

# Evaluation finale du programme de renforcement de la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc

RAPPORT FINAL  
NOVEMBRE 2025

Évaluateur : Stéphane Gignoux  
Mail. [stephane.gignoux@gmail.com](mailto:stephane.gignoux@gmail.com)  
[linkedin.com/in/stephane-gignoux](https://www.linkedin.com/in/stephane-gignoux)

<b>Programme :</b>	Renforcement de la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc
<b>Opérateur :</b>	ONU Femmes
<b>Période :</b>	2019-2024
<b>Budget :</b>	2 810 000 € : <ul style="list-style-type: none"> <li>- UE : 1 200 000 €</li> <li>- AFD : 1 610 000 € + 80 000 € (Renforcement de la BSG au sein du secteur forestier)</li> </ul>
<b>Partenaires de mise en œuvre :</b>	Ministère de l'Economie et des Finances (Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre – CE-BSG)
<b>Zone géographique :</b>	Rabat (niveau central)

---

#### NOTE DE LECTURE

Dans l'intérêt d'une meilleure lisibilité, l'utilisation de la forme grammaticale masculine pour la désignation des personnes ou des fonctions doit être comprise comme se référant à toute personne, sans aucune considération de genre.

## REMERCIEMENTS

---

L'évaluateur tient à exprimer sa profonde gratitude à l'ensemble des acteurs ayant contribué à la réalisation de cette évaluation finale du programme de renforcement de la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc.

Nous adressons tout d'abord nos sincères remerciements au Directeur et aux membres du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre (CE-BSG). Leur accueil, leur disponibilité et leur collaboration étroite ont été essentiels pour faciliter le déroulement de cette mission évaluative, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue et de renforcement institutionnel.

Nous tenons ensuite à exprimer notre reconnaissance à ONU Femmes pour la confiance qu'elle nous a accordée dans la réalisation de l'évaluation de ce programme. Nous souhaitons particulièrement remercier Sacha Belle-Clot et Ariane Massy pour leur appui et leur disponibilité tout au long du processus évaluatif.

# TABLE DES MATIERES

---

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>3</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ACRONYMES ET ABREVIATIONS .....</b>	<b>7</b>
<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>8</b>
<b>I. CONTEXTE GENERAL .....</b>	<b>13</b>
1. Contexte de l'égalité de genre au Maroc .....	13
2. Historique de la Budgétisation Sensible au Genre.....	14
3. Rôle et missions du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre .....	15
<b>II. DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DE SES PROJETS.....</b>	<b>16</b>
1. Le programme de renforcement de la BSG au Maroc.....	16
2. Les projets constitutifs du programme BSG .....	16
3. Les principales parties prenantes du programme.....	16
4. Les résultats attendus .....	18
5. La théorie du changement.....	19
6. Gouvernance du programme.....	20
7. Budget du programme .....	20
<b>III. FINALITÉ, OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'EVALUATION .....</b>	<b>22</b>
1. Finalité de l'évaluation .....	22
2. Objectifs de l'évaluation .....	22
3. Portée de l'évaluation .....	23
5. Critères et questions de l'évaluation.....	23
6. Calendrier et déroulement de l'évaluation.....	25
<b>IV. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION .....</b>	<b>27</b>
1. Collecte des données, analyse et échantillonnage.....	27
1.1 Instruments de collecte de données .....	27
1.2 Collecte et analyse des données.....	28
1.3 Echantillonnage .....	29
2. Limites rencontrées et mesures d'atténuation.....	30
3. Considérations éthiques.....	31
<b>V. CONSTATATIONS .....</b>	<b>32</b>
1. Pertinence .....	32
1.1 Adaptation du programme BSG aux besoins et priorités des bénéficiaires et des groupes cibles.....	32

1.3 Alignement du programme BSG avec les cadres normatifs internationaux. Alignement du programme BSG avec les cadres normatifs et priorités stratégiques nationaux.....	34
2. Cohérence .....	35
2.1 Alignement et synergies de la BSG avec les PGE II et III .....	35
2.2 Alignement et synergies entre la BSG et l'autonomisation économique des femmes	37
2.3 Alignement du programme BSG avec les priorités stratégiques de l'ONU Femmes ..	38
2.4 Complémentarité et synergies du programme BSG avec les autres initiatives mises en œuvre par ONU Femmes au Maroc.....	39
3. Efficacité.....	40
3.1 Appréciation générale de l'atteinte des effets du cadre logique consolidé AFD/UE 40	
3.2 Appréciation de l'atteinte des indicateurs de suivi et de résultats du projet de l'UE.	42
3.3 Identification des facteurs internes et externes, à la fois favorables et défavorables, qui ont influencé l'atteinte des résultats du programme .....	45
4. Efficience .....	47
4.1 Analyse des dépenses et de l'exécution budgétaire du programme par effet.....	47
4.2 Analyse des ressources humaines dédiées au programme BSG.....	49
4.3 Identification des points forts et points faibles de la structuration de l'appui financier de l'UE et de l'AFD en un seul programme.....	50
5. Impact .....	52
5.1 Impact global du programme BSG dans la prise en compte du genre dans les politiques publiques marocaines .....	52
5.2 Impact différencié du programme BSG dans les pratiques des ministères appuyés..	53
5.3 Analyse de l'impact du programme sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du CE-BSG.....	55
5.4 Analyse de l'impact du programme sur le renforcement des capacités techniques du CE-BSG .....	56
5.5 Perception de l'impact du programme par les points focaux genre des ministères ..	57
5.6 Perception de l'impact des activités de formation et de renforcement des capacités sur la BSG par les fonctionnaires bénéficiaires du programme.....	59
6. Durabilité.....	61
6.1 Analyse du niveau de viabilité des résultats du programme à moyen et long terme.	61
6.2 Identification des mesures adoptées pour renforcer la viabilité des effets du programme.....	62
6.3 Identification de stratégies et mécanismes mis en place pour assurer l'intégration durable des principes de la BSG dans les processus budgétaires nationaux.....	62
7. Thèmes transversaux .....	64
7.1 Prise en compte de la diversité culturelle dans le programme .....	64

7.2 Identification des mécanismes pour garantir la participation active des groupes vulnérables dans la planification et la mise en œuvre du programme.....	65
VI. BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISSES:.....	66
5.1 Bonnes pratiques.....	66
5.2 Leçons apprises.....	66
VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....	67
Conclusion 1: <i>Évolution et pertinence du programme BSG</i> :.....	67
2. Recommandations .....	69

## LISTE DES TABLEAUX ET SCHEMAS

---

Tableau/schéma 1 : Théorie du changement du programme de renforcement de la BSG au Maroc .....	19
Tableau/schéma 2 : Théorie du changement du projet de renforcement de la BSG dans le secteur forestier.....	20
Tableau/schéma 3 : Budget du programme BSG Maroc.....	20
Tableau/schéma 4 : Budget du projet BSG dans le secteur forestier .....	21
Tableau/schéma 5 : Questions de l'évaluation .....	24
Tableau/schéma 6: Mesures BSG Programme P1.1 Autonomisation économique et leadership (PGE III).....	36
Tableau/schéma 7 : Facteurs internes et externes qui ont influé sur l'atteinte des résultats.....	45
Tableau/schéma 8 : Variations budgétaires Effet 1.....	48
Tableau/schéma 9 : Variations budgétaires Effet 2.....	48
Tableau/schéma 10 : Variations budgétaires Effet 3.....	49
Tableau/schéma 11 : Variations budgétaires Effet 4.....	49
Tableau/schéma 12 : Points forts et points faibles de la structuration du financement en un seul programme ...	51
Tableau/schéma 13 : Compte-rendu du focus groupe avec les points focaux genre.....	57

## ACRONYMES ET ABREVIATIONS

---

- **AFD** : Agence Française de Développement
- **AG** : Analyse genre
- **AGS** : Analyses Genre Sectorielles
- **BSG** : Budgétisation Sensible au Genre
- **CAD** : Comité d'Aide au Développement
- **CCDD** : Cadre de Coopération pour le Développement Durable (Maroc)
- **CE-BSG** : Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre
- **CEDEF** : Convention sur l'Élimination de toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes
- **CNESAF** : Commission Nationale de l'Égalité entre les Sexes et l'Autonomisation de la Femme
- **COFIL** : Comité de Pilotage
- **DGCT** : Direction Générale des Collectivités Territoriales
- **DM** : Départements Ministériels
- **GNUE** : Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
- **HCP** : Haut-Commissariat au Plan
- **IGF** : Inspection Générale des Finances
- **LOF** : Loi Organique relative à la Loi de Finances
- **MEF** : Ministère de l'Économie et des Finances
- **MS** : Ministère de la Santé
- **MSISF** : Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille
- **NMD** : Nouveau Modèle de Développement
- **ODD** : Objectifs de Développement Durable
- **ODD 5** : Objectif de Développement Durable n°5 (Égalité des sexes et autonomisation des femmes et des filles)
- **ONU** : Organisation des Nations Unies
- **ONU Femmes** : Entité des Nations Unies pour l'Égalité des Sexes et l'Autonomisation des Femmes
- **PEFA** : Public Expenditure and Financial Accountability (Dépenses publiques et responsabilité financière)
- **PGE** : Plan Gouvernemental pour l'Égalité
- **PGE I/ICRAM** : Plan Gouvernemental pour l'Égalité I / Initiative Concertée pour le Renforcement de l'Autonomisation des Femmes
- **PGE II/ICRAM** : Plan Gouvernemental pour l'Égalité II / Initiative Concertée pour le Renforcement de l'Autonomisation des Femmes
- **PGE III** : Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2023-2026
- **PLF** : Projet de Loi de Finances
- **PdPs** : Programmes de Performance
- **PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- **RAP** : Rapport Axé sur la Performance
- **RBG** : Rapport sur le Budget Genre
- **ROAS** : Bureau Régional d'ONU Femmes pour les États Arabes
- **SDG** : Sustainable Development Goals (équivalent anglais des ODD)
- **TDR** : Termes de Référence
- **UE** : Union Européenne
- **UE/AFD** : Partenariat Union Européenne et Agence Française de Développement

## RESUME EXECUTIF

---

1. Le Maroc a réalisé des progrès significatifs en matière d'égalité de genre au cours des deux dernières décennies, notamment à travers l'adoption de réformes institutionnelles et législatives, ainsi que l'intégration de la dimension genre dans les politiques publiques. La Constitution de 2011 constitue une avancée majeure en consacrant l'égalité entre les sexes et en interdisant toute forme de discrimination. Par ailleurs, le pays s'est engagé dans des initiatives internationales telles que la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDEF) et les Objectifs de Développement Durable (ODD), notamment l'ODD 5, visant à autonomiser les femmes et les filles.

Un des piliers de cette démarche est la Budgétisation Sensible au Genre (BSG), mise en œuvre depuis 2002. Cette approche novatrice vise à intégrer l'égalité des sexes dans les processus budgétaires pour garantir une allocation plus équitable des ressources publiques. En 2013, le Centre d'Excellence pour la BSG (CE-BSG) a été créé pour renforcer cette initiative. Le centre agit comme une plateforme nationale et internationale de formation, de recherche et de partage des bonnes pratiques. Il accompagne les ministères dans la mise en œuvre de la BSG, développe des outils et indicateurs sensibles au genre, et facilite l'évaluation des impacts des politiques publiques sur l'égalité des sexes.

Dans le cadre du Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2023-2026 (PGE III), trois axes stratégiques ont été définis : l'autonomisation économique et le leadership des femmes, la prévention et la protection contre la violence, ainsi que la promotion des droits et la lutte contre les stéréotypes. Ce plan, élaboré de manière participative et soutenu par des partenaires internationaux tels que l'Union Européenne (UE), vise à renforcer les capacités institutionnelles et à sensibiliser les acteurs publics et privés aux enjeux de l'égalité de genre.

2. Le programme de renforcement de la BSG au Maroc, mis en œuvre par ONU Femmes sur la période 2019-2024, vise à institutionnaliser la BSG pour réduire les inégalités entre les sexes dans les politiques publiques. Avec un budget total de 2,81 millions d'euros, financé par l'Agence Française de Développement (AFD) et l'Union Européenne (UE), ce programme repose sur plusieurs projets complémentaires.

Le premier projet, lancé en 2019, a établi un partenariat tripartite entre le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), l'AFD et ONU Femmes. Il s'est concentré sur le renforcement des capacités du CE-BSG, créé en 2013, afin d'intégrer efficacement la dimension genre dans les politiques budgétaires. En 2020, le projet « Financer l'Égalité : Renforcement de la BSG au Maroc » a été introduit avec l'UE pour, entre autres, intégrer des indicateurs sensibles au genre dans les budgets publics et établir un cadre logique commun AFD/UE au sein du programme.

En 2021, un partenariat spécifique a visé le secteur forestier, mobilisant 80 000 € pour intégrer une approche genre dans la planification budgétaire du Département des Eaux et Forêts. Cet effort s'est appuyé sur des données factuelles et une méthodologie participative pour identifier les enjeux liés au genre dans le contexte du changement climatique.

Le programme a impliqué plusieurs parties prenantes clés. Le MEF supervise les réformes budgétaires, tandis que le CE-BSG agit comme plateforme de formation et d'innovation méthodologique. ONU Femmes apporte un soutien technique et aligne les pratiques marocaines sur les normes internationales. L'AFD et l'UE fournissent un appui financier, favorisant la diffusion des outils et méthodologies sensibles au genre. Les ministères sectoriels, les instances de contrôle et les organisations de la société civile jouent également un rôle significatif dans la mise en œuvre et le suivi des initiatives.

Les résultats attendus incluent un plan d'action détaillé pour le CE-BSG, le renforcement des compétences des acteurs institutionnels, la territorialisation de la BSG et le rayonnement international des pratiques marocaines. Des outils adaptés et des formations ciblées visent à assurer une meilleure intégration de l'approche genre dans les politiques publiques. Pour le secteur forestier, les efforts se concentrent sur le développement de capacités spécifiques et l'élaboration d'orientations claires pour intégrer le genre dans la gestion des ressources naturelles.

**3. L'évaluation finale du programme de renforcement de la BSG au Maroc** couvre la période de mise en œuvre de juillet 2019 à décembre 2024. L'objectif général de l'évaluation est d'analyser la stratégie d'intervention, les résultats atteints et les mécanismes de gouvernance. Elle vise également à identifier des leçons apprises et à formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques pour orienter les futures actions des parties prenantes. Les objectifs spécifiques incluent l'examen de la pertinence du programme par rapport aux priorités nationales et internationales (CEDAW, ODD), l'analyse de son efficacité et efficience organisationnelle, ainsi que l'évaluation de sa durabilité. Une attention particulière est donnée à l'intégration des droits humains et des principes d'égalité des sexes, ainsi qu'à l'impact transformateur du programme auprès des bénéficiaires. Les questions évaluatives ont été ajustées pour mieux refléter les données disponibles et les objectifs du programme, intégrant des dimensions comme l'alignement avec les Plans Gouvernementaux pour l'Égalité (PGE), les synergies avec d'autres initiatives, et l'impact sur les bénéficiaires.

Le processus d'évaluation s'est déroulé entre décembre 2024 et février 2025, avec des entretiens semi-structurés, un focus groupe, et un questionnaire en ligne diffusé auprès des bénéficiaires. Les discussions ont permis de recueillir des retours sur les bonnes pratiques, les défis rencontrés, et les pistes d'amélioration. Les résultats de cette évaluation seront utilisés par ONU Femmes pour ajuster ses appuis techniques, par les partenaires financiers pour maximiser leur contribution, et par le CE-BSG pour renforcer ses capacités et outils méthodologiques.

La méthodologie d'évaluation du programme a mobilisé une approche intégrée pour collecter et analyser les données. Une revue documentaire approfondie a été réalisée, analysant 202 documents, notamment des rapports narratifs et financiers, des conventions, et des supports de communication. Cette analyse a permis de contextualiser le programme, d'examiner son alignement avec les standards internationaux et les priorités nationales, et d'évaluer ses résultats attendus.

Les données quantitatives ont été extraites principalement des budgets prévisionnels et des rapports financiers annuels. Parallèlement, des entretiens semi-structurés ont été menés avec des parties prenantes clés, telles qu'ONU Femmes, le CE-BSG, des ministères, des donateurs, et des représentants de la société civile. Ces entretiens ont permis de recueillir des perceptions sur les impacts, les défis, et les solutions mises en œuvre dans le cadre du programme. Un focus groupe a réuni des points focaux genre des ministères sectoriels pour discuter des impacts des activités et des changements observés dans leur environnement professionnel. De plus, un questionnaire en ligne a été diffusé pour collecter des données qualitatives sur l'impact des formations et des renforcements de capacités.

L'analyse des données s'est appuyée sur une triangulation des sources pour réduire les biais et valider les informations. Les constats ont été formulés à partir des données probantes, permettant de tirer des conclusions sur les performances du programme et d'élaborer des recommandations concrètes. L'échantillonnage a suivi une stratégie raisonnée et stratifiée, ciblant des parties prenantes clés, des bénéficiaires directs et des partenaires techniques et financiers. Les critères de pertinence, de représentativité et d'accessibilité ont guidé ce choix.

Plusieurs limites méthodologiques ont été identifiées, notamment la disponibilité restreinte de données récentes. Ces contraintes ont été atténuées par des analyses qualitatives, des études de cas, et une

focalisation sur les résultats documentés. Des considérations éthiques ont également été respectées, garantissant la confidentialité et l'indépendance des données collectées.

**4. Pertinence :** Le programme de BSG au Maroc a connu une évolution notable entre 2019 et 2024. Initialement centré sur la structuration institutionnelle, il a permis la création d'une division dédiée au sein du CE-BSG, renforçant son autonomie et sa capacité à accompagner les départements ministériels (DM). Ce processus s'est accompagné d'un renforcement des capacités à travers des formations, la création d'une plateforme en ligne, et le développement d'outils méthodologiques avancés comme la grille d'analyse genre et la méthodologie de marquage des budgets.

Le programme s'est adapté aux besoins changeants des bénéficiaires, notamment en réponse à la crise de la COVID-19 et à l'adoption du Nouveau Modèle de Développement (NMD), en ciblant des priorités telles que l'autonomisation économique des femmes. Sur le plan international, il s'aligne sur des cadres comme la CEDAW et la Plateforme de Beijing, tout en positionnant le Maroc comme un modèle régional.

Le programme de BSG au Maroc a évolué avec le PGE II, mais a rencontré des défis de coordination et de territorialisation. En 2022, une Task Force a été créée pour améliorer la synergie entre les politiques d'égalité de genre et la BSG. Le PGE III (2023-2026) a introduit une approche plus structurée avec des mécanismes de gouvernance innovants.

**5. Cohérence :** La BSG joue un rôle central dans l'autonomisation économique des femmes, notamment par le marquage des dépenses sensibles au genre, qui permet de suivre les ressources budgétaires allouées à l'égalité de genre. Bien que l'impact direct de ce marquage soit encore en développement, des initiatives comme les programmes Awrach et Min Ajliki illustrent son potentiel.

Le programme BSG s'aligne sur les priorités d'ONU Femmes, renforçant la gouvernance inclusive et l'autonomisation économique. Il soutient aussi la production de données ventilées par sexe et le renforcement des capacités des décideurs publics. Des synergies avec d'autres initiatives assurent une approche intégrée pour maximiser l'impact des interventions en faveur de l'égalité de genre au Maroc.

**6. Efficacité :** Le CE-BSG a réalisé des avancées notables grâce à un plan d'action structuré pour 2021-2025, validé par le Comité de Pilotage (COPIL). Ce plan, comprenant 18 actions, a permis de clarifier l'organisation avec la création de divisions dédiées. Cependant, des défis subsistent, notamment dans l'institutionnalisation des relais genre et la territorialisation de la BSG, qui restent limitées en raison de contraintes structurelles et financières.

Des formations ont été dispensées pour renforcer les capacités des parties prenantes, avec une internalisation progressive de ces activités de renforcement des capacités par le CE-BSG. Des outils méthodologiques, comme les Analyses Genre Sectorielles (AGS) et le marquage genre, ont été développés et testés dans des départements pilotes, mais leur généralisation reste encore entravée par des contextes sectoriels variés.

Sur le plan international, le CE-BSG a renforcé son rayonnement grâce à des initiatives de coopération Sud-Sud, notamment avec l'Albanie et la Palestine, et à sa participation à des événements majeurs comme la Conférence Régionale sur la BSG. À l'échelle nationale, des efforts de sensibilisation ont ciblé les organisations de la société civile, bien que l'impact global reste encore à consolider.

**7. Efficience :** Le programme a permis de réaliser des économies budgétaires grâce à une planification efficace et une optimisation des ressources. Par exemple, la consolidation des diagnostics a été réalisée à un coût inférieur au budget initial. Des formations ont été organisées pour renforcer les capacités institutionnelles, bien que certaines aient nécessité une augmentation budgétaire pour couvrir les coûts logistiques.

Malgré les progrès, le programme fait face à des défis tels qu'un manque de coordination interinstitutionnelle et une dépendance à l'expertise externe coûteuse. Le CE-BSG a formé les fonctionnaires à intégrer le genre dans les projets de performance, mais souffre d'un manque de personnel. Les points focaux genre dans les ministères manquent de moyens et de reconnaissance institutionnelle. Pour pallier ces limitations, le programme a fait appel à des consultants externes pour les AGS, bien que les coûts élevés interrogent sur la soutenabilité financière à long terme.

L'unification de l'appui financier de l'UE et de l'AFD en un seul programme a amélioré la coordination et l'efficacité des ressources, mais a également entraîné une complexité administrative accrue. Malgré cela, le programme a maximisé son impact en finançant des initiatives ambitieuses, mais a entraîné une charge de travail élevée pour l'équipe d'ONU Femmes.

**8. Impact :** Le programme BSG Maroc a permis de poser des bases solides pour intégrer l'approche genre dans les politiques publiques. Plusieurs ministères ont inclus des objectifs et des indicateurs sensibles au genre dans leurs Projets de Performance (PdPs), bien que leur appropriation reste inégale. Cependant, les indicateurs restent majoritairement quantitatifs, limitant l'évaluation des impacts qualitatifs sur les inégalités structurelles.

Les AGS ont révélé des disparités spécifiques à chaque secteur. Ces études ont permis d'élaborer des feuilles de route adaptées, bien que leur mise en œuvre reste inégale et freinée par l'absence de mécanismes standardisés de suivi. En parallèle, le développement d'une méthodologie de marquage genre des budgets a permis de quantifier les ressources allouées à l'égalité de genre, mais son extension à d'autres départements nécessite des ajustements et un accompagnement technique renforcé.

Le rapport annuel sur le budget sensible au genre est un outil central pour évaluer les progrès réalisés, bien que son utilisation par les organes de contrôle reste limitée. La territorialisation de la BSG, encore émergente, représente une opportunité pour intégrer l'approche genre aux niveaux régional et local, mais elle est freinée par le manque de capacités des services déconcentrés et des collectivités territoriales.

**9. Durabilité :** Le programme BSG Maroc repose sur une institutionnalisation progressive, un cadre normatif solide et des partenariats stratégiques. L'intégration du CE-BSG au sein du MEF témoigne d'une avancée majeure pour sa durabilité. Ce centre assure la coordination des efforts, développe des outils méthodologiques et pilote des initiatives comme les analyses genre sectorielles. Cependant, la dépendance aux financements externes et les disparités dans l'appropriation des principes de la BSG entre ministères freinent son autonomie.

Des efforts significatifs ont été réalisés pour renforcer les capacités des acteurs publics, avec la formation de centaines de fonctionnaires et la mise en place de modules de formation en ligne. Toutefois, la diffusion des compétences au niveau régional reste limitée, freinant la territorialisation des actions. Les mécanismes de suivi, comme le Rapport Genre annuel, permettent d'évaluer les engagements budgétaires, mais leur harmonisation et leur pertinence nécessitent des améliorations.

La viabilité financière demeure un défi majeur, malgré des tentatives d'intégration des actions BSG dans les budgets nationaux. Les activités stratégiques, telles que le marquage genre, dépendent encore largement des bailleurs de fonds. La création d'un fonds national dédié à l'égalité de genre et des partenariats public-privé sont envisagés pour diversifier les ressources.

Enfin, l'engagement politique reste inégal, certains ministères percevant encore la BSG comme une contrainte administrative. Une coordination interinstitutionnelle renforcée et une sensibilisation accrue

des décideurs politiques sont essentielles pour consolider les acquis et garantir une appropriation nationale complète.

**10. Inklusivité :** Le programme BSG Maroc a ciblé de manière indirecte les besoins des groupes marginalisés, notamment les femmes rurales et les jeunes filles, grâce aux AGS et aux études sectorielles réalisées dans le cadre du programme. Des mécanismes comme les consultations et la territorialisation ont été introduits pour inclure les groupes vulnérables dans les processus décisionnels. Cependant, leur mise en œuvre reste limitée par des contraintes logistiques et un manque de suivi systématique. Les analyses ont également permis de réduire certaines barrières à l'accès aux services publics, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires pour améliorer les infrastructures et cibler des groupes spécifiques.

**11.** L'évaluation finale du programme BSG Maroc a identifié plusieurs domaines prioritaires pour renforcer son impact et sa durabilité. Il est recommandé de formaliser les structures genre dans tous les ministères via une circulaire gouvernementale, avec des mandats clairs et des ressources dédiées. Une clarification des rôles entre le CE-BSG, la division BSG et les ministères sectoriels est également essentielle pour éviter les chevauchements. La généralisation des outils méthodologiques comme le marquage genre des budgets à tous les ministères, accompagnée de guides adaptés, est un autre axe prioritaire, tout comme le développement de programmes de formation continue pour les fonctionnaires, y compris au niveau régional.

Pour améliorer la territorialisation de la BSG, il est suggéré de former les cadres territoriaux à intégrer la dimension genre dans les budgets locaux et d'inclure des indicateurs sensibles au genre dans les plans de développement régionaux (PDR). La coordination interinstitutionnelle doit être renforcée par la création d'un mécanisme permanent entre le CE-BSG, le ministère de la Solidarité et d'autres acteurs, et par la mise en place d'un cadre de suivi systématique des recommandations issues des AGS.

Sur le plan financier, l'intégration progressive des activités liées à la BSG dans les budgets nationaux des ministères est cruciale pour réduire la dépendance aux financements internationaux. Des mécanismes de financement innovants, tels que des partenariats public-privé, pourraient également être explorés. Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation ciblant les décideurs politiques et le grand public, ainsi qu'un renforcement de l'implication parlementaire, sont nécessaires pour surmonter les résistances institutionnelles et culturelles.

La collecte et l'analyse des données doivent être améliorées grâce à un système d'information national dédié et à la mise à jour périodique des AGS. Enfin, des synergies entre les approches genre et climat pourraient être exploitées via un marquage budgétaire combiné, et la cohérence stratégique entre les projets liés au genre pourrait être renforcée par des évaluations croisées et des collaborations entre initiatives.

