

## Rapport d'Évaluation



# Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre

Programme Budgétisation  
Sensible au Genre



Droit d'auteur © 2010, tous droits réservés par le  
Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM)  
304 East 45th Street, New York, NY. 10017, USA.

ISBN: 978-1-936291-15-1  
Rapport d'Évaluation, Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre,  
New York, 2010

Traducteur: Strategic Agenda

Conception: Soho Design, S.A.

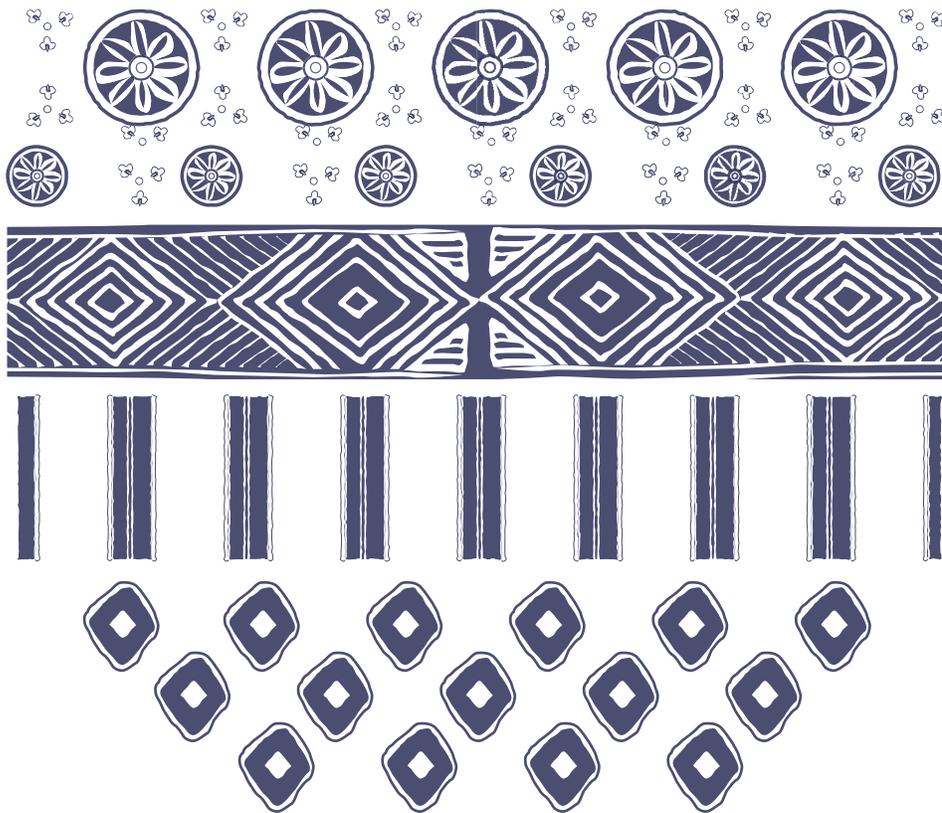
Imprimeur: Phoenix Design Aid A/S

Production: Le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM

Site web: [www.unifem.org](http://www.unifem.org)

Rapport d'Évaluation

# Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre



Programme Budgétisation  
Sensible au Genre

Le Groupe d'Évaluation  
2009

**L'équipe d'évaluation:**

**Social Development Direct (SDD)**

- Karen Johnson – Chef d'équipe
- Barbara Evers – Conseiller BSG
- Achim Engelhardt – Méthodologies spécialiste
- Francis Watkins – Expert en évaluation
- Karem Roitman – Chercheur, Equateur
- Sylvia Bergh – Chercheur, Maroc
- Patricio Guarderas – Consultant National, Equateur
- Youssef Belal – Consultant National, Maroc
- Basílio Zaqueu – Consultant National, Mozambique
- Socé Sene – Consultant National, Sénégal
- Paut-Marie Diagne – Traducteur, Sénégal

**Gestionnaire des tâches d'évaluation:** Inga Sniukaite, Le Groupe d'évaluation

**Avertissement:** Les analyses et recommandations de ce rapport ne reflètent pas nécessairement les vues du Fonds des Nations Unies pour la femme, son conseil d'administration ou de l'Organisation des Nations Unies pour les États membres. Ceci est une publication indépendante préparée pour l'UNIFEM et reflète les opinions de ses auteurs.

# Avant-Propos

L'évaluation du travail de l'*UNIFEM en matière de budgétisation sensible au genre (BSG)*, réalisée de novembre 2008 à novembre 2009, visait à effectuer une analyse critique des conditions et des mécanismes qui favorisent ou entravent le soutien que l'UNIFEM apporte aux pays pour accroître le poids de l'égalité des sexes dans les processus et les pratiques budgétaires, ainsi qu'à examiner l'approche globale des programmes BSG adoptée par l'UNIFEM.

La budgétisation sensible au genre est devenue un outil reconnu à l'échelle internationale pour traduire de manière effective les engagements pris en matière d'égalité des sexes et de droits humains des femmes. Le concept a été entériné par la quatrième Conférence mondiale sur les femmes de l'ONU et le Programme d'action de Beijing en 1995. Plus de 90 pays dans le monde mènent actuellement diverses initiatives de budgétisation sensible au genre impliquant société civile, gouvernements et organisations internationales. La BSG a pour but d'accroître la sensibilisation aux impacts sexospécifiques des budgets et de faire en sorte que les gouvernements soient tenus responsables de garantir que les budgets publics favorisent la réalisation de l'égalité des sexes et les droits des femmes, notamment parmi les pauvres et les plus vulnérables, et qu'ils répondent aux priorités des femmes.

L'UNIFEM contribue largement au renforcement de l'intérêt, des capacités et des engagements visant à inclure la perspective de l'égalité des sexes dans les processus et les pratiques budgétaires, ce qui constitue l'une de ses priorités programmatiques principales. Depuis 2001, l'UNIFEM a soutenu les initiatives de BSG dans plus de 35 pays et s'est positionné comme un acteur principal de la BSG dans le système des Nations Unies. Le programme mondial « Renforcer la gouvernance économique : Le budget de l'État sous le regard de l'approche genre », lancé en 2001, a apporté un soutien technique et financier aux initiatives de budgétisation sensible au genre en Amérique latine, en Afrique et en Asie-Pacifique. Il a inspiré de nombreuses initiatives de BSG, qui se sont concrétisées de façon différente et sont allées au-delà de la portée du programme initial. Actuellement, les programmes BSG de l'UNIFEM consistent en un portefeuille de programmes BSG thématiques, régionaux, transrégionaux et nationaux qui couvrent plusieurs pays et communautés locales dans le monde entier.

L'objectif principal de l'évaluation de la budgétisation sensible au genre était d'analyser la théorie de changement qui sous-tend l'action de l'UNIFEM en matière de BSG, les stratégies programmatiques et la gestion des programmes. Elle a évalué la pertinence, l'efficacité et la viabilité des initiatives budgétaires sensibles au genre et s'est concentrée sur les interventions de l'organisation au cours de la période 2004-2008, en accordant une attention particulière au programme BSG transrégional. Elle a recueilli des données primaires, analysé la mise en œuvre des programmes au Maroc, en Équateur, au Mozambique et au Sénégal, les quatre pays ayant fait l'objet d'études de cas ; elle a également cartographié les initiatives BSG réalisées par l'UNIFEM dans le monde.

Le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM a assuré la gestion de cette étude, réalisée de façon indépendante par une équipe d'évaluation spécialisée. Il a bénéficié de la collaboration et du feedback continu de la section Budgétisation sensible au genre de l'UNIFEM, ainsi que du personnel des bureaux sous-régionaux dans les quatre pays sélectionnés, en tant que membres d'un groupe de référence. Nous sommes reconnaissants envers ce groupe, qui n'a ménagé ni son temps ni ses efforts pour vérifier les informations et pour éclairer la théorie de changement du programme. Nous tenons également à remercier, pour leur rôle d'information dans le cadre de cette évaluation, 130 personnes issues de l'UNIFEM, de pays

partenaires, de l'Administration et d'organisations de la société civile. Nous souhaitons exprimer notre gratitude à Isabella Bakker et à Lucia Perez Fragoso pour leurs commentaires pertinents sur la conception de l'évaluation lors de la première phase de ce projet. Nous tenons à remercier, pour son dévouement et son travail remarquable, l'équipe d'évaluation de Social Development Direct (SDDirect) : Karen Johnson, Barbara Evers, Achim Engelhardt, Francis Watkins, Karem Roitman, Sylvia Bergh, Patricio Guarderas, Youssef Belal, Basilio Zaqueu, Socé Sene et Paul-Marie Diagne. Merci également à Inga Sniukaite, qui a dirigé ce processus d'évaluation. Pour terminer, nous remercions nos collègues de l'UNIFEM – Fatou Lo, Adjaratou Ndiaye, Lorena Barba, Salem Sebbar, Ondina de Barca Vieira et Laura Gonzalez – qui ont révisé les traductions, ainsi que Rhonda de Freitas et Isabel Suarez, du Groupe d'évaluation, qui ont coordonné la publication de ce rapport, ainsi qu'à Sonila Aliaj, pour son travail administratif.

Le rapport d'évaluation émet des observations principales et des recommandations dont l'UNIFEM doit tenir compte. S'il met en évidence l'extrême pertinence des initiatives de BSG vis-à-vis des besoins des pays dans le cadre de leurs structures de développement national et de leurs politiques en faveur de l'égalité des sexes, il a aussi décelé la nécessité d'adopter une analyse sexospécifique plus élaborée à l'échelle nationale et d'obtenir un engagement accru de la société civile et des organisations de femmes afin d'identifier les intérêts et les besoins des femmes et de peser sur les systèmes de gestion des finances publiques. Il signale également que malgré les résultats importants qui ont été obtenus à travers les processus budgétaires nationaux, le suivi général des résultats doit être renforcée. Il souligne en outre comme facteur clé de la viabilité, le renforcement des capacités relatives à la budgétisation sensible au genre, domaine dans lequel des signes de succès importants ont été relevés dans certains pays, mais qui requiert une stratégie plus ciblée. De plus, il identifie les points forts et les points faibles des stratégies de programme employées et de la gestion. Finalement, il émet un ensemble de recommandations portant sur différents domaines, que la direction de l'UNIFEM examine actuellement.

Cette étude ambitieuse visait à systématiser et à comprendre un domaine clé de l'action de l'UNIFEM et de toutes les organisations œuvrant en faveur de l'égalité des sexes et de l'émancipation des femmes. Nous espérons qu'elle contribuera à la réflexion de l'UNIFEM sur son approche globale et sa stratégie en matière de budgétisation sensible au genre pour améliorer les droits économiques des femmes et les systèmes de gouvernance sensible au genre. Enfin, nous espérons que cette étude permettra d'améliorer encore davantage le soutien que l'UNIFEM apporte aux pays qui s'engagent à faire progresser l'égalité des sexes.



