



Organisation  
internationale  
du Travail

► Bureau d'évaluation



i-eval Discovery



## « Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie »

### INFORMATIONS RAPIDES

**Pays:** Tunisie

**Date à laquelle l'évaluation a été complétée par l'évaluateur :** 31 March 2024

**Type d'évaluation :** Project

**Horaire d'évaluation :** Final

**Mode d'évaluation :** Indépendant

**Bureau administratif :** Bureau pays d'Alger (Algérie, Libye, Mauritanie)

**Bureau technique :** Decent Work Team Cairo et Unité COOP Genève

**Gestion d'évaluation :** Yacouba Ouedraogo

**Nom(s) de l'évaluateur :** Zitouni Belgacem

**Code du Project :** TUN/20/01/CAN

**Donateur(s) & budget :** Affaires Mondiales CANADA (AMC). US\$1,496,000

*Mots clés: économie sociale et solidaire, entrepreneuriat, travail décent, développement économique*

*Cette "évaluation indépendante" conformément aux types d'évaluation de l'OIT/EVAL, a suivi un processus d'évaluation officiel géré par un fonctionnaire de l'unité régionale de programmation, du Bureau régional de l'OIT pour l'Afrique.*

## CONTEXTE

<b>Résumé du but, de la logique et de la structure du projet</b>	<p>Les organisations de l'Economie Sociale et Solidaire en Tunisie sont dans la majorité des structures naissantes et n'ont pas encore de ce fait atteint un stade de développement leur permettant de résister à des crises comme celle de la COVID-19. La pandémie a en effet accru leur vulnérabilité en raison notamment des mesures de confinement total qui les a contraintes à ralentir, voire arrêter leurs activités.</p> <p>En l'absence d'un appui et d'un accompagnement spécifiques, ces organisations risquent la fermeture définitive avec des conséquences économiques, sociales et sanitaires graves sur des milliers de personnes qui courent le risque de retrouver sans emploi ou d'être contraints de travailler dans l'informel. Ce constat explique à lui seul l'urgence de fournir un appui à ces organisations pour assurer dans un premier temps leur survie et leur permettre dans un deuxième temps de se développer et d'élargir leurs activités afin qu'elles continuent à jouer leur rôle en tant qu'acteurs du développement local.</p> <p>C'est dans ce cadre que le projet <b>FORTER'ESS</b> a œuvré afin d'appuyer les structures en difficulté dans la relance de leurs activités.</p> <p>Le projet « <b>FORTER'ESS : Renforcement de la résilience des organisations féminines de l'économie sociale solidaire affectées par la COVID-19 en Tunisie</b> » a été initié en août 2021 avec le recrutement du coordinateur national et l'assistante administrative et financière et ceci pour une durée de 30 mois jusqu'au 31 mars 2024, avec un budget de 1,496, 959.826 USD, financé par Affaires Mondiales CANADA.</p> <p>Le projet <b>FORTER'ESS</b> vise la consolidation des organisations féminines de l'économie sociale et solidaire dans les gouvernorats de Béja, Jendouba et Le Kef en aspirant atteindre les résultats intermédiaires suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- <b>RESULTAT 1</b> : Les organisations féminines de l'ESS sont consolidées au niveau de trois gouvernorats.</li><li>- <b>RESULTAT 2</b> : La protection sur le lieu de travail et les conditions de travail des femmes entrepreneures et travailleuses dans les organisations féminines de l'ESS sont améliorées dans trois régions défavorisées.</li><li>- <b>RESULTAT 3</b> : Les organisations de l'ESS bénéficient d'un écosystème inclusif, équitable et favorable</li></ul> <p>Le projet <b>FORTER'ESS</b> est mis en œuvre sous la supervision générale du Bureau de l'OIT pour le Maghreb basé à Alger. Afin d'assurer l'exécution efficace des activités prévues par le projet, une équipe de projet est mise en place au niveau national avec une coordinatrice régionale dans les régions concernées par le projet (Béja, Jendouba Kef).</p> <p>Ainsi, l'équipe du projet comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Un coordinateur national de projet</li><li>- Une coordinatrice régionale</li><li>- Une assistante administrative et financière</li></ul>
<b>Situation actuelle du projet</b>	Projet accompli le 31/03/2023
<b>But, destinataire et portée de l'évaluation</b>	<p><b>Objectifs de l'évaluation</b></p> <p>Cette évaluation finale indépendante du projet contribuera à :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Établir la pertinence de la conception du projet et de la stratégie de mise en œuvre par rapport à l'OIT, aux Nations Unies et aux cadres de développement nationaux (y inclus le PPDT, le PNUAD et les ODDs);</li><li>- Évaluer la mesure dans laquelle le projet a avancé ou complété les objectifs fixés, les résultats attendus et les stratégies utilisées, tout en identifiant les facteurs et les contraintes qui y ont conduit ;</li><li>- Examiner les structures institutionnelles, les capacités d'exécution du projet, les mécanismes de coordination, l'utilisation et l'utilité des outils de gestion, y compris les outils de suivi du projet et les plans de travail ; et synergie avec d'autres projets et programmes ;</li><li>- Analyser l'efficacité de l'utilisation de ressources financières, humaines et matérielles pendant la mise en</li></ul>