# I. CONTEXTE GENERAL

---

## 1. Contexte de l'égalité de genre au Maroc<sup>1</sup>

Au cours des vingt dernières années, le Maroc a enregistré des évolutions notables en matière de droits humains des femmes et d'égalité de genre. Ces évolutions ont été traduites dans la Constitution de 2011, qui consacre l'égalité entre les femmes et les hommes, prohibe toutes les formes de discrimination à leur égard, affirme, dans son préambule, la suprématie des traités internationaux relatifs aux droits humains sur les législations nationales ; et incite les pouvoirs publics à mettre en œuvre ces droits et à garantir leur effectivité. Avec cette loi suprême interne, plusieurs chantiers de réformes législatives ont été engagés pour l'harmonisation de la législation nationale tant avec la Constitution qu'avec les conventions internationales en matière des droits des femmes.

Le Maroc est engagé dans la mise en œuvre du NMD, qui vise notamment à « élargir substantiellement la participation des femmes dans les sphères économiques, politiques et sociales » et fait de l'égalité de genre un marqueur important du développement. Le NMD met en lumière l'influence des représentations sociales, qui tendent à renforcer des normes limitant l'épanouissement personnel et freinant l'autonomisation des femmes. Parmi ses objectifs chiffrés, le NMD prévoit une augmentation du taux d'activité des femmes à 45% en 2035, contre 22% en 2019.

Parallèlement, le Maroc continue de mettre en œuvre les engagements pris avec la ratification en 1993 de la Convention sur l'Élimination de toutes les formes de Discriminations à l'Égard des Femmes (CEDEF), tout en poursuivant la réalisation de l'Agenda 2030 sur les ODD, dont plus particulièrement l'ODD 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles ». Ces cadres constituent des piliers fondamentaux pour garantir les droits des femmes et des filles et promouvoir l'égalité des sexes au Maroc.

Le pays a également mené un processus d'intégration du principe d'égalité du genre dans les politiques publiques, concrétisé par la mise en œuvre des Plans Gouvernementaux pour l'Égalité (PGE I/ICRAM<sup>2</sup> 2012 – 2016 et PGE II/ICRAM 2017 – 2021).

Dans le cadre du renforcement du cadre institutionnel de l'égalité de genre, la Commission Nationale de l'Égalité entre les Sexes et l'Autonomisation de la Femme (CNESAF) a été créée par décret<sup>3</sup> en juin 2022. Ce décret concrétise l'intérêt accordé par le Gouvernement aux questions relatives aux droits des femmes, en particulier à la réalisation de l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Il offre un cadre garantissant l'harmonie et la convergence des différentes initiatives selon une nouvelle approche qui intègre tous les acteurs dans un cadre de gouvernance et une démarche participative en vue d'atteindre l'objectif fixé. La CNESAF comprend, outre les DM et les institutions nationales, le secteur privé, les collectivités territoriales et la société civile.

Le Plan Gouvernemental pour l'Égalité 2023-2026 (PGE 23-26) est établi, sous l'impulsion du Discours à la Nation de SM le Roi Mohamed VI à l'occasion de la Fête du Trône le 30 juillet 2022 qui marque un tournant important en matière de participation des femmes à la vie économique et leurs accès aux droits. Le PGE 2023-2026 a été élaboré sous la coordination du ministère de la Solidarité, de l'Insertion

---

<sup>1</sup> Les informations de cette section sont issues de la note conceptuelle du séminaire de clôture « Financer l'égalité Planification et budgétisation des politiques de l'égalité, un levier de l'effectivité de l'égalité », 26 novembre 2024, Rabat, ONU Femmes/AFD/UE/CEBSG/Ministère de l'Economie et des finances/ Ministère de la Solidarité, de l'insertion sociale et de la famille.

<sup>2</sup> ICRAM : Initiative Concertée pour le Renforcement des Acquis des Marocaines

<sup>3</sup> Décret n° 2.22.194 publié dans le Bulletin Officiel le 20 juin 2022.

Sociale et de la Famille (MSISF) selon une approche participative et avec l'appui technique et financier de l'Union européenne.

Le Cadre Stratégique du PGE 2023-2026 a été adopté par la CNESAF lors de sa première réunion tenue le 17 mars 2023, sous la présidence du Chef du Gouvernement, et s'articule autour de trois axes stratégiques, qui se déclinent en trois programmes :

- Axe 1 : Autonomisation et Leadership ;
- Axe 2 : Protection et Bien-être ;
- Axe 3 : Droits et Valeurs.

Le PGE 2023-2026 a présenté lors de la 2<sup>ème</sup> réunion de la CNESAF en mars 2024. Il comprend 288 mesures qui seront mises en œuvre par divers acteurs aux niveaux central et régional, réparties dans trois programmes :

1. Le **programme « Autonomisation économique et leadership »**, comprend 129 mesures, il vise à renforcer le rôle des femmes dans l'économie et à promouvoir leur plus grande participation dans divers domaines économiques et à les encourager à innover et à entreprendre ;
2. Le **programme « Prévention et protection : environnement sans violence à l'égard des femmes »** contient un ensemble de 83 mesures visant à renforcer la prévention et la protection juridique et sociale des femmes et à leur offrir un environnement sûr et stimulant, en luttant contre la violence sous toutes ses formes et en améliorant les services sociaux, y compris la prise en charge des femmes victimes de la violence.
3. Le **programme « Promotion des droits et lutte contre les discriminations et les stéréotypes »** comprend 76 mesures, qui sont principalement liées au changement des mentalités et des perceptions sur le rôle des femmes dans la société et à la lutte contre toutes les formes de discrimination.

## 2. Historique de la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc

Le Maroc a entamé son engagement en faveur de la BSG dès 2002, dans le cadre de ses efforts pour promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes. Cette démarche s'inscrit dans une vision stratégique visant à intégrer la dimension genre dans les politiques publiques et à garantir une meilleure cohérence entre les engagements internationaux du Royaume en matière d'égalité et les actions menées au niveau national. Avec l'appui de partenaires internationaux, dont ONU Femmes, le Maroc a posé les bases d'une approche budgétaire novatrice, axée sur l'équité et l'inclusion.

Une étape importante a été franchie en 2005 avec la publication du premier Rapport sur le Budget Genre (RBG) par le ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Ce rapport, publié annuellement depuis lors, analyse les efforts budgétaires des différents DM en matière de promotion de l'égalité de genre. Il constitue un outil essentiel pour assurer la transparence et mesurer les progrès réalisés dans l'allocation des ressources publiques en faveur de l'égalité entre les sexes.

En 2013, la création du Centre d'Excellence de la Budgétisation Sensible au Genre (CE-BSG) au sein du MEF a marqué une nouvelle avancée dans l'institutionnalisation de la BSG. Ce centre a été conçu comme une plateforme innovante pour l'apprentissage, le partage de connaissances et le renforcement des capacités des acteurs publics et des partenaires techniques. Il a joué un rôle clé dans la diffusion des bonnes pratiques en matière de BSG et dans le renforcement de la gouvernance budgétaire sensible au genre.

L'adoption en 2015 de la Loi Organique n°130-13 relative à la loi de finances (LOF) a constitué une étape décisive dans l'histoire de la BSG au Maroc. Cette loi a institutionnalisé l'intégration de la dimension genre tout au long du processus budgétaire, en imposant aux ministères de prendre en compte l'égalité

des sexes dans leurs plans de programmation, de suivi et d'évaluation. La LOF a également rendu obligatoire la publication annuelle du Rapport Budget Genre, désormais appelé Rapport sur le Budget Axé sur les Résultats tenant compte de l'aspect Genre, qui accompagne chaque projet de Loi de Finances. Cette réforme a permis de renforcer la transparence, l'orientation vers la performance et le rôle du Parlement dans le débat budgétaire et le contrôle des finances publiques.

Enfin, en 2019, la BSG a été alignée sur les réformes de la gestion publique axée sur les résultats et sur la performance. Des indicateurs sensibles au genre ont été progressivement intégrés dans les plans stratégiques des ministères, permettant de mesurer de manière plus précise l'impact des politiques publiques sur l'égalité entre les sexes. Cette évolution a permis de consolider les acquis de la BSG et de renforcer son rôle en tant que levier stratégique pour une gestion publique plus équitable et inclusive.

### 3. Rôle et missions du Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre

Le CE-BSG, créé en 2013 au sein du MEF du Maroc, constitue une structure innovante dédiée à la promotion et à l'institutionnalisation de la BSG. Il a été conçu pour renforcer le pilotage stratégique de la réforme de la BSG et pour accompagner les différents DM dans l'intégration effective de la dimension genre dans leurs processus budgétaires. Le CE-BSG s'appuie sur une organisation structurée autour de trois divisions : la division BSG, la division des études et des prévisions financières et la division de la réforme budgétaire.

Sur le plan organisationnel, le CE-BSG fonctionne comme une plateforme d'apprentissage, de partage d'expériences et de renforcement des capacités. Il mobilise des experts nationaux et internationaux, ainsi que des acteurs institutionnels, pour développer des outils, des méthodologies et des formations adaptées aux besoins des différents ministères et organismes publics. Il travaille également en étroite collaboration avec des partenaires techniques et financiers, tels qu'ONU Femmes et d'autres agences des Nations Unies, afin de bénéficier des meilleures pratiques internationales et de garantir un accompagnement technique de qualité.

Les missions du CE-BSG sont multiples et stratégiques. Tout d'abord, il joue un rôle central dans la sensibilisation et la formation des acteurs publics sur les enjeux de la BSG. À travers des ateliers, des séminaires et des formations ciblées, il vise à renforcer les compétences des décideurs et des gestionnaires publics en matière d'analyse et de programmation budgétaire sensible au genre. Ensuite, le centre est chargé de développer des outils et des indicateurs sensibles au genre permettant de mesurer l'impact des politiques publiques et des budgets sur les femmes et les hommes. Ces outils sont essentiels pour garantir une prise de décision informée et équitable.

Par ailleurs, le CE-BSG agit comme un centre de recherche et de documentation. Il collecte, analyse et diffuse des données et des études relatives à la BSG, ce qui contribue à enrichir les connaissances et à alimenter les débats sur les questions de genre dans le cadre des politiques publiques. En tant que plateforme d'échange, il facilite également le partage de bonnes pratiques entre les différents départements ministériels et avec d'autres pays engagés dans des démarches similaires.

Enfin, le CE-BSG joue un rôle clé dans le suivi et l'évaluation des performances en matière de BSG. Il accompagne les DM dans l'élaboration et le suivi des rapports budgétaires sensibles au genre, tout en veillant à ce que les principes d'égalité soient intégrés dans toutes les étapes du cycle budgétaire. En somme, le CE-BSG constitue un pilier essentiel pour l'ancrage durable de la BSG au Maroc, en combinant expertise technique, renforcement des capacités et accompagnement stratégique.

## II. DESCRIPTION DU PROGRAMME ET DE SES PROJETS

---

### 1. Le programme de renforcement de la BSG au Maroc

Le **programme de renforcement de la budgétisation sensible au genre au Maroc** est mis en œuvre par ONU Femmes pour une durée de 5 ans (2019-2024)<sup>4</sup> et un budget total de 2.810.000 € qui se répartit entre les deux bailleurs de fonds de la manière suivante : AFD (1.610.000€) et UE (1.200.000€). Le programme vise à renforcer l'institutionnalisation de la BSG au Maroc afin de promouvoir la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre contribuant ainsi efficacement à la réduction des inégalités femmes-hommes. Le programme est composé de plusieurs projets successifs qui ont fait l'objet de signatures de conventions spécifiques décrites ci-après.

### 2. Les projets constitutifs du programme BSG

Le programme de renforcement de la BSG au Maroc a fait l'objet de la signature d'une première convention le 23 juillet 2019, établissant un partenariat tripartite entre le MEF, l'AFD et ONU Femmes. Ce projet « Renforcement de la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc à horizon 2023 » avait pour objectif principal de soutenir le CE-BSG dans la définition et la mise en œuvre de son plan d'action, afin d'intégrer efficacement les considérations de genre dans les politiques budgétaires.

Le projet « Financer l'Égalité : Renforcement de la BSG au Maroc » a été lancé avec l'UE en mai 2020 pour une durée de quatre ans. Ce projet visait à renforcer la BSG à travers l'intégration de programmes et indicateurs de performance dans les budgets publics, ainsi que l'établissement d'un cadre logique commun AFD/UE dans le cadre du programme BSG Maroc.

Le 1er septembre 2021, un autre partenariat a été formé pour renforcer la BSG au sein du secteur forestier. Ce projet a été élaboré en collaboration avec le MEF, le Département des Eaux et Forêts, l'AFD et ONU Femmes. Avec un budget de 80 000 €, l'objectif de ce partenariat était d'améliorer la BSG dans le secteur forestier, en intégrant des bases factuelles sur les enjeux de genre et en mobilisant ces données dans la programmation budgétaire.

Un avenant à la convention tripartite MEF/AFD/ONU Femmes du 23 juillet 2019 a par la suite été signé le 10 décembre 2021 entre le MEF, l'AFD et ONU Femmes dans le but de capitaliser sur les résultats obtenus et de relever les défis persistants dans la mise en œuvre de la BSG. Cet avenant a permis de fournir un appui spécifique aux DM rencontrant des difficultés dans l'opérationnalisation de la BSG, renforçant ainsi le partenariat tripartite établi précédemment.

### 3. Les principales parties prenantes du programme

#### **Ministère de l'Économie et des Finances (MEF)**

Le MEF est au cœur de la mise en œuvre de la BSG au Maroc. Il supervise les réformes budgétaires et institutionnelles visant à intégrer l'égalité des sexes dans les politiques publiques. Le MEF joue également un rôle clé dans la coordination des différents acteurs nationaux et internationaux impliqués dans la BSG.

#### **Centre d'Excellence pour la Budgétisation Sensible au Genre (CE-BSG)**

Créé en 2013 sous l'égide du MEF, le CE-BSG est une plateforme nationale et internationale dédiée à la promotion et à la diffusion des principes de la BSG. Il agit comme un centre de formation, de réflexion

---

<sup>4</sup> Le projet AFD a été prolongé pour une durée de 6 mois jusqu'en juin 2025.

et d'innovation méthodologique. Ses missions incluent le renforcement des capacités des acteurs publics, la production d'outils et d'analyses, ainsi que la coordination des efforts entre les différentes parties prenantes.

### **ONU Femmes**

ONU Femmes, l'entité des Nations Unies dédiée à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, est un partenaire historique et stratégique du CE-BSG. Elle accompagne le Maroc depuis le lancement de la BSG en 2002, en fournissant un appui technique et méthodologique. ONU Femmes contribue à la conception et à la mise en œuvre des outils et des approches sensibles au genre, tout en renforçant les capacités des acteurs publics. À travers des formations, des études et des échanges d'expériences, ONU Femmes aide à aligner les pratiques marocaines sur les standards internationaux en matière de BSG. Son expertise permet également de garantir une cohérence entre les engagements internationaux du Maroc, notamment les ODD, et les réformes nationales.

### **Agence Française de Développement (AFD)**

L'AFD est un autre partenaire clé du CE-BSG, en raison de son engagement en faveur du développement durable et de l'égalité de genre. L'AFD soutient financièrement et techniquement les initiatives liées à la BSG au Maroc, en mettant l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles et la promotion des politiques publiques inclusives. À travers des projets de coopération, l'AFD facilite le transfert de savoir-faire et le partage de bonnes pratiques entre le Maroc et d'autres pays francophones engagés dans la BSG. Son appui contribue également à intégrer des indicateurs sensibles au genre dans les processus budgétaires, renforçant ainsi la transparence et l'efficacité des politiques publiques.

### **Union Européenne (UE)**

L'Union Européenne (UE) est un partenaire stratégique qui apporte un soutien financier et technique significatif au CE-BSG et aux réformes de la BSG au Maroc. L'UE considère la promotion de l'égalité des sexes comme un pilier fondamental de ses programmes de coopération avec le Maroc. À travers des initiatives et des projets spécifiques, elle contribue au financement des activités du CE-BSG, notamment en matière de formation, de recherche et de développement d'outils sensibles au genre. L'UE joue également un rôle important dans le suivi et l'évaluation des politiques publiques, en veillant à ce que les principes d'égalité soient intégrés dans les cadres budgétaires et institutionnels. Ce partenariat s'inscrit dans une vision commune visant à renforcer la gouvernance démocratique et à promouvoir une gestion publique plus équitable et inclusive.

### **Ministères et départements sectoriels<sup>5</sup>**

Les ministères et départements sectoriels sont responsables de l'intégration de la dimension genre dans leurs politiques, programmes et budgets. Ils collaborent étroitement avec le CE-BSG pour mettre en œuvre des analyses genre sectorielles et développer des indicateurs sensibles au genre. Leur engagement est essentiel pour garantir une approche cohérente et efficace de la BSG dans tous les secteurs. Ils ont été les principaux bénéficiaires du programme à travers des formations et actions de renforcement des capacités ainsi qu'un accompagnement à l'intégration du genre dans le cadre des projets de loi de finances.

---

<sup>5</sup> Les ministères et départements sectoriels participants au programme sont : Département de l'Agriculture ; Département de la Jeunesse ; Département de l'Education Nationale ; Ministère de la Santé et de la protection sociale ; Département de la Transition Énergétique ; Département de la Pêche ; Ministère de l'Industrie et du Commerce ; Ministère de l'Inclusion Économique, Petite Entreprise, de l'Emploi et des Compétences ; Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille ; Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille ; Département du Tourisme ; Ministère de la Justice ; Ministère de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration ; Direction Générale des Impôts ; Administration des Douanes et des Impôts Indirects ; Agence Nationale des Eaux et Forêts ; Ministère des Affaires Étrangères, de la Coopération Africaine et des Marocains Résidents à l'Étranger ; Ministère du Transport et de la Logistique.

## Instances de contrôle

Les instances de contrôle, telles que la Cour des Comptes et l'Inspection Générale des Finances (IGF), jouent un rôle crucial dans le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de la BSG. Elles veillent à la transparence et à la redevabilité des politiques publiques en matière d'égalité des sexes, en s'assurant que les objectifs budgétaires sensibles au genre sont respectés. Elles ont été bénéficiaires de formations spécifiques sur la BSG.

## Collectif des Organisations de la Société Civile (OSC) pour la BSG

Le collectif des OSC pour la BSG regroupe des associations et organisations engagées dans la promotion de l'égalité des sexes. Il contribue à sensibiliser le public, à plaider pour des réformes inclusives et à surveiller l'impact des politiques publiques sur les populations vulnérables. Ce collectif agit également comme un relais entre les citoyens et les institutions publiques, renforçant ainsi la participation citoyenne dans les processus de budgétisation. Les membres du collectif ont été les bénéficiaires de formations spécifiques sur la BSG.

## 4. Les résultats attendus

Le cadre logique consolidé du programme BSG au Maroc est structuré autour de 4 effets, 10 produits et 38 actions (27 financées par l'AFD et 11 financés par l'UE)<sup>6</sup>.

**Effet 1 :** Le CE-BSG est doté d'un plan d'actions détaillé et partagé entre les différents acteurs de la BSG au Maroc et adressant les principaux points d'optimisation de la mise en place de la BSG au Maroc.

- **Produit 1.1 :** Le CE-BSG a une compréhension fine des acquis et points d'optimisation de la mise en place de la BSG au Maroc.
- **Produit 1.2 :** La stratégie et le plan d'action du CE-BSG sont diffusés et appropriés par les relais BSG institutionnalisés des DM.

**Effet 2 :** Le CE-BSG est accompagné dans la définition et mise en place de son plan d'actions détaillé pour le renforcement de la mise en place de la BSG au Maroc.

- **Produit 2.1 :** Le CE-BSG met en place un cadre organisationnel et de gouvernance partagé entre les différents acteurs de la BSG, ainsi que l'ensemble des instruments y afférant.
- **Produit 2.2 :** Le CE-BSG et les DM ont les compétences nécessaires pour définir des programmes qui respectent les principes de la BSG.
- **Produit 2.3 :** Les outils dont disposent le CE BSG pour accompagner les DM sont pratiques, accessibles et répondent à leurs besoins.
- **Produit 2.4 :** Les corps de contrôle et la société civile disposent des connaissances et outils nécessaires pour assurer une redevabilité renforcée des acteurs institutionnels en matière de BSG.

**Effet 3 :** Le CE-BSG est accompagné dans le rayonnement de la BSG à l'échelle internationale et nationale.

- **Produit 3.1 :** Le CE-BSG partage le capital en connaissances, outils et approches BSG à niveau national et international.
- **Produit 3.2 :** Le CE-BSG contribue au développement des connaissances et compétences des acteurs non-étatiques en matière de BSG

**Effet 4:** Les programmes, intégrant le genre, issus du Projet de Performance des DM ciblés sont mis en œuvre au niveau central et territorial.

---

<sup>6</sup> Cf. Cadre logique AFD/UE du programme en annexe 6.

- **Produit 4.1** : Les DM disposent d'études, compétences et d'outils adaptés à leur secteur pour renforcer l'intégration de l'approche genre à niveau central.
- **Produit 4.2** : Les DM disposent des outils, connaissances et compétences pour territorialiser la démarche de la BSG.

Le cadre logique du projet sur le renforcement de la BSG dans le secteur forestier est quant à lui structuré autour de 2 effets, 4 produits et 8 actions :

**Effet 1** : Le Département des Eaux et Forêts dispose des bases factuelles nécessaires à l'intégration du genre dans sa planification, programmation et budgétisation.

- **Produit 1.1** : Le Département des Eaux et Forêts dispose de la méthodologie et des données nécessaires à l'identification des enjeux genre du secteur forestier dans un contexte de changement climatique.
- **Produit 1.2** : Les enjeux genre liés au secteur forestier sont identifiés de manière participative avec les parties prenantes du secteur.

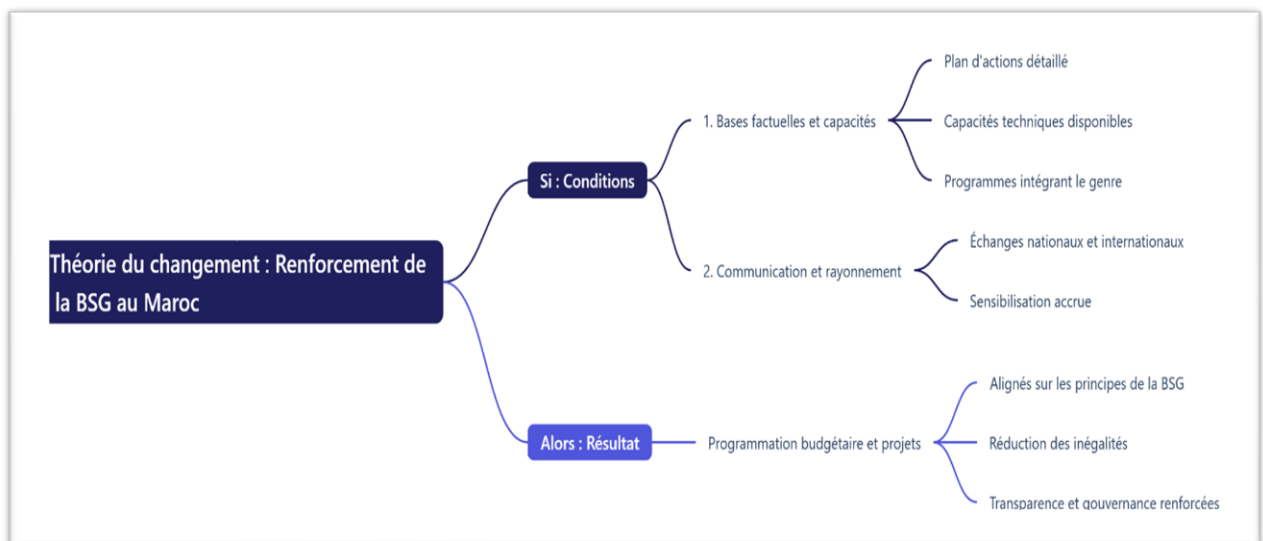
**Effet 2** : Le Département des Eaux et Forêts possède les outils et capacités pour l'intégration du genre dans sa planification, programmation et budgétisation.

- **Produit 2.1** : Le Département des Eaux et Forêts dispose d'orientations claires et réalistes fondées sur l'analyse genre du secteur pour l'intégration du genre sa planification, programmation et budgétisation.
- **Produit 2.2** : Les capacités du Département des Eaux et Forêts sont renforcées en matière d'utilisation d'outils d'intégration du genre dans les processus de planification, programmation et budgétisation.

## 5. La théorie du changement

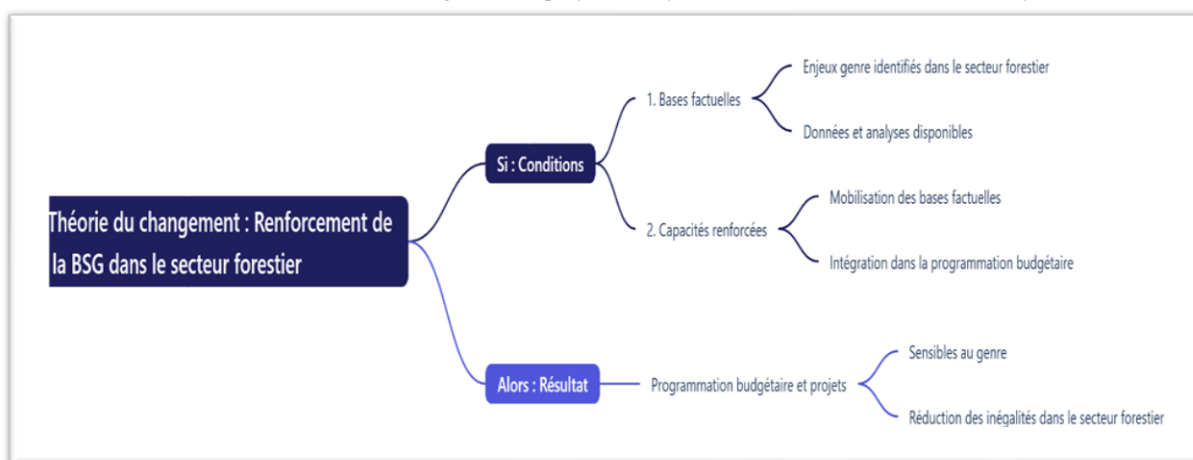
A partir des différents documents du programme, on peut reconstituer la théorie du changement du programme de renforcement de la BSG au Maroc selon le schéma ci-après :

*Tableau/schéma 1 : Théorie du changement du programme de renforcement de la BSG au Maroc*



La théorie du changement du projet de renforcement de la BSG au sein du secteur forestier peut quant à elle être visualisée à travers la schéma suivant :

Tableau/schéma 2 : Théorie du changement du projet de renforcement de la BSG dans le secteur forestier



## 6. Gouvernance du programme

La gouvernance du programme BSG au Maroc est composée d'un comité de pilotage et d'un comité de suivi :

- Le **comité de pilotage du partenariat** CE-BSG, ONU Femmes, AFD, UE est présidé par le Directeur du Budget au Ministère de l'Economie et des Finances ou son représentant, par la Représentante d'ONU Femmes au Maroc , par la Directrice de l'Agence Française de Développement au Maroc, et par le Directeur de la Coopération Internationale de la Délégation de l'Union européenne (UE).
- Le **comité de suivi** est constitué des représentants de l'équipe chargée de la mise en œuvre, suivi et coordination du projet au sein du Ministère de l'Economie et des Finances (incluant le CE-BSG et des représentants des directions impliquées), d'ONU Femmes, de l'Agence Française de Développement et de l'Union européenne.

