapports techniques et financiers) seront aussi mis à sa disposition.
- **Réunion de cadrage à Tunis** : une réunion est prévue juste après l'analyse documentaire et permettra d'échanger sur la **note de démarrage** avant le départ sur le terrain d'évaluation.
- **Entretiens avec les acteurs jugés utiles** : le consultant échangera avec l'équipe interne du projet (Bureau de l'association, Directeur général, Directeur délégué, conseiller accompagnement, chargée de mission siège). Outre ces discussions, le consultant s'entretiendra avec un échantillon d'acteurs partenaires extérieurs jugés indispensables pour l'évaluation de ce projet et qui sont :
 - Taysir Microfinance
 - Autorité de Contrôle de la Microfinance
 - Ministère de la formation professionnelle et de l'emploi (ANETI)
 - Coopération Monégasque à Tunis

- STIAL – Délice Danone
- MercyCorps
- Le Fond Emploi de la GIZ à Tunis
- Med Training
- 25 bénéficiaires des services de Taysir Conseil
- Toutes autres partenaires que le consultant jugera utile

Ces entretiens auront lieu soit en vis-à-vis, par téléphone ou par skype.

- **Visite terrain** : le consultant assistera à certaines activités proposée par Taysir Conseil en Tunisie (module de formation, rendez-vous d'accompagnement individuel, découverte sur le terrain des projets filières) afin de cerner correctement les missions et l'impact du projet Taysir Conseil.
- **Restitution à chaud** en fin de mission terrain avec l'équipe dirigeante de Taysir Conseil.
- **Analyse des données et rédaction du rapport provisoire** : le consultant est appelé à analyser les données et à rédiger un rapport contenant un rappel sur la méthodologie du travail déployé, des réponses aux objectifs de cette étude, une analyse complète de l'étude et des recommandations concrètes ainsi qu'une synthèse du rapport.
- **Un atelier de restitution** : un atelier de restitution (présentation orale) suite à la remise du rapport provisoire sera organisé en présence de l'AFD, l'Adie et l'équipe de Taysir Conseil. Un rapport final après intégration éventuelle des commentaires sera transmis à l'Adie et l'AFD.

2. Durée et calendrier de l'étude

- La prestation débutera à partir de la signature du contrat entre le consultant et l'Adie International/Taysir Conseil
- La durée totale pour la réalisation de cette évaluation est estimée à 25 jours minimum :
 - Du 3 avril au 5 avril : Réunion de cadrage avec la note de démarrage, signature du contrat, 3 jours pour la revue documentaire et la préparation de la mission terrain
 - Du 6 avril au 26 avril : 15 jours de travail sur le terrain
 - Du 27 avril au 5 mai : 7 jours pour effectuer l'atelier de restitution et rédiger le rapport provisoire et final.
- Un rapport final récapitulant les éléments clés de cette étude devra être transmis à l'Adie International et à Taysir Conseil en version papier et au format numérique dans un délai maximum de 10 jours après la réalisation de l'évaluation soit au plus tard le 19 mai 2017.

3. Organisation de l'étude

- **Moyens Humains**

L'équipe sera composée d'experts à dimension internationale (nombre à déterminer dans la proposition) couvrant les compétences suivantes :

- Expérience et qualifications professionnelles en matière d'évaluation de projets
- Connaissance du contexte de la Tunisie
- Connaissance du secteur de la microfinance et de l'entrepreneuriat en Tunisie
- Connaissances et expertises techniques et sectorielles dans les domaines du développement local et de l'inclusion financière et économique
- Expérience en matière de coopération au développement
- Expérience dans l'évaluation de structures spécialisées dans l'accompagnement d'activités professionnelles
- Bilingue Français / Arabe

- **Moyens financiers**

L'enveloppe financière pour la réalisation de cette étude est estimée à un maximum de 45 000 dinars TTC comprenant les frais de transport, perdiem, honoraires.

Une offre financière comprenant un budget détaillé doit être présentée par le prestataire (le devis devra comprendre le détail des dépenses, unité, coût unitaire, coût total en TTC).