- œuvre du projet ;
- Évaluer la mesure dans laquelle les résultats du projet seront durables ;
- Examiner l'impact potentiel du projet ;
- Identifier les leçons apprises et les bonnes pratiques potentielles, notamment en ce qui concerne les modes d'intervention pouvant être appliqués plus avant ;
- Fournir des recommandations aux parties prenantes du projet afin de promouvoir la durabilité et de soutenir le développement des résultats du projet

Ceci dans le but de renforcer la dynamique auprès des structures de l'ESS (GDA, SMSA, Associations) par la promotion de l'ESS, l'autonomisation des femmes rurales et l'employabilité des jeunes.

#### **Portée de l'évaluation**

La portée de l'évaluation couvre toute la durée et les aspects du projet **FORTER'ESS** à partir du 1<sup>er</sup> août 2021 jusqu'en décembre 2023. L'évaluation a pris également en compte l'évolution du contexte du pays et des gouvernorats ciblés (politique, social, économique, sécuritaire).

L'évaluation a analysé comment et pourquoi les résultats ont été obtenus de façon à renforcer l'apprentissage produit par cette évaluation.

L'évaluation a intégré l'égalité des sexes et la non-discrimination en tant que préoccupation transversale dans l'ensemble de ses produits livrables et de son processus. Elle doit être traitée conformément à la note d'orientation E VAL n° 4 et à la note d'orientation n° 7 pour garantir la participation des parties prenantes.

#### **Principaux utilisateurs**

L'évaluation est destinée principalement aux mandants de l'OIT, aux gestionnaires du projet, aux mandants et partenaires techniques locaux, au donateur (Affaire Mondiale Canada), et à l'OIT (Bureau de l'OIT à Alger, bureau régional d'Afrique, etc.)

Les recommandations, les leçons apprises, et les bonnes pratiques seront utilisées pour améliorer le développement de futurs projets.

#### **Méthodologie de l'évaluation**

L'évaluateur a utilisé une approche participative en associant les principales parties prenantes de l'OIT telles les mandants tripartites de l'OIT, le personnel de l'OIT et les partenaires stratégiques. Les entretiens avec les parties prenantes ont été réalisés en présentiel du 17 février au 5 mars 2024 et via teams pour le spécialiste Cooperative Policy and Research (Genève).

Opérationnellement, la méthodologie de mise en œuvre de la mission d'évaluation est articulée en quatre phases principales : **Briefing avec le commanditaire, revue des documents** qui a compris aussi l'étude des critères et des questions d'évaluation pour pouvoir définir les indicateurs y afférents, **phase de collecte des données, phase d'analyse des données** et la **phase du reportage**, incluant la rédaction du rapport intermédiaire et la restitution avec les différents partenaires. La finalisation du rapport définitif a été réalisée avec la prise en compte des commentaires des parties prenantes clés avec explications au cas où certains commentaires ne seraient pas pris en considération.

#### **Validité de la conception du projet, pertinence du projet et adéquation stratégique.**

Le projet apparaît pertinent et a contribué à la mise en œuvre des stratégies nationales de l'OIT et des partenaires sociaux des trois régions. Le projet est pertinent et a contribué à la réalisation des objectifs du gouvernement, de l'OIT et des partenaires sociaux.