## 7. Budget du programme

Le budget du programme de renforcement de la BSG au Maroc est de 2 810 000 € et se décompose de la manière suivante :

Tableau/schéma 3 : Budget du programme BSG Maroc

Rubrique Principale	Montant Total (Euros)
<b>Effet 1</b> : Plan d'actions détaillé pour le CE-BSG	86 500,91
<b>Effet 2</b> : Renforcement des compétences et outils	1 125 000,00
<b>Effet 3</b> : Rayonnement national et international	255 000,00
<b>Effet 4</b> : Territorialisation de la BSG	200 000,00
<b>Gestion, suivi et évaluation du programme (AFD)</b>	147 598,93
<b>Gestion, suivi et évaluation du programme (UE)</b>	112 149,53
<b>Coût de soutien (AFD)</b>	118 078,47

Rubrique Principale	Montant Total (Euros)
Coût de soutien (UE)	78 504,67
TOTAL BUDGET AFD	1 610 000,00
TOTAL BUDGET UE	1 200 000,00

Le budget du projet de renforcement de la BSG au sein du secteur forestier est de 80 000 € et se décompose de la manière suivante :

*Tableau/schéma 4 : Budget du projet BSG dans le secteur forestier*

Rubrique Principale	Montant Total (Euros)
<b>Effet 1 : Bases factuelles pour l'intégration du genre dans la planification et budgétisation</b>	<b>46 274,00 €</b>
- Produit 1.1 : Méthodologie et données pour identifier les enjeux genre du secteur forestier	37 274,00 €
- Produit 1.2 : Identification participative des enjeux genre	9 000,00 €
<b>Effet 2 : Outils et capacités pour intégrer le genre dans la planification et budgétisation</b>	<b>19 800,00 €</b>
- Produit 2.1 : Orientations claires pour l'intégration du genre	13 400,00 €
- Produit 2.2 : Renforcement des capacités pour l'utilisation des outils	6 400,00 €
<b>Contribution aux frais de gestion du projet</b>	<b>8 000,07 €</b>
<b>Coûts indirects (8%)</b>	<b>5 925,93 €</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>80 000,00 €</b>

### III. FINALITÉ, OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉVALUATION

---

#### 1. Finalité de l'évaluation

La finalité de cette évaluation finale est de fournir une appréciation indépendante, objective et crédible du programme « Renforcement de la budgétisation sensible au genre au Maroc ». Au-delà d'une analyse descriptive, l'évaluation vise à apprécier la logique d'intervention, la pertinence des choix stratégiques opérés et la qualité des mécanismes de gouvernance, ainsi que les effets produits au regard des résultats attendus. Elle a pour but de générer des connaissances utiles et exploitables par les parties prenantes, en vue d'améliorer les politiques publiques sensibles au genre et de renforcer l'institutionnalisation de la BSG au Maroc.

L'évaluation répond également à une exigence de redevabilité vis-à-vis des bailleurs de fonds et du gouvernement marocain, en documentant de manière factuelle les réalisations, les défis rencontrés et les résultats atteints. Elle permet ainsi d'éclairer les décisions stratégiques futures en matière de financement, d'accompagnement technique et de priorisation des actions.

Enfin, cette évaluation a pour but de dégager des leçons apprises, des pratiques prometteuses et des innovations susceptibles d'être capitalisées et reproduites. Elle contribue à renforcer les capacités des institutions nationales, à soutenir la diffusion de l'expertise marocaine en matière de BSG au niveau régional et international, et à consolider l'intégration des principes d'égalité femmes-hommes et de droits humains dans la gouvernance publique.

#### 2. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation poursuit plusieurs objectifs spécifiques, complémentaires à sa finalité générale :

- A. Pertinence** – Examiner dans quelle mesure le programme est aligné avec les priorités nationales (PGE II et III, NMD, Constitution de 2011) et les engagements internationaux du Maroc (CEDEF, ODD, Beijing), ainsi qu'avec les besoins réels des bénéficiaires et des groupes cibles.
- B. Cohérence** – Analyser les synergies et la complémentarité du programme avec d'autres initiatives mises en œuvre par ONU Femmes et ses partenaires techniques et financiers, ainsi qu'avec les politiques et programmes sectoriels marocains.
- C. Efficacité** – Évaluer dans quelle mesure les effets et résultats attendus du programme ont été atteints, en identifiant les facteurs internes et externes ayant favorisé ou freiné la mise en œuvre.
- D. Efficience** – Apprécier l'utilisation des ressources financières, humaines et techniques mobilisées par rapport aux produits et résultats obtenus, y compris la valeur ajoutée d'une structuration unifiée de l'appui de l'UE et de l'AFD.
- E. Impact** – Identifier et mesurer les changements institutionnels, organisationnels et comportementaux générés par le programme, notamment en ce qui concerne le renforcement des capacités du CE-BSG, l'appropriation par les départements ministériels, et la diffusion de l'expertise marocaine au niveau régional et international.
- F. Durabilité** – Évaluer le degré de viabilité des acquis et les conditions mises en place pour assurer la pérennisation de la BSG dans les processus budgétaires et politiques publiques au Maroc après la clôture du programme.
- G. Thèmes transversaux** – Analyser la contribution du programme à l'intégration des droits humains, de l'égalité des sexes et de l'inclusivité, en particulier pour les groupes les plus vulnérables, et documenter les innovations et bonnes pratiques en matière de gouvernance sensible au genre.

Ces objectifs permettront de formuler des recommandations opérationnelles et stratégiques pour orienter les futures interventions, renforcer la capitalisation des résultats, et alimenter les discussions sur la gouvernance publique sensible au genre, tant au Maroc qu'à l'international.

### 3. Portée de l'évaluation

L'évaluation finale du programme « Renforcement de la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc » a couvert la période de sa mise en œuvre (juillet 2019 - décembre 2024) et l'ensemble des activités exécutées dans le cadre des différents projets composant le programme. Sa couverture géographique se situe au niveau central à Rabat avec quelques déclinaisons au niveau régional (formations sur la BSG aux services déconcentrés à Marrakech et Tanger).

### 4. Destinataires de l'évaluation

#### ONU Femmes

En tant que partenaire stratégique du programme BSG, ONU Femmes utilisera les résultats de l'évaluation pour orienter ses appuis techniques et méthodologiques. Ces résultats permettront à l'organisation de mieux aligner ses interventions sur les besoins identifiés, d'améliorer les outils et approches sensibles au genre, et de renforcer ses recommandations pour les politiques publiques.

#### Partenaires techniques et financiers

Les partenaires techniques et financiers (UE et AFD) s'appuieront sur les conclusions de l'évaluation pour ajuster leurs contributions financières et techniques. Ils pourront également identifier de nouvelles opportunités de collaboration et de financement afin de maximiser l'impact des initiatives de BSG.

#### Centre d'Excellence pour la BSG (CE-BSG)

En tant que plateforme de coordination et de formation, le CE-BSG s'appuiera sur les conclusions et recommandations de l'évaluation pour élaborer des actions concrètes pour remédier aux lacunes identifiées, renforcer les capacités des acteurs publics et améliorer les outils méthodologiques.

#### Partenaires de mise en œuvre

Les ministères sectoriels et autres institutions impliquées dans la mise en œuvre de la BSG utiliseront les résultats pour améliorer leurs pratiques et renforcer l'intégration de la dimension genre dans leurs processus budgétaires.

### 5. Critères et questions de l'évaluation

Afin de proposer une appréciation neutre sur la mise en œuvre et les résultats du projet, l'évaluation se base sur l'analyse des six critères standards d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) : pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact et durabilité. De plus, deux questions sont consacrées aux thèmes transversaux d'ONU Femmes : la prise en compte de l'égalité de genre et de l'inclusivité dans le programme.

Les changements apportés aux questions d'évaluation entre la note méthodologique et le rapport final visent à affiner l'analyse, simplifier la structure, et mieux refléter les données recueillies lors de la phase de collecte. Concernant le **critère de cohérence**, les questions ont été réorientées pour se concentrer sur les Plans Gouvernementaux pour l'Égalité (PGE II et III) et les initiatives d'autonomisation économique des femmes (Q3), ainsi que sur l'alignement avec les priorités stratégiques d'ONU Femmes et les synergies avec d'autres projets au Maroc (Q4). Pour le **critère d'efficacité**, les questions ont été

simplifiées pour évaluer l'atteinte des résultats (Q5) et analyser les facteurs internes et externes ayant influencé ces résultats (Q6). En ce qui concerne le **critère d'efficience**, une question a été modifiée pour examiner spécifiquement l'utilisation des ressources financières et humaines (Q7). Au niveau du **critère d'impact**, une question supplémentaire (Q11) a été ajoutée pour intégrer les résultats du focus groupe et du questionnaire, en analysant la perception des bénéficiaires (points focaux genre et fonctionnaires bénéficiaires des formations). Enfin, les critères d'égalité de genre et d'inclusivité ont été fusionnés dans un **critère unique intitulé "thèmes transversaux"**, avec une réduction du nombre de questions (de 4 à 2) pour mieux refléter la finalité du programme et ses groupes cibles. Ces ajustements ont permis de mieux aligner les questions sur les données disponibles et les objectifs du programme.

*Tableau/schéma 5 : Questions de l'évaluation*

CRITERES D'EVALUATION	N°	QUESTIONS
PERTINENCE	Q1	Dans quelle mesure le programme répond-il de manière adaptée aux besoins et priorités des bénéficiaires et des groupes cibles ? Quels ajustements ont été faits pour répondre aux besoins émergents des bénéficiaires ou aux changements de contexte ?
	Q2	Dans quelle mesure le programme est-il aligné avec les cadres normatifs internationaux et nationaux ainsi que les priorités stratégiques nationales et celles des ministères sectoriels partenaires ?
COHERENCE	Q3	Dans quelle mesure le programme de BSG s'aligne-t-il et crée-t-il des synergies avec les Plans Gouvernementaux pour l'Egalité (PGE II et PGE III) ? De plus, comment le BSG s'articule-t-il avec les initiatives gouvernementales d'autonomisation économique des femmes soutenus par les partenaires internationaux ?
	Q4	Dans quelle mesure le programme de BSG est-il aligné avec les priorités stratégiques d'ONU Femmes et les autres initiatives et projets mis en œuvre au Maroc ?
EFFICACITE	Q5	Dans quelle mesure les objectifs et résultats attendus du programme de BSG ont-ils été atteints ?
	Q6	Quels sont les facteurs internes et externes, à la fois favorables et défavorables, qui ont influencé l'atteinte des résultats du programme ?
EFFICIENCE	Q7	Dans quelle mesure les ressources financières et humaines du programme ont-elles été efficaces par rapport aux produits et résultats obtenus ?
	Q8	Dans quelle mesure la structuration de l'appui financier de l'UE et de l'AFD en un seul programme a-t-elle contribué à l'efficience du programme ?
IMPACT	Q9	Dans quelle mesure le programme de BSG a-t-il contribué à des changements significatifs et durables dans la prise en compte du genre dans les politiques publiques marocaines, notamment en influençant les pratiques des ministères et des institutions partenaires ?
	Q10	Dans quelle mesure le programme a-t-il renforcé les capacités institutionnelles et techniques du CE-BSG pour garantir un impact continu et une pérennisation des principes de la BSG au niveau national ?
	Q11	Quelle est la perception de l'impact du programme BSG pour les points focaux genre des ministères sectoriels qui ont bénéficié de l'appui du programme et les fonctionnaires des ministères qui ont bénéficié d'actions de formation et de renforcement des capacités sur la BSG ?

CRITERES D'EVALUATION	N°	QUESTIONS
DURABILITÉ	Q12	Quel est le niveau de viabilité du programme, quels résultats sont attendus à moyen et long terme, et quelles mesures ont été identifiées et mises en œuvre par les organes de décision et les partenaires d'exécution pour garantir son autonomie après sa clôture ?
	Q13	Quelles stratégies et mécanismes ont été mis en place pour assurer l'intégration durable des principes de la BSG dans les processus budgétaires nationaux et dans les futures politiques publiques au Maroc ?
THEMES TRANSVERSAUX	Q14	Comment le programme a-t-il influencé les changements institutionnels et comportementaux parmi les parties prenantes pour renforcer leur engagement en faveur de l'égalité de genre, et quels résultats concrets en matière d'égalité des sexes peut-on observer parmi les bénéficiaires directs et indirects du programme ?
	Q15	Quels mécanismes ont été mis en place pour garantir la participation active des groupes vulnérables dans la planification et la mise en œuvre du programme ? Le programme a-t-il permis de réduire les barrières à l'accès aux services publics pour les groupes marginalisés ?

La matrice d'évaluation modifiée avec les nouvelles questions évaluatives est présentée en annexe 4 et est structurée autour de 7 critères d'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience, impact, durabilité, thèmes transversaux), 15 questions et 42 sous-questions d'évaluation.

## 6. Calendrier et déroulement de l'évaluation

Le processus d'évaluation s'est déroulé du 2 décembre 2024 au 28 février 2025. Après l'envoi des documents relatifs au projet à l'évaluateur, un rapport de démarrage incluant une matrice d'évaluation et des guides d'entretien ont été élaborés et transmis à l'équipe de suivi de l'évaluation à ONU Femmes.

La phase de recueil des données alimentant le contenu du présent rapport s'est déroulée quant à elle du 23 décembre 2024 au 31 janvier 2025. A cette occasion, l'évaluateur a réalisé un total de **17 entretiens semi-structurés** (14 femmes et 3 hommes) auprès des acteurs suivants se répartissant de la manière suivante (cf. la liste des personnes interviewées en annexe 5) :

- ✓ ONU Femmes : 5 entretiens.
- ✓ CE-BSG : 7 entretiens.
- ✓ Bailleurs de fonds : 2 entretiens.
- ✓ Ministère<sup>7</sup> : 1 entretien.
- ✓ Société civile<sup>8</sup> : 1 entretien.
- ✓ Consultante : 1 entretien.

Le 23 janvier 2025, un focus groupe s'est tenu au siège d'ONU Femmes, réunissant 14 représentants des ministères sectoriels et institutions (12 femmes et 2 hommes) accompagnés par le CE-BSG et 4 cadres du MEF (3 femmes et 1 homme). L'objectif était de recueillir leurs retours d'expérience sur les

<sup>7</sup> Un entretien individuel a été mené avec Madame Salma Tazi, de la Direction de la Femme du Ministère de la Solidarité, de l'Insertion Sociale et de la Famille, afin de recueillir son avis sur l'articulation des politiques publiques de genre au Maroc avec la BSG, compte tenu du rôle central de ce ministère dans leur mise en œuvre. Par ailleurs, les autres ministères bénéficiaires du programme BSG ont participé à un focus groupe rassemblant les points focaux genre le 23 janvier 2025.

<sup>8</sup> Entretien avec Monsieur Ahmed Dahmani, Coordinateur du Collectif des OSC pour la BSG.

activités du programme auxquelles ils avaient participé. Trois ateliers thématiques ont été organisés : (i) Analyses Genre Sectorielles, (ii) Formation et renforcement des capacités, et (iii) Accompagnement PLF. Chaque participant a pris part successivement aux trois ateliers, où les discussions étaient structurées autour de trois axes : (1) partage d'expériences et identification des bonnes pratiques, (2) obstacles et défis à venir, et (3) pistes d'amélioration et recommandations.

Pour appuyer le focus groupe, un questionnaire en ligne via Google Forms<sup>9</sup> a été préparé et diffusé pendant un mois entre le 15 janvier et le 15 février 2025 auprès des bénéficiaires des activités de renforcement des capacités. 32 fonctionnaires formés à la BSG dans le cadre du programme y ont répondu.

La phase d'analyse des données recueillies sur le terrain a eu lieu du 1er au 9 février 2025, suivie de la rédaction de la version intermédiaire du rapport, qui s'est déroulée du 10 au 20 février 2025.

---

<sup>9</sup> Cf. annexe 2.

## IV. METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

---

### 1. Collecte des données, analyse et échantillonnage

#### 1.1 Instruments de collecte de données

##### *Revue documentaire :*

La revue documentaire a comporté la lecture et l'analyse de 202 documents (cf. annexe 3) et a été menée à partir des sources suivantes :

- Principaux documents directement liés à la mise en œuvre et à la gestion du projet, facilités par ONU Femmes : documents de projet des différentes conventions signées avec les bailleurs de fonds (UE/AFD), rapports narratifs et financiers, comptes-rendus des comités de pilotage, livrables et produits réalisés dans le cadre des actions du programme, supports de communication, rapports de formation.
- Documents concernant les stratégies, politiques et programmes des différentes parties prenantes en lien avec les thématiques de l'égalité de genre et de la BSG au Maroc.

L'analyse documentaire a permis de contextualiser le programme en fournissant une vue d'ensemble de ses objectifs, de ses résultats attendus, de sa mise en œuvre, et de son alignement avec les standards internationaux et les priorités nationales.

##### *Exploitation des données quantitatives :*

Les principales données quantitatives révisées et analysées sont issues des sources suivantes :

- Budgets prévisionnels des conventions de financement (UE/AFD).
- Avenants aux budgets des conventions de financements et demandes de réaffectations budgétaires, y compris les Avis de Non-objection (ANO).
- Rapports financiers annuels élaborés par ONU Femmes à destination des deux bailleurs de fonds.

##### *Entretiens individuels semi-structurés*

La sélection des interviewés s'est effectuée en concertation avec ONU Femmes et le CE-BSG. Les entretiens ont eu lieu soit en présentiel à Rabat, soit par visioconférence. Les entretiens individuels se sont focalisés sur des personnes ayant une responsabilité directe dans le programme ou des connaissances spécifiques : équipes ONU Femmes, responsables du CE-BSG, représentants de ministères impliqués dans le programme, représentants des donateurs (UE et AFD), consultants externes, représentants de la société civile<sup>10</sup>.

La réalisation de ces entretiens individuels a permis une exploration approfondie des perceptions, des expériences et des opinions des parties prenantes clés concernant le programme et plus spécifiquement de :

- Comprendre en profondeur les rôles, contributions et défis des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre du programme.
- Explorer les perceptions individuelles concernant l'impact, la durabilité et les éventuelles lacunes du programme.
- Identifier les aspects opérationnels du programme, les défis rencontrés et les solutions mises en œuvre pour surmonter ces obstacles.
- Recueillir des informations spécifiques pour répondre aux critères d'évaluation comme la cohérence, l'efficacité, et la durabilité.

---

<sup>10</sup> En annexe 5 se trouve la liste des personnes interviewées ainsi que la date des entretiens.

### *Focus groupe :*

Après consultation avec les représentants du CE-BSG et ceux d'ONU Femmes, il a été décidé d'organiser un unique focus groupe le 23 janvier 2025 au siège d'ONU Femmes, réunissant les différents points focaux genre des ministères sectoriels bénéficiaires du programme de BSG, afin de faciliter leur mobilisation dans le cadre de la présente évaluation.

Le focus groupe est une discussion organisée avec un groupe de participants pour obtenir des opinions et des perspectives collectives, favorisant l'échange entre les participants pour enrichir les réponses. Les objectifs dans le cadre de cette évaluation étaient les suivants :

- Collecter des retours d'expérience sur l'impact ressenti des activités.
- Explorer les perceptions des participants concernant les changements observés dans leur environnement professionnel ou personnel, suite au programme.
- Identifier des exemples concrets de pratiques améliorées ou de comportements modifiés en matière de BSG.

### *Questionnaire en ligne :*

Pour appuyer le focus groupe avec les bénéficiaires et toujours dans un souci de facilitation de la mobilisation des parties prenantes, un questionnaire en ligne via Google Forms a été préparé et diffusé entre le 15 janvier et le 15 février 2025 auprès des bénéficiaires des activités de renforcement des capacités (fonctionnaires formés à la budgétisation sensible au genre ou de représentants de ministères impliqués dans le programme) via le CE-BSG et les points focaux genre des ministères sectoriels.

Ce questionnaire ne visait pas à mesurer la satisfaction ni à collecter des données quantitatives ou statistiques. Il s'agissait plutôt de données qualitatives permettant d'évaluer l'impact des activités de renforcement des capacités. Pour minimiser la charge pour les répondants, le questionnaire est structuré autour de 3 questions ouvertes et 2 questions à choix multiple (cf. annexe 2).

## **1.2 Collecte et analyse des données**

### **Collecte des données**

Les données ont été collectées à travers une approche méthodologique intégrée, mobilisant plusieurs outils et techniques pour garantir la fiabilité des informations.

### *Lieu de collecte des données*

Les données ont été collectées à Rabat et en ligne auprès des parties prenantes clés, incluant les ministères concernés, les partenaires techniques et financiers, ainsi que les bénéficiaires directs du programme. Les informations ont également été extraites de documents stratégiques, rapports narratifs et financiers, ainsi que de bases de données pertinentes.

### *Date de collecte des données*

La collecte des données s'est déroulée sur la période du 23 décembre 2024 au 31 janvier 2025. Les activités de collecte ont été menées avant la période d'analyse, afin de garantir une disponibilité suffisante des données pour l'évaluation.

### *Moyens de l'évaluation*

- ✓ Revue documentaire : Une analyse approfondie des rapports narratifs, financiers, et des documents stratégiques a été effectuée pour identifier les données essentielles.
- ✓ Entretiens semi-structurés : Des discussions guidées avec des parties prenantes clés ont permis d'obtenir des informations qualitatives détaillées.
- ✓ Focus groupes : Ces sessions participatives ont permis de recueillir des perspectives collectives et d'approfondir certains aspects spécifiques du programme.
- ✓ Questionnaire en ligne : Un questionnaire structuré a été diffusé auprès des parties prenantes pour collecter des données quantitatives et qualitatives complémentaires.

### **Étapes d'analyse des données**

L'analyse des données a suivi une méthodologie structurée, comprenant les étapes suivantes :

#### *Organisation des données collectées :*

Les données issues de chaque méthode (revue documentaire, entretiens, focus groupes, questionnaire en ligne) ont été classées et organisées selon les questions de la matrice d'évaluation.

#### *Triangulation des sources :*

Une triangulation a été réalisée pour croiser les informations provenant des différentes méthodes de collecte, afin de réduire les biais et d'assurer une validation des données.

#### *Identification des preuves :*

Les données probantes ont été extraites pour répondre directement aux questions d'évaluation. Ces évidences ont servi de base pour formuler les constats.

#### *Formulation des constats :*

À partir des évidences, des constats ont été établis pour décrire les résultats et les performances du programme.

#### *Appréciation et conclusions :*

Les constats ont été analysés pour émettre des jugements sur les questions d'évaluation, en tenant compte des objectifs du programme et des critères d'évaluation. Les conclusions ont ensuite été formulées en examinant les caractéristiques du programme et les facteurs sous-jacents aux jugements.

#### *Élaboration des recommandations :*

Enfin, des recommandations ont été proposées, basées sur les conclusions et orientées vers des actions concrètes à entreprendre, tout en identifiant les responsables de leur mise en œuvre.

### **1.3 Échantillonnage**

L'approche d'échantillonnage adoptée dans cette évaluation repose sur une stratégie **raisonnée et ciblée**, visant à inclure un éventail représentatif des parties prenantes impliquées dans le programme. Cette stratégie a été conçue pour garantir une couverture équilibrée et pertinente des différents acteurs, tout en tenant compte des contraintes de temps et de ressources.

#### *Méthode d'échantillonnage :*

La stratégie d'échantillonnage s'est basée sur une combinaison des approches suivantes :

- **Échantillonnage raisonné (ou par jugement) :** Cette méthode a permis de sélectionner des parties prenantes clés, identifiées comme ayant un rôle stratégique ou une contribution significative dans la mise en œuvre du programme.
- **Échantillonnage stratifié :** Les parties prenantes ont été regroupées en catégories (ministères, partenaires techniques et financiers, bénéficiaires locaux, etc.), et des sous-échantillons ont été sélectionnés au sein de chaque catégorie pour garantir une couverture équilibrée.

#### *Couverture des parties prenantes :*

La stratégie d'échantillonnage a ciblé les principales parties prenantes impliquées dans l'intervention, réparties comme suit :

- **Niveau institutionnel :**
  - Ministères partenaires et directions impliquées dans l'intégration de la Budgétisation Sensible au Genre (BSG).
  - Comités de pilotage et de coordination, tels que le CE-BSG, responsables de la gouvernance et du suivi du programme.

- **Partenaires techniques et financiers :**
  - Acteurs tels que l'AFD et l'Union européenne, qui ont fourni un appui financier ou technique au programme.
- **Bénéficiaires directs :**
  - Fonctionnaires et cadres des ministères formés à la BSG ou impliqués dans son application.
- **Acteurs locaux :**
  - Organisations de la société civile et autres partenaires locaux impliqués dans la mise en œuvre des actions sur le terrain.

#### Justification du choix de l'échantillon ciblé :

Le choix de l'échantillon répondait aux critères suivants :

- **Pertinence :** Les parties prenantes sélectionnées ont été identifiées comme ayant une influence directe ou indirecte sur les résultats du programme ou sur sa mise en œuvre.
- **Représentativité :** L'échantillon a été conçu pour refléter la diversité des acteurs impliqués, en tenant compte de leur rôle et de leur niveau d'implication dans le programme.
- **Accessibilité :** Les parties prenantes retenues étaient accessibles dans le cadre des contraintes logistiques et temporelles de l'évaluation.
- **Priorité stratégique :** Une attention particulière a été accordée aux acteurs jouant un rôle clé dans l'intégration des principes de la BSG et dans la gouvernance du programme.

## 2. Limites rencontrées et mesures d'atténuation

Cette section examine les limites identifiées dans le rapport de démarrage au début de cette évaluation. Elle évalue la pertinence de ces limites à l'épreuve du processus évaluatif réalisé et analyse les stratégies d'atténuation mises en œuvre. Certaines dimensions, telles que la participation des parties prenantes, la coordination et la gouvernance, ainsi que les données sensibles au genre, n'ont pas été observées au cours du processus d'évaluation. En outre, une nouvelle contrainte, liée à la disponibilité des données, est apparue durant l'évaluation et est exposée en détail dans cette section.