- **Livrables attendus**

Le consultant et l'équipe d'expert sont appelés à fournir :

- **Une note de démarrage** : (en version numérique, format word, français) elle sert à récapituler les premières conclusions tirées de la revue documentaire réalisée par le consultant. Elle fera également le point sur les premières investigations, les discussions et les échanges et présentera les questions et hypothèses que l'évaluateur traitera sur le terrain. Elle présentera aussi le planning prévisionnel des visites et des entretiens prévus pour cette enquête ainsi que la méthodologie employée. **Elle sera produite dans la semaine du 3 avril 2017.**
- **Un rapport provisoire** : (en version numérique, format word, français, voir le plan type en annexe 1) concluant l'évaluation, il sera remis avant la restitution dans un délai raisonnable permettant la prise de connaissance de l'ensemble des documents par les intéressés. **Il sera transmis avant le 5 mai 2017.**
- **Un rapport définitif** : (en version numérique, format word, français, voir le plan type en annexe 1) intégrant les remarques formulées durant l'atelier de restitution, il sera produit en 5 exemplaires papiers et envoyé en version électronique. Il sera conforme au plan type présenté en annexe de ce document et récapitulera les éléments suivants :
 - Résumé
 - Méthodologie de l'évaluation
 - Bilan global du projet
 - Performance du projet
 - Conclusions
 - Annexes

Il sera transmis au plus tard le 19 mai 2017.

- **Une note de synthèse** : résumant l'évaluation générale en 3 à 4 pages. **Elle sera transmise au plus tard le 19 mai 2017.**

Les rapports provisoire et finaux seront constitués de la même manière et comprendront :

Un rapport principal avec un rappel de la méthodologie employée, les observations et résultats de l'évaluation, l'analyse de l'impact et de la perception des bénéficiaires, par les institutions et autres acteurs impliqués, des perspectives et conditions de pérennisation du projet, des recommandations concrètes et constructives à adresser aux parties prenantes.

Une synthèse – résumé exécutif de 3 à 4 pages maximum reprenant, après une présentation générale rapide, les principales conclusions et recommandations.

4. Critères de sélection de l'équipe d'évaluation

Le consultant est invité à présenter une proposition technique et financière (selon le canevas figurant en annexe) pour la réalisation de l'évaluation.

La sélection s'effectuera sur la base des critères suivants :

- Exposé de la problématique et compréhension du sujet
- Démarche méthodologique proposée
- Qualifications, expériences et compétences des experts
- Expériences de la zone Tunisie et de la problématique du projet à évaluer
- Détails des prix et coûts des différentes prestations
- Chronogramme de réalisation de l'ensemble des prestations

Le dispositif d'évaluation devra être participatif, impliquer les bénéficiaires et devenir un moment d'apprentissage. Le consultant pourra présenter une méthode innovante et participative avec le recours à des ateliers, de focus group et ou des entretiens individuels. Pour ce faire un échantillonnage pourra être nécessaire.

5. Modalités de réponse

La proposition devra inclure le nombre de consultants mis à disposition pour l'évaluation, la présentation du profil de l'évaluateur et de sa structure. Le canevas des éléments à soumettre est visible en annexe 2.

Les dossiers incomplets ne seront pas examinés.

La proposition devra tenir en 10 pages maximum hors annexes (c'est-à-dire les CV et le devis).

Les propositions méthodologiques, techniques et financières en réponses à ce TDR, accompagnées du CV de ou des experts, devront être retournées à Taysir Conseil **au plus tard le 1^{er} mars 2017** par mail à l'attention de :

- Rachid Abidi, Chef de projet
rachid.abidi@taysirmicrofinance.com
- Atef Hermessi, Directeur du développement
atef.hermessi@taysirmicrofinance.com

La sélection s'effectuera à partir du 2 mars 2017.

6. Exigences de confidentialité

L'ensemble des données qui contribue au déroulement de l'évaluation (adresses des utilisateurs, réponses de ces derniers, etc...) est la propriété de Taysir Conseil et est confidentiel. Le consultant et le cabinet d'experts devra en apporter la garantie.