Le projet a eu la particularité d'intervenir en période post-covid avec toutes ses conséquences néfastes sur les économies. Les organisations de l'ESS souffrent de plusieurs problèmes structurels et la pandémie a particulièrement touché leurs activités. Ainsi, le projet a essayé d'apporter une réponse rapide visant le renforcement des capacités de ces organisations partenaires. Le projet a proposé un programme de subventions d'urgence avec des fonds permettant de faire face à certaines dépenses, d'améliorer les conditions de travail à travers de petits travaux d'aménagement et l'achat d'équipement. La dynamique de rassembler les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires dans divers événements a permis à ces femmes de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bo

pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

Un projet conçu et mis en œuvre de cette manière est potentiellement pertinent.

#### **Cohérence**

Les objectifs, les produits et les activités du projet FORTER'ESS sont cohérents et complémentaires avec ceux d'autres projets et programmes des institutions et du BIT, selon les propos de la plupart des interviewés. Dans le cadre de la complémentarité et de la synergie avec d'autres projets, trois niveaux de collaboration ont été mis en place :

Le pôle "Entreprises" du BIT : Ce groupe de travail rassemble les projets du BIT œuvrant pour la promotion de l'emploi décent à travers l'entrepreneuriat (ESS, entrepreneuriat féminin, etc.).

Projets complémentaires du BIT : Des activités de complémentarité et de synergie ont été menées avec les projets AFE, JEUN'ESS, IPDLI et PAJEESS.

Par exemple, une étude sur l'impact de la COVID-19 sur les organisations de l'ESS a été élaborée en partenariat avec le projet PAJESS.

Échanges bilatéraux : Des échanges ont eu lieu avec des projets de l'ESS dans les gouvernorats d'intervention du projet incluant des collaborations avec des organisations telles que GIZ, COSPE, et le PNUD.

Au niveau des parties prenantes, qui incluent divers groupes ayant un intérêt ou un enjeu dans la mise en œuvre du projet, une vision cohérente de cette approche de promotion de l'ESS se dégage. Ces parties prenantes comprennent à la fois ceux qui sont susceptibles d'être affectés par l'approche et ceux qui pourraient l'influencer.

Les partenaires institutionnels ont une perception positive de l'approche, notamment en ce qui concerne les conditions et les règles techniques de mise en œuvre des plans de relance (Plan d'action). En effet, 93% des partenaires sont satisfaits de la nouvelle approche, qui est de nature à consolider la participation du secteur privé et des populations à la gestion et à la valorisation des ressources locales, tout en promouvant l'investissement privé.

Les résultats des enquêtes montrent une homogénéité de perceptions au sein des Groupements de Développement Agricole (GDA) concernant les relations et les conflits avec l'équipe du BIT et l'administration (partenaires institutionnels). Pour la plupart des GDA, la collaboration avec l'équipe du BIT et l'administration (notamment le bureau de la femme rurale) est harmonieuse, soulignant un intérêt mutuel pour la réussite de cette approche. Cependant, 5% des GDA signalent des tensions et des conflits, avec des préoccupations spécifiques et internes. Cela inclut notamment un manque de confiance entre les membres du bureau exécutif du GDA Khayrat Fellahat Thibar.

#### **Efficacité : très satisfaisante**

Le projet a été considéré comme efficace. L'exécution de presque tous les produits (>85%) s'est effectuée selon les délais prévus dans le plan de mise en œuvre et presque tous les jalons (>85%) ont été atteints.

FORTER'ESS est efficace dans la réponse aux défis liés aux situations des GDA et SARL impactées notamment par la COVID-19. Il a également montré son efficacité dans l'amélioration de la capacité managériale des GDA.

On peut avancer que, malgré les obstacles rencontrés, le projet a abouti à l'obtention de l'essentiel des résultats escomptés. Il est encourageant de constater plusieurs facteurs positifs qui ont joué un rôle crucial dans la réalisation des objectifs escomptés du projet FORTER'ESS. Parmi ceux-ci, l'esprit de partenariat et de coopération au niveau des mandants et des bénéficiaires (GDA et SARL), la création d'emplois, en particulier pour les femmes, la mise à disposition de matériel adéquat et le renforcement des capacités techniques des femmes rurales (ESS, agriculture, changement climatique, etc.), en soft skills (techniques de vente, design, etc.) et en pratique (participation à des forums, événements, des visites, etc.).