### A. Limitation liée à la couverture des indicateurs

- **Limite identifiée :** L'évaluation repose exclusivement sur les indicateurs définis dans le cadre du partenariat avec l'UE, en l'absence d'indicateurs spécifiques pour le partenariat avec l'AFD. Cela limite la portée de l'évaluation et peut sous-représenter les contributions de l'AFD.
- **Stratégie d'atténuation mise en œuvre :** Une analyse qualitative a été intégrée pour évaluer indirectement l'impact des actions financées par l'AFD. Cette approche s'est appuyée sur des témoignages et des observations contextuelles recueillies auprès des parties prenantes, croisés avec les rapports narratifs annuels à l'AFD, ce qui a permis de combler partiellement cette lacune.

### B. Limitation méthodologique

- **Limite identifiée :** La méthodologie repose principalement sur de données qualitatives (entretiens, focus groupes) et dans une moindre mesure sur certaines données quantitatives (indicateurs). Cependant, la triangulation des données peut être limitée si certaines informations, notamment sur les résultats à long terme ou les impacts, sont indisponibles ou incomplètes.
- **Stratégie d'atténuation mise en œuvre :** La diversification des sources de données a permis de renforcer la triangulation. Les données ont été collectées à partir de documents de projet, de rapports d'activités et de témoignages d'acteurs clés. En l'absence de données quantitatives

exhaustives, des études de cas et des exemples concrets ont été mobilisés pour illustrer les impacts. Cette stratégie a été efficace pour garantir la fiabilité des constats.

### C. Nouvelle limitation identifiée lors du processus évaluatif : la disponibilité des données

- **Limite identifiée** : Lors du processus d'évaluation, une contrainte majeure liée à la disponibilité des données a été relevée. Cette limite s'est manifestée de plusieurs façons :
  - Certaines activités financées par l'AFD étaient encore en cours, en raison de la prolongation du programme jusqu'en juin 2025. Cela a rendu difficile l'évaluation complète des résultats et de la portée des actions en cours, limitant ainsi la capacité à mesurer leur impact immédiat.
  - Certaines sources de vérification, telles que les rapports narratifs et financiers pour l'année 2024, n'étaient pas encore disponibles au moment de l'évaluation. Cette absence de documentation récente a restreint l'analyse des progrès réalisés sur la dernière année du programme.

Ces limitations ont eu des conséquences significatives, notamment l'impossibilité de fournir une analyse exhaustive des résultats des activités en cours (comme le marquage genre des budgets et l'intégration des principes de la BSG dans les politiques publiques des ministères récemment impliqués). Elles ont également réduit la capacité à évaluer les progrès récents et à mesurer les résultats attendus en fin de programme, limitant ainsi l'établissement d'un bilan complet des performances globales.

- **Stratégie d'atténuation mises en œuvre** :
  - Triangulation des données disponibles : Les informations accessibles ont été croisées avec des témoignages qualitatifs recueillis auprès des parties prenantes. Cette méthode a permis de combler certaines lacunes en apportant des perspectives complémentaires sur les résultats obtenus.
  - Focalisation sur les résultats documentés : L'évaluation s'est concentrée sur les résultats déjà documentés et vérifiables, tout en identifiant les tendances émergentes pour les activités en cours.
  - Analyse prospective : Une attention particulière a été portée à l'identification des impacts attendus, maximisant ainsi l'utilisation des données disponibles et fournissant une vision anticipative des résultats futurs.

## 3. Considérations éthiques

L'évaluation s'est faite en accord avec les directives éthiques pour l'évaluation (*Ethical Guidelines for Evaluation*) définies par le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation (GNUE). Les principes directeurs précisés dans la note méthodologique ont été respectés à savoir la dignité, la confidentialité, l'anonymat et la gestion des données et des informations collectées et l'indépendance vis-à-vis des organisations étudiées. En rédigeant ce présent rapport, l'évaluateur s'est assuré que les informations utilisées et citées (surtout si elles sont sensibles) ne peuvent être retracées jusqu'à leur source.

## V. CONSTATATIONS

---

### 1. Pertinence

#### 1.1 Adaptation du programme BSG aux besoins et priorités des bénéficiaires et des groupes cibles

*Constat 1 - Le programme BSG a répondu aux besoins des bénéficiaires en évoluant de la structuration institutionnelle vers le renforcement des capacités techniques, mais des disparités dans l'appropriation des outils persistent entre les départements ministériels.*

Au cours des cinq années de mise en œuvre du programme (2019-2024), les besoins des bénéficiaires ont évolué de manière significative, passant d'une phase de structuration initiale à une phase de consolidation et de montée en compétences. Parmi les principaux bénéficiaires, le CE-BSG a connu une transformation institutionnelle majeure. En 2019-2020, le CE-BSG fonctionnait comme une unité informelle au sein du MEF, sans structure administrative dédiée. À cette époque, ses besoins concernaient principalement la structuration organisationnelle et stratégique. En réponse, un kit organisationnel a été élaboré en 2021<sup>11</sup>, conduisant à la création d'une Division de la BSG structurée autour de trois services : (i) Déploiement de la BSG, (ii) Partenariats et (iii) Gestion des Connaissances.

Cependant, les besoins en ressources humaines restaient insatisfaits, limitant la capacité du CE-BSG à répondre efficacement aux demandes croissantes des DM. Entre 2023 et 2024, des efforts supplémentaires ont été réalisés pour renforcer cette division avec le recrutement de nouveaux cadres, témoignant d'une montée en compétences progressive et d'une meilleure autonomie institutionnelle.

Cette évolution a permis au CE-BSG de jouer un rôle plus structurant dans l'accompagnement des DM et de consolider sa position en tant que leader national et régional en matière de BSG.

Le renforcement des capacités a également été un axe clé d'intervention. Durant les premières années, les équipes du CE-BSG et les DM avaient un besoin important de formations génériques et spécifiques sur les bases de la BSG, les outils méthodologiques et les processus d'intégration du genre dans les politiques publiques. Avec le temps, le CE-BSG a su internaliser une partie de ces formations, témoignant d'une appropriation croissante des outils et méthodologies. Entre 2022 et 2024, un pool de formateurs internes a été constitué, réduisant ainsi la dépendance aux experts externes et assurant la durabilité des efforts. En complément, une plateforme de formation en ligne a été développée<sup>12</sup> pour offrir des modules accessibles à distance, répondant aux contraintes logistiques et aux besoins croissants des bénéficiaires. Ces initiatives ont permis non seulement de répondre aux besoins immédiats, mais aussi de poser les bases d'un système de renforcement des capacités inclusif et durable.

Sur le plan technique, les besoins des bénéficiaires ont évolué vers des outils méthodologiques plus avancés. Entre 2019 et 2021, les bénéficiaires avaient principalement besoin d'outils pour analyser et intégrer le genre dans les PdPs. Une grille d'analyse genre (AG) a ainsi été développée et utilisée pour guider les DM dans leurs efforts. Toutefois, à partir de 2022, les attentes ont évolué vers des outils complémentaires, tels que la méthodologie de marquage genre des budgets, permettant un suivi précis des dépenses publiques en faveur de l'égalité de genre. Ces outils ont été testés dans des départements pilotes avant d'être généralisés, témoignant d'une approche progressive et pragmatique. Par ailleurs, des rapports simplifiés, comme le Rapport Genre Simplifié, ont été produits pour améliorer la

---

<sup>11</sup> Le kit portait principalement sur les attributions de la division BSG, une synthèse des compétences nécessaires, les fiches de poste du futur Chef de division et celle du Chef de service, une charte de coordination avec les autres parties prenantes du CEBSG (DB et DEPF).

<sup>12</sup> Elle sera finalisée sur le premier semestre 2025.

transparence et rendre les résultats accessibles au grand public. Ces efforts ont permis de répondre aux besoins techniques tout en renforçant la visibilité et l'accessibilité des informations relatives à la BSG.

Les DM quant à eux, ont également vu leurs besoins évoluer. Les premières années ont révélé des disparités importantes entre les départements en termes de compréhension et d'intégration de la BSG. Certains DM disposaient déjà d'AGS et étaient relativement avancés, tandis que d'autres nécessitaient un accompagnement de base. Cette hétérogénéité a nécessité une approche différenciée, avec des formations ciblées et un accompagnement technique adapté aux spécificités de chaque département. Progressivement, ces efforts ont permis de réduire les écarts, bien que des résistances institutionnelles et techniques subsistent dans certains cas. En outre, un besoin accru de coordination entre la BSG et d'autres politiques publiques, telles que le PGE, a été identifié dès 2020. Ce besoin est resté constant tout au long de la période, avec des efforts pour renforcer la collaboration entre le CE-BSG et les DM, favorisant ainsi une meilleure intégration des priorités de genre dans les politiques publiques.

À partir de 2021, un besoin spécifique d'intégration de la BSG au niveau territorial a émergé, reflétant une prise de conscience croissante de l'importance d'aligner les programmes budgétaires avec les réalités locales. En réponse, des activités de formation et de renforcement des capacités ont été organisées au profit des services déconcentrés de certains ministères sectoriels sur la BSG, contribuant ainsi à une meilleure appropriation des principes de la BSG à tous les niveaux. Mais ceci est resté embryonnaire et n'a pas constitué le cœur du programme qui est resté focalisé sur le niveau central. Par conséquent, une attention particulière devra être produite à terme pour sensibiliser les acteurs locaux et intégrer les considérations de genre dans les politiques territoriales.

## 1.2 Adaptation du programme BSG aux changements contextuels

*Constat 2 - Les besoins émergents liés aux changements contextuels (crise sanitaire du COVID-19 et adoption du NMD) ont influencé significativement la mise en œuvre et les priorités du programme BSG.*

Plusieurs changements contextuels ont influencé la mise en œuvre et les priorités du programme. La crise sanitaire de la COVID-19, survenue entre 2020 et 2022, a eu un impact significatif sur les activités. Les consultations et formations en présentiel ont dû être suspendues ou adaptées en format virtuel, ce qui a ralenti certaines interventions. Toutefois, cette crise a également mis en lumière l'importance de prendre en compte les impacts différenciés de la pandémie sur les femmes et les hommes. En réponse, des études spécifiques ont été menées pour analyser les répercussions socio-économiques genrées, permettant d'ajuster les priorités du programme et de mieux cibler les besoins des femmes dans les secteurs les plus touchés.

En 2021, l'adoption du NMD a également influencé les priorités nationales, mettant l'accent sur l'autonomisation économique des femmes et l'amélioration de leur taux d'activité. Cela a renforcé la pertinence de la BSG comme outil stratégique pour atteindre ces objectifs. Le programme a aligné ses interventions sur ces priorités, notamment en intégrant des initiatives visant à promouvoir l'emploi des femmes et à réduire les inégalités économiques<sup>13</sup>.

Enfin, le contexte international a offert de nouvelles opportunités pour le CE-BSG. La montée en puissance des initiatives internationales en faveur de la BSG, telles que le Programme « Dépenses publiques et responsabilité financière » (PEFA Genre) et les partenariats avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), a permis au CE-BSG d'échanger sur les bonnes pratiques et de renforcer son rôle de leader régional. Ces collaborations ont enrichi les approches méthodologiques et

---

<sup>13</sup> Par exemple l'appui donné par le programme à l'étude réalisée en juin 2024 par le HCP sur le coût d'opportunité économique et sociale de l'autonomisation économique des femmes (action 2.3.12).

positionné le Maroc comme un modèle en matière de BSG, contribuant à renforcer la visibilité et l'impact du programme à l'échelle internationale.

### 1.3 Alignement du programme BSG avec les cadres normatifs internationaux. Alignement du programme BSG avec les cadres normatifs et priorités stratégiques nationaux

*Constat 3 - Le programme est aligné sur les cadres normatifs internationaux (CEDAW, Plateforme de Beijing) et nationaux (Constitution de 2011, LOF, NMD), renforçant sa légitimité et pertinence stratégique.*

Sur le plan international, le programme BSG est en parfaite adéquation avec les principes de la CEDEF. Cette dernière impose aux États parties d'intégrer l'égalité des sexes dans leurs politiques publiques et d'adopter des mécanismes de suivi pour évaluer leur impact. Le programme répond à ces exigences à travers plusieurs initiatives concrètes. Tout d'abord, l'institutionnalisation de l'égalité des sexes dans les budgets publics est rendue possible grâce à la Loi Organique des Finances (LOF), qui impose l'intégration du genre dans les objectifs et indicateurs de performance des DM. Cette disposition correspond directement à l'article 2 de la CEDAW, qui exige l'incorporation de l'égalité de genre dans tous les aspects des politiques publiques. Ensuite, les mécanismes de suivi et d'évaluation, tels que le Rapport Genre publié annuellement, permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de réduction des inégalités femmes-hommes, conformément aux exigences de l'article 18 de la CEDAW. Par ailleurs, la collecte de données désagrégées par sexe et les AGS renforcent l'efficacité des politiques budgétaires en identifiant les écarts entre les sexes et en orientant les ressources publiques vers des actions ciblées. Ces outils permettent également de mieux comprendre les besoins spécifiques des femmes et des hommes, en garantissant que les budgets publics répondent aux priorités identifiées.

Le programme s'aligne également avec la Plateforme d'Action de Beijing, adoptée en 1995, qui appelle à l'adoption de budgets sensibles au genre et au renforcement des capacités institutionnelles. En plaçant la BSG au cœur des réformes budgétaires, le programme répond aux recommandations de Beijing, notamment en intégrant des principes de genre dans la planification, la programmation et l'exécution budgétaires. Les formations destinées aux DM et autres parties prenantes renforcent leurs compétences en matière de gouvernance inclusive, tandis que la participation de la société civile et des parlementaires dans les processus de suivi et d'évaluation reflète les principes de gouvernance participative prônés par Beijing. De plus, les AGS, qui permettent d'identifier les écarts entre les sexes dans différents secteurs, traduisent les engagements internationaux en actions concrètes et mesurables. Ces efforts témoignent d'un alignement solide avec les cadres internationaux, tout en traduisant leurs recommandations en solutions adaptées au contexte marocain.

Au niveau national, le programme BSG s'inscrit dans le cadre juridique et institutionnel établi par la Constitution marocaine de 2011 et la LOF. L'article 19 de la Constitution consacre l'égalité entre les sexes et appelle à la réalisation de la parité, objectif auquel le programme contribue en intégrant l'approche genre dans les budgets publics pour réduire les inégalités structurelles. En ciblant les disparités existantes, le programme aide à concrétiser les principes constitutionnels d'égalité et de justice sociale. Les articles 12 et 13, qui mettent en avant la participation de la société civile et des citoyens dans l'élaboration et le suivi des politiques publiques, trouvent également un écho dans les initiatives du programme. En renforçant les capacités des organisations de la société civile et en promouvant des mécanismes de transparence et de redevabilité, le programme permet une meilleure implication des citoyens dans la conception et l'évaluation des projets publics.

La LOF constitue un pilier central du programme en imposant une budgétisation axée sur les résultats et sensible au genre. L'article 39 impose aux ministères d'intégrer des objectifs et des indicateurs

sensibles au genre dans leurs budgets, tandis que l'article 48 exige la publication annuelle d'un Rapport Genre, outil clé pour évaluer l'impact des politiques publiques sur les inégalités de genre. Le programme BSG soutient ces initiatives en fournissant des formations et des outils techniques aux DM, leur permettant ainsi d'adopter des chaînes de résultats sensibles au genre. Cette approche contribue à renforcer la gouvernance budgétaire et à garantir une utilisation optimale des ressources publiques pour promouvoir l'égalité des sexes.

Le programme BSG s'aligne également avec les priorités stratégiques nationales, notamment celles définies dans le NMD. Ce dernier identifie l'égalité des sexes comme un levier essentiel pour un développement inclusif et durable. En intégrant des objectifs sensibles au genre dans les politiques publiques et les budgets, le programme contribue directement à réduire les disparités socio-économiques entre les sexes et à renforcer les capacités institutionnelles, deux axes prioritaires du NMD. Ces efforts permettent d'améliorer la gouvernance et l'efficacité des politiques publiques, tout en traduisant les engagements nationaux en actions concrètes. De plus, le programme soutient les collectivités territoriales dans la territorialisation de la démarche de BSG, en alignant les priorités locales avec les objectifs nationaux et internationaux.

Enfin, le programme s'inscrit dans les priorités des ministères sectoriels partenaires en intégrant l'approche genre dans les budgets sectoriels. Dans le secteur de l'éducation, par exemple, il soutient la Vision Stratégique de la Réforme 2015-2030 en ciblant les disparités entre les sexes, notamment en zones rurales, à travers des actions telles que la construction d'internats pour filles et le soutien aux familles vulnérables. Dans le secteur de la santé, il s'aligne avec la Stratégie Nationale de Santé 2025 en identifiant des priorités comme la réduction de la mortalité maternelle, l'amélioration des services de santé reproductive et la lutte contre les violences basées sur le genre. Dans le secteur agricole, en lien avec la Stratégie Génération Green 2020-2030, le programme favorise l'accès des femmes rurales aux ressources agricoles, aux financements et aux formations techniques. Ces alignements sectoriels traduisent les engagements du programme en actions concrètes adaptées aux besoins spécifiques des femmes et des hommes, tout en renforçant leur inclusion économique et sociale.

## 2. Cohérence

### 2.1 Alignement et synergies de la BSG avec les PGE II et III

*Constat 4 - Le programme BSG a montré une cohérence partielle avec les PGE II et III, notamment grâce à la création de synergies avec les initiatives d'autonomisation économique des femmes, mais la coordination interinstitutionnelle reste limitée.*

Le PGE II a marqué une étape importante dans la consolidation des efforts visant à promouvoir l'égalité de genre à travers des politiques publiques. Sous le PGE II, la BSG a connu une institutionnalisation progressive. Le PGE II reposait principalement sur des mesures processus et des mesures résultats, mais sans cadre logique structuré, ce qui a limité l'impact des actions entreprises, notamment en termes de traçabilité et de suivi.

Plusieurs défis ont entravé l'alignement de la BSG avec le PGE II. La coordination interinstitutionnelle limitée sur la mise en œuvre du PGE II, d'une part et de la BSG, d'autre part, a été un obstacle. Le MSISF, porteur du PGE, n'a pas été suffisamment impliqué dans les actions liées à la BSG, ce qui a limité l'impact global. De plus, l'appropriation de la démarche par les ministères a pu être ralentie par certaines résistances culturelles et institutionnelles, et une implication limitée du top management dans certaines situations a pu conduire à une dilution des objectifs initiaux. Le PGE II a également souffert d'une absence de territorialisation, limitant son impact au niveau local, avec un faible engagement des services déconcentrés des ministères.

La création en 2022, dans le cadre du programme BSG, d'une Task Force entre la Direction de la Femme du MSISF et le CE-BSG a constitué une initiative clé pour améliorer la coordination entre les politiques d'égalité de genre et la BSG. Elle a facilité le dialogue entre les différents acteurs impliqués et promu une meilleure intégration des enjeux de genre dans les processus budgétaires.

Le PGE III (2023-2026) représente une évolution significative par rapport au PGE II, avec une meilleure structuration et une volonté accrue d'alignement avec la BSG. Ce plan repose sur une approche plus intégrée et structurée, avec des mécanismes de gouvernance innovants. Le PGE III est basé sur un cadre logique clair, comprenant des objectifs généraux et spécifiques, des résultats attendus et des budgets détaillés, permettant ainsi une meilleure planification et une traçabilité accrue des actions.

*Tableau/schéma 6: Mesures BSG Programme P1.1 Autonomisation économique et leadership (PGE III)*

Code mesure	Mesures	Département porteur	Départements et institutions intervenant dans mise en œuvre
P1.1 M5.29	Finalisation des AGS et déclinaison de la dimension genre dans les futures stratégies sectorielles et celles en cours d'élaboration et de révision	MEF	CE-BSG
P1.1 M5.30	Généralisation de la mise en place des cellules/structures genre au niveau des DM	MTNRA	DM
P1.1 M5.31	Généralisation de la mise en place des cellules/structures genre au niveau des DM	MEF	CE-BSG
P1.1 M5.32	Accompagnement et renforcement des capacités des DM dans l'intégration de l'approche genre et l'AEF dans les programmes plans et initiatives pourvoyeurs d'emplois à travers les PDP	MEF	CE-BSG
P1.1 M5.33	Accompagnement pour la mise en œuvre du projet de marquage genre des budgets	MEF	CE-BSG

Une série de mesures inscrites dans le cadre du programme P1.1 du PGE III, axé sur l'autonomisation économique et le leadership, établit une forte synergie avec les objectifs de la BSG. Ces mesures, portées principalement par le MEF et soutenues par le CE-BSG, visent à intégrer systématiquement la dimension genre dans les stratégies sectorielles, tout en renforçant les capacités des DM. La généralisation des cellules ou structures genre au sein des DM (P1.1 M5.30 et P1.1 M5.31) constitue une étape essentielle pour institutionnaliser l'approche genre et garantir une coordination efficace. Par ailleurs, l'accompagnement des DM dans l'intégration de l'approche genre et l'AEF dans les programmes pourvoyeurs d'emplois (P1.1 M5.32) reflète une volonté de lier la BSG à des initiatives concrètes de développement économique inclusif. Enfin, la mise en œuvre du marquage genre des budgets (P1.1 M5.33) renforce les mécanismes de suivi et d'évaluation, garantissant que les ressources publiques répondent aux priorités d'égalité de genre. Cette articulation entre le PGE III et la BSG témoigne d'une approche intégrée et stratégique pour promouvoir l'autonomisation économique des femmes tout en consolidant une gouvernance budgétaire sensible au genre.

## 2.2 Alignement et synergies entre la BSG et l'autonomisation économique des femmes

*Constat 5 - La complémentarité entre le programme BSG et les projets d'autonomisation économique des femmes a permis des avancées, mais les mécanismes de collaboration nécessitent une structuration plus robuste.*

La BSG joue donc un rôle central dans la promotion de l'autonomisation économique des femmes en intégrant la dimension genre dans toutes les étapes du processus budgétaire. Elle permet de transformer les engagements politiques nationaux et internationaux en actions concrètes, tout en garantissant que les ressources publiques soient allouées de manière équitable et efficace. Ce processus commence par l'intégration des objectifs de genre dans les cycles budgétaires. Les circulaires budgétaires annuelles, comme celles de 2023 et 2024, orientent les DM pour prioriser les initiatives favorisant l'égalité des sexes. De plus, la programmation budgétaire pluriannuelle permet de maintenir une continuité dans les efforts, en alignant les budgets sur des priorités stratégiques comme l'inclusion financière et l'entrepreneuriat féminin.

Un des principaux outils de la BSG est le marquage des dépenses sensibles au genre. Ce mécanisme permet d'identifier et de suivre les ressources budgétaires allouées aux initiatives en faveur de l'égalité de genre et l'autonomisation des femmes. Le marquage des dépenses sensibles au genre, tel qu'il est mis en œuvre au Maroc, trouve ses fondements à la fois dans le marqueur CAD de l'OCDE et dans la cible 5.C.1 des Objectifs de Développement Durable (ODD). Le marquage CAD, historiquement utilisé pour quantifier l'Aide Publique au Développement (APD) dédiée à l'égalité de genre, a servi de base méthodologique. Parallèlement, la cible 5.C.1 des ODD renforce cet outil en mettant l'accent sur la transparence et la traçabilité des ressources budgétaires allouées à l'égalité de genre et à l'autonomisation des femmes.

La priorisation budgétaire observée dans des initiatives comme le programme **Awrach**<sup>14</sup>, (lancé en 2022, avec environ 48 % de femmes bénéficiaires) ou le programme **Min Ajliki** (dédié à l'entrepreneuriat féminin, lancé en 2013)<sup>15</sup> peut être attribuée à l'approche globale de la BSG, soutenue par des réformes telles que la Loi Organique relative à la Loi de Finances (LOF) de 2015. Ces cadres permettent une meilleure intégration du genre dans la planification et la programmation budgétaires.

Cependant, bien que le marquage genre soit en cours de développement par le MEF, il est encore trop tôt pour attribuer ces résultats directement à son application. Les progrès actuels reflètent davantage l'impact global des réformes institutionnelles et de la BSG, qui favorisent une prise en compte progressive des besoins spécifiques des femmes dans les politiques publiques et les budgets.

Les AGS<sup>16</sup> constituent également un levier fondamental pour identifier les inégalités structurelles dans différents secteurs et orienter les politiques publiques. Ces analyses permettent de diagnostiquer les écarts entre les sexes dans différents domaines, tels que l'éducation, l'emploi ou l'habitat. Par exemple,

---

<sup>14</sup> Le programme Awrach a été lancé en 2022 dans le but de dynamiser le marché du travail et de renforcer l'employabilité des jeunes marocains.

<sup>15</sup> Source : Actes du séminaire de clôture « Financer l'égalité Planification et budgétisation des politiques de l'égalité, un levier de l'effectivité de l'égalité », 26 novembre 2024, Rabat, ONU Femmes/AFD/UE/CEBSG/MEF/MSISF.

<sup>16</sup> On dénombre 7 analyses genre sectorielles soutenues par ONU Femmes à ce jour : 1. AGS du secteur de l'Habitat et de la Politique de la Ville ; 2. AGS du secteur du Tourisme ; 3. AGS du secteur de la Justice ; 4. AGS du secteur de la Transition Numérique ; 5. AGS du secteur de l'Economie et des Finances – cas du système fiscal et douanier marocain ; 6. AGS Eaux et Forêts (financement AFD) ; 7. AGS du Ministère des Affaires Etrangères - secteur Consulaire (co-financement UE, pour le premier livrable, et AFD) - en cours.

dans le secteur de l'habitat, l'AGS a révélé que les femmes chefs de ménage étaient sous-représentées dans les programmes de logement social, ce qui a conduit à des ajustements budgétaires spécifiques.

De manière générale, les AGS mettent la lumière sur les écarts entre les sexes, les obstacles majeurs auxquels les femmes et les filles sont confrontées dans un secteur spécifique, et aboutissent à l'élaboration de feuilles de route sur la base des recommandations concrètes visant le renforcement de l'intégration du genre dans le secteur analysé.

D'autre part, dans le cadre de l'appui au PGE III et au MSISF, le programme de promotion de l'autonomisation économique des femmes, soutenu par l'UE et piloté par ONU Femmes, complète les efforts du programme BSG en intégrant la dimension genre dans les politiques économiques nationales et sectorielles. Ce programme vise à améliorer l'accès des femmes aux opportunités économiques et à promouvoir leur participation dans les secteurs économiques clés, tels que l'entrepreneuriat, l'emploi et l'accès aux ressources productives. Dans ce cadre, la BSG peut jouer un rôle essentiel en garantissant que les budgets publics alloués aux initiatives économiques prennent en compte les besoins spécifiques des femmes.

### 2.3 Alignement du programme BSG avec les priorités stratégiques de l'ONU Femmes

L'égalité des genres et l'autonomisation des femmes constituent des priorités centrales des efforts de développement durable, comme l'a souligné le Plan Stratégique 2022-2025 d'ONU Femmes. Ce plan vise à accélérer les progrès en matière d'égalité des genres à travers quatre axes thématiques prioritaires : la gouvernance et la participation à la vie publique, l'avancement économique des femmes, l'élimination des violences faites aux femmes et aux filles, ainsi que les femmes, la paix, la sécurité et la réduction des risques de catastrophe.