Le prestataire s'engage à ne pas réutiliser ni diffuser les données produites et les résultats sans une autorisation au préalable de la part d'Adie International et de Taysir Conseil.

7. Contrat de paiement

Un seul et unique contrat sera signé avec le ou les évaluateurs. Adie International via Taysir Conseil ne traiteront qu'avec une seule entité, l'évaluateur.

Le calendrier de paiement du consultant s'effectuera en deux tranches distinctes :

- Au moment de la signature du contrat : **30 %** du montant total
- A la validation du rapport final : **70 %** du montant total

ANNEXE 1 : Plan type du rapport d'évaluation

Le rapport d'évaluation ne devra pas excéder 30 pages hors annexes (dans une police de caractère 12). Les informations détaillées sur le contexte, le projet ou les aspects généraux de la méthodologie et de l'analyse doivent être répertoriées en annexe.

La page de couverture du rapport comprendra le préambule suivant :

« L'objet de l'évaluation rétrospective est de formuler une opinion motivée sur la pertinence, l'efficacité, l'impact et la viabilité du projet financé au regard du contexte, de la politique et des procédures d'intervention du groupe AFD. L'évaluateur a examiné les réalisations du projet en fonction des objectifs qui étaient fixés. Il a, par ailleurs, procédé à l'examen du processus d'exécution et de fonctionnement du projet dans ses différentes phases de mise en œuvre et de suivi.

Cette évaluation est financée par l'Agence Française de Développement. Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce rapport le sont sous la seule responsabilité de leurs auteurs. »

Le rapport peut s'articuler autour du plan indicatif suivant :

1. Table des matières et liste des acronymes

2. Résumé

Le résumé ne doit pas dépasser 4 pages. Il s'agit d'un texte concis et indépendant qui rappelle le contexte de l'intervention, décrit le projet évalué (objectifs et contenu) et les étapes marquantes de son déroulement, et présente les principales conclusions du consultant sur sa performance à l'aune des critères d'évaluation retenus dans les TDR.

3. Méthodologie de l'évaluation (2 pages)

Cette partie rappelle de manière résumée (renvoyer les détails en annexe si nécessaire) la méthodologie adoptée, les modalités générales de déroulement de la mission d'évaluation et les difficultés éventuelles rencontrées.

Le consultant devra avoir le souci de présenter clairement les méthodes d'investigation et d'analyse utilisées, les procédures suivies pour collecter l'information, s'assurer de sa qualité et de sa validité.

4. Bilan global du projet (5 pages)

Cette partie doit comprendre :

- Une présentation générale du contexte et de son évolution au cours de la période de mise en œuvre,
- Une description du projet (objectifs, contenu, intervenant, mode opératoire),
- Un résumé du déroulement du projet depuis son démarrage (renvoyer éventuellement en annexes les détails sur les chiffres et les données collectées) mettant en évidence les principaux événements qui l'ont marqué, présentant l'affectation et le volume des financements mobilisés, rappelant les principales difficultés rencontrées et mentionnant, le cas échéant, les réorientations survenues.

5. Performance du projet (entre 12 et 15 pages)

Il est fortement recommandé d'organiser l'analyse évaluative par critères à raison de 2 à 3 pages pour chaque critère retenu dans les TDR. Le consultant doit expliciter clairement le cheminement progressif des étapes entre les observations (données brutes), les constats (indicateurs élaborés, ratios) et les jugements portés.

5.1 Pertinence

5.2 Efficacité

5.3 Efficience

5.4 Impact du projet

5.5 Viabilité/durabilité

5.6 Recommandations

6. Conclusions (4 pages)

L'évaluation doit aboutir à un jugement argumenté et à des conclusions sur les performances du projet financé par l'AFD. Ce chapitre doit synthétiser l'appréciation globale du consultant sur les performances du projet à l'aune de l'analyse évaluative.

Les forces et faiblesses du projet doivent être clairement explicitées.