Belen Sanz

**Conseillère en évaluation, UNIFEM**

**Décembre 2009**

# Table des matières

	<b>Sigles et acronymes</b>	8
	<b>Résumé</b>	9
1.	Objet de l'évaluation	15
2.	Objectifs et portée de l'évaluation	17
3.	Méthodologie d'évaluation	19
4.	Contexte du programme	23
5.	Description du Programme BSG	27
	5.1 Théorie globale du changement pour la Phase II	30
6.	Résultats du programme	35
	6.1 Pertinence	35
	6.2 Efficacité	38
	6.3 Viabilité	43
7.	Stratégies de programmation	47
	7.1 Renforcement des capacités	47
	7.2 Pilotage sectoriel	49
	7.3 Mobilisation fondée sur des éléments de preuve	52
	7.4 Partenariats	53
8.	Gestion du programme	59
9.	Conclusions	63
10.	Enseignements tirés	67
11.	Recommandations	71
	<b>ANNEXES</b>	73
	<b>Annex 1:</b>	75
	Termes de référence pour l'évaluation du portefeuille de programmes	
	Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre	
	<b>Annex 2A-2D:</b>	85
	Matrice de résultats d'évaluation, Formulaire d'entretien, Questions d'évaluation	
	et Cadre pour l'analyse contextuelle de pays	
	<b>Annex 3:</b>	109
	Représentants des agences et organisations interrogées	
	<b>Annex 4:</b>	113
	Documents revues	
	<b>Annex 5:</b>	117
	Équipe d'évaluation	

## Sigles et acronymes

---

CNAM	Conseil national pour l'avancement de la femme (Mozambique)
CONAMU	Conseil national pour les femmes (Équateur)
OSC	Organisation de la Société civile
DEPF	Direction des études et des prévisions financières (Maroc)
FAO	Food and Agricultural Organisation (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture)
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
GTZ	Agence allemande de coopération au développement
FIDA	Fonds international de développement agricole
OMD	Objectifs du Millénaire pour le développement
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
OCDE-CAD	Organisation de coopération et de développement économique, Comité d'aide au développement
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
SENPLADES	Secrétariat national de la planification et du développement (Équateur)
ONU	Organisation des Nations Unies
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
UNIFEM	Fonds de développement des Nations Unies pour la femme

# Résumé

## Objet, portée et méthodologie de l'évaluation

Ce rapport documente les observations et recommandations issues de l'évaluation de la Phase II du Programme BSG « Renforcer la gouvernance économique : le budget de l'État sous le regard de l'approche genre », financé par le Gouvernement belge. Les observations issues de cette évaluation servent également de principale étude de cas pour une évaluation plus large de l'approche de la programmation BSG adoptée par l'UNIFEM.

L'**objectif premier** de cette évaluation consiste à « évaluer les progrès accomplis vers les effets directs et les produits de la programmation BSG au niveau des pays au moyen d'une étude de cas sur le *Programme global BSG : Phase II* ». Ce rapport vise également à étayer les futurs Programmes BSG en consolidant et en testant les théories du changement qui sous-tendent les travaux de l'UNIFEM dans ce domaine, en identifiant les facteurs favorables et défavorables qui ont une incidence sur la mise en œuvre des Programmes BSG et en informant les enseignements tirés par l'UNIFEM des stratégies, modèles et pratiques qui seront efficacement parvenus à promouvoir la responsabilité de rendre compte sur les questions de genre dans les politiques et pratiques budgétaires<sup>1</sup>.

L'évaluation a été en partie exécutée à l'occasion d'une visite au siège de l'UNIFEM à New York, sur la base de quatre bilans de pays (Équateur, Maroc, Mozambique et Sénégal), entre décembre 2008 et janvier 2009. Les critères d'évaluation retenus pour l'analyse des données d'exploitation ont été **la pertinence, l'efficacité et la viabilité**, selon les définitions tirées des directives d'évaluation de l'OCDE-CAD. Les principales méthodologies

d'évaluation appliquées ont été les suivantes :

Examen de documents pertinents sur les concepts et les pratiques de BSG, de données contextuelles de programmes nationaux spécifiques et de la documentation du programme, le cas échéant

Entretiens semi-structurés avec les principales parties prenantes identifiées par le personnel de l'UNIFEM

Réunion du groupe de réflexion avec les parties ayant participé à la formation soutenue par l'UNIFEM au cours de la Phase II du Programme global BSG.

## Contexte et description du programme

La Phase II du Programme BSG a été déployée en Équateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal. Le programme a couru de 2005 à 2008 et a reflété les efforts grandissants d'harmonisation de l'aide. Il s'est concentré sur quatre pays identifiés sur la base des opportunités spécifiques qu'ils présentaient au niveau national en matière de garanties que leurs processus et allocations budgétaires nationaux allaient devenir plus sensibles au genre et d'analyse de la sensibilité au genre de leurs allocations budgétaires. Si les critères de sélection de ces pays étaient identiques, le contexte des interventions a pour sa part varié d'un pays à l'autre.

Dans tous les pays retenus pour la Phase II, le contexte légal et politique présentait de réelles opportunités pour concevoir des approches novatrices susceptibles de concrétiser les engagements nationaux pris à haut niveau en faveur de l'égalité entre les sexes. En outre, en Équateur, au Maroc et au Mozambique, l'engagement des hautes instances gouvernementales envers l'égalité des sexes s'est révélé être un facteur important. Les processus de réforme politique et la coordination des donateurs ont à la fois favorisé et entravé la réalisation des objectifs du programme dans les quatre pays. Au Sénégal, en

<sup>1</sup> Ces objectifs faisaient partie des objectifs spécifiés pour l'évaluation globale dans les termes de référence.

particulier, la coordination limitée entre les donateurs et la lenteur des progrès ont fait obstacle. Le contexte institutionnel est peut-être le domaine où il y a eu le plus d'obstacles à la mise en œuvre du programme dans l'ensemble des pays. La fréquence des changements opérés dans les structures ministérielles et dans le cœur des effectifs ont grandement compliqué la mise en œuvre du programme.

Le Programme BSG cherchait à avoir **trois effets directs** :

1. Prise en compte des principes d'égalité entre les sexes dans les processus et politiques budgétaires nationaux
2. Prise en compte des priorités des femmes pauvres dans les allocations budgétaires sectorielles pour les programmes nationaux de lutte contre la pauvreté
3. Mise à profit des connaissances et enseignements sur la budgétisation sensible au genre pour la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des enseignements tirés.

Les **résultats escomptés** de l'ensemble des engagements et actions techniques, politiques et institutionnels ci-dessus étaient les suivants :

À court terme, les travaux de BSG devaient en venir à s'aligner sur le cycle budgétaire national ; des modifications devaient être apportées aux processus budgétaires nationaux ; les mécanismes de suivi budgétaire devaient être améliorés et documentés ; et les liens entre les défenseurs de l'égalité entre les sexes et les responsables décisionnels budgétaires devaient être renforcés.

À moyen terme, les processus politiques et budgétaires devaient être davantage sensibles au genre ; les allocations budgétaires devaient tenir compte des priorités des femmes pauvres et exclues ; et les bonnes pratiques et les enseignements tirés devaient être reproduits via des réseaux et le partage des connaissances.

À long terme, la pauvreté et l'exclusion des femmes devaient être réduites.

L'évaluation avait pour but d'adopter une **approche théorique** et s'est concentrée sur deux grands aspects du modèle de changement sous-jacent au programme :

Spécifier les étapes constituant les principaux maillons de la chaîne causale explicitement stipulée sous la forme d'un modèle logique ;

S'efforcer de comprendre la logique sous-jacente du programme, en examinant à la fois les hypothèses stipulées et les hypothèses implicites qui auront eu une incidence aux différentes phases de déploiement du programme.

## Principales observations

### Bien positionner le Programme BSG

L'équipe d'évaluation a estimé que **le Programme BSG était adapté** aux pays où il était déployé et que chaque programme était parvenu à se positionner correctement par rapport aux cadres politiques pour la réduction de la pauvreté et le développement national et par rapport aux politiques nationales de genre. Cependant, il fallait pouvoir disposer constamment d'une capacité à pratiquer des analyses politiques et institutionnelles détaillées afin d'adapter l'approche globale aux circonstances locales, mais aussi afin d'identifier les opportunités et d'apprécier les progrès.

### S'assurer que les priorités du programme restent pertinentes

L'équipe d'évaluation a constaté que l'UNIFEM manquait d'analyse pour déterminer si ses sources d'information permettant d'identifier les priorités des femmes pauvres étaient dûment diversifiées. Tous les programmes ont consulté des sources gouvernementales, dont certaines seulement reposaient sur des processus participatifs, comme la rédaction des DSRP. En revanche, ils n'ont pas tous utilisé les canaux de la société civile comme source de données, d'analyses et d'opinions sur les priorités des femmes, ce qui aurait permis de « trianguler » les informations, d'identifier de nouveaux problèmes et de garantir l'exhaustivité de l'analyse pratiquée à partir des sources gouvernementales.

### Tenir les parties prenantes au fait des objectifs du programme

Des opportunités ont été manquées concernant l'utilisation du cadre logique au niveau national pour tenir les parties prenantes informées des objectifs du programme et pour établir une référence et des jalons en vue d'apprécier l'avancement de la mise en œuvre. L'Équateur offre un bon exemple de l'utilité que peut avoir cette approche : son examen à moyen terme était fondé sur le cadre logique du projet et a servi à identifier des indicateurs et des plans de travail, sur la base des appréciations des parties prenantes. Grâce à cette approche, les parties prenantes se sont senties informées des objectifs et de l'avancement du programme et se sont globalement dites satisfaites de l'engagement et de l'expertise technique démontrés par l'équipe.

### Tirer les enseignements des bons résultats et reconnaître les lacunes

Le programme a obtenu d'excellents résultats pour les Effets directs n° 1 et 2, notamment concernant l'inclusion de l'égalité entre les sexes dans les lettres de cadrage budgétaire circulaires d'appel des quatre pays et concernant la mise au point d'indicateurs et d'allocations budgétaires sensibles au genre dans les travaux de pilotage sectoriel. Il est important de noter que, si tous les pays sont parvenus à ces résultats, ceux-ci ont été réalisés à des degrés variables. Cela signifie que le programme présente dans chaque pays des opportunités d'apprentissage par le partage des expériences, par exemple en voyant comment d'autres pays ont intégré les questions de genre à leurs lettres de cadrage budgétaire. En revanche, en ce qui concerne l'Effet direct n° 3, si toutes les interventions ont globalement généré des produits en termes de connaissances, sous une forme ou une autre, les études de pays montrent que, dans tous les cas, c'est aussi le domaine dans lequel il a été accompli le moins de progrès et dans lequel il y a le moins de signes de réussite.

### Les stratégies fructueuses ont produit des résultats

Il y a suffisamment de matière dans les études de pays pour commencer à identifier les stratégies du programme qui réussissent et les facteurs qui ont influencé leur

réussite. Il y a aussi, dans toutes les études de pays, des éléments pour démontrer que certaines stratégies ont été moins concluantes et pour identifier les facteurs qui ont restreint leur efficacité.

**La mobilisation des défenseurs de l'égalité entre les sexes est cruciale.** Un facteur important de la réussite des stratégies du programme a été la mobilisation de défenseurs de l'égalité entre les sexes dans le but de développer des capacités durables. En Équateur, les mécanismes nationaux de promotion de la femme étaient bien établis et influents. En Équateur, au Maroc et au Sénégal, des défenseurs de l'égalité entre les sexes étaient intégrés aux fonctions de planification et de finances. Au Mozambique, les changements ont été obtenus grâce au personnel sur les questions de genre au niveau sectoriel, qui a mobilisé les plus hauts décideurs. Si toutes ces voies institutionnelles ont porté des fruits, la plus efficace semble résider dans la conjonction institutionnelle des attributions de genre et de planification/finances.

**Les OSC sont des défenseurs cruciaux de l'égalité entre les sexes.** Les programmes ont obtenu des succès variés dans la mobilisation de défenseurs issus de la société civile pour promouvoir l'égalité entre les sexes, l'Équateur étant un bel exemple de réussite. L'application plus poussée d'une approche fondée sur les droits aurait pu donner des approches mieux articulées quant à l'importance des acteurs de la société civile en tant que canaux représentant les priorités et les opinions des femmes auprès des décideurs gouvernementaux.