Des changements ont été observés chez les bénéficiaires au niveau de leur perception vis-à-vis de l'accès aux marchés (100%). La plupart des GDA et SARL (82%) estiment que l'approche du projet accorde de l'importance à la reconnaissance et au respect de leurs droits en tant qu'acteur de développement local.

Sur le plan institutionnel, le projet a accompagné les efforts nationaux dans la réflexion autour de la promotion de l'ESS. C'est ainsi qu'un ensemble d'études a été élaboré, discuté et finalisé durant les années 2021/2022/2023.

Tenant compte du niveau d'avancement de l'exécution du projet et au-delà des contraintes évoquées plus haut, les activités ont suivi, surtout après la pandémie, un rythme normal tout en veillant du côté de l'équipe à préserver un aspect qualitatif et d'innovation sur la manière d'entreprendre ces activités.

#### **Efficiences des ressources utilisées : très satisfaisante**

Le projet a été globalement efficace en ce qui concerne l'utilisation des ressources humaines et financières. Le taux de réalisation financière pour FORTER'ESS est de 90%. Ceci montre une promptitude à la réalisation des activités (85%) et une volonté de boucler ces activités à temps.

Dès son démarrage, le projet s'est concentré sur le régime d'investissement privé. Il a soutenu les principales organisations OESS féminines en contribuant à l'amélioration de la participation de la femme au marché de l'emploi. Dans cette perspective, le projet FORTER'ESS a permis la concrétisation de 22 projets OESS féminins dans plusieurs activités génératrices d'emplois.

Il a choisi d'allouer des subventions d'urgence au profit des structures bénéficiaires. Ces subventions visent à aider les organisations dans la relance économique de leurs entités en appuyant les actions prioritaires définies dans leurs plans de relance. Cette approche a été appréciée par tous les partenaires du projet.

L'utilisation des fonds a respecté les normes administratives et financières internes du BIT. Ce système avec des normes bien établies assure une totale transparence quant à la gestion des fonds. Cependant, un travail de planification est effectué afin d'éviter tous les problèmes administratifs et financiers liés au respect strict des normes et procédures internes.

Au niveau des GDA et SARL, la mise en œuvre des activités de FORTER'ESS semble avoir été globalement rentable pour la plupart (88%) des GDA. Cette situation présente une comparaison avantageuse par rapport à la période d'avant-projet.

Les mécanismes de financement associés à la promotion et à l'appui des activités des GDA ont suscité une satisfaction très élevée parmi les GDA avec une note dépassant les 95%.

#### **Orientation vers l'impact et la durabilité**

Le projet, à n'en point douter, a eu un impact positif sur la promotion de l'ESS dans les régions concernées par l'intervention du projet.

L'impact sur les travaux et services réalisés résultant de l'engagement des différents partenaires est significativement positif. En effet, la population est désormais le principal bénéficiaire des activités du projet, marquant un changement important dans la perception et l'utilisation durable des ressources allouées.

L'impact socio-économique sur le revenu des ménages, notamment ceux de la population rurale, a été positivement perçu. Plus de 80% estiment que leur revenu a augmenté de 20% et plus. L'impact sur l'accès aux marchés : Les GDA et les SARL ne bénéficiaient pas, avant le projet, d'un accès direct aux marchés. L'intervention de FORTER'ESS a permis de combler ce défaut. 100% des GDA et SARL interviewés déclarent que le projet a apporté un plus par rapport à la vente habituelle/classique (avant-projet) et ceci à travers leur participation aux foires, aux événements, festivals et points de vente d'une part et leur perfectionnement par des actions de formations sur les techniques de vente (Emballage désigné) d'autre part. A ce stade un impact concret a été constaté sur la consolidation, la pérennisation et la création de nouveaux emplois décents dans des structures qui étaient proches de la fermeture. L'accompagnement technique et financier a permis le sauvetage et l'amélioration des conditions de travail dans ces structures.

#### **Genre et non-discrimination**

Le projet FORTER'ESS vise à soutenir équitablement les femmes et les jeunes dans des zones défavorisées, en fournissant des subventions et des formations à 22 structures dirigées par des femmes. Un programme de développement des soft skills, axé sur le leadership et la mobilisation des femmes influentes, a été mis en place à travers des tournées itinérantes. Cependant, il reste des défis à relever, notamment en ce qui concerne le rôle secondaire des femmes dans la prise de décision.