Le consultant s'efforcera de formuler des conclusions en nombre limité de manière à garantir leur qualité. Il clarifiera ou supprimera tout jugement de valeur qui ne serait pas suffisamment étayé par des faits. Il s'efforcera également d'utiliser les critères d'évaluation de manière équilibrée. Les conclusions et enseignements éventuels sont listés, classés et priorisés en quelques pages. Les limites méthodologiques seront mentionnées, tout comme les opinions divergentes, s'il y en a.

7. Annexes du rapport

Les annexes peuvent comporter :

- Les termes de référence
- La liste des personnes rencontrées
- Le calendrier de la mission
- Le compte rendu des entretiens de terrain
- La liste des documents consultés
- La liste des activités spécifiquement examinées et la carte de situation des interventions
- Les détails éventuels de la méthode d'évaluation retenue
- Le cadre logique de l'intervention reconstruit ex post
- Des tableaux sur les financements mobilisés, les résultats ou les impacts

ANNEXE 2 : Canevas de la réponse

La réponse aux termes de référence devra s'organiser autour des 4 sections suivantes :

1. Compréhension des termes de référence

Cette section décrira entre autre la compréhension que l'équipe proposée à :

- Des termes de référence présentés
- Du contexte du projet
- Du projet lui-même

2. Méthodologie de travail et résultats attendus

Cette section décrira entre autre :

- La méthodologie proposée pour atteindre les objectifs de l'évaluation de façon documentée et argumentée
- Un chronogramme indicatif
- Les résultats attendus
- Les limites de l'évaluation
- Toute autre information permettant une bonne compréhension de la méthode utilisée

3. Composition de l'équipe évaluatrice

Cette section décrira entre autre :

- La composition de l'équipe
- Le profil des experts
- La complémentarité des deux experts
- Les points forts de l'équipe proposée

4. Annexes

- 3 références d'évaluation effectuée par le consultant/les experts
- Les CV des experts
- Le devis détaillé de la prestation

Annexe 3 : Cadre logique du projet

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables et quantifiés si possible	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif(s) global(aux)	<p><i>Quels sont le ou les objectif(s) global(aux) d'ensemble auquel l'action va contribuer ?</i></p> <p>Favoriser le développement économique et social des zones défavorisées Tunisiennes en soutenant le développement de l'emploi individuel, des petites exploitations agricoles et très petites entreprises portées par des segments de population les plus vulnérables</p>	<p><i>Quel est l'indicateur clef lié à ce ou ces objectif(s) global(aux)?</i></p> <p>Amélioration des conditions socio-économiques dans les zones d'implantation du projet</p>	<p><i>Quelles sont les sources d'information pour cet indicateur ?</i></p> <p>Études d'impact</p>	

Objectif(s) spécifique(s)	<p><i>Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre comme contribution à ou aux objectif(s) global(aux) ?</i></p> <p>La mise en place d'un dispositif complet d'accompagnement des acteurs à la base de la pyramide pour améliorer la qualité des projets et favoriser l'insertion socio-économique de leurs porteurs</p>	<p><i>Quels indicateurs montrent en détail, que les objectifs de l'action sont atteints ?</i></p> <p>Amélioration des projets et de la situation socio-économiques des bénéficiaires de l'association</p>	<p><i>Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées ? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations ?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Etudes d'impact - Mesure du score d'exclusion 	<p><i>Facteurs et conditions nécessaires à l'atteinte de cet objectif ? (Conditions externes) Quels sont les risques à prendre en considération ?</i></p> <p>Facteurs Politiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le nouveau gouvernement tunisien soutient le développement de la microfinance et de ses acteurs - Le gouvernement tunisien développe un environnement réglementaire favorable au microcrédit et à la création d'entreprise - Le climat politique est stable pour permettre une bonne reprise économique - Les acteurs locaux et nationaux soutiennent et financent l'activité de l'association en nouant des partenariats <p>Facteurs Sécuritaires :</p>
Sous objectif spécifique 1	<p>Transfert de savoir faire d'Adie International en matière d'accompagnement et l'adaptation au contexte Tunisien et aux groupes cibles</p>	<p>Des modules d'accompagnement, élaborés en collaboration avec Adie International, sont créés</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Assistance technique d'Adie International 	
Sous objectif 2	<p>Développement de l'accompagnement des porteurs d'activités des trois groupes cibles</p>	<p>Les activités de l'association se développent sur tout le territoire tunisien et touchent un nombre croissant de bénéficiaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Rapports intermédiaires d'activités 	
Sous objectif 3	<p>Pérennisation de l'association</p>	<p>L'association assure sa pérennité tant financière que technique</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Rapports Financiers 	