En ce qui concerne la **gouvernance et la participation à la vie publique**, le programme de renforcement de la BSG apporte une contribution significative en renforçant les capacités des acteurs institutionnels et en intégrant la dimension genre dans les processus décisionnels. À travers des formations et des ateliers de sensibilisation destinés aux DM et dans une moindre mesure à la société civile, le programme BSG améliore la compréhension des enjeux liés à l'égalité des genres. L'instauration du système de marquage genre des budgets publics constitue un outil clé pour garantir une répartition équitable des ressources publiques en fonction des besoins différenciés des femmes et des hommes. Par ailleurs, le programme BSG travaille à formaliser les rôles des points focaux genre dans les ministères et à établir des processus types pour les cellules BSG, renforçant ainsi la gouvernance inclusive et sensible au genre.

Dans le domaine de l'**autonomisation économique des femmes**, le programme de renforcement de la BSG soutient activement l'intégration de la dimension genre dans les politiques économiques et les budgets sectoriels. Les AGS menées dans le cadre du programme permettent d'identifier les écarts entre les sexes et de proposer des solutions adaptées dans différents secteurs. Les actions de formation proposées par le CE-BSG, en partenariat avec des institutions nationales et internationales, renforcent les compétences des décideurs publics pour élaborer des politiques économiques inclusives. Ces efforts contribuent également à l'amélioration des systèmes de protection sociale, en veillant à ce que les femmes bénéficient équitablement des services sociaux et des programmes de relance économique.

En matière d'**élimination des violences faites aux femmes et aux filles**, le programme de renforcement de la BSG joue un rôle indirect mais important. Le système de marquage genre permet de suivre les allocations budgétaires dédiées à la lutte contre ces violences, garantissant ainsi que les ressources nécessaires soient mobilisées pour financer des programmes de prévention et de soutien aux victimes.

Certaines activités menées dans le cadre du programme incluent également des dimensions liées à la prévention des violences, notamment dans les secteurs de la santé et de l'éducation (action 4.1.1).

Concernant l'axe sur **les femmes, la paix, la sécurité et la réduction des risques de catastrophe**, le programme de renforcement de la BSG contribue indirectement à cet axe stratégique en renforçant la résilience sociale et économique des femmes. En intégrant la dimension genre dans les politiques publiques et budgétaires, le programme de BSG favorise une participation accrue des femmes dans les processus de paix et de sécurité, tout en soutenant leur rôle dans les stratégies de résilience face aux crises.

En plus de ces contributions thématiques, le programme de renforcement de la BSG soutient plusieurs résultats systémiques identifiés dans le Plan Stratégique d'ONU Femmes. Il joue un rôle clé dans la mobilisation et l'allocation de financements publics alignés sur les objectifs d'égalité des genres, notamment à travers le système de marquage genre. Il contribue également à la production et à l'analyse de données ventilées par sexe, essentielles pour éclairer les politiques publiques et mesurer les progrès en matière d'égalité des genres.

## 2.4 Complémentarité et synergies du programme BSG avec les autres initiatives mises en œuvre par ONU Femmes au Maroc

*Constat 6 - Les synergies avec les priorités stratégiques d'ONU Femmes et d'autres initiatives nationales ont été renforcées, mais des duplications dans certaines activités subsistent.*

Le programme de BSG au Maroc s'inscrit dans une dynamique de complémentarité étroite avec plusieurs initiatives d'ONU Femmes, renforçant ainsi les efforts nationaux pour promouvoir l'égalité des genres. Ces activités complémentaires devraient à terme créer des synergies basées sur des objectifs communs, permettant ainsi de maximiser l'impact des interventions, tout en garantissant une approche intégrée et cohérente.

Premièrement, le programme BSG et les programmes d'autonomisation économique des femmes soutenus par les bailleurs de fonds internationaux<sup>17</sup> sont étroitement liés et peuvent entreprendre des collaborations à plusieurs niveaux afin de renforcer les synergies et les impacts sur les populations bénéficiaires. Certaines actions de collaboration ont d'ores et déjà été initiées, par exemple l'étude du coût d'opportunité économique et social de l'autonomisation économique des femmes rurales financée par le programme BSG et supervisée par la responsable du programme d'autonomisation économique des femmes à ONU Femmes.

En second lieu, le programme de gouvernance locale sensible au genre, mené par ONU Femmes en partenariat avec la Direction Générale des Collectivités Territoriales (DGCT) du ministère de l'Intérieur, joue un rôle clé dans la territorialisation des politiques publiques sensibles au genre. Ce programme vise à intégrer une approche genre dans les processus de gouvernance locale en renforçant les capacités des élus locaux et des cadres territoriaux. Cet axe a été identifié dans le prochain programme d'appui de l'AFD qui va soutenir la DGCT pour améliorer ses capacités à mettre en œuvre la BSG au niveau local.

Un autre programme stratégique, celui relatif aux statistiques sensibles au genre, mis en œuvre par ONU Femmes, joue un rôle fondamental dans la production et la diffusion de données genrées, indispensables pour appuyer l'élaboration, le suivi et l'évaluation des politiques publiques sensibles au genre. Ce programme, en collaboration avec le Haut-Commissariat au Plan (HCP), permet de renforcer la disponibilité et la qualité des données genrées, qui constituent une base essentielle pour les analyses budgétaires menées dans le cadre du programme BSG.

---

<sup>17</sup> Notamment le Programme d'appui à l'autonomisation économique des femmes au Maroc financé par l'UE.

Enfin, le programme BSG a aussi initié des synergies avec le projet Ajyal Egalité, programme régional financé par l'AFD et mise en œuvre par ONU Femmes (composante 1), qui vise à renforcer la culture de l'égalité entre les femmes et les hommes en Algérie, Libye, Maroc et Tunisie : financement conjoint de la Conférence Régionale sur la BSG à Marrakech et actions communes de formation auprès du collectif des OSC sur la BSG notamment.

### 3. Efficacité

#### 3.1 Appréciation générale de l'atteinte des effets du cadre logique consolidé AFD/UE

*Constat 7 - Les objectifs clés du programme ont été partiellement atteints, notamment le développement d'outils méthodologiques comme le marquage genre, mais leur mise en œuvre généralisée reste limitée.*

**Effet 1 : Le CE-BSG est doté d'un plan d'actions détaillé et partagé entre les différents acteurs de la BSG au Maroc et adressant les principaux points d'optimisation de la mise en place de la BSG au Maroc.**

Concernant le premier effet, le CE-BSG a élaboré une stratégie et un plan d'action détaillé pour la période 2021-2025, validés par le COPIL. Ce plan, structuré en 18 actions, a permis de formaliser un cadre organisationnel clair avec la création de la Division BSG et ses trois services : déploiement, partenariats et gestion des connaissances. Toutefois, bien que des efforts aient été entrepris pour renforcer les capacités des relais genre, leur institutionnalisation ne relève pas directement des prérogatives du CE-BSG ou du MEF. En parallèle, un manuel de procédures est en cours d'élaboration pour harmoniser les rôles et processus entre les différents acteurs, ce qui contribuera à améliorer l'efficacité globale.

**Effet 2 : Le CE-BSG est accompagné dans la définition et mise en place de son plan d'actions détaillé pour le renforcement de la mise en place de la BSG au Maroc.**

En ce qui concerne le deuxième effet, des avancées notables ont été réalisées dans le développement des outils et le renforcement des capacités des parties prenantes. Un certain nombre de formations ont été dispensées aux DM ainsi qu'aux organismes de contrôle, améliorant leur compréhension des principes de la BSG. Cependant, les cibles annuelles de formation (125 personnes par an) n'ont pas été atteintes directement via le programme, car le CE-BSG a progressivement internalisé ces formations, limitant ainsi leur comptabilisation dans le cadre du programme.

Par ailleurs, des outils pratiques, tels que les AGS et la méthodologie de marquage genre, ont été développés et testés dans des départements pilotes, comme l'Éducation Nationale et la Jeunesse. La généralisation de ces outils à l'ensemble des DM reste un défi majeur, en raison de la diversité des contextes sectoriels, du manque d'appropriation par certains acteurs clés, et des contraintes liées aux ressources humaines et financières.

Enfin, la territorialisation de la BSG demeure embryonnaire, malgré l'organisation d'ateliers dans certaines régions. Cet état de fait s'explique par des facteurs structurels : le volet territorial (déconcentré et décentralisé) ne constituait qu'une petite partie du programme BSG, limitant ainsi son impact à ce niveau.

### **Effet 3 : Le CE-BSG est accompagné dans le rayonnement de la BSG à l'échelle internationale et nationale.**

Le CE-BSG a renforcé son rayonnement international et régional grâce à plusieurs initiatives de coopération Sud-Sud. Par exemple, avec le soutien d'ONU Femmes, une délégation marocaine composée de trois membres du CE-BSG a participé à une visite d'étude en Albanie. Cette mission a permis des échanges fructueux avec des entités albanaises clés, telles que le Ministère des Finances et l'Agence nationale de planification stratégique, sur la méthodologie de marquage genre des budgets. Une délégation géorgienne présente lors de cette visite a également enrichi les discussions par un partage d'expériences. De plus, ONU Femmes a accueilli une délégation palestinienne composée de cinq membres de la Direction Générale du Budget Public et de l'Institut des Finances Publiques de Palestine, qui a bénéficié d'une présentation détaillée du modèle marocain de BSG, illustrant l'importance du partage de bonnes pratiques dans le cadre de la coopération Sud-Sud.

Sur le plan international, le CE-BSG a participé à des événements majeurs tels que la Conférence Régionale sur la BSG à Marrakech et des side-events lors de la 65<sup>e</sup> édition de la Commission de la condition de la femme (CSW). Ces initiatives ont permis de promouvoir l'expérience marocaine en matière de BSG, bien que leur impact global reste à renforcer.

Au niveau national, des efforts significatifs ont été déployés pour sensibiliser les acteurs non-étatiques, notamment les organisations de la société civile (OSC). Ces dernières ont bénéficié de trois cycles de formation organisés en 2022, 2023 et 2024, visant à renforcer leurs capacités en matière de BSG.

### **Effet 4 : Les programmes, intégrant le genre, issus du Projet de Performance des départements ministériels ciblés sont mis en œuvre au niveau central et territorial.**

Le quatrième effet, visant la mise en œuvre de programmes intégrant le genre, issus des PdPs des DM, a été partiellement atteint. À ce jour, sept AGS ont été réalisées ou actualisées dans des secteurs tels que l'Habitat, la Justice et le Tourisme. Ces AGS ont permis de formuler des recommandations concrètes pour intégrer davantage la dimension genre dans les politiques publiques de ces secteurs. Cependant, la mise en œuvre de ces recommandations reste limitée. Cela s'explique par plusieurs facteurs, notamment le manque de ressources humaines et financières allouées à leur exécution, ainsi que des défis liés à l'appropriation de la démarche par certains DM. Il est important de souligner que la responsabilité de la mise en œuvre de ces recommandations incombe aux DM concernés, et non à ONU Femmes, qui assure principalement un rôle d'accompagnement technique.

Par ailleurs, la territorialisation de la BSG a été amorcée dans certaines régions pilotes, notamment Casablanca-Settat, Tanger-Tétouan-Al Hoceima et Marrakech-Safi. Toutefois, cette démarche n'a pas encore abouti à des actions concrètes à grande échelle, en raison de la nécessité d'une coordination renforcée entre les niveaux central et territorial, ainsi que d'un engagement plus soutenu des acteurs locaux.

### 3.2 Appréciation de l'atteinte des indicateurs de suivi et de résultats du projet de l'UE<sup>18</sup>

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Objectif Général :</b> Les programmes publics présentés par les Départements Ministériels dans le cadre de la Loi de Finances sont définis selon les principes de la BSG, suivis, évalués et réajustés annuellement	Nombre de projets de performance (programmes budgétaires) soumis par les ministères sectoriels soutenus par ONU Femmes, comprenant entre 20% et 40% d'objectifs sensibles au genre	Baseline 2019 (PdPs relatifs au PLF 2020) : 9 Cible 2020 : 11 Cible 2021 : 13 Cible 2022 : 15 Cible 2023 : 27

Les cibles de 2020 (11 PdPs), 2021 (13 PdPs) et 2022 (15 PdPs) ont été atteintes, comme indiqué dans les trois premiers rapports narratifs. Toutefois, les données pour 2023 ne permettent pas de confirmer l'atteinte de la cible ambitieuse de 27 PdPs. L'augmentation significative attendue entre 2022 et 2023 apparaît très ambitieuse.

Des progrès importants ont été réalisés dans l'intégration de la dimension genre dans les stratégies et programmes budgétaires pour le PLF 2024 :

- **33 sur 35 départements** ont renseigné le focus genre dans leurs stratégies.
- **111 sur 117 programmes budgétaires** disposent du focus genre.
- **64 programmes** sont sensibles au genre et **10 programmes** sont ciblés genre.
- **114 objectifs genrés** ont été identifiés, représentant **30 %** du total des objectifs.
- **179 indicateurs genrés** ont été recensés, soit **23 %** des indicateurs totaux.

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Effet 1 :</b> Le CE-BSG est doté d'un plan d'action détaillé et partagé entre les différents acteurs de la BSG au Maroc et adressant les principaux points d'optimisation de la mise en place de la BSG au Maroc.	Existence d'une stratégie de coordination et mise en œuvre de la BSG déclinée en plan d'action	Baseline 2019 : non Cible 2020 : oui

Un des indicateurs clés pour cet effet était la mise en place d'une stratégie de coordination et de mise en œuvre de la BSG, déclinée en plan d'action. En 2019, cette stratégie n'existait pas, mais elle a été finalisée et validée en 2020, atteignant ainsi la cible fixée pour cette année. Ce résultat, documenté dans le premier rapport narratif, a permis de poser les bases pour une meilleure coordination des interventions liées à la BSG.

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Produit 1.1 :</b> Le CE-BSG a une compréhension fine des acquis et points d'optimisation de la mise en place de la BSG au Maroc .	Existence d'un rapport d'état des lieux analysant les acquis et points d'optimisation de la BSG	Baseline 2019 : non Cible 2020 : oui

Pour appuyer cette stratégie, un rapport d'état des lieux analysant les acquis et les points d'optimisation de la BSG a également été réalisé en 2020, conformément à la cible fixée. Ce rapport a permis d'identifier les forces et les faiblesses du système de BSG au Maroc, facilitant ainsi la planification stratégique des actions futures.

<sup>18</sup> L'appréciation des résultats atteints se base sur les rapports narratifs annuels transmis par ONU Femmes (2021, 2022, 2023, 2024). Elle ne prend pas en compte l'année 2024 car le rapport narratif 2025 n'était pas encore disponible au moment de la rédaction du présent rapport.

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Effet 2</b> : Le CE-BSG est accompagné dans la mise en place de son plan d'actions détaillé pour le renforcement de la mise en place de la BSG au Maroc.	Taux de réalisation du plan d'action du CE-BSG	Baseline 2019 : 0% Cible 2020 : 10% Cible 2021 : 20% Cible 2022 : 50% Cible 2023 : 80%

Le taux de réalisation du plan d'action du CE-BSG est un indicateur clé pour mesurer les progrès. En 2019, le taux de réalisation était inexistant (0 %). Les cibles fixées étaient de 10 % en 2020, 20 % en 2021, 50 % en 2022 et 80 % en 2023. En 2020, la cible de 10 % a été atteinte, comme indiqué dans le premier rapport narratif.

Cependant, les progrès ont ralenti par la suite : en 2021, le taux de réalisation était de 11 % seulement, avec 50 % des actions en cours, et en 2022, il atteignait 44,4 %, toujours en dessous de la cible de 50 %. En 2023, le taux de réalisation s'élevait à 61 %, mais restait inférieur à la cible de 80 %, avec 39 % des actions toujours en cours. Ces retards reflètent des contraintes institutionnelles et des défis dans la mise en œuvre des actions planifiées.

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Produit 2.1</b> : Le CE-BSG met en place un cadre organisationnel et un schéma de gouvernance claires et lisibles.	Existence du kit organisationnel du CE-BSG	Baseline 2019 : non Cible 2020 : oui

Pour soutenir la mise en œuvre de ce plan, un kit organisationnel pour le CE-BSG a été développé en 2020, atteignant la cible fixée pour cette année. Ce kit a permis de clarifier les rôles et responsabilités des différents acteurs impliqués, renforçant ainsi l'efficacité et la coordination.

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Produit 2.2</b> : Le CE-BSG, les Départements Ministériels, Parlementaires et Régions ont la volonté politique et les compétences nécessaires pour définir et évaluer des programmes budgétaires qui respectent les principes de la BSG.	Nombre de représentants (H/F) des parties prenantes institutionnelles qui possèdent les compétences nécessaires en matière de BSG pour mettre en place des budgets sensibles au genre	Baseline 2019 : 0 Cible 2020 : 50 Cible 2021 : 125 Cible 2022 : 125 Cible 2023 : 125  <i>Cibles déterminés sur la base du n. de cycles de formation et le n. de participants (25) par formation</i>
	Nombre de Secrétaires Généraux et Directeurs (h/f) sensibilisés à la BSG	Baseline 2019 : 0 Cible 2020 : 10 Cible 2021 : 10 Cible 2022 : 10
	Nombre de stratégies sectorielles intégrant le genre	Baseline 2019 : 0 Cible 2021 : 1 Cible 2022 : 1

Concernant le nombre de représentants institutionnels formés à la BSG, les cibles étaient de 50 en 2020, 125 pour les années 2021, 2022 et 2023. En 2020, 85 personnes ont été formées, dépassant ainsi la

cible fixée. En revanche, les années suivantes ont montré des résultats en deçà des attentes : 78 personnes formées en 2021, 113 en 2022 et seulement 38 en 2023.

Les différentes activités du programme<sup>19</sup> ont permis de sensibiliser un total de 37 Secrétaires Généraux et Directeurs sur la période, dépassant la cible annuelle initiale. Cependant, les résultats montrent que la mobilisation des décideurs reste un défi important, nécessitant une approche continue et renforcée. Les événements tels que la Conférence Régionale de Marrakech en 2023 et les formations ciblées ont démontré leur efficacité pour engager les décideurs, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir une appropriation durable de la BSG à tous les niveaux décisionnels.

Enfin, l'intégration du genre dans les stratégies sectorielles a été mesurée par le nombre de stratégies sectorielles intégrant le genre, avec une cible de 1 stratégie en 2021 et 2022. Ces cibles n'ont pas été atteintes, les activités ayant été réorientées en raison du fait que leur mise en œuvre dépasse les leviers d'action du CE-BSG et de l'ONU Femmes, et dépend d'aspects politiques externes, de la volonté politique des DM ainsi que du cycle de planification stratégique des ministères.

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Produit 2.3</b> : Les outils dont disposent le CE BSG pour accompagner les Ministères, Secrétariats d'Etat, et Départements Ministériels, et les parlementaires sont pratiques, accessibles et répondent à leurs besoins.	Nombre de nouvelles analyses genre sectorielles  Nombre d'analyses genre sectorielles actualisées/approfondies	Baseline 2019 : 15 Cible 2021 : 3 Cible 2022 : 3  Baseline 2019 : 0 Cible 2023 : 9

Le programme prévoyait la réalisation de nouvelles analyses genre sectorielles (AGS) et l'actualisation des analyses existantes. En 2021, trois nouvelles AGS ont été lancées, mais leur finalisation a pris du retard. En 2022, deux AGS ont été finalisées, tandis qu'une troisième était encore en cours.

La méthodologie révisée des AGS en 2022 a permis de produire un diagnostic approfondi et détaillé des inégalités de genre dans un secteur donné. Ce processus exige une collecte intensive de données qualitatives et quantitatives sur le terrain, ainsi que des consultations approfondies avec les parties prenantes du secteur. Cependant, cette approche demande un investissement financier conséquent, ce qui limite la possibilité d'exécuter ou de mettre à jour plus de trois AGS par an dans le cadre du plan de travail annuel. **Sur la durée totale du programme, sept AGS ont été réalisées.**

Objectifs/Effets/Produits	Indicateurs	Cibles et baselines
<b>Effet 3</b> : Le CE-BSG est accompagné dans le rayonnement de la BSG à l'échelle internationale et nationale.	Nombre d'interventions techniquement appuyées par ONU Femmes/an du CE-BSG lors des événements nationaux et internationaux	Baseline 2019 : 1 Cible 2020 : 4 Cible 2021 : 4 Cible 2022 : 4 Cible 2023 : 4

Le programme visait également à renforcer la visibilité de la BSG à travers la participation à des événements nationaux et internationaux. L'indicateur mesurait le nombre d'interventions appuyées par ONU Femmes lors de ces événements, avec une cible de 4 interventions par an en 2021 et 2022. En 2021, trois interventions ont été réalisées, et en 2022, ce chiffre a été maintenu à trois, légèrement en deçà des cibles fixées. Ces résultats montrent une participation relativement active, mais qui pourrait être renforcée pour une meilleure visibilité.

<sup>19</sup> Cf. annexe 8 : recensement et suivi des activités réalisées dans le cadre du programme.

### 3.3 Identification des facteurs internes et externes, à la fois favorables et défavorables, qui ont influencé l'atteinte des résultats du programme

*Constat 8 - Les formations ont renforcé les capacités des bénéficiaires, mais leur impact est freiné par des résistances institutionnelles et un manque de suivi systématique.*

*Constat 9 - Les risques identifiés, tels que le sous-effectif au CE-BSG et la dépendance aux consultants externes, ont été partiellement atténués, mais des défis structurels persistent.*

L'atteinte des résultats du programme de BSG au Maroc a été influencée par divers facteurs internes et externes, à la fois favorables et défavorables. D'un côté, des éléments tels que l'expertise du Centre d'Excellence BSG, l'institutionnalisation progressive du programme et l'engagement des bailleurs de fonds ont contribué à renforcer son intégration dans les politiques publiques. De l'autre, des défis persistent, notamment le manque de ressources humaines, la dépendance aux financements internationaux et les résistances institutionnelles. Le tableau ci-après met en exergue ces différents facteurs afin de mieux comprendre leur impact sur les résultats obtenus et d'identifier les leviers d'amélioration possibles.

*Tableau/schéma 7 : Facteurs internes et externes qui ont influé sur l'atteinte des résultats*

Facteurs internes	Facteurs favorables	<p><b>Expertise et implication des membres du Centre d'Excellence (CE-BSG) :</b> Depuis sa création en 2013, le CE-BSG a su mobiliser des cadres compétents et engagés. Ils ont en effet joué un rôle clé dans l'évolution du programme, notamment par leur contribution à des activités structurantes comme la formation des ministères sectoriels, la coordination du rapport genre ou encore le développement de méthodologies innovantes comme le marquage genre. L'internalisation progressive de certaines activités, telles que les formations, témoigne de cette montée en compétence.</p> <p><b>Institutionnalisation de la BSG :</b> Le transfert du CE-BSG à la Direction du Budget en 2016 a marqué une étape majeure dans l'institutionnalisation de la BSG. Ce transfert a permis de mieux aligner la BSG avec la réforme de la LOF, renforçant ainsi son intégration dans les pratiques budgétaires nationales. La création de la division BSG au sein de la Direction du Budget a également permis de structurer les efforts et de centraliser les ressources humaines et techniques.</p> <p><b>Collaboration interinstitutionnelle au sein du ministère des Finances :</b> Une coordination étroite entre la DEPF (Direction des Études et des Prévisions Financières), la Direction du Budget et d'autres entités du ministère a permis de produire des outils structurants comme le rapport genre et de développer des méthodologies adaptées au contexte marocain. Cette collaboration a également facilité la mise en œuvre d'activités complexes, comme les AGS et le marquage genre.</p> <p><b>Appui technique d'ONU Femmes :</b> L'assistance technique fournie par ONU Femmes a été déterminante pour le développement et la mise en œuvre des activités du programme. Elle a permis, entre autres, d'élaborer des méthodologies adaptées pour les AGS et le marquage genre, de renforcer les capacités des cadres ministériels et de promouvoir une vision stratégique de la BSG. ONU Femmes a également joué un rôle clé dans la mobilisation de consultants</p>
-------------------	---------------------	---

		internationaux et dans la facilitation des échanges entre les différents acteurs.
		<b>Appropriation progressive par les ministères sectoriels :</b> Grâce aux efforts de sensibilisation et de formation, certains ministères sectoriels, comme ceux de l'Habitat, de l'Éducation et de la Santé, ont démontré une appropriation accrue de la BSG. Ces ministères ont intégré des objectifs et des indicateurs sensibles au genre dans leurs projets de performance, traduisant ainsi les priorités nationales en actions concrètes.
	<b>Facteurs défavorables</b>	<b>Manque de ressources humaines au CE-BSG :</b> Le CE-BSG et la division BSG souffrent d'un sous-effectif chronique, ce qui limite leur capacité à répondre à la demande croissante des ministères sectoriels et à mener des activités à grande échelle, notamment dans les régions. Cette contrainte a été soulignée à plusieurs reprises par des membres du CE-BSG lors des entretiens.
		<b>Dépendance aux consultants externes :</b> Bien que les membres du CE-BSG aient développé une expertise solide, certaines activités, comme les AGS et le marquage genre, nécessitent encore un appui externe coûteux. Cette dépendance freine la pérennisation et limite l'autonomie du programme.
		<b>Absence de suivi systématique des recommandations issues des AGS :</b> Les feuilles de route produites après les AGS ne sont pas toujours suivies de manière rigoureuse. Cela limite l'impact des analyses sur les pratiques ministérielles et réduit la portée des recommandations formulées. Le suivi des recommandations issues des AGS relevant des DM bénéficiaires, il serait pertinent de réfléchir à un cadre méthodologique et des outils adaptés pour les accompagner dans leur mise en œuvre.
		<b>Problèmes de gouvernance interne :</b> Le rôle du CE-BSG et de la division BSG reste parfois flou, ce qui peut entraîner des chevauchements ou des incohérences. Une clarification stratégique des rôles et responsabilités est nécessaire pour éviter les doublons et maximiser l'efficacité.
<b>Facteurs externes</b>	<b>Facteurs favorables</b>	<b>Engagement des bailleurs de fonds (UE, AFD) :</b> Le cofinancement par l'UE et l'AFD a permis de mobiliser des ressources importantes et d'assurer un cadre logique consolidé. Cette coordination entre bailleurs a favorisé une approche intégrée et cohérente, augmentant ainsi l'impact global du programme.
		<b>Cadre juridique et institutionnel solide :</b> L'intégration de la BSG dans la Loi Organique n° 130-13 relative à la loi de finances et sa reconnaissance comme axe transversal dans les plans gouvernementaux d'égalité (PGE) ont renforcé la légitimité et la durabilité du programme. Ces outils juridiques et stratégiques ont fourni une base normative solide pour promouvoir l'égalité de genre dans les politiques publiques.
		<b>Soutien politique au plus haut niveau :</b> Les discours royaux et l'inscription de l'égalité de genre dans la Constitution marocaine (article 19) ont fourni un cadre normatif fort, facilitant l'adhésion des acteurs institutionnels et renforçant la crédibilité du programme.
		<b>Expérience marocaine reconnue à l'international :</b> Le Maroc est perçu comme un pionnier en matière de BSG, ce qui a renforcé la visibilité et l'intérêt des partenaires internationaux pour soutenir le programme. Cette reconnaissance a également permis de mobiliser des experts internationaux pour accompagner les activités.