**Une approche axée sur les droits forme un cadre robuste.** Une perspective axée sur les droits a aussi été appliquée avec succès au Mozambique pour informer l'identification des priorités des femmes dans les travaux sectoriels en vue d'autoriser des allocations budgétaires sensibles au genre (Effet direct n° 2). Le choix de la violence à l'égard des femmes était une option pragmatique qui présentait de grandes chances d'aborder les droits fondamentaux des femmes et qui a été ensuite validée dans les comptes rendus de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. Cette identification de la violence à l'égard des femmes en tant que problème central a fait l'objet d'une note de réflexion, qui a informé le travail sectoriel et a conduit à des allocations budgétaires plus sensibles au genre pendant la Phase II.

**Les ministères de la Planification et des Finances sont des cibles critiques du programme.** Un autre facteur important de la réussite des stratégies du programme a été la mobilisation des fonctions gouvernementales de planification et de finances. Tous les programmes sont parvenus

à établir des partenariats avec ces deux fonctions, même si l'importance variable qui leur a été accordée a imposé de réapprécier les points d'entrée tout au long du programme. L'option institutionnelle la plus efficace a semblé procéder d'une conjonction des attributions de genre et de planification/finances, illustrée par les Unités de Genre dans les ministères des Finances marocain et équatorien et par le point focal pour l'égalité entre les sexes dans un département sectoriel de la planification et des finances au Sénégal.

**Le renforcement des capacités favorise l'engagement et la viabilité.** La stratégie de programme en matière de renforcement des capacités était essentielle pour obtenir des résultats, d'abord en sensibilisant l'opinion, puis en renforçant les capacités techniques de développement de politiques et d'analyses axées sur l'égalité entre les sexes et en apportant un soutien direct permanent. Le renforcement des capacités a également constitué une voie incontournable pour susciter l'engagement envers la BSG, avec des premiers signes d'intérêt croissant parmi les formateurs potentiels à la BSG et de volonté politique accrue dans les fonctions de planification et de finances et les ministères sectoriels, ainsi qu'un engagement envers la mobilisation en faveur de la BSG parmi les acteurs de la société civile ayant participé à des ateliers. Cependant, la stratégie de renforcement des capacités a aussi fourni des exemples de facteurs ayant limité l'efficacité. En effet, l'expérience au niveau des pays a révélé que l'UNIFEM n'était pas parvenu à élaborer et à communiquer une approche globale en matière de renforcement des capacités. Par suite de l'absence de surveillance et suivi, il n'a pas été possible de rapprocher par des faits les différentes perspectives apparues sur le rôle du renforcement des capacités.

**Les partenariats avec les donateurs sont indispensables pour tirer le maximum du programme.** Les partenariats avec des mécanismes nationaux de promotion de la femme, d'autres défenseurs de l'égalité entre les sexes, des fonctions de planification et de finances et des ministères sectoriels se sont tous révélés être des éléments indispensables des stratégies ayant conduit à des résultats. Cependant, en règle générale, le manque de partenariats efficaces avec d'autres acteurs du développement, en particulier des donateurs soutenant la réforme du secteur public et de la gestion des finances publiques, a empêché l'UNIFEM d'optimiser efficacement le soutien complémentaire accordé à ses efforts.

Les études de pays montrent enfin des signes de limitations communes dans la gestion du programme de l'UNIFEM. Le manque de mécanismes de surveillance et d'évaluation a fréquemment été présenté de bout en bout de cette évaluation comme un obstacle, bien que le mécanisme d'examen à moyen terme semble avoir été un des éléments du mécanisme de suivi et d'évaluation qui ait effectivement produit des changements concrets au niveau des activités du programme. Tous les programmes ont souffert d'un manque de personnel, en particulier concernant le poste de Coordinateur BSG qui a été créé à la Phase II, et l'absence de systèmes d'apprentissage institutionnels a aggravé les effets de la rotation du personnel. Les systèmes de prise de décisions financières de l'UNIFEM ont aussi été perçus comme préjudiciables au programme, ne serait-ce que par la lenteur du processus décisionnel.

## Principales recommandations

Il y a trois séries de recommandations, axées sur les trois critères d'évaluation utilisés, à savoir la pertinence, l'efficacité et la viabilité.

### Pertinence

**Le Programme BSG doit investir dans des capacités permettant d'analyser le contexte dans lequel il est déployé et les priorités de ses bénéficiaires visés,**

en veillant en particulier à que l'analyse de l'environnement politique et institutionnel soit dûment documentée et diffusée. Cela devrait apporter au programme les avantages suivants : mieux comprendre les points d'entrée institutionnels ; fournir des faits contribuant à dégager un consensus entre des partenaires institutionnels différents et changeants ; permettre au personnel du programme d'avoir une opinion éclairée sur la complexité probable des processus de réforme dans les différents secteurs pendant et après la durée du cycle de programme ; et aider à identifier les synergies potentielles avec d'autres donateurs.

**Le Programme BSG doit se montrer plus analytique dans son appréciation des sources servant à l'analyse des priorités des femmes.**

L'identification des priorités des femmes devrait viser à s'appuyer sur divers acteurs ayant différents rôles à jouer pour s'assurer que les opinions des femmes sont prises en compte dans l'espace décisionnel. Les conventions relatives aux droits humains et leurs mécanismes d'information, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes en particulier, pourraient être utilisés plus efficacement car ils constituent de précieux outils pour identifier les priorités des femmes et étayer l'analyse des relations de pouvoir, tant au sein du gouvernement qu'entre le gouvernement et les citoyens, qui permettent aux femmes de revendiquer leurs droits ou, au contraire, les en empêchent.

## Efficacité

**L'apprentissage mutuel des pays doit être facilité par le siège social de l'UNIFEM et présenté comme un processus de suivi permanent.**

Le Programme BSG a obtenu des résultats significatifs, en ce sens qu'il a atteint ses objectifs, influencé les processus budgétaires nationaux (Effet direct n° 1) et amélioré les allocations et analyses budgétaires (Effet direct n° 2). Les avantages comparatifs des pays pourraient être identifiés et diffusés de manière à ce que d'autres puissent s'en inspirer. Ainsi, le Maroc pourrait donner l'exemple avec son analyse budgétaire sensible au genre, le Mozambique avec ses lettres de cadrage budgétaire axées sur le genre et l'Équateur avec son institutionnalisation du renforcement des capacités. Le personnel du siège de l'UNIFEM pourrait faciliter ce processus d'apprentissage, tant au niveau national que transnational, et insister pour qu'une plus grande attention soit portée aux opportunités de partage en ce domaine, dans le cadre du processus régulier de mise en œuvre.

**Une programmation flexible et opportune est capitale pour une mise en œuvre efficace de la BSG ; elle doit être visée et soutenue.**

L'expérience de l'UNIFEM démontre que les choix afférents aux points d'entrée institutionnels sont propres au contexte et ne sont pas fixes, même durant le cycle d'une phase du programme dans un pays. Un soutien pourrait être assuré, accompagné de quelques instructions indicatives issues de la Phase II. Par exemple, des travaux peuvent être menés pour améliorer la sensibilité au genre des allocations budgétaires, même en l'absence de données ventilées par sexe ou d'indicateurs sensibles au genre. De même, si le contexte s'y prête, il peut être efficace de combiner des attributions de genre et de planification/finances pour faire avancer la BSG. Le cadre logique et les indicateurs pourraient aussi être révisés de manière à faciliter la mise en œuvre dans des contextes politiques soumis à une évolution rapide.

**La mise en place et la viabilité des partenariats supposent une stratégie délibérée et ordonnée.**

Pour garantir l'accès à tous les domaines d'engagement en faveur de la BSG, l'UNIFEM devrait dresser la liste des partenariats nécessaires au programme – avec les gouvernements, la société civile et les donateurs – puis entreprendre d'établir ces partenariats de façon systématique, en déterminant les relations les plus stratégiques et en organisant leur développement en fonction des opportunités et des ressources.

**Il faut revoir les approches concernant le personnel du Programme BSG.**

De par la forte rotation du personnel observée, les programmes ont souvent pris du retard dans l'adaptation des stratégies et l'optimisation de leur efficacité. Les changements de personnel et les vacances de postes, qui affaiblissent une administration de programme déjà très tendue, ont dans certains cas entravé la prise de décisions du fait du manque de mémoire institutionnelle observé à la fois parmi le personnel et dans les documents d'appui. L'UNIFEM devrait revoir la dotation en personnel et le soutien apporté à ces programmes afin de réduire les rotations de personnel et de garantir la mise en place de systèmes permettant de conserver la mémoire du programme et d'ouvrir une piste décisionnelle limitant les perturbations du programme.

## Viabilité

**Le renforcement des capacités ouvre la voie vers la viabilité ; les partenaires doivent pouvoir compter sur un engagement de l'UNIFEM à moyen terme.**

L'UNIFEM doit s'assurer que les partenaires ont connaissance d'une approche cohérente à moyen terme en matière de renforcement des capacités et que les données de suivi justifient l'efficacité des différentes approches du renforcement des capacités. Une approche consiste à viser l'institutionnalisation des prestations de renforcement des capacités de BSG. Une autre approche, à plus court terme, consiste à intégrer aux efforts de renforcement des capacités un suivi des bénéficiaires dans le but d'évaluer l'efficacité et l'utilisation des compétences et, le cas échéant, de prévoir un soutien complémentaire. L'UNIFEM pourrait envisager d'adopter une fonction d'assurance qualité pour le renforcement des capacités de BSG, tant en termes de conception de ressources/supports que de cours de formation. Il pourrait pour ce faire s'inspirer de ressources régionales ou internationales, de manière à fournir des apports techniques aux formations dispensées par d'autres acteurs, en encourageant la coordination et la hiérarchisation systématique de la formation et en favorisant des approches réalistes mais efficaces de suivi et d'évaluation.

# 1. Objet de l'évaluation

SDDirect a été engagé par l'Unité d'évaluation de l'UNIFEM pour réaliser une évaluation des initiatives de l'UNIFEM en matière de Budgétisation Sensible au Genre (BSG) – voir les termes de référence en Annexe 1. Ce rapport documente les observations et recommandations issues de l'évaluation de la Phase II du Programme BSG « Renforcer la gouvernance économique : le budget de l'État sous le regard de l'approche genre », financé par le Gouvernement belge. Des rapports distincts ont été rédigés pour l'Équateur, le Maroc, le Mozambique et le Sénégal, les quatre pays dans lesquels la Phase II du Programme global BSG de l'UNIFEM a été déployée. Les observations issues de cette évaluation servent également de principale étude de cas pour une évaluation plus large de l'approche de la programmation BSG adoptée par l'UNIFEM.

L'**objectif premier** de cette évaluation consiste à « évaluer les progrès accomplis vers les effets directs et les produits de la programmation BSG au niveau des pays au moyen d'une étude de cas sur le *Programme global BSG : Phase II* ». <sup>2</sup> Ce rapport vise également à étayer les futurs programmes BSG en consolidant et en testant les théories du changement qui sous-tendent les travaux de l'UNIFEM dans ce domaine, en identifiant les facteurs favorables et les facteurs défavorables qui ont une incidence sur la mise en œuvre des programmes BSG et en informant les enseignements tirés par l'UNIFEM des stratégies, modèles et pratiques qui seront efficacement parvenus à promouvoir la responsabilité de rendre compte sur les questions de genre dans les politiques et pratiques budgétaires. Ces objectifs faisaient partie des objectifs spécifiés pour l'évaluation globale dans les termes de référence.