### Conclusions

Malgré les retards accusés dans leur mise en œuvre (notamment avec le Covid-19) et les aléas d'ancrage institutionnel du projet, les résultats sont globalement perçus comme étant des éléments novateurs et ayant un impact positif sur la population rurale organisée en structure formelle (GDA). Certaines divergences de perception et les quelques difficultés de mise en œuvre de certaines activités du projet ne peuvent pas altérer les effets positifs qu'elles ont générés.

Il s'avère que le souci de conservation et de valorisation de la ressource locale pour la création d'emplois décents n'est plus de la seule responsabilité de l'état ; le partenariat établi avec les GDA et mis en œuvre a permis un engagement de la population locale dans les efforts de préservation des ressources et de développement de l'esprit d'entreprise vert. L'amélioration des revenus des ménages, très importante dans certains cas, explique les espoirs portés par la population locale quant aux perspectives de cette approche promue par FORTER'ESS.

La notion « d'intérêt communautaire » est apparue également comme étant une conséquence de la mise en œuvre des activités de ce projet à travers l'aménagement de certains locaux des GDA, l'équipement en matériel de distillation, de transformation des produits (minoterie), d'apiculture et d'installation photovoltaïque qui dénotent de la naissance d'une dynamique de groupe qui pourrait être très utile ultérieurement pour le maintien de la population sur place.

### RECOMMANDATIONS, LEÇONS APPRISSES ET BONNES PRATIQUES

#### Les recommandations:

**Recommandation 1 :** Le projet FORTER'ESS devrait avoir une **continuation** dans le temps. En effet, il faudra prendre en considération le fait qu'il soit nécessaire d'agir sur le long et moyen terme afin d'avoir un impact au niveau des politiques nationales, en ce qui concerne la promotion de l'Economie Sociale et Solidaire.

C'est pourquoi il est important de **poursuivre les actions déjà mises en place par le projet FORTER'ESS** dans sa phase d'exécution entre 2021 et 2023 dans les trois régions. Ce serait **une erreur de rompre** cette dynamique partenariale innovante à la fin de ce projet et de ne pas donner suite aux efforts entrepris.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 2 :** FORTER'ESS a provoqué un dynamisme au niveau des OESS par le recrutement d'une IMF initiative pour l'accompagnement de ses structures ESS. Pour garantir la pérennité de ses OESS, la mission d'évaluation recommande en urgence que le gouvernement doit promulguer les décrets d'application de la loi ESS publiée en 2020 en ce qui concerne la création des institutions de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 3 : Extension :** la « chance » de bénéficier des avantages du projet FORTER'ESS n'a été donnée qu'à la population des 3 gouvernorats (Béja, Jendouba et le Kef) concernés par le projet. Il est souhaitable d'étendre, dans la future, l'aire d'intervention de ce type de projet dont la problématique est la promotion de l'ESS. Ceci aura impacts similaires à ce qui a été enregistré par FORTER'ESS sur les opportunités socioéconomiques et de conservation et valorisation des ressources locales.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 4 : Indépendance** des structures bénéficiaires vis-à-vis des pouvoirs publics : Ces structures ont

besoin de nouer des liens avec les acteurs publics mais doivent au même temps arriver à trouver leur indépendance d'évoluer en tant qu'entreprise issue de l'économie sociale et solidaire. De ce fait, la recommandation est de

pousser les autorités vers une réflexion sur la révision actuelle des GDA (OESS) pour s'aligner avec la loi de l'ESS.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

**Recommandation 5 : La gestion des connaissances :** Malgré la bonne visibilité, le bailleur de fond (Canada) souhaite un partage de tous les documents produits par le projet pour une éventuelle valorisation au niveau d'autres projets dans le future. Il est fortement recommandé de partager les documents clés tels que le diagnostic, la note stratégique, et autres avec les partenaires impliqués dans le projet. Cette démarche permet d'extraire des leçons apprises et de mettre à disposition des outils pertinents qui pourraient être utilisés dans d'autres initiatives similaires futures dans d'autres contextes nationaux et internationaux.