	<b>Facteurs défavorables</b>	<b>Résistances culturelles et institutionnelles :</b> Certains cadres ministériels et décideurs perçoivent encore la BSG comme une contrainte ou une priorité secondaire. Ces résistances, souvent enracinées dans des normes sociales ou des habitudes administratives, freinent l'appropriation complète des concepts et outils de la BSG. Ces résistances sont souvent liées à un leadership politique insuffisant, un manque de coordination et une faible sensibilisation des décideurs aux enjeux de l'égalité de genre.
		<b>Manque de convergence avec le ministère de la Solidarité :</b> Bien que la BSG soit alignée avec les PGE, l'articulation entre le ministère des Finances et le ministère de la Solidarité reste limitée. Cette absence de coordination entrave une approche intégrée des politiques publiques en faveur de l'égalité de genre.
		<b>Faible territorialisation de la BSG :</b> L'absence d'implication systématique des services déconcentrés et des collectivités locales limite l'impact de la BSG sur le terrain. Cette lacune freine également la remontée de données sensibles au genre, essentielles pour orienter les politiques publiques.
		<b>Dépendance aux financements internationaux :</b> Le financement des AGS et d'autres activités dépend encore largement des bailleurs, ce qui pose des questions sur la durabilité financière du programme. Cette dépendance pourrait compromettre la continuité des activités en cas de réduction ou d'arrêt des financements.
		<b>Séparation des pouvoirs avec le Parlement :</b> Les activités prévues pour renforcer la prise en compte du genre dans les discussions budgétaires au Parlement n'ont pas été pleinement réalisées. La complexité des relations institutionnelles et la séparation des pouvoirs expliquent en partie cette difficulté.
		<b>Problèmes liés à la collecte et à l'utilisation des données :</b> Le manque de données désagrégées par sexe et de systèmes d'information performants constitue un obstacle majeur à l'élaboration de politiques publiques sensibles au genre. Cette lacune limite également la capacité des ministères à mesurer l'impact des programmes sur l'égalité de genre.

## 4. Efficience

### 4.1 Analyse des dépenses et de l'exécution budgétaire du programme par effet<sup>20</sup>

*Constat 10 - Les ajustements budgétaires, notamment ceux en réponse à la crise COVID-19, ont permis de maintenir certaines activités clés, tout en réduisant les coûts des événements internationaux.*

#### ○ Effet 1 : Coordination et plan d'action du CE-BSG

L'objectif principal de cet effet était de doter le CE-BSG d'un plan d'action détaillé et partagé entre les différents acteurs de la BSG, tout en renforçant la coordination interinstitutionnelle. Les dépenses associées montrent une optimisation des ressources, avec des ajustements budgétaires ayant permis de réduire les coûts tout en atteignant les objectifs fixés. Par exemple, la consolidation des diagnostics sur la mise en place de la BSG a été réalisée pour un coût inférieur au budget initial, grâce à une planification efficace. Par ailleurs, les formations des relais BSG ont vu leur budget légèrement

<sup>20</sup> Cette analyse se base sur les rapports financiers annuels transmis aux deux bailleurs de fonds de 2019 à 2024. Elle n'intègre donc pas les données financières de l'année 2024 qui seront insérées dans les rapports financiers de 2025, pas encore disponibles à la date de l'évaluation.

augmenté afin de couvrir les coûts logistiques des sessions prévues en 2025, témoignant de l'importance stratégique de ces formations pour garantir une appropriation institutionnelle des processus liés à la BSG.

*Tableau/schéma 8 : Variations budgétaires Effet 1*

Action	Budget initial (€)	Budget exécuté (€)	Écart (€)	Justification
1.1.1 : Consolidation des diagnostics	2 093	1 745	-348	Moins de ressources nécessaires grâce à une meilleure planification.
1.2.1 à 1.2.3 : Formation des relais BSG	82 909	88 865	+5 956	Couverture des coûts logistiques pour les formations prévues en 2025.

○ **Effet 2 : Renforcement des capacités et outils**

L'objectif de cet effet était d'accompagner le CE-BSG et les DM dans la mise en place de cadres organisationnels et d'outils pratiques. Les réallocations budgétaires ont permis de renforcer des initiatives prioritaires, comme les analyses genre sectorielles, tout en rationalisant les coûts d'autres activités. Par exemple, la formation continue des membres du CE-BSG a été réalisée avec une économie de près de 3 680 €, grâce à une optimisation des coûts de formation. En revanche, le budget alloué aux analyses genre sectorielles a été revu à la hausse pour inclure une méta-analyse préalable, jugée essentielle pour renforcer la qualité des livrables. Cette augmentation reflète l'importance stratégique de ces analyses dans la définition des politiques publiques sensibles au genre.

Certaines économies ont également été réalisées sur des actions moins prioritaires, comme l'acquisition de publications spécialisées, dont les fonds ont été réaffectés à des besoins plus pressants, tels que l'achat de matériel de visioconférence. Cette décision illustre une gestion pragmatique des ressources, adaptée aux contraintes imposées par la crise sanitaire.

*Tableau/schéma 9 : Variations budgétaires Effet 2*

Action	Budget initial (€)	Budget exécuté (€)	Écart (€)	Justification
2.2.1 : Formation continue	43 680	40 000	-3 680	Optimisation des coûts liés à la formation.
2.3.7 : Analyses genre sectorielles	163 673	190 374	+26 701	Inclusion d'une méta-analyse préalable pour renforcer la qualité des livrables.
2.3.10 : Publications spécialisées	8 700	0	-8 700	Réallocation pour l'achat de matériel de visioconférence.

○ **Effet 3 : Rayonnement national et international**

Le rayonnement du CE-BSG, tant au niveau national qu'international, a été fortement impacté par les restrictions liées à la pandémie. Plusieurs événements, initialement prévus dans le cadre de cet effet, ont été annulés ou reportés. Ces annulations ont permis de réaliser des économies significatives, qui ont été réaffectées à des actions jugées prioritaires, comme les études d'impact et les formations. Par exemple, la participation à des événements internationaux a été réduite de manière drastique, entraînant une économie de 35 200 €. De même, le budget alloué à l'organisation de conférences a été réduit, tout en maintenant un focus sur des actions plus critiques.

Ces ajustements budgétaires montrent une gestion efficace des ressources, avec un recentrage sur des priorités stratégiques, telles que le renforcement des capacités institutionnelles et la diffusion des résultats du programme.

*Tableau/schéma 10 : Variations budgétaires Effet 3*

Action	Budget initial (€)	Budget exécuté (€)	Écart (€)	Justification
3.1.1 : Participation à des événements	80 000	44 800	-35 200	Annulation d'événements en raison de la COVID-19.
3.1.2 : Organisation de conférences	24 000	15 999	-8 001	Réduction des coûts en raison de la non-réalisation d'activités prévues en 2020.

○ **Effet 4 : Territorialisation et impact sectoriel**

Le renforcement de la territorialisation et de l'impact sectoriel a bénéficié d'un soutien budgétaire accru pour certaines actions prioritaires, tandis que d'autres ont été ajustées pour mieux répondre aux besoins réels. Par exemple, l'appui technique aux DM a vu son budget augmenter afin de couvrir des livrables liés à l'AG des affaires consulaires et à la première phase de l'étude d'impact BSG. En revanche, des économies ont été réalisées sur des activités telles que la caravane de sensibilisation, grâce à une estimation révisée des coûts.

Ces ajustements budgétaires reflètent une priorisation des actions ayant un impact direct sur la qualité des politiques publiques, tout en maintenant une gestion rigoureuse des ressources.

*Tableau/schéma 11 : Variations budgétaires Effet 4*

Action	Budget initial (€)	Budget exécuté (€)	Écart (€)	Justification
4.1.1 : Appui technique aux ministères	-	+6 974	+6 974	Couverture des livrables liés à l'AG des affaires consulaires.
4.2.2 : Caravane de sensibilisation	-	-9 311	-9 311	Réduction des coûts après une estimation révisée des besoins.

## 4.2 Analyse des ressources humaines dédiées au programme BSG

*Constat 11 - Les ressources financières et humaines ont été utilisées de manière optimale dans certaines activités, mais le manque de personnel au CE-BSG limite l'efficacité globale.*

Le programme de BSG a mobilisé diverses ressources humaines, tant au sein de l'équipe d'ONU Femmes que du CE-BSG, tout en ayant recours à des consultants externes pour des activités spécifiques. Cependant, plusieurs défis ont émergé, notamment en termes de capacité, de dépendance à l'expertise externe et de coûts liés à l'assistance technique.

L'équipe d'ONU Femmes a fonctionné avec une équipe composée de deux à trois personnes. Cette contrainte (équipe réduite) a nécessité d'arbitrer parfois entre les priorités stratégiques et opérationnelles. Malgré ces limitations, l'équipe a maintenu un haut niveau de technicité, notamment sur des sujets comme le marquage genre et les AGS.

Le CE-BSG, quant à lui, a joué un rôle clé dans la mise en œuvre du programme, notamment en formant les fonctionnaires des ministères et en accompagnant techniquement l'intégration du genre dans les projets de performance. Les membres du CE-BSG ont acquis un haut niveau de compétence technique, ce qui leur permet de mener certaines activités de manière autonome. Cependant, le centre souffre d'un manque de personnel, ce qui limite sa capacité à répondre aux demandes croissantes des ministères et à internaliser certaines missions, comme les accompagnements techniques. Par ailleurs, les points focaux genre, qui jouent un rôle crucial dans les ministères, se sentent souvent isolés et manquent de moyens et de reconnaissance institutionnelle. Une circulaire officielle clarifiant leurs rôles permettrait de renforcer leur efficacité et leur capacité à mobiliser les directions ministérielles.

Pour pallier le manque de ressources internes, le programme a largement fait appel à des consultants externes, notamment pour des activités techniques comme les AGS. La méthodologie actualisée des AGS, développée en collaboration avec le CE-BSG, permet de produire un diagnostic particulièrement fin et détaillé des enjeux de genre dans un secteur, en analysant les niveaux macro, méso et micro. Bien que les coûts puissent sembler élevés dans l'absolu, ils sont justifiés par la qualité des données produites, souvent manquantes, et leur rôle crucial pour informer des recommandations stratégiques. Les budgets alloués varient selon plusieurs facteurs, tels que les niveaux d'analyse, la réalisation ou non de travaux de terrain, et l'utilisation d'études statistiques. Par exemple, les coûts observés sont de 89 000 USD pour l'Habitat, 145 000 USD pour le Secteur Fiscal, 72 000 USD pour la Transition Numérique, 85 000 USD pour la Justice et 74 000 USD pour le Tourisme. Une réflexion pourrait cependant être menée pour séquencer les AGS par niveau d'analyse, afin de répartir les coûts sur plusieurs phases et renforcer la soutenabilité financière de ces initiatives.

Les niveaux d'analyse (macro, méso, micro) ont un impact majeur sur les coûts. Une analyse intégrant plusieurs niveaux, comme le méso et le micro, nécessite davantage de ressources, contrairement à une analyse limitée au niveau macro. Par ailleurs, certaines AGS, telles que celle sur la Transition Numérique, n'ont pas inclus de travail de terrain, ce qui a permis de réduire les coûts. En revanche, les AGS impliquant des déplacements, des enquêtes ou des entretiens coûtent généralement plus cher en raison des dépenses logistiques et opérationnelles. L'utilisation d'études statistiques approfondies, mobilisant des outils techniques et des compétences spécifiques, constitue également un facteur d'augmentation des coûts.

Malgré leur pertinence stratégique, les coûts élevés des AGS interrogent sur leur durabilité sans appui financier et technique externe. Actuellement, la forte dépendance à des consultants internationaux, dont les prestations peuvent atteindre jusqu'à 100 000 euros pour certaines missions, souligne un manque d'expertise locale suffisante pour internaliser ces activités.

#### 4.3 Identification des points forts et points faibles de la structuration de l'appui financier de l'UE et de l'AFD en un seul programme

*Constat 12 - La consolidation des financements UE/AFD en un seul programme a amélioré la coordination et réduit les redondances, mais la complexité administrative a ralenti certaines décisions.*

L'unification de l'appui financier de l'UE et de l'AFD en un seul programme a eu un impact significatif sur l'efficacité du programme. Cette structuration conjointe a permis une meilleure coordination des efforts, optimisant ainsi les ressources et maximisant l'impact des actions mises en œuvre. Elle a également favorisé un renforcement institutionnel et une visibilité internationale accrue du

programme<sup>21</sup>. Toutefois, cette approche a engendré des défis notables, notamment une complexité administrative accrue, des divergences de priorités entre les bailleurs et des coûts administratifs élevés. Ainsi, si cette structuration a globalement renforcé la cohérence et la flexibilité budgétaire du programme, elle a aussi soulevé des enjeux de gestion et d'alignement stratégique nécessitant des certains ajustements tout au long de la mise en œuvre du programme.

*Tableau/schéma 12 : Points forts et points faibles de la structuration du financement en un seul programme*

Points forts	Points faibles
<b>Meilleure coordination des efforts</b> : La structuration conjointe a permis d'harmoniser les objectifs et les actions des deux bailleurs (UE et AFD), évitant ainsi les chevauchements et doublons. Cette approche a renforcé la cohérence des interventions et garanti une vision partagée pour maximiser l'impact des actions menées.	<b>Complexité administrative</b> : La gestion simultanée des financements de deux bailleurs avec des exigences spécifiques a complexifié les processus administratifs, augmentant la charge de travail pour ONU Femmes et ralentissant certaines prises de décision.
<b>Optimisation des ressources</b> : En regroupant les financements sous un cadre unique, les ressources ont été utilisées de manière plus efficace, avec une flexibilité accrue pour répondre aux priorités émergentes, comme en témoigne la reprogrammation budgétaire pendant la crise COVID-19.	<b>Charge de travail élevée</b> : Les équipes d'ONU Femmes, composées de ressources humaines limitées, ont dû gérer un programme ambitieux, ce qui a entraîné une surcharge de travail et parfois une baisse d'efficacité opérationnelle.
<b>Maximisation de l'impact</b> : La structuration a permis de financer des initiatives ambitieuses, telles que les AGS et la méthodologie de marquage genre, qui auraient été difficiles à réaliser avec des financements fragmentés.	<b>Divergences de priorités</b> : Bien que les deux bailleurs aient travaillé dans le cadre d'un référentiel commun, leurs priorités spécifiques ont parfois orienté différemment la mise en œuvre des activités. Ces dynamiques ont nécessité des ajustements constructifs, favorisant ainsi un dialogue constant et une meilleure coordination pour aligner les objectifs et optimiser les résultats.
<b>Renforcement institutionnel</b> : La création de la Division BSG au sein du MEF illustre les impacts structurants de cette approche. Les DM ont également renforcé leurs capacités, favorisant une appropriation accrue des outils et concepts liés à la BSG.	<b>Redondances dans la gouvernance</b> : La coexistence de plusieurs structures de gouvernance, telles que les comités de pilotage du programme et ceux du centre d'excellence, a entraîné des chevauchements, des inefficacités et une dilution des responsabilités.
<b>Poids politique accru</b> : La collaboration entre deux bailleurs majeurs a permis de défendre plus efficacement certaines réformes auprès des partenaires marocains, renforçant ainsi l'adhésion institutionnelle et politique au programme.	<b>Déséquilibres dans la mise en œuvre des activités</b> : Les différences dans la répartition des ressources, influencées par les priorités spécifiques des bailleurs, ont parfois engendré des déséquilibres dans la mise en œuvre des activités. Ces situations ont offert une opportunité de renforcer la concertation et d'optimiser la gestion des ressources pour mieux répondre aux objectifs communs.
<b>Visibilité internationale accrue</b> : La structuration a renforcé la reconnaissance internationale du Maroc comme un leader en matière de BSG. Cette visibilité	<b>Alignement des échéances</b> : Les calendriers de financement de l'UE et de l'AFD n'étaient pas toujours synchronisés, ce qui a créé des écarts dans

<sup>21</sup> Il est également à noter que les rapports narratifs et financiers communs ont permis un suivi clair et transparent des progrès, facilitant la collaboration entre les partenaires et renforçant la confiance mutuelle.

Points forts	Points faibles
a permis de positionner le programme comme un modèle de bonne pratique.	la mise en œuvre des activités et des défis dans la planification stratégique.

## 5. Impact

### 5.1 Impact global du programme BSG dans la prise en compte du genre dans les politiques publiques marocaines

L'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques au Maroc, dans le cadre du programme de BSG, a permis de poser des bases solides pour la promotion du genre dans le pays. Les PdPs ont été un levier central pour intégrer cette approche dans la gestion publique. Conformément aux exigences de la LOF, plusieurs ministères ont inclus des objectifs et des indicateurs sensibles au genre dans leurs PDPS. Ces indicateurs permettent de mesurer les progrès réalisés, notamment dans les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'habitat. Par exemple, le ministère de l'Habitat a intégré des indicateurs liés à l'accès des femmes aux logements sociaux et à leur participation dans les programmes de rénovation urbaine. Cependant, l'appropriation de ces indicateurs reste hétérogène parmi les ministères accompagnés. Si certains ministères, comme ceux de l'Éducation ou de la Santé, ont montré une meilleure intégration, d'autres peinent encore à définir des indicateurs pertinents. De plus, ces indicateurs se limitent souvent à des mesures quantitatives, sans inclure des dimensions qualitatives qui permettraient d'évaluer l'impact réel des politiques sur les inégalités structurelles.

Les AGS ont également joué un rôle clé dans l'identification des inégalités de genre spécifiques à chaque secteur. Ces analyses ont permis de mettre en lumière des disparités souvent invisibles et d'élaborer des feuilles de route adaptées pour réduire ces inégalités. Par exemple, dans le secteur des Eaux et Forêts, les AGS ont révélé que les femmes rurales sont sous-représentées dans les programmes de gestion des ressources naturelles, malgré leur rôle crucial dans ces activités. Ces analyses ont également permis d'identifier des leviers d'action concrets, tels que l'intégration des femmes dans les comités de gestion des ressources naturelles ou le soutien à l'entrepreneuriat féminin dans les zones rurales. Cependant, bien que les AGS aient fourni des recommandations pertinentes, leur mise en œuvre reste inégale. Certains ministères ont utilisé ces recommandations pour réorienter leurs politiques, tandis que d'autres n'ont pas encore traduit ces propositions en actions concrètes. L'absence de mécanismes standardisés pour suivre l'impact des feuilles de route constitue une lacune importante. Cependant, il convient de préciser que la mise en œuvre opérationnelle des recommandations relève principalement des DM, ce qui dépasse le cadre des AGS et même celui du MEF. Par ailleurs, avant d'évaluer l'impact des progrès réalisés par les départements concernés, il serait essentiel de suivre précisément quelles mesures ont été mises en œuvre et en quelle quantité.

Le développement d'une méthodologie de marquage genre des budgets est une innovation majeure introduite dans le cadre du programme BSG. Cet outil permet de quantifier les ressources budgétaires allouées à la promotion de l'égalité de genre et de renforcer la transparence budgétaire. Dans le cadre de la phase pilote, deux ministères (Éducation et Jeunesse) ont été accompagnés pour tester cette méthodologie. Par exemple, dans le secteur de l'Éducation, les dépenses liées à la construction d'internats pour les filles en milieu rural ont été identifiées comme favorisant l'égalité de genre. Toutefois, cette méthodologie nécessite encore des ajustements pour être pleinement opérationnelle. Sa mise en œuvre requiert une adaptation aux spécificités de chaque secteur, ce qui peut ralentir son extension à d'autres départements. De plus, le manque de données fiables sur les bénéficiaires des programmes rend parfois difficile l'évaluation précise de l'impact des dépenses. Une généralisation

progressive de cette méthodologie est prévue, mais elle nécessitera un accompagnement technique renforcé et une meilleure coordination entre les ministères.

Le rapport annuel sur le budget sensible au genre, produit par le ministère des Finances, constitue un outil central pour suivre les avancées de la BSG et renforcer la redevabilité des ministères. Ce document compile les données des PDPs et évalue dans quelle mesure les ministères intègrent des objectifs et des indicateurs sensibles au genre. Il offre également des recommandations pour améliorer l'alignement des politiques publiques avec les objectifs de la BSG. Cependant, le niveau d'utilisation de ce rapport par les organes de contrôle tels que l'IGF, la Cour des Comptes et le Parlement mériterait une évaluation approfondie pour maximiser son potentiel en tant qu'instrument de redevabilité et de transparence.

Enfin, la territorialisation de la BSG, bien qu'encore émergente, représente une opportunité clé pour étendre l'approche genre aux niveaux régional et local. Quelques initiatives ont été lancées pour intégrer la BSG dans les budgets des collectivités territoriales, notamment dans le cadre des plans de développement régionaux. Ces démarches visent à mieux répondre aux besoins spécifiques des populations locales, en particulier des femmes et des jeunes. Cependant, leur mise en œuvre est freinée par le manque de capacités des services déconcentrés des ministères et des collectivités territoriales en matière de genre.

Malgré ces avancées, plusieurs défis subsistent dans l'utilisation des outils et mécanismes développés dans le cadre du programme BSG. L'appropriation de l'approche genre par les ministères demeure inégale, en partie à cause de la faible implication du top management dans certains départements. De plus, l'absence de données désagrégées par sexe dans plusieurs secteurs limite la capacité des ministères à concevoir des indicateurs pertinents et à mesurer l'impact des politiques publiques. Les cellules genre au sein des ministères, souvent sous-dotées en termes de ressources humaines et financières, peinent également à jouer un rôle moteur dans l'intégration de l'approche genre. Enfin, le manque de synergies entre les différents acteurs institutionnels (ministères, organes de contrôle, société civile) entrave la mise en œuvre cohérente de la BSG.

## 5.2 Impact différencié du programme BSG dans les pratiques des ministères appuyés

*Constat 13 - Le programme a contribué à l'intégration progressive du genre dans les politiques publiques, mais l'impact reste inégal entre les ministères et limité par l'absence de mécanismes de suivi standardisés.*

L'intégration de l'approche genre dans les politiques publiques marocaines, dans le cadre du programme de BSG, a permis d'introduire des outils et mécanismes innovants pour promouvoir l'égalité. Cependant, cette intégration s'est faite de manière inégale selon les ministères, en raison de différences dans l'engagement institutionnel, les capacités techniques et l'appropriation des outils. Les exemples qui suivent donnent un aperçu des réussites, des défis et des spécificités sectorielles qui influencent l'impact du programme.

Le ministère de l'Éducation nationale est l'un des départements les plus avancés dans l'intégration de l'approche genre. Grâce à son rôle central dans la réduction des inégalités, il a intégré des indicateurs spécifiques dans ses PdPS, tels que le taux de scolarisation des filles en milieu rural ou le nombre d'internats construits pour les filles. Ces indicateurs permettent de suivre les progrès réalisés en matière d'accès équitable à l'éducation. Cependant, ces indicateurs sont majoritairement quantitatifs, ce qui limite la capacité à évaluer l'impact qualitatif des politiques éducatives sur les inégalités structurelles. Par ailleurs, bien que des internats pour les filles aient été construits, il reste à évaluer si ces infrastructures répondent pleinement aux besoins des bénéficiaires en termes de sécurité, d'accessibilité et de qualité. En ce qui concerne le marquage genre des budgets, le ministère a identifié

plusieurs lignes budgétaires favorisant l'égalité, notamment celles liées à la lutte contre l'abandon scolaire féminin. Toutefois, un défi persiste dans la mise en place de mécanismes robustes pour suivre l'impact réel de ces dépenses sur les disparités éducatives.

Le ministère de la Santé a également montré des progrès significatifs, notamment dans l'intégration de l'approche genre dans les politiques de santé reproductive et dans l'accès aux services de santé essentiels. Les PdPs incluent des indicateurs liés au taux de couverture des soins prénatals et postnatals pour les femmes, ainsi qu'à l'accès des femmes rurales aux services de santé de base. Cependant, l'absence de données désagrégées par sexe et par région limite la pertinence et la précision de certains indicateurs. Le marquage genre des budgets a permis d'identifier des dépenses sensibles au genre, comme celles liées aux programmes de santé maternelle et infantile. Toutefois, ces efforts restent limités aux initiatives existantes et n'intègrent pas encore des enjeux émergents tels que la santé mentale des femmes ou la lutte contre les violences basées sur le genre.

Le ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville a intégré l'approche genre dans ses programmes, notamment dans les projets de rénovation urbaine et d'accès au logement. Les PDPs incluent des objectifs liés à l'accès des femmes aux logements sociaux et à leur participation dans les projets de rénovation des quartiers précaires. Toutefois, ces objectifs restent parfois généraux et manquent d'indicateurs précis pour mesurer leur impact sur les bénéficiaires féminines. Le marquage genre des budgets a permis d'identifier des dépenses liées à la construction de logements sociaux et aux infrastructures communautaires destinées à améliorer la vie des femmes dans les quartiers défavorisés. Cependant, les mécanismes pour évaluer l'impact de ces dépenses sur la réduction des inégalités de genre restent à développer. L'AGS réalisée a mise en évidence les besoins spécifiques des femmes en matière d'accès au logement et de sécurité dans les espaces publics. Bien que ces analyses aient conduit à l'intégration de nouvelles priorités dans les politiques du ministère, leur mise en œuvre reste au stade initial.

Le ministère de la Jeunesse, de la Culture et de la Communication montre une appropriation encore limitée des outils BSG, malgré des initiatives prometteuses. Les PdPS incluent des objectifs liés à la participation des jeunes filles dans les activités sportives et culturelles, mais les indicateurs restent peu développés. Par exemple, il manque des données désagrégées pour évaluer la participation effective des jeunes filles dans les programmes, notamment en milieu rural. Concernant le marquage genre des budgets, le ministère a identifié certaines dépenses sensibles au genre, notamment celles liées à la promotion de l'égalité dans l'accès aux infrastructures sportives et culturelles. Cependant, ces efforts restent limités et n'intègrent pas encore les dimensions intersectionnelles, comme les besoins des jeunes filles rurales ou en situation de handicap.

Enfin, le ministère des Eaux et Forêts a intégré l'approche genre dans ses politiques de gestion des ressources naturelles, bien que l'appropriation reste limitée. Les PdPS incluent des objectifs liés à l'intégration des femmes dans les programmes de gestion des ressources naturelles, mais ces objectifs restent souvent généraux et manquent d'indicateurs mesurables. Le marquage genre des budgets concerne principalement les programmes de soutien aux coopératives féminines dans les zones rurales. Cependant, le marquage reste embryonnaire et nécessite un accompagnement technique pour être pleinement opérationnel. L'AGS a révélé que les femmes jouent un rôle crucial dans la gestion des ressources naturelles, mais qu'elles sont largement sous-représentées dans les comités de gestion. Les recommandations issues de ces analyses ont été peu mises en œuvre, faute de ressources et de suivi.