---

<sup>2</sup> Extrait des Termes de référence généraux de l'Évaluation. La *Phase II du Programme global BSG* est le programme « Renforcer la gouvernance économique : le budget de l'État sous le regard de l'approche genre », financé par la Belgique.



## 2. Objectifs et portée de l'évaluation

L'évaluation avait pour but d'adopter une **approche théorique** et s'est concentrée sur deux grands aspects du modèle de changement sous-jacent au programme :

Spécifier les étapes constituant les principaux maillons de la chaîne causale explicitement stipulée sous la forme d'un modèle logique, en mettant en corrélation les apports, les activités, les partenaires et les produits à court terme avec les effets directs escomptés du programme à moyen terme et, en dernier lieu, avec les impacts à long terme

S'efforcer de comprendre la logique sous-jacente du programme, en examinant les hypothèses stipulées et en s'intéressant particulièrement, par le processus d'évaluation, aux hypothèses implicites qui auront eu une incidence aux différentes phases de déploiement du programme.

Cette évaluation s'est appuyée sur une approche théorique en deux temps :

Utilisation d'un modèle logique pour la matrice d'évaluation et pour les études de pays

Exploration de la logique sous-tendant le programme par l'analyse conduite dans les études de pays et dans ce rapport de présentation.

Sur la base de la documentation du programme et, en particulier, de ses cadres logiques, un modèle logique a été mis au point pour l'ensemble du programme et des modèles logiques ont été conçus pour chacun des pays où était déployé le programme. Les modèles logiques reprennent les hypothèses restreintes qui sont explicitement évoquées dans la documentation du programme. Les études de cas des pays tentent d'explorer les hypothèses implicites et, de manière générale, apportent des données empiriques sur les stratégies fructueuses et sur les obstacles à une mise en œuvre efficace, qui pourraient contribuer à la définition d'une théorie du changement plus élaborée.

Pour explorer ces importantes hypothèses implicites, l'évaluation s'est inspirée des perspectives de différents acteurs impliqués dans le programme. L'approche a visé à garantir la participation des divers groupes impliqués et s'est employée à apprécier les résultats du point de vue des responsables de la mise en œuvre du programme et des destinataires de l'intervention.

Les critères d'évaluation retenus pour l'analyse des données d'exploitation ont été **la pertinence, l'efficacité et la viabilité**, selon les définitions tirées des directives d'évaluation de l'OCDE-CAD. Les questions d'évaluation relatives aux trois critères sont recensées dans le tableau ci-après – voir les détails des outils d'évaluation employés en Annexe 2. Elles sont issues des termes de référence de l'évaluation et sont spécifiées dans la méthodologie globale de l'évaluation<sup>3</sup>. Pour chaque critère, des questions ont été spécifiquement conçues afin d'obtenir des parties prenantes des informations sur les hypothèses sous-jacentes à l'approche appliquée à la mise en œuvre. Ci-dessous figurent les définitions des critères d'évaluation et un résumé des principales questions propres à chaque critère.

**Pertinence** : degré de cohérence des objectifs d'une intervention de développement avec les conditions des bénéficiaires, les besoins des pays, les priorités globales et les politiques des partenaires et donateurs.

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à positionner le travail de BSG dans les cadres nationaux de planification, de budgétisation et de surveillance (DSRP, réforme budgétaire, réforme du secteur public, décentralisation) ?

Comment l'analyse de la situation et des besoins a-t-elle été entreprise pour l'intervention de BSG ?

Comment les priorités des femmes ont-elles été identifiées ?

<sup>3</sup> Voir « Méthodologie globale et Outils d'évaluation et Instructions pour les bilans de pays », 05/01/2009.

**Efficacité** : degré de réalisation effective ou escomptée des objectifs d'une intervention de développement, en tenant compte de leur importance relative.

#### Effet direct n° 1

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à apporter des changements dans les processus budgétaires du ministère des Finances en vue de mieux satisfaire les besoins en termes de genre – ex. : processus budgétaires, directives et instruments budgétaires, accès des défenseurs de l'égalité entre sexes aux processus d'élaboration des politiques ?

Dans quelle mesure la capacité du ministère des Finances à exécuter la BSG a-t-elle été renforcée par le programme ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il renforcé le rôle des défenseurs des droits des femmes dans le processus budgétaire ?

#### Effet direct n° 2

Quels types de changements ont pu être observés suite au pilotage, en termes d'allocations budgétaires pour les priorités des femmes ?

#### Effet direct n° 3

Quelle forme le développement des connaissances a-t-il pris dans les pays du programme ? Quels types de produits ont été générés en termes de connaissances ?

#### Stratégies du programme

Comment les stratégies de renforcement des capacités, de pilotage sectoriel, de mobilisation fondée sur des éléments de preuve et de partenariat ont-elles contribué au changement ?

#### Gestion du programme

Quelle a été l'efficacité de l'UNIFEM pour affecter des ressources humaines, financières et techniques adéquates au programme ?

#### À travers le Programme BSG

Quels ont été les problèmes/difficultés du programme ? Comment ont-ils été traités ?

En quoi la réalisation des effets directs a-t-elle été influencée par le contexte politique, économique, social et institutionnel ?

Quels exemples de pratiques « prometteuses » ont été tirés du Programme BSG ?

Quels sont les éléments de preuve (le cas échéant, à ce stade) qui démontrent que le Programme BSG de l'UNIFEM contribue à l'égalité entre sexes et a un impact sur la promotion des droits humains ?

**Viabilité** : persistance des avantages issus d'une intervention de développement après l'apport d'une aide massive au développement. Probabilité de la persistance à long terme de ces avantages. Résilience au risque des flux d'avantages nets au fil du temps.

Quels éléments de preuve y a-t-il pour démontrer que les réalisations seront viables ?

Quelles activités spécifiques le gouvernement, les organisations de la société civile ou d'autres acteurs ont-ils l'intention de poursuivre avec ou sans le soutien de l'UNIFEM ?

Dans quelle mesure le programme est-il parvenu à intégrer la participation de la société civile et des organisations féminines de bout en bout du cycle budgétaire ?

Dans quelle mesure le programme est-il parvenu à établir des liens et des accords pour garantir la poursuite des travaux sur la BSG ?

Quels facteurs sont/seront critiques à la viabilité ?

Ce Rapport de synthèse s'intéresse aux évaluations nationales de la Phase II du Programme global BSG en Équateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal. Il tire des conclusions, au niveau du programme, sur la pertinence, l'efficacité et la viabilité globales du programme, sur les réalisations, sur les facteurs favorables et défavorables ayant influé sur la mise en œuvre et sur les enseignements qui peuvent être tirés des stratégies, modèles et pratiques efficaces.

# 3. Méthodologie d'évaluation

Au stade préliminaire de l'évaluation, Karen Johnson, la Chef d'équipe, et Achim Engelhardt, le Spécialiste de l'évaluation, ont tenu une brève série de réunions d'information avec le personnel de l'UNIFEM, à son siège de New York. Ils ont, à cette occasion, eu une discussion sur l'approche d'évaluation avec l'Unité d'évaluation, un premier briefing avec le personnel affecté au Programme BSG, des discussions individuelles avec des représentants de sections géographiques et thématiques afin d'identifier de leurs points de vue les principaux documents et priorités et une discussion sur la définition préliminaire de la théorie du changement sous-tendant le travail de BSG.

Les quatre équipes de pays (voir l'équipe d'évaluation en Annexe 4), composées d'un consultant international et d'un consultant national, ont chacune effectué un **examen documentaire** des pièces fournies par l'UNIFEM relativement aux stratégies et aux mécanismes de compte rendu du Programme BSG, aux stratégies nationales pertinentes et aux documents du Programme BSG spécifique aux pays. Chaque équipe de pays a ensuite effectué une **visite de terrain** entre décembre 2008 et janvier 2009. Dans chaque pays, l'équipe d'évaluation a suivi les directives globales d'évaluation de manière à assurer la comparabilité des études de cas. Ces directives, mises au point après que le pilotage de la méthodologie au Mozambique, spécifient les critères permettant d'identifier les principales sources d'information, le questionnaire d'entretien et le format standard d'enregistrement des notes des entretiens semi-structurés, ainsi que la méthodologie applicable aux réunions des groupes de réflexion.

Les principaux produits de l'examen documentaire ont consisté en l'analyse contextuelle de pays et la conception initiale d'un modèle logique pour chacun des pays. Les analyses contextuelles ont produit de quoi analyser la sélection des pays pour la Phase II du programme et de quoi commencer à comprendre la logique sous-tendant

la mise en œuvre d'interventions dans chacun des pays. Lors de la conception initiale des modèles logiques, il a été constaté que ceux-ci n'étaient pas suffisamment différenciés pour pouvoir déterminer précisément leur mode d'application dans chacun des contextes nationaux. En conséquence, les visites de terrain se sont en grande partie focalisées sur la conception du modèle logique et se sont employées à mieux comprendre comment, le cas échéant, ce modèle de changement guidait la mise en œuvre et le suivi des progrès.

Les équipes d'évaluation ont recherché les points de vue de différentes parties prenantes. En premier lieu, l'UNIFEM a identifié les parties prenantes du programme. Parmi ces parties prenantes figuraient des représentants des ministères des Finances, des membres du personnel des ministères sectoriels et d'autres institutions gouvernementales concernées, des mécanismes nationaux de promotion de la femme et des organisations de la société civile. Le principal outil employé a été l'entretien semi-structuré, de manière à autoriser des discussions ciblées et détaillées avec des partenaires et des parties prenantes du programme.

Les équipes d'évaluation ont conduit des entretiens en tête-à-tête avec vingt à trente parties prenantes dans chaque pays (voir le tableau ci-après). Un groupe de réflexion a également été organisé dans chaque pays, de manière à ce que l'équipe d'évaluation puisse avoir des discussions avec des parties prenantes plus ou moins engagées dans le programme, sans pour autant constituer des partenaires de premier plan. L'équipe d'évaluation a ainsi pu interroger des personnes ayant participé aux ateliers financés par l'UNIFEM, mais ne s'étant pas nécessairement engagées plus avant dans le travail de BSG. Le nombre de participants au groupe de réflexion a varié de 6 en Équateur à 17 au Maroc. Des réunions d'information ont également été organisées dans les pays avec le personnel de l'UNIFEM.

Le tableau ci-dessous indique le nombre et le type de parties prenantes interrogées dans chaque pays, que

ce soit dans le cadre d'entretiens semi-structurés ou de groupes de réflexion.

**Le Tableau 3.1 - Type de partie prenante**

Type de partie prenante	Nombre de parties prenantes interrogées			
	Équateur	Maroc	Mozambique	Sénégal
Personnel du ministère de la Planification et des Finances	10	10	4	6
Personnel de mécanismes de promotion de la femme	4	1	2	2
Personnel de ministères sectoriels	3	10	3	10
Personnel d'autres institutions gouvernementales	-	1	2	-
Personnel d'organisations féminines, d'autres OSC ou d'institutions académiques	4	3	10	8
Personnel de l'UNIFEM	6	4	3	4
Partenaires de développement	4	4	4	6
Autres	1	-	1	-
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>36</b>

L'équipe d'évaluation a cherché à extraire des éléments de preuve des entretiens et des discussions des groupes de réflexion afin de tester la compréhension de la théorie du changement concernant le programme et d'explorer les hypothèses implicites qui y étaient contenues. Il a fallu, pour ce faire, collecter des informations sur la manière dont le personnel du programme et les partenaires avaient évalué le contexte dans lequel devait opérer le programme, le cadre logique spécifiant les résultats escomptés, ainsi que les apports et les activités requis pour atteindre ces résultats et concrétiser les relations à long terme avec d'autres acteurs travaillant en parallèle et de manière complémentaire pour réaliser le changement souhaité. Comme l'explique la section suivante, les informations collectées apportent quelques éléments de preuve sur l'importance des hypothèses implicites dans le programme, un aspect qui ne transparissait pas clairement dans la documentation initiale du programme.