				- La situation sécuritaire permet des déplacements dans toutes les régions d'intervention ciblées
Résultats attendus	<p><i>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'atteinte de l'objectif spécifique. Quels sont les résultats attendus (Numérotez ces résultats) ?</i></p> <p>1. Des modules d'accompagnement, adaptés aux caractéristiques socio-économiques des groupes cibles, sont développés, testés et validés.</p>	<p><i>Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus ?</i></p> <p>Indicateurs de suivi : -2 à 3 types de services d'accompagnement sont offerts dans chaque agence - Chaque groupe cible dispose d'un accompagnement personnalisé ciblé</p> <p>Indicateur d'impact</p> <p>- 1000 promoteurs accompagnés en 3 ans</p> <p>- 1 500 éleveurs et producteurs de la filière lait reçoivent un accompagnement en amont d'une demande de financement</p>	<p><i>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs ?</i></p> <p>- Rapport Annuel - Rapports d'activités</p>	<p><i>Quelles conditions externes doivent être réalisées pour obtenir les résultats attendus dans le temps escompté ?</i></p> <p>- Le partenariat Taysir Conseil - Adie International est mis en place et fonctionne</p>

	<p>2. Un nombre croissant de porteurs de projets est accompagné et la qualité de leurs projets et de leurs revenus est améliorée</p>	<p>Indicateur de suivi</p> <p>Trois nouvelles agences sont ouvertes par an dans de nouveaux gouvernorats, nombre total d'agence sur 3 ans : 10.</p> <p>Indicateur d'impact</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de pérennité des microentreprises nouvelles accompagnées à 3 ans : 50% - Amélioration de la situation socio-économique des petits paysans et microentrepreneurs du secteur informel accompagnés (mesuré dans les études d'impact menées) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Étude d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> - La visibilité de Taysir Conseil auprès des populations est assurée - Les conditions politiques et sécuritaires permettent à Taysir Conseil d'ouvrir des agences dans tous les gouvernorats ciblés
	<p>3. Un réseau de partenaires est créé autour de Taysir Conseil</p>	<p>Indicateurs de suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre et nature des partenariats créés par gouvernorat : 5 partenaires par agence environ (bureau de l'emploi et de la création d'entreprise ; centre d'affaire ; service local du développement rural/agricole, associations de développement, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Contrats avec partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> - La visibilité de Taysir Conseil est assurée auprès des institutions et acteurs Tunisiens - Les acteurs locaux soutiennent le secteur de la création d'entreprise

		<p>Indicateurs d'impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évolution du nombre de contact et de leurs sources d'entrée : année 1 : env. 1300, année 2 : 6000, année 3 : 12 000 contacts - Évolution du nombre de services offerts via les partenaires de l'association 		
	<p>4. La durabilité financière des activités est assurée</p>	<p>Indicateurs de suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de partenaires financiers et volume des subventions - Sources d'autofinancement de l'association : env. 10% du budget total de l'association via contractualisation avec les services de l'Etat pour formation et accompagnement de créateurs. <p>Indicateurs d'impact :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Taux de couverture des coûts de l'association par ses ressources propres 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Rapports Financiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Taysir Conseil accepte de rémunérer à moyen terme l'AS pour ses services - Les institutions et acteurs locaux soutiennent le secteur de la création d'entreprise