### 5.3 Analyse de l'impact du programme sur le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles du CE-BSG

*Constat 14 - Le rayonnement international du CE-BSG a été renforcé, positionnant le Maroc comme un leader régional en matière de BSG.*

Le programme a permis de consolider la structure organisationnelle du CE-BSG en renforçant son ancrage institutionnel au sein du MEF. La création de la Division BSG, composée de trois services spécialisés (déploiement, partenariats et gestion des connaissances), a marqué une avancée majeure. Cette réforme structurelle a clarifié les rôles et responsabilités des acteurs impliqués, tout en améliorant la coordination entre les entités du MEF. Par ailleurs, le CE-BSG s'est doté d'une stratégie 2021-2025 articulée autour de trois axes : l'accompagnement technique, le rayonnement international et la transformation digitale. Cette stratégie a été mise en œuvre à travers un plan d'action opérationnel, avec un taux de réalisation de 61% à mi-2024. Enfin, un kit organisationnel a été élaboré pour formaliser les processus internes et renforcer la transparence dans la gestion des activités.

Des diagnostics institutionnels approfondis ont été réalisés pour identifier les lacunes et opportunités liées à l'institutionnalisation du genre. Ces diagnostics ont conduit à l'élaboration d'un manuel de procédures pour les relais BSG, précisant leurs rôles et missions, qui sera finalisé au cours du premier semestre 2025. Enfin, la méthodologie d'accompagnement des DM a été harmonisée, notamment à travers l'intégration du marquage genre des budgets, testé auprès de départements pilotes.

Le CE-BSG occupe aujourd'hui une place centrale dans la diffusion des principes de la BSG au Maroc. En tant qu'entité nationale dédiée, il agit comme un levier stratégique pour intégrer la dimension genre dans les politiques publiques et les processus budgétaires. À travers ses différentes initiatives, le CE-BSG œuvre pour renforcer la compréhension des enjeux liés à l'égalité de genre et pour outiller les institutions publiques afin qu'elles puissent répondre aux besoins différenciés des hommes et des femmes.

L'un des principaux rôles du CE-BSG réside dans le renforcement des capacités des acteurs publics. Le centre organise régulièrement des formations destinées aux cadres des ministères sectoriels, aux collectivités territoriales et à d'autres parties prenantes. Ces formations permettent de vulgariser les concepts fondamentaux de la BSG, tout en fournissant des outils pratiques pour leur mise en œuvre. Les thématiques abordées incluent notamment l'élaboration d'indicateurs sensibles au genre, la réalisation d'AGS et l'application de la méthodologie de marquage genre. Ces efforts ont permis de professionnaliser les pratiques liées à la BSG et de renforcer l'autonomie des institutions publiques dans ce domaine, tout en réduisant leur dépendance aux experts externes.

En parallèle, le CE-BSG joue un rôle clé dans l'accompagnement technique et stratégique des ministères sectoriels. Cet accompagnement se traduit par un soutien direct dans l'intégration des principes de la BSG au sein des projets de performance, conformément aux exigences de la LOF. Grâce à cet appui, plusieurs ministères ont réussi à intégrer des objectifs sensibles au genre dans leurs politiques et budgets, notamment dans les secteurs prioritaires comme la santé, l'éducation et l'emploi. Cette collaboration a permis de mieux orienter les ressources budgétaires pour répondre aux inégalités de genre tout en renforçant l'efficacité des politiques publiques.

Le CE-BSG contribue également à la diffusion des principes de la BSG à travers le développement d'outils et de méthodologies innovants. Parmi ces outils figurent la méthodologie de marquage genre, qui permet de classer les dépenses budgétaires selon leur contribution à l'égalité de genre, et les termes de référence standardisés pour les AGS, qui garantissent une qualité homogène des analyses menées dans différents secteurs. De plus, le centre a développé une plateforme digitale pour offrir des modules

de formation en ligne, élargissant ainsi l'accès à la formation à un public plus large, incluant les collectivités locales et les acteurs de la société civile.

Par ailleurs, le CE-BSG joue un rôle de sensibilisation et de plaidoyer pour l'égalité de genre. À travers des campagnes de communication, des publications et des événements, il promeut les principes de la BSG auprès des décideurs politiques, des parlementaires et du grand public. Le centre collabore également avec des partenaires internationaux pour promouvoir les bonnes pratiques en matière de BSG et renforcer la visibilité du Maroc en tant que leader régional dans ce domaine. Ces partenariats permettent d'enrichir les approches méthodologiques utilisées par le CE-BSG et de capitaliser sur les expériences internationales.

#### 5.4 Analyse de l'impact du programme sur le renforcement des capacités techniques du CE-BSG

Les formations et les activités de renforcement des capacités menées auprès du CE-BSG ont eu un impact significatif sur la professionnalisation des cadres et leur capacité à intégrer la dimension genre dans les politiques publiques. Ces formations ont permis de couvrir un large éventail de thématiques essentielles, allant des bases théoriques de la BSG à des aspects plus techniques tels que l'élaboration d'indicateurs sensibles au genre, l'AGS et l'application de la méthodologie de marquage genre. En conséquence, les cadres du CE-BSG ont acquis des compétences approfondies leur permettant d'assumer un rôle stratégique dans l'accompagnement des ministères sectoriels. Cet effort a également contribué à réduire la dépendance aux experts internationaux, renforçant ainsi l'autonomie et la durabilité des initiatives en faveur de la BSG.

Un des résultats majeurs des activités de renforcement des capacités a été l'internalisation des formations au sein du CE-BSG. Les membres du centre ont été formés non seulement pour maîtriser les outils et méthodologies, mais aussi pour devenir eux-mêmes des formateurs. Cette approche a permis de multiplier les formations auprès des ministères sectoriels, tout en garantissant une continuité dans la transmission des savoirs. En parallèle, cette internalisation a réduit les coûts liés à l'externalisation des formations et a consolidé le rôle du CE-BSG en tant que centre d'expertise nationale. Cependant, il reste des défis à surmonter, notamment l'hétérogénéité des capacités techniques entre les différents ministères, qui limite parfois l'impact des formations.

Les outils et méthodologies développés dans le cadre du programme ont également eu des retombées positives sur l'intégration de la BSG dans les processus budgétaires et politiques. La méthodologie de marquage genre, par exemple, a fourni un cadre concret pour classer les dépenses budgétaires en fonction de leur contribution à l'égalité de genre. Testée dans plusieurs ministères pilotes, cette méthodologie a permis de mieux orienter les ressources budgétaires et d'améliorer la transparence des dépenses publiques. Toutefois, la généralisation de cet outil à tous les ministères reste un défi, en raison de la complexité technique de sa mise en œuvre et du manque de données désagrégées par sexe dans certains secteurs. En parallèle, les AGS standardisées ont joué un rôle clé dans l'identification des inégalités spécifiques à chaque secteur et dans l'élaboration de feuilles de route adaptées. Ces diagnostics approfondis ont permis de sensibiliser les décideurs publics aux enjeux de l'égalité de genre et de définir des priorités claires pour intégrer cette dimension dans les projets de performance ministériels. À ce jour, 22 AGS ont été réalisées (dont 7 dans le cadre du programme évalué), et leurs résultats ont contribué à améliorer la qualité des politiques publiques sensibles au genre. Cependant, des efforts supplémentaires sont nécessaires pour garantir une application systématique de ces analyses dans tous les secteurs.

Le développement d'outils de gestion des connaissances a également renforcé la capacité du CE-BSG à diffuser les principes de la BSG auprès d'un public élargi. Une plateforme digitale a été créée pour offrir des modules de formation en ligne, accessibles aux fonctionnaires et aux acteurs locaux. En

complément, des capsules vidéo, des dépliants et une revue semestrielle intitulée *Carrefour-BSG* ont été produits pour vulgariser les concepts de la BSG et partager les bonnes pratiques. Ces outils ont non seulement contribué à sensibiliser un plus grand nombre d'acteurs, mais ils ont également renforcé la visibilité des initiatives liées à la BSG, tant au niveau national qu'international.

## 5.5 Perception de l'impact du programme par les points focaux genre des ministères

*Constat 15 - Les AGS ont fourni des diagnostics sectoriels utiles, mais leur mise en œuvre opérationnelle reste embryonnaire dans plusieurs secteurs.*

Le compte-rendu du focus groupe réalisé le 23 janvier 2025 à Rabat avec les points focaux genre des ministères met en lumière les avancées, les défis et les recommandations dans trois domaines clés : (i) les AGS, (ii) la formation et (iii) l'accompagnement PLF. Ces éléments permettent d'identifier les bonnes pratiques, les obstacles rencontrés et les pistes d'amélioration pour renforcer l'intégration de la BSG dans les politiques publiques.

*Tableau/schéma 13 : Compte-rendu du focus groupe avec les points focaux genre*

Thème	Partage des expériences / Bonnes pratiques / Leçons apprises	Obstacles et freins / Défis à venir	Pistes d'amélioration / Recommandations
<b>Atelier AGS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication et responsabilisation du TOP Management</li> <li>- Participation à des formations sur la BSG/AGS</li> <li>- Études sur les normes sociales et l'accès aux ressources</li> <li>- Diagnostic sectoriel sur l'égalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suivi de la mise en œuvre des recommandations</li> <li>- Besoin de formations en suivi des AGS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualisation des AGS anciennes et dynamiques</li> <li>- Actualisation des données selon les contextes et conjonctures</li> <li>- Appui technique et financier</li> <li>- Institutionnalisation des cellules BSG</li> </ul>
<b>Atelier Formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meilleure connaissance des concepts liés à la BSG</li> <li>- Passage à une logique basée sur les résultats</li> <li>- Ateliers pratiques avec simulations</li> <li>- Accompagnement spécifique sur BSG et AGS</li> <li>- Feuille de route</li> <li>- Formations sur les points focaux genre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audit genre à réaliser (normes, outils, etc.)</li> <li>- Continuité des formations dans certains ministères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Élargir le public cible des formations (échelon régional)</li> <li>- Renforcer les formations de formateurs dans les ministères</li> <li>- Programmer des formations continues</li> <li>- Intégrer des formateurs issus des ministères sectoriels dans le pool d'experts</li> </ul>
<b>Atelier Accompagnement PLF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation sur l'égalité de genre et la BSG</li> <li>- Intégration progressive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité à définir et intégrer des indicateurs genrés dans les PDPS</li> <li>- Renforcement des capacités techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Campagnes de sensibilisation et amélioration de la communication sur le BSG et l'égalité de genre</li> </ul>

Thème	Partage des expériences / Bonnes pratiques / Leçons apprises	Obstacles et freins / Défis à venir	Pistes d'amélioration / Recommandations
	d'indicateurs genrés - Renforcement des PDPS avec des indicateurs sensibles au genre - Implication des responsables des programmes et budgets	aux niveaux central et déconcentré - Durabilité de l'accompagnement	- Institutionnalisation des structures genre dans les organigrammes - Élaboration de guides méthodologiques pour définir des indicateurs genrés - Mener des AGS périodiques en amont

- Concernant les **AGS**, les bonnes pratiques et leçons apprises à développer ou à soutenir dans le futur incluent l'implication et la responsabilisation du Top Management, la participation à des formations spécifiques, ainsi que la réalisation d'études sur les normes sociales et l'accès aux ressources. Ces initiatives témoignent d'une volonté d'approfondir les diagnostics sectoriels sur l'égalité et de renforcer l'appropriation des outils BSG. Cependant, des défis subsistent, notamment le suivi de la mise en œuvre des recommandations et le besoin de formations spécifiques pour appuyer ce suivi. Les recommandations soulignent l'importance d'actualiser les AGS en fonction des contextes et conjonctures, de renforcer l'appui technique et financier, et d'institutionnaliser les cellules BSG pour garantir la durabilité des actions.
- En matière de **formation**, plusieurs bonnes pratiques sont identifiées, comme une meilleure connaissance des concepts liés à la BSG, le passage à une logique basée sur les résultats, et l'organisation d'ateliers pratiques avec simulations. L'accompagnement spécifique sur la BSG et l'AGS, associé à une feuille de route claire, constitue également un atout majeur. Toutefois, des obstacles freinent ces dynamiques, notamment l'absence d'audits genre dans certains ministères et le manque de continuité des formations. Pour y remédier, il est recommandé d'élargir le public cible des formations, notamment au niveau régional, de renforcer les formations de formateurs au sein des DM, et d'intégrer des formateurs issus de ces ministères dans le pool d'experts. Ces actions permettraient de consolider les acquis et d'étendre les bénéfices des formations à un public plus large.
- Enfin, pour l'**accompagnement PLF**, les bonnes pratiques incluent une sensibilisation accrue à l'égalité de genre, l'intégration progressive d'indicateurs genrés dans les PDPS, et l'implication des responsables des programmes et budgets. Ces démarches montrent une réelle volonté d'intégrer la BSG dans les processus budgétaires. Néanmoins, des défis techniques majeurs persistent, tels que la capacité à définir et intégrer des indicateurs genrés ou encore le renforcement des capacités aux niveaux central et déconcentré. Les recommandations mettent en avant l'importance de campagnes de sensibilisation, de l'institutionnalisation des structures genre dans les organigrammes, et de l'élaboration de guides méthodologiques pour standardiser les pratiques. Ces actions visent à pérenniser les acquis et à ancrer la BSG de manière transversale dans les politiques publiques.

## 5.6 Perception de l'impact des activités de formation et de renforcement des capacités sur la BSG par les fonctionnaires bénéficiaires du programme

*Constat 16 - L'institutionnalisation du CE-BSG au sein du MEF est une avancée significative, mais la dépendance aux financements externes et l'appropriation inégale par les ministères freinent la durabilité.*

Les résultats du questionnaire en ligne montrent que les actions de formation et de renforcement des capacités sur la BSG ont eu des impacts significatifs sur les fonctionnaires des ministères ayant bénéficié de ces initiatives. Ces impacts se manifestent à plusieurs niveaux, notamment dans le renforcement des compétences techniques et des pratiques professionnelles, dans les changements de perception et d'intégration de la dimension genre, mais également dans les défis rencontrés pour l'application effective des acquis.

### *Renforcement des compétences et des pratiques professionnelles :*

Les formations sur la BSG ont permis aux participants de développer des compétences techniques essentielles pour intégrer la dimension genre dans leurs fonctions professionnelles. Ces acquis se traduisent par une amélioration notable des pratiques professionnelles et une valorisation des outils méthodologiques.

Tout d'abord, les participants ont rapporté une meilleure compréhension des concepts et des outils liés à la BSG. Ils ont notamment appris à analyser les indicateurs sensibles au genre, à identifier les disparités entre hommes et femmes, et à formuler des recommandations pour réduire ces écarts. Ces compétences sont particulièrement mises en avant dans le cadre des missions d'audit de performance, où les fonctionnaires ont pu examiner les indicateurs de manière plus éclairée et proposer des améliorations concrètes. Par exemple, plusieurs inspecteurs des finances ont intégré des indicateurs sensibles au genre dans leurs rapports d'audit, permettant ainsi d'évaluer les effets différenciés des programmes publics sur les hommes et les femmes.

En outre, les formations ont contribué à renforcer la capacité des participants à intégrer la perspective genre dans la conception des budgets et des politiques publiques. Certains fonctionnaires ont mentionné que leurs analyses budgétaires incluent désormais une prise en compte systématique de l'aspect genre, notamment à travers l'élaboration de rapports de performance plus inclusifs. Cela témoigne d'une évolution dans la manière d'aborder les processus de planification et d'évaluation, avec une attention particulière portée à l'équité et à l'inclusion.

Enfin, les participants ont souligné l'importance des échanges professionnels générés par les formations. Les discussions avec leurs collègues ont permis de partager des expériences, d'approfondir les analyses, et de renforcer les recommandations pour une meilleure intégration du genre dans les politiques publiques. Ces interactions ont également favorisé une sensibilisation accrue au sein des équipes, encourageant une approche collective pour relever les défis liés à l'égalité de genre.

### *Changements dans la perception et l'intégration de la dimension genre :*

Au-delà des compétences techniques, les formations ont eu un impact important sur la perception des participants quant à l'importance de la dimension genre dans leur environnement professionnel. Ces changements de perception se traduisent par une prise de conscience accrue et une modification des comportements dans leur travail quotidien.

De nombreux participants ont rapporté une meilleure compréhension des enjeux liés à l'égalité de genre et une prise de conscience de la nécessité d'intégrer cette dimension dans les politiques publiques. Cette évolution se reflète dans leur approche professionnelle, où ils adoptent désormais une "lunette BSG" pour analyser et évaluer les programmes et actions publiques. Par exemple, certains

fonctionnaires ont mentionné qu'ils prêtent désormais une attention particulière à la qualité des indicateurs sensibles au genre, en s'assurant qu'ils reflètent de manière adéquate les disparités et les besoins spécifiques des hommes et des femmes.

Ce changement de perception s'accompagne également d'une sensibilisation accrue des collègues et des entités auditées. Certains participants ont utilisé leurs connaissances pour encourager leurs interlocuteurs à intégrer la dimension genre dans leurs pratiques, en mettant en avant les bénéfices d'une approche plus inclusive. Cela a permis de renforcer la flexibilité et l'adaptabilité des entités concernées, tout en promouvant des pratiques budgétaires et organisationnelles plus équitables.

Enfin, les participants ont observé des progrès au niveau institutionnel, bien que progressifs. Les DM commencent à intégrer la dimension genre dans leurs processus budgétaires, notamment à travers l'élaboration de budgets et d'indicateurs de performance sensibles au genre. Ces avancées témoignent d'une prise en compte croissante de l'égalité de genre au sein des institutions publiques, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires pour pérenniser ces changements.

#### *Défis rencontrés dans l'application des acquis :*

Malgré les impacts positifs des formations, plusieurs défis freinent l'application effective des connaissances et compétences acquises. Ces obstacles, d'ordre institutionnel, organisationnel et technique, limitent la portée des actions de renforcement des capacités.

Un premier défi réside dans le manque d'opportunités permettant de mettre en pratique les acquis des formations. Certains participants ont rapporté qu'ils n'ont pas encore eu l'occasion d'utiliser les outils et méthodes appris, ce qui limite leur impact sur leur environnement professionnel. Cette situation est particulièrement problématique dans les contextes où la dimension genre n'est pas encore perçue comme une priorité institutionnelle.

Par ailleurs, les résistances institutionnelles constituent un obstacle majeur. L'intégration de la dimension genre dans les processus budgétaires et les politiques publiques se heurte parfois à des résistances au sein des ministères, notamment en raison d'un manque de sensibilisation ou de priorisation de cette thématique. Ces résistances peuvent également être liées à des contraintes organisationnelles, telles que l'absence de structures dédiées à l'égalité de genre ou le manque de coordination entre les départements.

Le manque de ressources financières et humaines est un autre défi important. Les participants ont mentionné des contraintes liées à l'insuffisance de moyens pour mettre en œuvre les recommandations issues des analyses genre. Cela inclut le manque de personnel formé, de financements dédiés, et d'outils adaptés pour intégrer efficacement la dimension genre dans les politiques publiques.

Enfin, des difficultés méthodologiques ont été signalées, notamment dans l'adaptation des outils BSG aux contextes spécifiques des missions d'audit ou des DM. Bien que les formations aient permis de renforcer les compétences techniques, certains participants ont exprimé le besoin d'un accompagnement supplémentaire pour surmonter ces défis et appliquer les acquis de manière optimale.

Les actions de formation et de renforcement des capacités sur la BSG ont eu des impacts significatifs sur les fonctionnaires des ministères, en améliorant leurs compétences techniques, en modifiant leurs perceptions sur l'égalité de genre, et en influençant leurs pratiques professionnelles. Ces formations ont permis de renforcer la prise en compte de la dimension genre dans les processus budgétaires et les politiques publiques, tout en sensibilisant les participants à l'importance d'une approche inclusive et équitable.

## 6. Durabilité

### 6.1 Analyse du niveau de viabilité des résultats du programme à moyen et long terme

La viabilité du programme de BSG repose sur son institutionnalisation, son financement et son appropriation par les acteurs nationaux. Des avancées notables, comme l'intégration du CE-BSG au sein du MEF et la formation de nombreux cadres, témoignent d'une volonté de pérennisation. Cependant, la dépendance aux financements externes, l'appropriation inégale par les ministères et la faible coordination interinstitutionnelle freinent son autonomie. Ainsi, il convient d'évaluer dans quelle mesure les mesures adoptées garantissent une continuité effective du programme au-delà de sa clôture.

#### *Viabilité institutionnelle :*

Les structures mises en place, notamment le CE-BSG, sont institutionnalisées et fonctionnelles. Le CE-BSG a été intégré au sein du MEF avec une division dédiée, comprenant trois services (déploiement, partenariats, gestion des connaissances). Cette institutionnalisation constitue une avancée majeure pour la durabilité du programme. De plus, des partenariats stratégiques avec des ministères sectoriels (Éducation, Santé, Habitat, etc.) et des organismes internationaux (AFD, UE, ONU Femmes) ont permis de renforcer les capacités techniques et méthodologiques. Cependant, des défis tels que l'absence de reconnaissance formelle des cellules genre dans certains ministères, le turnover élevé des cadres, et une coordination interinstitutionnelle perfectible limitent l'impact global.

#### *Viabilité financière :*

Sur le plan financier, la dépendance aux financements externes reste un obstacle majeur à la durabilité du programme. Bien que certains ministères pilotes aient commencé à allouer des budgets dédiés pour intégrer la BSG dans leurs PdPs, ces efforts restent fragmentés et insuffisants. Au niveau central, le CE-BSG bénéficie de ressources pour son fonctionnement, mais les activités stratégiques, comme les AGS ou le marquage genre, dépendent encore largement des bailleurs. Les collectivités territoriales, quant à elles, manquent de budgets spécifiques, ce qui freine la territorialisation des actions. À ce jour, aucune source de financement nationale durable n'a été clairement identifiée, bien que des pistes, telles que la création d'un fonds national dédié à l'égalité de genre et des partenariats public-privé, soient envisagées.

#### *Viabilité politique et appropriation nationale :*

Le Maroc dispose d'un cadre normatif solide pour la BSG, ancré notamment dans la Loi Organique n°130-13 relative à la Loi de Finances, qui impose l'intégration de la dimension genre dans les processus budgétaires. Ce cadre vise à institutionnaliser des outils tels que le Rapport Budget Genre (RBG), conçu pour évaluer et informer sur les efforts des ministères en matière d'égalité de genre. Bien que le RBG ne soit pas destiné à être « appliqué » directement, il joue un rôle clé en tant qu'outil d'information et de suivi, contribuant à la transparence et à la redevabilité des politiques publiques.

Cependant, malgré ce cadre normatif, l'engagement politique reste inégal entre les ministères et les niveaux de gouvernance. Par exemple, des ministères comme l'Éducation et la Santé ont démontré une appropriation notable des objectifs de la BSG, intégrant des indicateurs sensibles au genre dans leurs PdPs. En revanche, d'autres perçoivent encore la BSG comme une contrainte administrative plutôt qu'une priorité stratégique. Cette situation est exacerbée par une faible implication des décideurs politiques de haut niveau et des résistances institutionnelles ou culturelles.

## 6.2 Identification des mesures adoptées pour renforcer la viabilité des effets du programme

Plusieurs mesures ont été identifiées et adoptées pour assurer l'autonomie du programme :

- **Institutionnalisation des structures et outils** : Le CE-BSG a été renforcé par l'intégration de cadres nationaux et le développement d'outils méthodologiques adaptés (grilles d'AG, marquage budgétaire). Une plateforme numérique centralisant les ressources et formations a été créée pour garantir un accès durable aux connaissances.
- **Renforcement des capacités** : Plus de 400 fonctionnaires ont été formés sur la BSG, avec des cycles adaptés aux besoins des ministères. Des modules de formation en ligne (LMS) sont en cours de déploiement pour pérenniser les apprentissages. Un manuel de procédures pour les relais BSG est également en élaboration.
- **Plaidoyer et sensibilisation** : Des efforts de sensibilisation ont été réalisés auprès des décideurs politiques pour renforcer leur engagement. Une communication accrue sur les résultats obtenus, notamment via les Rapports Genre, vise à valoriser les avancées et à inciter à une appropriation plus large.
- **Diversification des financements** : Bien que limitée, une tentative d'intégrer les actions BSG dans les budgets nationaux a été amorcée. Des discussions sont en cours pour mobiliser des fonds auprès de nouveaux bailleurs (Banque Mondiale, BAD) et explorer des partenariats Sud-Sud.
- **Coordination interinstitutionnelle** : Des comités techniques et groupes de travail ont été mis en place pour harmoniser les actions entre les ministères et clarifier les rôles des acteurs (relais BSG, points focaux genre). L'intégration des outils BSG dans les processus institutionnels, comme les PdPs, garantit une continuité opérationnelle.

Le programme BSG dispose de bases solides pour garantir sa viabilité à moyen et long terme, notamment grâce à l'institutionnalisation du CE-BSG, au développement d'outils adaptés et au renforcement des capacités des acteurs. Cependant, la durabilité des actions dépendra d'un engagement politique accru, d'une mobilisation des ressources nationales, et d'une meilleure coordination intersectorielle. Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour réduire les disparités entre ministères, territorialiser les actions, et assurer une appropriation nationale complète.

## 6.3 Identification de stratégies et mécanismes mis en place pour assurer l'intégration durable des principes de la BSG dans les processus budgétaires nationaux

*Constat 17 - La territorialisation de la BSG est encore limitée, nécessitant une meilleure coordination entre les niveaux central et régional.*

L'intégration durable des principes de la BSG dans les processus budgétaires nationaux et les politiques publiques au Maroc repose sur plusieurs stratégies et mécanismes institutionnels, techniques et financiers. Ces efforts visent à garantir que la BSG devienne une composante essentielle et pérenne des politiques publiques, tout en renforçant la capacité des acteurs nationaux à s'approprier ces principes.

### *Institutionnalisation des principes de la BSG :*

L'institutionnalisation de la BSG repose sur un cadre normatif et organisationnel solide. La LOF constitue le fondement juridique de l'intégration de la dimension genre dans les budgets publics. Les articles 39 et 48 de la LOF imposent aux ministères d'intégrer des objectifs et des indicateurs sensibles au genre dans leurs PdPs et de publier un Rapport Genre annuel. Ce rapport, produit par la Direction des Études et Prévisions Financières (DEPF), permet de suivre les progrès réalisés par les ministères en matière d'égalité de genre.

Le CE-BSG, rattaché au MEF, joue un rôle central dans la coordination des efforts. Il est appuyé par une division dédiée à la BSG, qui fournit un appui technique aux ministères sectoriels, développe des outils méthodologiques (guides, grilles d'analyse) et pilote des initiatives stratégiques comme les AGS.