Dans l'ensemble, l'évaluation a pâti dans chaque pays de deux grands obstacles :

**Manque d'informations organisées sur le programme à disposition dans les bureaux de l'UNIFEM.** En général, l'équipe d'évaluation a observé un important volume de supports d'information mais, dans certains cas

(notamment en Équateur et au Maroc), a constaté que les bureaux de l'UNIFEM ne disposaient d'aucune information de la part des partenaires gouvernementaux de mise en œuvre. Cependant, dans tous les cas, le personnel de l'UNIFEM responsable du Programme BSG avait changé pendant le cycle de la Phase II et les évaluateurs ont constaté que la documentation relative au début de la Phase II n'était pas instantanément disponible. Dans quelques cas, le personnel de l'UNIFEM est parvenu à localiser des documents alors que, dans d'autres, les documents ont dû être sollicités aux partenaires gouvernementaux à l'occasion des visites de terrain. Dans chaque pays, les équipes d'évaluation ont conclu que, si des rapports étaient certes à disposition pour les manifestations individuelles de renforcement des capacités (ateliers et séminaires), le personnel de l'UNIFEM n'était pas en mesure de fournir à l'équipe d'évaluation la liste synthétique des manifestations qui avaient eu lieu, avec les dates et les participants.

**Manque de données de suivi systématiques pour le programme.** L'équipe d'évaluation a observé que les principaux mécanismes d'évaluation des progrès du Programme BSG étaient les suivants : mise au point d'une proposition de programme et de cadres logiques pour chaque pays, plans de travail annuels et soumis-

sion régulière de rapports descriptifs et financiers au Gouvernement belge et, enfin, processus d'examen à moyen terme, avec réunion commune du personnel et des partenaires des quatre programmes impliqués dans la Phase II. Les bureaux de pays n'avaient pas établi de mécanismes permettant de collecter des données de suivi pour évaluer les progrès au cours de la mise en œuvre du programme. Le siège de l'UNIFEM a conçu un ensemble révisé d'indicateurs (en date du 16 août 2006), mais le personnel des bureaux de pays n'avait aucun élément pour ces indicateurs, qui exigeaient des données factuelles et ponctuelles et non pas un simple contrôle visant à déterminer si telle ou telle activité avait eu lieu. Ainsi, l'équipe d'évaluation a dû s'appuyer sur les souvenirs et les opinions des personnes interrogées. Les limitations assorties à ce type de données qualitatives ont été, dans une certaine mesure, atténuées par la triangulation des informations et par le fait que les rapports d'évaluation des pays mentionnaient les différences de point de vue des parties prenantes sur un aspect, ou une chaîne de causalité. Quoi qu'il en soit, le manque de données de suivi robustes a constitué un frein pour l'évaluation.

Les équipes d'évaluation ont pu s'entretenir avec la totalité des principaux partenaires du programme et collecter diverses informations pour étayer les grandes conclusions tirées. Le problème majeur a été que les équipes ont seulement pu interroger un petit nombre de représentants d'autres institutions gouvernementales et d'autres parties prenantes, par exemple des parlementaires. C'est pourquoi les données de l'évaluation sont essentiellement concentrées sur les produits directs du programme, sans rien indiquer de l'influence de celui-ci au sens large.



# 4. Contexte du programme

L'UNIFEM a un rôle à jouer au regard de l'intégration de la perspective du genre dans le contexte élargi du système des Nations Unies et s'emploie à resserrer les liens entre les droits et priorités des femmes et les agendas nationaux, régionaux et mondiaux. Pour ce faire, l'organisation établit des réseaux et des alliances entre les gouvernements et la société civile et s'efforce de promouvoir un dialogue politique multisectoriel sur l'émancipation des femmes. L'UNIFEM a pour mission d'entreprendre des « activités novatrices et expérimentales pour le bien des femmes, dans le cadre des priorités nationales et régionales » et de jouer un rôle « novateur de catalyseur » pour « garantir la participation en bonne et due forme des femmes dans les activités de développement et d'intégration de la perspective du genre ». De fait, le Programme BSG illustre le rôle social que joue l'UNIFEM en apportant son soutien à « des programmes et des stratégies novateurs visant à promouvoir l'émancipation des femmes et l'égalité des sexes ».

Ces dix dernières années, le contexte du développement international a vivement évolué. Un intérêt grandissant a été porté à la réduction de la pauvreté, désormais au cœur de tous les travaux de développement. La plupart des pays du monde a en effet ratifié les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et beaucoup d'entre eux ont conçu leurs propres stratégies de réduction de la pauvreté pour concrétiser leurs engagements internationaux. Les OMD formulent des engagements stratégiques envers l'égalité des sexes. Conjointement avec la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et le Programme d'action de Beijing, ces OMD constituent des jalons importants pour apprécier les progrès nationaux. En 2005, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a réitéré un ensemble d'engagements envers l'efficacité de l'aide, appelant à davantage d'efforts pour l'harmonisation, l'alignement et la gestion de l'aide. Tous les principaux donateurs internationaux ont fait des efforts pour travailler

ensemble plus efficacement, en alignant leur soutien sur des plans nationaux, souvent stipulés dans des Stratégies de réduction de la pauvreté. La déclaration a également suscité un élan supplémentaire pour inciter les donateurs à apporter leur soutien dans des domaines comme la budgétisation axée sur les résultats et la gestion des finances publiques.

Entre 2001 et 2004, l'UNIFEM, avec le soutien du Gouvernement belge, a mis en œuvre un programme novateur sur la budgétisation sensible au genre, baptisé « Renforcer la gouvernance économique : le budget de l'État sous le regard de l'approche genre ». La première phase de la conception des approches de la BSG, déployée dans vingt pays<sup>4</sup>, a essentiellement porté sur la sensibilisation et le renforcement des capacités, en collaboration avec des partenaires de gouvernements et de la société civile.

Le Plan de financement pluriannuel de l'UNIFEM pour 2004-2007 a spécifié quatre effets directs dans le Cadre de résultats stratégiques :

Une législation et des politiques sont formulées et mises en œuvre aux niveaux national et régional afin de promouvoir et de protéger les droits humains des femmes.

Les institutions œuvrant pour l'intégration de la perspective du genre sont engagées aux plus hautes instances, possèdent des capacités techniques et disposent de mécanismes de responsabilité de rendre compte pour promouvoir l'égalité entre sexes et l'émancipation des femmes.

Les défenseurs de l'égalité entre sexes ont les connaissances requises et sont positionnés de manière à promouvoir et à transformer les politiques, les programmes et les affectations de ressources.

4 Inde, Népal, Brésil, Chili, Kenya, Pérou, Équateur, Bolivie, Philippines, Nigéria, Tanzanie, Ouganda, Sri Lanka, Guatemala, Maroc, Égypte, Mexique, Belize, Sénégal et Mozambique.

Les attitudes et les pratiques discriminatoires et préjudiciaires évoluent de sorte à promouvoir et à protéger les droits des femmes et des fillettes.

Il a en outre identifié la BSG comme étant l'un des principaux outils permettant de conforter la mise en œuvre de ces effets directs, dans un cadre clair et précis, propice à la poursuite des travaux de BSG et des diverses interventions, dont la Phase II du programme. Ces travaux ont fait l'objet de rapports réguliers de la part de l'UNIFEM.

La seconde phase du programme, de 2005 à 2008, avait pour but de tirer les enseignements de la première phase. Elle s'est concentrée sur quatre pays, identifiés sur la base des opportunités spécifiques qu'ils présentaient au niveau national pour garantir que leurs processus et allocations budgétaires nationaux allaient devenir plus sensibles au genre et pour analyser la sensibilité au genre de leurs allocations budgétaires. Ces quatre pays, à savoir l'Équateur, le Maroc, le Mozambique et le Sénégal, ont été identifiés selon les critères suivants :

1. Contexte national des besoins prioritaires en termes de pauvreté et d'égalité entre sexes.
2. Points d'entrée et intérêt avéré envers la BSG au ministère des Finances et chez d'autres partenaires stratégiques jouant un rôle clé dans la formulation et la structuration des budgets au niveau national.
3. Expérience réussie de transformation du processus budgétaire sous différents angles au cours de la Phase I.
4. Existence d'opportunités pour influencer les processus budgétaires formels, comme les liens avec les DSRP, les CDMT, etc.
5. Capacité, au sein du gouvernement et de la société civile, à s'engager dans la budgétisation sensible au genre.
6. Leadership stratégique du pays dans le contexte infrarégional.

La seconde phase du programme a ouvert une nouvelle voie, en ce sens qu'elle s'est employée à contribuer aux efforts d'harmonisation de l'aide dans trois grands domaines. Le programme a été déployé dans le contexte de stratégies de réduction de la pauvreté, s'efforçant d'aligner le soutien conféré avec les priorités fixées au plan national. Les objectifs du programme tendaient à contribuer aux processus de réforme budgétaire, cherchant avant tout à obtenir des résultats en termes d'égalité entre sexes. Enfin, l'UNIFEM a proposé de travailler en étroite collaboration avec d'autres grands acteurs multilatéraux afin d'optimiser l'impact du soutien apporté.

### Contextes nationaux

Cette section décrit brièvement le contexte légal, politique et institutionnel du Programme BSG dans chacun des quatre pays retenus, en recensant les opportunités et les obstacles rencontrés par le programme.

Le contexte légal et politique en matière de genre informe la BSG au regard des possibilités d'avancement des femmes et du respect effectif des principes d'égalité des sexes et d'émancipation des femmes. Dans tous les pays retenus pour la Phase II, ce contexte présentait de réelles opportunités pour concevoir des approches novatrices susceptibles de concrétiser les engagements nationaux pris à haut niveau en faveur de l'égalité entre sexes. En outre, en Équateur, au Maroc et au Mozambique, l'engagement des hautes instances gouvernementales envers l'égalité des sexes s'est révélé être un important facteur de progrès.

Le cadre politique du développement national et de la réforme du secteur public, pour sa part, informe la BSG en établissant le cadre des priorités de développement socioéconomique et les paramètres d'évolution possible des processus budgétaires. Les processus de réforme politique et la coordination des donateurs ont à la fois favorisé et entravé la réalisation des objectifs du programme. Au Sénégal, en particulier, la coordination limitée entre les donateurs et la lenteur des progrès ont fait obstacle.

Enfin, le contexte institutionnel informe la BSG sur le degré de continuité chez les acteurs et dans les structures critiques à la réalisation des objectifs de BSG. Dans ce domaine, les quatre pays se sont tous heurtés à d'importants obstacles. La fréquence des changements opérés dans les structures départementales et dans le cœur des effectifs ont grandement compliqué la mise en œuvre du programme.

### Équateur

Le Plan pour l'égalité des chances (PIO) 2005-2009, édicté par l'ancien président équatorien, visait à placer la protection des droits des femmes au rang de politique d'État. La promulgation d'une nouvelle constitution a fourni de précieuses opportunités au programme pour influencer la formulation de politiques au plus haut niveau. La Constitution, entrée en vigueur en octobre 2008, affirme l'égalité des sexes et applique la perspective du genre selon un axe politique transversal. Les mécanismes nationaux équatoriens de promotion de la femme (CO-NAMU) ont joué un rôle influent dans la promotion des intérêts des femmes et ont constitué un puissant partenaire pour le programme.