	5. L'impact des activités de l'association est évalué et valorisé	<p>Indicateurs de suivi :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Une étude d'impact est réalisée par an - Une publication est réalisée par an - Une évaluation externe globale est réalisée lors de la quatrième année <p>Indicateur d'impact : Influence des activités de l'association sur le secteur et les institutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport Annuel - Études d'impact 	<ul style="list-style-type: none"> - La situation financière de l'association lui permet de mener des études d'impact approfondies - Les acteurs locaux s'intéressent au secteur de la microfinance
Activités à développer	<p><i>Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus ? (Groupez les activités par résultats)</i></p> <p>Résultat 1 : 1.1 Préparation, avec l'appui d'Adie International, des parcours d'accompagnement en amont et en aval du financement pour les trois groupes cibles 1.2 Test et diffusion des modules d'accompagnement</p>	<p><i>Moyens : Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, par exemple personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc. ?</i></p> <p>RH : Assistance technique Adie International (suivi siège AI+ missions terrains) Directeur Délégué Taysir Conseil Directeur Général Taysir microfinance</p>	<p><i>Quelles sont les sources d'information sur le déroulement de l'action ?</i> <i>Coûts : Quels sont les coûts de l'action ? leur nature ? (Détail dans le budget de l'action)</i></p> <p>Source d'information : Rapport Annuel Compte rendu mission assistance technique</p>	<p><i>Quelles pré-conditions sont requises avant que l'action commence ? Quelles conditions hors du contrôle direct du Bénéficiaire doivent être réalisées pour la mise en œuvre des activités prévues ?</i></p>

		<p>Conseiller Accompagnement Moyens : Recrutement formation équipe Taysir Conseil Outil de communication interne et kit de diffusion</p>	<p>Coûts : 3 mois du budget global de l'année 1 soit 115 289€</p>	
	<p>Résultat 2 : 2.1 Développement des services d'accompagnement et des points d'accueil dans les 9 gouvernorats ciblés</p> <p>Résultat 3 : 1.1 Création et animation d'un réseau de partenaires prescripteurs permettant de développer la visibilité et le nombre de bénéficiaires de l'association 1.2 Développement d'un réseau de partenaires techniques permettant de développer l'offre de services de l'association</p>	<p>RH : Directeur Délégué Conseiller Accompagnement Moyens : Étude d'implantation Achat équipement Recrutement et formation Véhicules/agence mobile</p> <p>RH : Directeur Général Directeur Délégué Adie International Moyen : présentation du projet via des contacts direct et communication publique Collaboration avec d'autres IMF Outils de communication et de visibilité</p>	<p>Source d'information : Rapport Annuel Rapports d'activités Coûts : Coûts résiduels des activités de l'année 1 à 4 après dépenses liées aux résultats 1, 3 4 et 5, soit 2 446 113€</p> <p>Source d'information : Rapport d'activité, accord de coopération avec d'autres opérateurs privés ou associatifs Coûts : 1 mois/an de l'année 1 à l'année 4 soit 244 386€</p>	
	<p>Résultat 4 4.1 Diversification des sources de financement de l'association</p>	<p>RH : Directeur Général Directeur Délégué Moyens : outils de communication et de visibilité</p>	<p>Source d'information : Rapport d'activité Rapports financiers</p>	

			Coûts : 1 mois/an salaire DG et DD de l'année 1 à l'année 4 soit 30 056€	
	<p>Résultat 5</p> <p>5.1 Mise en place de processus d'évaluation de l'association</p> <p>5.2 Évaluation externe globale de l'association en année 4</p> <p>5.3 Valorisation des résultats de l'association par leur diffusion et leur promotion auprès des institutions</p>	<p>RH : Équipe siège+ terrain Cabinet extérieur</p> <p>Moyens : outils d'évaluation (informatique, focus groupe,...)</p> <p>Outil de communication institutionnelle</p>	<p>Source d'information : Rapport Annuel Études d'impact</p> <p>Coûts : 0,5 mois an 1 à 3 + 1 mois an 4 soit 108 678€</p>	