Cependant, l'institutionnalisation des cellules genre dans les ministères reste inégale. Bien que plusieurs départements aient mis en place des unités ou points focaux genre, ces structures manquent souvent de ressources humaines et financières, ainsi que d'un positionnement stratégique clair. Une circulaire gouvernementale, en cours d'approbation, vise à formaliser leur existence et à leur donner un cadre juridique.

#### *Renforcement des capacités :*

Le renforcement des capacités des acteurs publics est un pilier essentiel pour l'intégration durable de la BSG. Des centaines de fonctionnaires, issus de ministères sectoriels, ont bénéficié de formations sur des thématiques clés, telles que l'élaboration d'indicateurs sensibles au genre, le marquage budgétaire, et la gestion axée sur les résultats sensibles au genre. Ces formations, organisées par le CE-BSG avec l'appui de partenaires internationaux, ont permis de développer une expertise locale.

Parallèlement, des outils méthodologiques, comme des guides pratiques, des fiches thématiques et des grilles d'analyse, ont été élaborés pour accompagner les ministères dans leurs démarches. Une méthodologie de marquage genre, testée dans des départements pilotes (Éducation et Jeunesse), permet de suivre les dépenses budgétaires allouées à l'égalité de genre.

Cependant, l'utilisation des compétences acquises reste partielle, en raison d'un manque de soutien stratégique et de ressources dans certains ministères. De plus, la diffusion des compétences au niveau régional et local demeure limitée, freinant la territorialisation de la BSG.

#### *Suivi et évaluation :*

*Constat 18 - Les mécanismes de suivi, comme le Rapport Genre annuel, sont des outils prometteurs, mais leur harmonisation et leur utilisation par les organes de contrôle nécessitent des améliorations.*

Des mécanismes de suivi et d'évaluation ont été mis en place pour garantir l'intégration durable de la BSG. Le Rapport Genre annuel constitue un outil clé pour évaluer les engagements budgétaires des ministères en matière de genre. En complément, une version simplifiée de ce rapport a été publiée en 2023 pour rendre les efforts des ministères accessibles au grand public.

Les indicateurs sensibles au genre, intégrés dans les PdPs des ministères, permettent de suivre les progrès réalisés. Toutefois, leur qualité et leur pertinence restent inégales, et des efforts sont nécessaires pour harmoniser leur utilisation. Le marquage budgétaire, encore en phase expérimentale, offre une perspective prometteuse pour quantifier les efforts budgétaires en faveur de l'égalité, mais nécessite des ajustements pour être pleinement opérationnel.

#### *Partenariats et coordination interinstitutionnelle :*

La mise en œuvre de la BSG repose sur des partenariats stratégiques et des mécanismes de coordination. Les bailleurs de fonds jouent un rôle crucial dans le financement des activités liées à la BSG, comme les AGS et les formations. Une taskforce interinstitutionnelle, regroupant le CE-BSG, le ministère de la Solidarité et ONU Femmes, a été créée pour renforcer la convergence entre la BSG et le PGE. Cependant, la coordination entre le ministère des Finances (porteur de la BSG) et le ministère de la Solidarité (porteur du PGE) reste insuffisante, limitant l'efficacité des actions.

En outre, le rôle de la société civile dans les mécanismes de gouvernance de la BSG demeure marginal. Une implication plus forte des organisations de la société civile pourrait renforcer la redevabilité et la transparence des processus.

#### *Sensibilisation et plaidoyer :*

Des campagnes de sensibilisation et des actions de plaidoyer ont été menées pour promouvoir l'intégration de la BSG. Des ateliers, des séminaires et des événements régionaux ont permis de partager les bonnes pratiques et de sensibiliser les décideurs politiques. Des campagnes digitales, telles que « Financer l'Égalité », ont ciblé le grand public à travers des vidéos, infographies et quizz interactifs.

Ces efforts ont contribué à une meilleure compréhension de la BSG parmi les acteurs institutionnels, bien que des résistances culturelles et organisationnelles persistent, notamment au niveau des cadres dirigeants et des secrétaires généraux.

## **7. Thèmes transversaux**

### **7.1 Prise en compte de la diversité culturelle dans le programme**

*Constat 19 - Le programme BSG a permis d'identifier les besoins spécifiques de certains groupes vulnérables, notamment les femmes rurales et les jeunes filles, grâce aux AGS réalisés dans des secteurs comme l'Habitat et les Eaux et Forêts.*

#### *Diversité des bénéficiaires :*

La BSG a permis d'identifier et de répondre à certains besoins spécifiques des groupes marginalisés, bien que des efforts supplémentaires soient nécessaires pour diversifier les bénéficiaires. Les femmes rurales et les jeunes filles ont bénéficié des analyses genre sectorielles menées dans des secteurs comme l'Habitat et les Eaux et Forêts. Ces analyses ont révélé des inégalités structurelles en matière d'accès aux ressources et aux opportunités économiques, permettant de mieux cibler les interventions. Cependant, d'autres groupes, comme les minorités ou les personnes en situation de handicap, sont encore sous-représentés dans les initiatives de la BSG, ce qui limite son impact en termes d'équité.

Le rôle de la société civile dans la diversification des bénéficiaires reste également limité. Bien que le collectif BSG ait été impliqué dans certaines activités, son manque de structuration et de ressources freine sa capacité à influencer les politiques publiques. Une mobilisation accrue de la société civile pourrait permettre une meilleure représentation des groupes marginalisés et une prise en compte plus fine de leurs besoins spécifiques.

#### *Importance du contexte culturel et social :*

Le contexte culturel et social constitue un facteur déterminant dans l'appropriation de la BSG. Les normes sociales et culturelles continuent de freiner l'intégration des principes d'égalité de genre dans les politiques publiques. Dans certains ministères, les décideurs perçoivent encore la BSG comme une priorité secondaire ou comme un concept étranger imposé par des agendas internationaux. Ces perceptions négatives, souvent alimentées par un manque d'information, renforcent les résistances institutionnelles et culturelles.

Cependant, des changements progressifs sont observés, notamment grâce aux efforts de sensibilisation et aux outils pédagogiques développés par le CE-BSG avec l'appui d'ONU Femmes. Ces initiatives ont permis une meilleure compréhension des concepts liés à la BSG, favorisant une évolution des mentalités dans plusieurs ministères. De plus, l'existence d'un cadre normatif solide, comprenant la Constitution, la LOF et le PGE, offre une légitimité accrue aux actions en faveur de l'égalité de genre. Ces cadres

servent de levier pour surmonter les résistances et promouvoir une intégration plus systématique des principes de la BSG.

## 7.2 Identification des mécanismes pour garantir la participation active des groupes vulnérables dans la planification et la mise en œuvre du programme

*Constat 20 - Bien que des progrès aient été réalisés pour réduire les barrières à l'accès aux services publics, l'absence de mécanismes de suivi systématiques et la territorialisation limitée de la BSG limitent l'impact global du programme.*

Le programme de BSG a introduit plusieurs mécanismes visant à favoriser la participation des groupes vulnérables, bien que leur mise en œuvre ait connu des limites.

Parmi les actions concrètes, les AGS ont joué un rôle central. Ces analyses ont permis d'identifier les besoins spécifiques des groupes vulnérables, notamment des femmes rurales, des jeunes filles et, dans une moindre mesure, d'autres populations marginalisées. Ces AGS ont été réalisées dans des secteurs clés comme l'Habitat, le Tourisme et les Eaux et Forêts, et elles ont servi de base pour intégrer des objectifs sensibles au genre dans les projets de performance (PdPs) des ministères concernés.

Par ailleurs, le programme a encouragé la consultation des parties prenantes, y compris la société civile, pour intégrer les perspectives des groupes vulnérables. Le collectif BSG, bien qu'encore limité dans son rôle, a participé à certaines activités de plaidoyer et de sensibilisation. Cependant, la participation directe des groupes vulnérables eux-mêmes reste limitée. Les mécanismes de consultation, comme les ateliers participatifs ou les enquêtes terrain, n'ont pas toujours été systématiquement mis en œuvre, en partie à cause de contraintes logistiques et financières.

Un autre mécanisme notable concerne les initiatives de territorialisation de la BSG. Bien que ces efforts soient encore embryonnaires, certains services déconcentrés des ministères ont été impliqués dans des démarches visant à adapter les politiques publiques aux réalités locales. Ces initiatives offrent un potentiel pour inclure davantage les groupes vulnérables dans la planification et l'exécution des politiques, mais elles nécessitent un cadre plus structuré et des ressources dédiées.

En résumé, bien que des outils comme les AGS et des consultations ponctuelles aient permis une certaine prise en compte des groupes vulnérables, il manque encore une stratégie claire et systématique pour garantir leur participation active à toutes les étapes du processus.

### *Réduction des barrières à l'accès aux services publics pour les groupes marginalisés :*

Le programme de BSG a contribué à réduire certaines barrières à l'accès aux services publics pour les groupes marginalisés, bien que les résultats soient encore inégaux selon les secteurs et les régions. Les analyses genre sectorielles ont permis d'identifier des obstacles spécifiques, tels que le manque d'infrastructures adaptées pour les femmes rurales ou les difficultés d'accès aux services de santé et d'éducation pour les populations éloignées. Ces analyses ont conduit à des recommandations concrètes, dont certaines ont été intégrées dans les politiques sectorielles, notamment dans les ministères de l'Habitat et des Eaux et Forêts.

Un exemple concret est l'intégration d'indicateurs sensibles au genre dans les PdPs de certains ministères. Ces indicateurs visent à mesurer l'impact des politiques publiques sur les groupes marginalisés, ce qui permet d'ajuster les interventions pour mieux répondre à leurs besoins. Par exemple, dans le secteur de l'Habitat, des efforts ont été faits pour améliorer l'accès des femmes rurales à des logements décents et à des programmes de subventions.

Cependant, la réduction des barrières reste limitée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, l'absence de mécanismes de suivi systématiques rend difficile l'évaluation de l'impact réel des mesures prises. Ensuite, la territorialisation de la BSG, qui pourrait jouer un rôle clé dans l'adaptation des politiques aux besoins locaux, est encore insuffisamment développée. Enfin, certains groupes, comme les personnes en situation de handicap ou les minorités ethniques, sont encore peu ciblés par les interventions, faute de données spécifiques et de stratégies différenciées.

## VI. BONNES PRATIQUES ET LEÇONS APPRISSES:

### 5.1 Bonnes pratiques

#### *Institutionnalisation progressive de la BSG :*

La création de la Division BSG au sein du CE-BSG a permis de structurer et d'organiser les efforts autour de trois axes : déploiement, partenariats et gestion des connaissances.

**Applicabilité :** Ce modèle peut être reproduit dans d'autres pays en adaptant la structure aux besoins locaux.

#### *Renforcement des capacités internes :*

Le développement d'un pool de formateurs internes et d'une plateforme de formation en ligne a réduit la dépendance aux experts externes, tout en rendant les outils accessibles.

**Applicabilité :** Les plateformes e-learning peuvent être adaptées pour d'autres secteurs ou contextes nationaux avec des contraintes similaires.

#### *Approche méthodologique progressive :*

Test des outils (grille d'AG, marquage genre des budgets) dans des départements pilotes avant leur généralisation.

**Applicabilité :** Cette approche itérative peut être utilisée dans des projets nécessitant un changement institutionnel progressif.

#### *Communication et visibilité :*

Organisation de conférences régionales et production de rapports simplifiés pour sensibiliser un public plus large.

**Applicabilité :** Ces initiatives renforcent l'adhésion et la compréhension des parties prenantes dans tout projet de réforme.

### 5.2 Leçons apprises

#### *Adaptabilité face aux crises :*

La crise de la COVID-19 a démontré l'importance d'une planification flexible et de l'utilisation accrue des outils numériques pour maintenir les activités.

**Applicabilité :** Intégrer des mécanismes de résilience dans la planification des projets pour faire face aux imprévus.

#### *Coordination interinstitutionnelle :*

Le manque de synergie entre le PGE et la BSG a limité l'impact global. Une meilleure coordination aurait permis une intégration plus fluide des objectifs de genre.

**Applicabilité :** Renforcer les mécanismes de coordination entre les programmes similaires pour éviter les doublons et maximiser l'impact.

#### *Territorialisation de la BSG :*

Les efforts pour intégrer la BSG au niveau local sont restés embryonnaires. Une attention accrue est nécessaire pour aligner les priorités locales avec les objectifs nationaux.

**Applicabilité :** Développer des stratégies spécifiques pour les niveaux décentralisés dans tous les projets nationaux.

*Sensibilisation et engagement politique :*

L'implication limitée du top management et des décideurs a freiné l'appropriation des réformes.

**Applicabilité :** Renforcer les campagnes de sensibilisation ciblant les décideurs politiques et les leaders institutionnels.

*Suivi et évaluation :*

L'absence de mécanismes clairs de suivi dans certains départements a entravé la traçabilité des résultats.

**Applicabilité :** Intégrer des indicateurs de performance dès le début pour mesurer l'impact des interventions.

## VII. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

---

**Conclusion 1:** *Évolution et pertinence du programme BSG :*

Le programme de BSG au Maroc a démontré une capacité d'adaptation progressive aux besoins évolutifs des bénéficiaires et des institutions partenaires. Initialement centré sur la structuration organisationnelle, le programme s'est progressivement orienté vers la consolidation des capacités techniques et institutionnelles. Cette transition a permis de répondre aux besoins croissants des DM en matière de méthodologies avancées, telles que le marquage genre des budgets et les grilles d'AG. Cependant, malgré ces avancées, des lacunes subsistent, notamment en termes de ressources humaines et de coordination interinstitutionnelle, limitant parfois l'efficacité des interventions. *(Sur la base des constats 1 et 2)*

**Conclusion 2:** *Renforcement institutionnel et montée en compétences :*

La création de la Division BSG au sein du CE-BSG a marqué une étape importante dans l'institutionnalisation de l'approche genre. Cette division, structurée autour de trois services (déploiement, partenariats, gestion des connaissances), a permis de mieux coordonner les efforts et de renforcer la gouvernance budgétaire sensible au genre. En parallèle, le développement d'un pool de formateurs internes et la mise en place d'une plateforme de formation en ligne témoignent d'une montée en compétences notable. Ces initiatives ont réduit la dépendance aux experts externes et posé les bases d'un système de renforcement des capacités durable. Toutefois, l'appropriation inégale des outils et méthodologies par certains DM, ainsi que la persistance de résistances institutionnelles, freinent encore l'impact global du programme. *(Sur la base des constats 1 et 8)*

**Conclusion 3:** *Alignement stratégique et cadre normatif :*

Le programme BSG s'inscrit dans un cadre normatif solide, aligné à la fois sur les engagements internationaux (CEDAW, Plateforme d'Action de Beijing) et sur les priorités nationales (Constitution de 2011, NMD). Cet alignement a renforcé la pertinence et la légitimité des interventions, notamment en matière d'autonomisation économique des femmes et de réduction des disparités socio-économiques. Par ailleurs, les outils développés, tels que le Rapport Genre Simplifié et les AGS, ont contribué à améliorer la transparence et à sensibiliser les décideurs publics. Malgré ces efforts, la territorialisation de la BSG reste limitée, ce qui entrave l'intégration des priorités de genre au niveau local. *(Sur la base des constats 3, 17 et 18)*

#### **Conclusion 4: *Avancées méthodologiques et techniques :***

Entre 2019 et 2024, le programme a développé et testé plusieurs outils méthodologiques innovants, notamment le marquage genre des budgets, qui permet un suivi précis des dépenses publiques en faveur de l'égalité de genre. Ces outils ont été initialement expérimentés dans des départements pilotes avant d'être généralisés, reflétant une approche pragmatique et progressive. La production de rapports simplifiés et accessibles au grand public a également renforcé la visibilité des résultats obtenus. Cependant, l'insuffisance de données désagrégées par sexe et le manque de suivi systématique des recommandations issues des AGS limitent encore la capacité des décideurs à élaborer des politiques publiques véritablement inclusives. *(Sur la base des constats 7 et 15)*

#### **Conclusion 5: *Défis organisationnels et institutionnels :***

Malgré les progrès réalisés, plusieurs défis persistent. La coordination entre le CE-BSG et les autres parties prenantes, notamment dans le cadre du PGE, reste insuffisante. L'absence d'une intersectorialité claire et d'une gouvernance intégrée réduit l'efficacité des actions entreprises. De plus, les disparités entre les DM en termes de compréhension et d'intégration de la BSG nécessitent une approche différenciée, avec un accompagnement technique adapté aux spécificités de chaque secteur. Enfin, la dépendance aux financements internationaux soulève des questions sur la durabilité à long terme du programme.

Par ailleurs, les coûts élevés des AGS interrogent leur durabilité sans appui financier et technique externe. La forte dépendance à des consultants internationaux, dont les prestations peuvent atteindre jusqu'à 100 000 euros par mission, souligne un manque d'expertise locale suffisante pour internaliser ces activités. Cette situation met en exergue la nécessité de renforcer les capacités nationales pour réduire cette dépendance et garantir la continuité des analyses. *(Sur la base du constat 16)*

#### **Conclusion 6: *Synergies avec l'autonomisation économique des femmes :***

Le programme BSG et les programmes d'autonomisation économique des femmes soutenus par les bailleurs de fonds internationaux sont étroitement liés et peuvent entreprendre des collaborations à plusieurs niveaux afin de renforcer les synergies et les impacts sur les populations bénéficiaires. Certaines actions de collaboration ont d'ores et déjà été initiées, par exemple l'étude du coût d'opportunité économique et social de l'autonomisation économique des femmes rurales financée par le programme BSG et supervisée par la responsable du programme d'autonomisation économique des femmes à ONU Femmes.

D'autres activités convergentes peuvent être envisagées, notamment pour renforcer les capacités des ministères sectoriels, en organisant des formations communes sur l'intégration du genre dans les politiques et budgets économiques. Des projets pilotes peuvent également être développés pour tester des approches combinées, notamment dans des régions stratégiques où les femmes font face à des défis économiques spécifiques. Ces projets permettraient d'évaluer l'impact des politiques économiques sensibles au genre et de proposer des ajustements pour maximiser leur efficacité. Par ailleurs, les deux programmes pourraient mener des campagnes communes de sensibilisation et de plaidoyer pour promouvoir les liens entre l'autonomisation économique des femmes et la BSG, tout en mobilisant les acteurs économiques, les décideurs politiques et les organisations de la société civile. *(Sur la base des constats 4 et 5)*

#### **Conclusion 7: *Rayonnement national et international :***

Le CE-BSG a consolidé son rôle de leader régional en matière de BSG grâce à des initiatives de coopération Sud-Sud et à une participation active à des événements internationaux. Ces efforts ont permis de promouvoir l'expérience marocaine et de partager les bonnes pratiques avec d'autres pays. Cependant, l'impact de ces initiatives sur le renforcement des capacités nationales reste à approfondir,

notamment en ce qui concerne l'intégration des enseignements tirés des échanges internationaux dans les politiques publiques locales. [\(Sur la base du constat 14\)](#)

### **Conclusion 8: Impact global et durabilité :**

Le programme BSG a contribué à renforcer la gouvernance budgétaire au Maroc tout en promouvant une allocation équitable et efficace des ressources publiques. Les avancées réalisées, bien que significatives, sont encore fragiles et nécessitent une consolidation pour garantir leur durabilité. L'absence d'un cadre de suivi rigoureux et la lenteur de l'institutionnalisation des relais genre dans les ministères constituent des obstacles majeurs à surmonter pour pérenniser les acquis.

Pour maximiser l'impact des outils et mécanismes développés, il est essentiel de renforcer l'implication du top management des ministères et de standardiser le suivi des recommandations issues des AGS. La généralisation du marquage genre à d'autres ministères, tout en adaptant les outils aux spécificités sectorielles, sera également cruciale. Par ailleurs, une meilleure coordination interinstitutionnelle, notamment entre le ministère des Finances et le ministère de la Solidarité, est nécessaire pour garantir une mise en œuvre harmonisée de la BSG. L'implication accrue du Parlement et de la société civile pourrait également renforcer la redevabilité et la transparence des politiques publiques sensibles au genre.

Enfin, la territorialisation de la BSG, bien qu'en cours de déploiement, représente une opportunité clé pour étendre l'approche genre aux niveaux régional et local. Ces démarches nécessiteront un accompagnement technique accru et une meilleure coordination entre les différents niveaux de gouvernance. [\(Sur la base des constats 8, 13, 16 et 20\)](#)

## **2. Recommandations**

Les recommandations ont été élaborées à partir de données probantes, selon un processus itératif. Celui-ci a combiné plusieurs étapes complémentaires :

- i. **Analyse documentaire** : Revue approfondie des documents stratégiques, rapports d'activités et cadres normatifs nationaux et internationaux.
- ii. **Consultations avec les parties prenantes** : Entretiens semi-structurés, focus groupes et questionnaires auprès des bénéficiaires et partenaires clés.
- iii. **Identification des lacunes et opportunités** : Analyse des constats issus de la triangulation des données (revue documentaire, entretiens, focus groupes et questionnaires en ligne), ainsi que des défis structurels et organisationnels rencontrés lors de la mise en œuvre du programme par ONU Femmes, le CE-BSG et ses partenaires, en mobilisant les critères du CAD de l'OCDE.
- iv. **Formulation et priorisation** : Élaboration de recommandations stratégiques en lien avec le rôle d'ONU Femmes, assorties de mesures de soutien opérationnel, puis priorisées selon leur pertinence, faisabilité et valeur ajoutée stratégique. Ces recommandations ont été élaborées selon une approche participative en consultation avec l'équipe programme d'ONU Femmes et le groupe de référence de l'évaluation.

### **❖ Recommandation 1 : Renforcer l'institutionnalisation et l'ancrage durable de la BSG**

ONU Femmes devrait appuyer les autorités gouvernementales marocaines dans la formalisation des structures genre et l'intégration systématique de la BSG dans les processus institutionnels. [\(Sur la base des conclusions 1 et 2\)](#)

#### **Actions associées :**

- Appuyer la rédaction et la diffusion d'une circulaire gouvernementale pour formaliser les cellules genre dans tous les ministères, avec des mandats clairs et des ressources dédiées.

- Développer un guide opérationnel pour définir les rôles et responsabilités des cellules genre et des points focaux.
- Organiser des ateliers de sensibilisation pour les décideurs politiques afin de renforcer leur engagement.
- Soutenir le plaidoyer auprès des décideurs politiques et parlementaires pour garantir des ressources budgétaires dédiées.

❖ **Recommandation 2 : Généraliser les outils méthodologiques et renforcer les capacités**

ONU Femmes devrait coordonner la généralisation des outils de BSG tout en soutenant le renforcement des capacités des acteurs publics. *(Sur la base des conclusions 4 et 8)*

**Actions associées :**

- Étendre l'utilisation de la méthodologie de marquage genre à tous les ministères et produire des guides adaptés pour chaque secteur.
- Développer des modules de formation continue, y compris au niveau régional, et intégrer ces formations dans les cursus des instituts nationaux de formation.
- Renforcer les capacités des formateurs internes au CE-BSG pour assurer la durabilité des formations.

❖ **Recommandation 3 : Accélérer la territorialisation de la BSG**

ONU Femmes devrait soutenir la territorialisation de la BSG pour mieux aligner les politiques publiques avec les besoins locaux. *(Sur la base des conclusions 3 et 8)*

**Actions associées :**

- Former les cadres territoriaux et les élus locaux à l'intégration de la dimension genre dans les budgets locaux.
- Appuyer l'élaboration d'indicateurs sensibles au genre dans les plans de développement régionaux (PDR).
- Piloter des projets pilotes régionaux pour tester des approches adaptées aux réalités locales.

❖ **Recommandation 4 : Renforcer la coordination interinstitutionnelle**

ONU Femmes devrait renforcer son rôle de facilitateur en soutenant la création d'un mécanisme permanent de coordination entre le CE-BSG, le MSISF et les ministères sectoriels. *(Sur la base des conclusions 1, 5 et 8)*

**Actions associées :**

- Créer un mécanisme de coordination entre le CE-BSG, le ministère de la Solidarité, et les autres acteurs sectoriels.
- Élaborer un cadre de suivi systématique pour mesurer l'impact des recommandations issues des analyses genre sectorielles (AGS).
- Faciliter des dialogues interinstitutionnels réguliers pour partager les bonnes pratiques.
- Renforcer les capacités des points focaux genre dans les ministères pour garantir une mise en œuvre effective.

❖ **Recommandation 5 : Assurer la soutenabilité financière et la diversification du financement**

ONU Femmes devrait accompagner le CE-BSG et le MEF dans la sécurisation et la diversification des financements dédiés à la BSG. *(Sur la base de la conclusion 5)*

**Actions associées :**

- Appuyer les ministères dans l'intégration progressive des activités liées à la BSG dans leurs budgets nationaux.
- Explorer et promouvoir des mécanismes de financement innovants (fonds nationaux, partenariats public-privé).

❖ **Recommandation 6: Intensifier les efforts de sensibilisation et de plaidoyer, promouvoir la capitalisation et les synergies stratégiques**

ONU Femmes devrait renforcer la sensibilisation des décideurs politiques et du grand public sur l'importance de la BSG, et promouvoir les synergies et la capitalisation entre la BSG et les autres initiatives nationales et internationales liées à l'égalité de genre. *(Sur la base des conclusions 6 et 7)*

**Actions associées :**

- Organiser des séminaires pour renforcer l'implication des parlementaires dans le suivi des budgets sensibles au genre.
- Organiser des évaluations croisées et des échanges d'expériences (coopération Sud-Sud, partenariats régionaux).
- Capitaliser et diffuser les bonnes pratiques développées par le CE-BSG et les ministères appuyés.
- Développer des passerelles entre la BSG et d'autres thématiques transversales (autonomisation économique, climat, ODD).

❖ **Recommandation 7 : Améliorer la collecte et l'analyse des données sensibles au genre**

ONU Femmes devrait appuyer le développement d'un système national de collecte et d'analyse des données sensibles au genre pour renforcer la redevabilité. *(Sur la base des conclusions 4 et 5)*

**Actions associées :**

- Collaborer avec le HCP pour créer un système d'information dédié.
- Mettre à jour périodiquement les analyses genre sectorielles pour garantir leur pertinence.
- Former les cadres ministériels à l'utilisation des données désagrégées pour orienter les politiques publiques.
- Favoriser l'utilisation du Rapport Genre annuel comme outil central de redevabilité auprès du Parlement et de la société civile.

❖ **Recommandation 8 : Renforcer la cohérence stratégique entre les initiatives genre**

ONU Femmes devrait promouvoir une meilleure coordination entre les projets liés au genre pour maximiser leur impact. *(Sur la base de la conclusion 6)*

**Actions associées :**

- Identifier des points de convergence entre la BSG et les initiatives d'autonomisation économique des femmes.
- Organiser des sessions d'évaluation croisée entre les différents projets pour partager les enseignements.
- Élaborer une stratégie commune pour aligner les objectifs des projets liés au genre.