En 2003, le budget de l'Équateur figurait parmi les deux budgets les moins transparents d'Amérique latine, faisant valoir la participation citoyenne la plus faible dans le processus budgétaire. Pendant sa mise en œuvre, le programme a eu quelque difficulté à accéder au processus budgétaire, mais a aussi su exploiter certaines opportunités à mesure que le processus était réformé. Le processus national de budgétisation a été transformé à partir de 2008 en un processus doté d'objectifs concrets, renforçant la transparence et autorisant la compréhension et le suivi de différentes politiques quant à leur impact différencié sur les hommes, les femmes et les enfants.

L'un des obstacles majeurs rencontrés par le programme a été la fréquence des changements intradépartementaux et interdépartementaux opérés durant la mise en œuvre. Le ministère des Finances a en effet pratiqué d'importants changements, tandis que les fonctions relatives à l'investissement public et à la politique économique

étaient intégrées au Secrétariat national de la planification et du développement (SENPLADES) et au tout nouveau ministère de la Coordination des politiques économiques. Vers la fin du programme, le processus budgétaire faisait l'objet d'une coordination plus efficace entre la planification (sous l'égide du SENPLADES) et l'affectation et le décaissement des ressources (ministère des Finances)

### Maroc

Quoique la Constitution marocaine garantisse l'égalité devant la loi, elle n'impose pas le principe de l'égalité entre hommes et femmes dans toutes les sphères. Le Maroc a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes le 21 juin 1993, mais l'a soumise à trois réserves, qui n'ont été levées que récemment. Le nouveau Code de la famille (Code d'état civil) est entré en vigueur en février 2004, octroyant davantage de droits aux femmes dans le mariage et en cas de divorce, mais son application n'est guère homogène. Dans l'ensemble, l'engagement des instances gouvernementales supérieures envers l'égalité des sexes a permis au programme d'apporter un soutien significatif.

À partir de 2001, le Gouvernement marocain a lancé une série de réformes du secteur public, introduisant notamment la budgétisation et la gestion axées sur les résultats. Les réformes ont conféré aux ministères sectoriels une flexibilité accrue dans leurs modes de préparation et de présentation des budgets, alors que le soutien apporté dans le cadre du Programme BSG a permis de dresser des Rapports annuels sur le genre, en collaboration avec les départements, reprenant des indicateurs sensibles au genre pour l'évaluation des programmes et politiques publics. Le processus de réforme a donc généré d'importantes opportunités de contribution.

En 2007, les mécanismes nationaux de promotion de la femme ont été intégrés, sous forme de département ministériel, au ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité. Si ces changements ont certes ouvert de nouvelles opportunités au programme, c'est surtout le ministère de l'Économie et des Finances qui a focalisé toute l'attention durant la mise en œuvre.

### Mozambique

Le Mozambique affirme l'égalité des sexes dans sa Constitution et a ratifié les principales conventions de droits humains, notamment la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Déclaration régionale sur l'égalité hommes-femmes et le développement, ainsi que son addendum sur l'élimination de la violence à l'égard des femmes et des enfants. Les engagements politiques nationaux envers l'égalité des sexes sont notamment concrétisés par le Plan national pour l'avancement de la femme (PNAM) et l'approbation, en 2006, de la Politique de genre et de sa Stratégie de mise en œuvre (PGEI). Le Gouvernement a également institué un organe consultatif, le Conseil national pour l'avancement de la femme (CNAM), pour coordonner la mise en œuvre de la politique de genre. De fait, le contexte légal et la coordination des donateurs autour de l'égalité des sexes ont permis au programme de progresser vers ses grands objectifs.

Le deuxième Document de stratégie de réduction de la pauvreté (PARPA II), rédigé en 2005, a façonné le contexte des politiques macroéconomiques. Il y a aussi eu une coordination de haut niveau entre le Gouvernement et les donateurs, notamment grâce à la Loi de réforme de la gestion des finances publiques, à laquelle le Gouvernement accorde une grande importance. Ce document de stratégie et cette coordination de haut niveau ont offert au programme des opportunités uniques pour influencer la stratégie nationale et pour inscrire le soutien des donateurs dans cette stratégie.

Cependant, les changements apportés au contexte institutionnel ont entravé l'exploitation de ces opportunités. Après le changement de Président, aux élections de 2004, le ministère de la Planification et des Finances a été scindé début 2005, avec d'un côté un ministère de la Planification et du Développement et, de l'autre, un ministère des Finances. Dans le même temps, l'ancien ministère de la Coordination des femmes et de l'action sociale (MMCAS) est devenu le ministère de la Femme et de l'Action sociale, chargé de la mise en œuvre (et de la coordination) des politiques y afférentes.

### Sénégal

La Constitution du Sénégal, promulguée en 2001, affirme l'égalité entre sexes et le pays est signataire de toutes les conventions internationales de droits humains, dont la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et la Charte africaine. Les mécanismes nationaux de promotion de la femme, dans leur état d'avancement de 2006 sur la Charte africaine, ont documenté les nombreuses dispositions juridiques qui protègent les droits des femmes même si, dans la société civile, les commentateurs des droits des femmes dénoncent différents obstacles à la mise en œuvre de ces dispositions juridiques. La Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité entre sexes, lancée en 2008, fait des mécanismes nationaux de promotion de la femme le point focal pour la mobilisation des ressources dans le domaine du genre. Le contexte légal a donc fourni de nombreuses opportunités au programme pour soutenir la mise en œuvre de ces engagements nationaux.

Cependant, tant dans le contexte politique que dans le contexte institutionnel, d'importants obstacles ont empêché la pleine exploitation de ces opportunités. Le programme national de Coordination des réformes budgétaires et financières (PCRBF) a été mis au point en 2003 et, depuis lors, sert de fondement aux décisions visant à faire progresser la budgétisation basée sur la performance. Le deuxième Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) du Sénégal a été approuvé en octobre 2006 et couvre la période 2006-2010. Bien que ces deux documents aient pu paraître susciter des opportunités, la coordination limitée entre les donateurs et la lenteur des progrès ont fait obstacle.

Les obstacles les plus significatifs ont sans doute été les fréquents changements institutionnels. Au cours de la Phase II du Programme BSG, les mécanismes nationaux de promotion de la femme ont à trois reprises changé de nom (et d'attributions) et le ministère des Finances a subi des changements institutionnels, notamment concernant ses attributions statistiques et démographiques.

# 5. Description du Programme BSG

La Budgétisation Sensible au Genre (BSG), en tant qu'outil de renforcement de la responsabilité de rendre compte, de la participation et de la sensibilité au genre dans la gouvernance économique, est soutenue par l'UNIFEM depuis huit ans par le biais de différents programmes, dont le programme financé par le Gouvernement belge et intitulé « Renforcer la gouvernance économique : le budget de l'État sous le regard de l'approche genre ». Le but à long terme de ce programme est de réduire la pauvreté et l'exclusion parmi les femmes. Ainsi, les bénéficiaires ultimes visés par le programme sont des femmes pauvres, le but étant de mieux traiter leurs priorités dans les allocations budgétaires par une politique nationale et des processus budgétaires sensibles au genre.

La Phase I du programme (2001-2004) a apporté un soutien technique et financier à vingt pays afin qu'ils amorcent ou poursuivent des initiatives de budgétisation sensible au genre. Le programme a facilité la conception d'outils pour l'analyse des budgets sensibles au genre et leur adaptation à différents contextes nationaux en fonction des besoins techniques spécifiques. Le programme a promu l'application d'outils et de stratégies de BSG au niveau des pays en soutenant des initiatives de budgétisation sensible au genre dirigées par des acteurs du gouvernement ou de la société civile. Les initiatives ciblaient la budgétisation aux niveaux national et local. Le programme s'est également axé sur trois grandes stratégies : premièrement, renforcer les capacités des différents acteurs budgétaires ; deuxièmement, soutenir les défenseurs des politiques dans leurs efforts visant à aligner les processus, systèmes et structures budgétaires sur les objectifs d'élimination de la pauvreté et d'affirmation de l'égalité des sexes ; troisièmement, renforcer les connaissances sur les applications des outils de budgétisation sensible au genre.

La seconde phase du Programme global BSG (2005-2008) s'est efforcée de capitaliser les enseignements tirés des expériences acquises durant la première phase. Elle a été appliquée dans quatre pays (Équateur, Maroc, Mozambique et Sénégal) aux politiques et allocations budgétaires de niveau national, aux côtés de ministères sectoriels sélectionnés. L'objectif premier de la Phase II était de transformer des politiques et processus budgétaires de manière à ce qu'ils tiennent compte de l'égalité entre sexes et d'apporter des changements concrets aux affectations de ressources. Les principaux acteurs identifiés comme parties prenantes à la Phase II ont été les ministères de la Planification et des Finances, des ministères sectoriels, des mécanismes nationaux de promotion de la femme, des organisations de la société civile (en particulier des organisations féminines et des groupes de budgets favorables aux pauvres), des parlementaires, d'autres agences de l'ONU et des organismes multilatéraux.

Les effets directs escomptés de la Phase II étaient les suivants :

Prise en compte des principes d'égalité entre sexes dans les processus et politiques budgétaires nationaux

Prise en compte des priorités des femmes pauvres dans les allocations budgétaires pour les programmes nationaux de lutte contre la pauvreté

Mise à profit des connaissances et enseignements sur la budgétisation sensible au genre pour la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises.

La proposition de programme soumise au Gouvernement belge pour la Phase II synthétisait comme suit les différences entre les Phases I et II :

Le Tableau 5.1 - Phases du Programme BSG

Phase I du Programme BSG (2000-2004)	Phase II du Programme BSG (2005-2008)
Approche pilote dans vingt pays	Approfondissement et mise à profit des enseignements tirés des Pilotes dans 4 pays
Intervention dans le cycle budgétaire au stade de projet	Alignement sur le cycle budgétaire national
Spécialisation : renforcement des capacités	Spécialisation : changement politique, notamment au niveau des allocations et processus budgétaires
Partenariats stratégiques avec certains ministères sectoriels, parlementaires, groupes de la société civile et organisations de l'ONU	Poursuite des partenariats établis à la phase précédente, mais en privilégiant les liens avec les ministères, les groupes de budgets favorables aux pauvres et les banques de développement multilatéral
Approche multisectorielle	Spécialisation sectorielle directement liée à la réduction de la pauvreté et alignée sur les OMD
Initiatives entreprises aux niveaux local, sectoriel et national	Mise en avant des mécanismes de suivi des budgets nationaux

Dans tous les cas, les bénéficiaires ultimes visés par le programme ont été des femmes pauvres, le but étant de mieux traiter leurs priorités dans les allocations budgétaires par une politique nationale et des processus budgétaires sensibles au genre. Les bénéficiaires immédiats du programme ont constitué un nouveau départ pour l'UNIFEM et ont principalement porté sur les composantes gouvernementales en charge de la planification et de la budgétisation. Ces bénéficiaires immédiats ont légèrement varié d'un pays à l'autre, comme suit :

**Équateur** – personnel du ministère des Finances et de ministères sectoriels, mécanismes nationaux de promotion de la femme et acteurs de la société civile engagés dans la promotion de la responsabilité de rendre compte et de l'égalité entre sexes, universitaires et étudiants d'une institution académique nationale et personnel de donateurs partenaires.