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
BIT	Haute	Moyen	Court-terme

**Recommandation 6 :** Certains interviewés au niveau des partenaires institutionnels souhaitent bénéficier des actions de renforcement des capacités sur des thèmes relatifs à l'économie sociale et solidaire, la culture entrepreneuriale, la formation des formateurs en ESS et l'entrepreneuriat vert. Ils souhaitent que ces formations touchent un public très large au niveau des différentes institutions de formation : Primaire, Professionnelle, Secondaire et Universitaire notamment les écoles d'agriculture (création d'un master ESS).

Adressé à	Priorité	Ressource	Temps
Gouvernement	Moyen	Moyen	Court-terme

### Les leçons apprises et les bonnes pratiques

#### ► Les Leçons apprises

#### **Leçon 1 : Importance de l'approche participative**

L'approche participative qui est utilisée par le projet pour identifier les besoins et les attentes de tous les acteurs concernés par cette thématique de l'ESS et pour chercher ensemble des solutions et élaborer des outils de bonnes pratiques d'emplois décent, a été déterminante pour obtenir un consensus sur les travaux à mener, et a montré aux partenaires (des institutions étatiques, syndicats, patronat et GDA) la nécessité d'un rapprochement entre les entités responsables.

**Leçon 2 :** Les rencontres bilatérales avec les partenaires techniques et sociaux et les réunions des comités de pilotage projet FORTER'ESS au niveau national (COFIL) et au niveau régional (CRA) ont été déterminantes pour préciser les rôles des partenaires les plus influents dans les étapes de mise en œuvre des différents fonds et activités du projet.

La compréhension des rôles des partenaires s'améliore selon l'avancement de la mise en œuvre du projet et selon le rôle de chaque partenaire dans les activités du projet.

Le degré de compréhension est variable aussi selon l'importance de chaque partenaire et selon sa contribution dans chaque étape de mise en œuvre du projet.

**Leçon 3 :** Plus il y a des événements rassemblant les différentes dirigeantes et adhérentes des organisations bénéficiaires, plus cela permet à ces femmes de devenir plus performantes dans leurs activités grâce à cette opportunité qui leur est donnée de retisser des liens entre elles, d'échanger leurs bonnes pratiques et leurs expériences et de confronter ensemble avec l'appui des acteurs publics et privés les défis de la relance de leurs entités.

#### ► Les bonnes pratiques

**BP 1 :** Le projet FORTER'ESS a adopté la pratique de faire participer des décideurs aux sessions de formation et ateliers de travail aux niveaux national et régional et cela a contribué à créer une prise de conscience considérable auprès de certains décideurs sur les questions de la promotion de l'ESS et des droits de la femme rurale au point où ils ont manifesté une prise de conscience par leur participation dans les ateliers régionaux organisés par FORTER'ESS serait important de construire sur cette prise de conscience dans une nouvelle phase vers des concrétisations politiques et législatives.

**BP 2 :** Les politiques publiques ont montré l'intérêt pour la promotion de l'ESS. Cependant, les concepts et valeurs



de ce secteur sont encore mal assimilés et les expériences de terrain peu visibles. A travers une démarche participative et tripartite, le projet intervient directement auprès des actrices du terrain en leur apportant des solutions rapides et concrètes à leurs besoins notamment en période post-covid. L'accompagnement financier, le renforcement de capacités des bénéficiaires finaux et des institutions nationales, l'espace de partage et d'échange offert aux différents partenaires constituent des éléments importants pour la promotion des valeurs de l'ESS et la réflexion autour d'approches d'accompagnement qui prennent en compte les spécificités du secteur.

**BP3:** L'accompagnement direct inhabituel apporté aux organisations bénéficiaires du projet dans le contexte de crise COVID, consistant en un programme de subventions d'urgence avec des fonds souples permettant de faire face à certaines charges fixes (loyer) ou variables (réapprovisionnement en matières premières) ou d'investissement (petits travaux d'aménagement pour améliorer les conditions de travail, achat d'équipements) a été déterminant pour la survie de nombreuses unités féminines de l'ESS et la relance et la consolidation de leurs activités.

**BP 4 :** Le projet s'est concentré sur l'adaptation de sa stratégie de communication, de visibilité et de présence sur le terrain par rapport aux populations cibles et ceci a permis d'instaurer un climat de transparence et d'échange qui montre jusqu'à aujourd'hui que le projet et ses résultats ne sont pas remis en cause par les partenaires nationaux et locaux.