**Maroc** – personnel du ministère des Finances, personnel en charge de la planification et des finances dans des ministères sectoriels et représentants d'organisations de la société civile œuvrant pour la promotion de la responsabilité de rendre compte et de l'égalité entre sexes.

**Mozambique** – personnel de ministères sectoriels, ministère de la Planification et des Finances, mécanismes nationaux de promotion de la femme et autres acteurs chargés de la promotion de la responsabilité de rendre compte et de l'égalité entre sexes dans des organisations de la société civile et au parlement.

**Sénégal** – personnel de ministères sectoriels, notamment les responsables de la budgétisation et le personnel des départements de planification et de finances du Gouvernement, mécanismes nationaux de promotion de la femme, organisations de la société civile concernées par l'égalité entre sexes, comme le Réseau des femmes africaines économistes (REFAE), et parlementaires.

Pareillement, les parties prenantes des programmes nationaux ont varié en fonction du contexte :

**Équateur** – les parties prenantes ont consisté en donateurs bilatéraux, dont GTZ et des agences de l'ONU, en particulier le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Le recours aux Groupes d'intérêts propres au genre pour informer les parties prenantes sur le programme a été limité.

**Maroc** – il n'y a pas eu de parties prenantes importantes hormis les consultants recrutés pour dispenser des formations ou effectuer des études et des rapports.

**Mozambique** – les parties prenantes ont consisté en donateurs bilatéraux, dont Irish Aid et des agences de l'ONU, en particulier le PNUD. Le programme a créé un Groupe d'intérêts propres au genre, composé d'individus intéressés provenant du Gouvernement, de donateurs, d'établissements universitaires et de la société civile.

**Sénégal** – les autres participants aux activités du programme ont été des institutions académiques et des agences de l'ONU. L'UNIFEM a collaboré avec le PNUD et le FIDA et a également tenté d'approcher la FAO.

Au siège de l'UNIFEM, un directeur du programme a coordonné la mise en œuvre et la gestion du programme. L'un des principaux éléments de cette fonction a consisté à faciliter la conception d'un cadre cohérent de surveillance, d'évaluation et d'apprentissage dans les quatre pays de manière à autoriser une documentation et des comptes rendus réguliers sur les processus et résultats du programme. Ces attributions ont été principalement concrétisées par les éléments suivants : un atelier à New York en 2005 pour définir les cadres logiques de chacun des quatre pays, un examen à moyen terme en 2006 et des contacts réguliers par courriel et téléphone avec les personnes impliquées dans la mise en œuvre. En outre, la Phase II du programme a fait appel aux ressources du Spécialiste de la gestion des connaissances, au siège de l'UNIFEM.

Les comptes rendus au Gouvernement belge ont été coordonnés et acheminés via le siège, avec la production d'un résumé régulier des activités à comparer avec les produits et effets directs initialement prévus. Comme l'indique la régularité des comptes rendus, le but était de synthétiser les progrès et de les comparer aux indicateurs de produits et d'effets directs pour les cadres logiques des pays. La principale entreprise de revue des progrès a eu lieu pendant le processus d'examen à moyen terme du Programme global BSG, avec un « processus interne

et externe »<sup>5</sup>, à la mi-2006. Une Réunion des partenaires a été organisée au Maroc en novembre 2006 pour étudier les conclusions de l'examen à moyen terme. Cette réunion avait pour but d'identifier les progrès accomplis, ainsi que les modifications à apporter à l'orientation du programme pour garantir l'obtention de résultats anticipés d'ici la fin 2008. Le programme a considérablement varié, d'un pays à l'autre, dans sa portée et dans son axe suite à cette réunion.

Au départ, un comité consultatif du projet devait être institué pour prodiguer des conseils sur l'orientation du programme. Ce comité consultatif devait être composé de grands acteurs de la budgétisation sensible au genre. Il ne semble pas y avoir eu de mécanisme de compte rendu sur les progrès accomplis dans la mise ou le maintien en place de ce comité. Au niveau des pays, les initiatives devaient créer des comités directeurs composés des parties prenantes et des partenaires nationaux principaux.

Différents arrangements ont été pris pour faire progresser les activités du programme dans les quatre pays. Dans tous les cas, les études de pays mettent en évidence les problèmes qui se sont fait jour du fait du manque de continuité et de capacité dans la coordination du programme, qui sont étudiés plus en détail à la section 8 ci-après :

Équateur – les activités du programme au niveau national relevaient de la responsabilité générale du Directeur régional du programme pour la région des Andes, assisté du coordinateur régional du Programme BSG programme et d'un assistant dédié, basé à Quito.

Le Mozambique disposait d'un financement pour recruter un coordinateur à temps plein. Jusqu'en 2006, l'UNIFEM n'avait aucun personnel au Mozambique. Le point focal de l'UNIFEM était un membre du personnel du PNUD, affecté aux bureaux du PNUD à Maputo. Lorsque l'UNIFEM a entrepris d'implanter un bureau de pays au Mozambique,

<sup>5</sup> Les objectifs stipulés pour l'examen à moyen terme étaient d'observer les progrès accomplis vers les résultats escomptés du programme, d'identifier des processus méritant d'être plus amplement documentés et susceptibles d'être reproduits par d'autres agences et de promouvoir un processus d'apprentissage et des stratégies d'examen du programme à partir des leçons apprises pendant la mise en œuvre.

un consultant a été recruté pour couvrir le Programme BSG sur le territoire à compter de la mi-2006. À partir de 2007, il y a eu un membre du personnel affecté au Programme BSG dans le bureau de l'UNIFEM à Maputo.

Le Maroc disposait d'un financement pour rémunérer un coordinateur et plusieurs personnes se sont succédé à ce poste pendant la mise en œuvre. Tout au long de la Phase I et de la Phase II, l'UNIFEM a mis en œuvre ses activités de renforcement des capacités en recourant aux services d'un seul et même consultant international, Nalini Burn, entouré de différents éléments d'appui technique.

Sénégal – le programme était géré par un seul coordinateur employé à temps plein, nommé en janvier 2007. Un

consultant international, Nalini Burn, a été recruté pour soutenir le renforcement des capacités pendant la Phase I et la Phase II. Durant la Phase II, ce soutien a été assuré par sept missions au Sénégal.

Le financement provenait du siège de l'UNIFEM à New York, tandis que les activités du programme de niveau national relevaient de la responsabilité générale des Directeurs régionaux du programme pour les Bureaux régionaux respectifs. Les dépenses déclarées pour le programme sont spécifiées dans le tableau ci-dessous :

**Le Tableau 5.2 - Dépenses du programme BSG (2005-2009)**

Dépenses totales du projet	Global \$	Équateur \$	Maroc \$	Mozambique \$	Sénégal \$	Total \$
Déc. 2005	45,981	46,410	79,048	147,345	134,781	453,565
Déc. 2006	250,014	153,809	168,888	197,375	90,299	860,385
Déc. 2007	157,532	161,768	154,911	151,231	122,104	747,546
Déc. 2008	161,675	210,954	228,842	144,870	129,883	876,224
Mars 2009	130,000	80,976	93,887	82,192	5,316	392,371
<b>Total</b>	<b>745,202</b>	<b>653,917</b>	<b>725,576</b>	<b>723,013</b>	<b>482,383</b>	<b>3,330,092</b>

L'efficacité des arrangements financiers et de la gestion financière du programme est étudiée à la section 8.

## 5.1 Théorie globale du changement pour la Phase II

La **théorie du changement pour la première phase** du Programme global BSG de l'UNIFEM a eu comme point de départ la méconnaissance supposée de la pertinence

des budgets vis-à-vis de l'égalité entre sexes. En réponse, le programme a conçu une série d'activités de sensibilisation à la BSG avec des parties prenantes. L'axe premier était le renforcement des capacités avec des partenaires stratégiques dans certains ministères sectoriels, des parlementaires, des groupes de la société civile et des organisations de l'ONU. Il était également question de soutenir des initiatives pilotes de BSG. La sensibilisation et le renforcement des capacités étaient censés constituer le fondement d'une mobilisation informée pour l'application de la BSG dans des systèmes nationaux et

locaux de planification et de budgétisation, le but étant de garantir une responsabilité accrue de rendre compte sur les engagements envers les droits des femmes et l'égalité entre sexes.

La proposition concernant la Phase II s'est appuyée sur le bilan de la première phase dressé en 2003. Elle a mis en exergue trois principes directeurs, issus de la Phase I, pour les composants de la Phase II du Programme BSG :

**Axe politique et changement** : l'évaluation a révélé à quel point il importe de s'assurer que les programmes de budgétisation sensible au genre intègrent le mécanisme en tant qu'un outil, et pas comme une fin en soi. Il a été conclu que la BSG était plus efficace lorsque la stratégie déployée pour son utilisation visait clairement à influencer des politiques spécifiques de manière à les adapter aux engagements pris relativement à l'égalité des sexes et aux droits humains des femmes.

**Démocratisation des processus budgétaires par la mobilisation de puissants partenariats entre le gouvernement et la société civile** : l'examen a révélé que les initiatives de BSG les plus fructueuses sont celles qui déploient une stratégie sur plusieurs fronts pour promouvoir le dialogue, la mobilisation et la transformation politiques en rassemblant différents acteurs et parties prenantes des processus de gouvernance économique. Le renforcement des capacités et l'engagement au sein de la société civile et des ministères concernés, notamment en faisant du ministère des Affaires féminines ou de l'Égalité des sexes une source permanente de soutien et de coordination afin d'appuyer les efforts après l'achèvement du « projet » de budgétisation sensible au genre, ont été perçus comme un moyen de garantir la persistance des changements opérés dans les allocations au-delà d'un cycle budgétaire.

**Capacités nationales et régionales viables en BSG via de puissants réseaux et le partage des connaissances** : il a été conclu que les efforts de l'UNIFEM, du PNUD, de GTZ et de nombreux donateurs bilatéraux ont contribué au développement des capacités de BSG sur le terrain. L'évaluation s'est intéressée à l'avantage comparatif de l'UNIFEM concernant la stimulation de réseaux régionaux et mondiaux de défenseurs de l'égalité entre sexes et a suggéré que leur mise en relation avec d'autres réseaux pourrait être plus stratégiquement mise à profit au cours de la seconde phase.

À la **Phase II, une théorie générale du changement** a été élaborée en partant du principe que, bien que la BSG ait fait l'objet d'une sensibilisation générale, avec des enseignements tirés des expériences de vingt pays, le travail de BSG n'était pas encore aligné sur le cycle budgétaire national et les processus budgétaires. L'objectif de la seconde phase a donc consisté à transformer l'exécution du budget de manière à démontrer que les politiques et processus budgétaires tenaient compte des principes de l'égalité des sexes et, ce faisant, à apporter des changements concrets aux affectations de ressources. Il a été indiqué que l'impact à long terme du programme consisterait à démontrer l'impact que ces actions transformatives ont en termes d'accès amélioré des femmes pauvres aux services et aux ressources et d'égalité entre les sexes, conformément aux OMD à réaliser d'ici 2015.

Afin de réaliser l'impact à plus long terme et l'objectif, une approche relativement complexe de programme a été proposée dans le cadre logique, avec trois composantes ou effets directs et sept produits contribuant à ces effets directs – voir le Diagramme 5.1 ci-dessous.

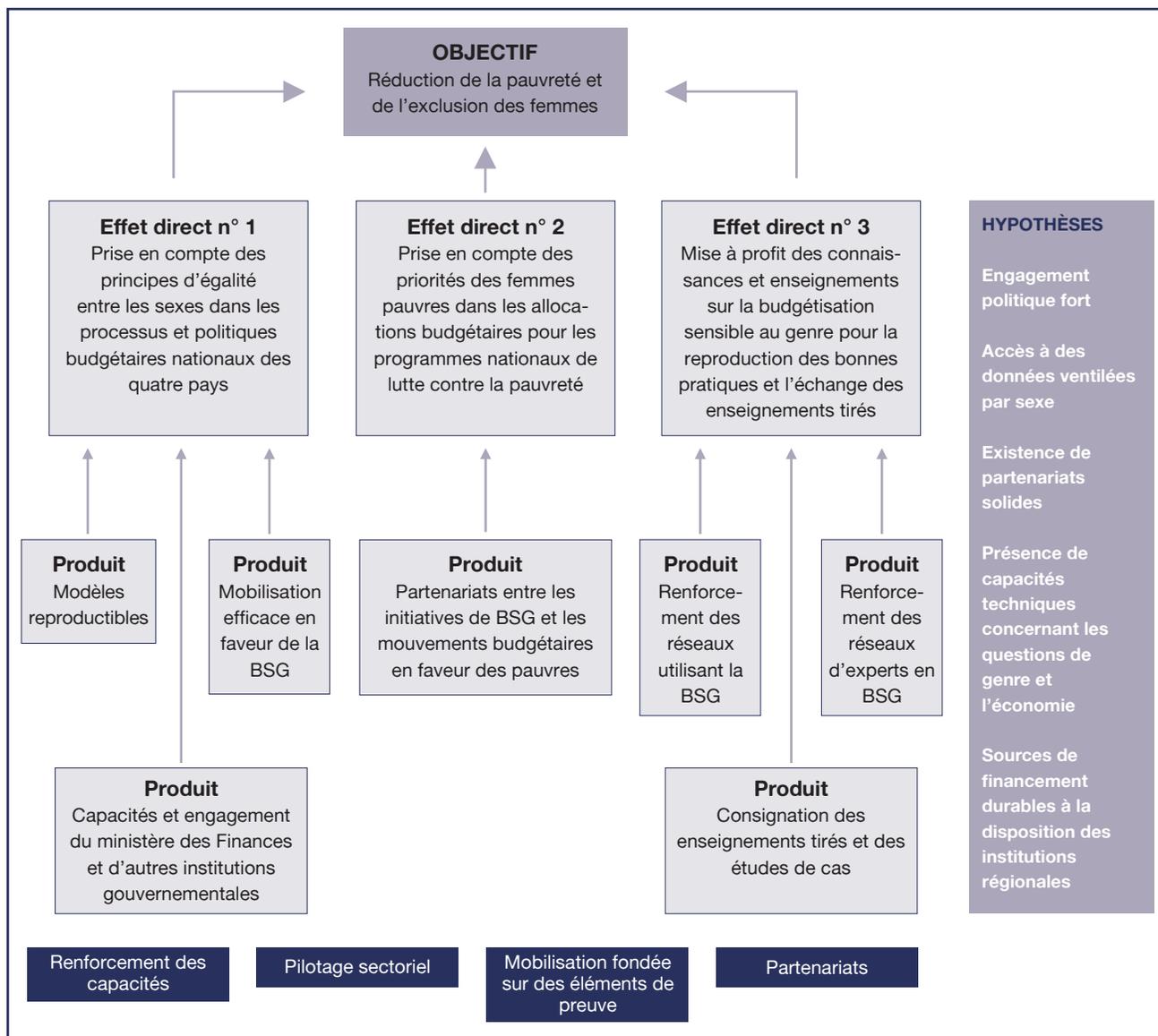


Diagramme 5.1 - Modèle de mise en œuvre du programme BSG.

Ce diagramme détaille les maillons de la chaîne causale, mettant en exergue les **effets directs escomptés** de la conjonction de stratégies et d'activités du programme à chaque étape du processus. Ainsi :

À court terme, par les produits du programme, le travail de BSG devrait en venir à s'aligner sur le cycle budgétaire national, des modifications devraient être apportées aux processus budgétaires nationaux, les mécanismes de suivi budgétaire devraient être améliorés et documentés et les liens entre les défenseurs du genre et les décideurs budgétaires devraient être renforcés.

À moyen terme, par les effets directs du programme, les processus politiques et budgétaires devraient être davantage sensibles au genre, les allocations budgétaires devraient tenir compte des priorités des femmes pauvres et exclues et les bonnes pratiques et les leçons apprises devraient être reproduites via des réseaux et le partage des connaissances.

À long terme, le programme dans son ensemble devrait contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion parmi les femmes.

Le diagramme présente également les hypothèses formulées pour le programme, qui sont relativement claires et renvoient principalement aux effets directs. Cependant, ces hypothèses formulées ne semblent pas avoir été conçues ou explorées plus avant pendant la mise en œuvre du programme. Comme indiqué ci-après, trois de ces hypothèses font figure d'obstacles à la mise en œuvre du programme : la disponibilité de données ventilées par sexe, l'existence de puissants partenariats et la présence d'une capacité technique sur le genre et l'économie.

L'identification d'hypothèses implicites dans l'approche du programme procède de deux sources :

L'analyse de la documentation du programme et la construction du modèle logique

L'analyse pratiquée dans les études de pays.

L'analyse initiale de la documentation du programme a autorisé la construction d'un modèle logique. Parallèlement, cette analyse a révélé deux problèmes :

Le manque de clarté quant à l'intention d'établir des liens entre les composants du programme et entre les effets directs et les stratégies du programme. Cette lacune suggère à son tour deux hypothèses sous-jacentes au programme : premièrement, qu'il est possible de nouer des liens entre les défenseurs du genre et les groupes de budgets favorables aux pauvres et, deuxièmement, qu'il est possible d'établir et d'entretenir des liens entre les différents éléments du programme, en particulier les modèles, les capacités et la mobilisation.

Les considérables écarts de logique entre les produits (court et moyen termes) et l'impact (long terme). L'hypothèse relative à ces écarts est que les effets directs proposés dans le programme sont suffisants pour autoriser une réduction de la pauvreté féminisée.

L'analyse pratiquée dans les études de pays a, pour sa part, révélé un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes au programme :

Les enseignements tirés de la première phase de mise en œuvre reposaient sur une solide appréciation de ce qui avait été réalisé. Il s'ensuit deux hypothèses : premièrement, que la capacité technique à concevoir des modèles et à établir des liens avec les processus budgétaires existe dans les pays et, deuxièmement, que la capacité des défenseurs du genre est suffisante et qu'il y a moyen d'influencer les processus.

Il semble qu'il ait été généralement supposé que les critères de sélection applicables aux pays constituaient un fondement suffisant pour la mise en œuvre. L'hypothèse sous-jacente est donc que les critères étaient bons et qu'ils étaient suffisamment efficaces pour identifier les pays présentant des opportunités de BSG.

L'analyse de la mise en œuvre du programme aux niveaux national et international suggère deux hypothèses : premièrement, que l'approche de la mise en œuvre autorise l'emploi le plus efficace qui soit de ressources techniques, humaines et financières limitées et, deuxièmement, qu'il existe une capacité au bon niveau pour documenter les enseignements tirés et pour surveiller et évaluer.

La capacité à analyser le contexte et l'approche de la mise en œuvre du programme suggère deux autres hypothèses, de niveau supérieur : premièrement, que les approches conçues peuvent être reproduites et sont influentes et, deuxièmement, que les différents éléments de l'approche, à savoir les modèles, la capacité et la mobilisation, peuvent être institutionnalisés à des fins de viabilité.

Ces hypothèses sont illustrées dans une théorie du changement fondée sur le modèle logique employé pour collecter des données et pour formuler les hypothèses implicites expliquées ci-dessus – voir le Diagramme 5.2 ci-après.

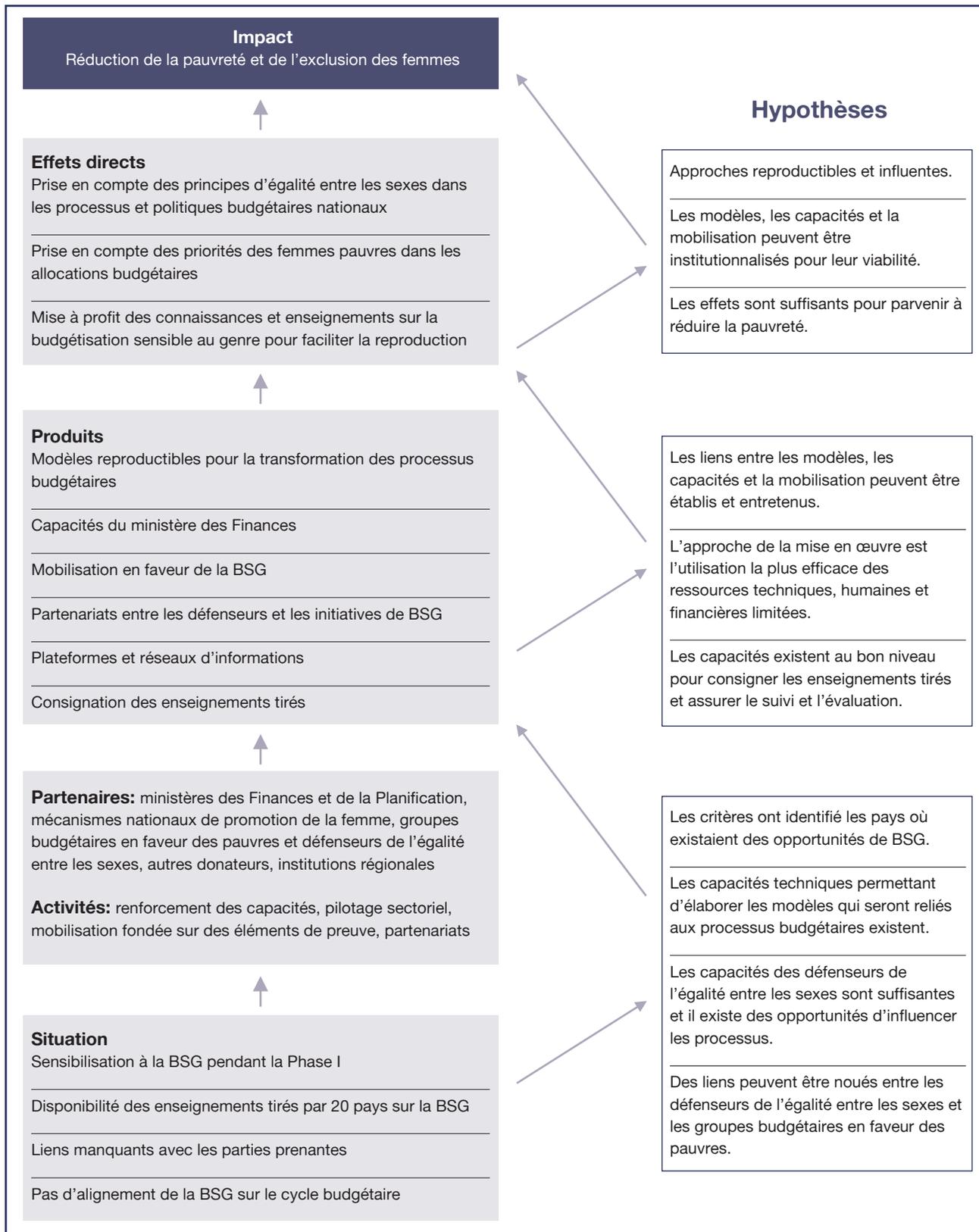


Diagramme 5.2 - Programme théorie du changement

# 6. Résultats du programme

Cette section examine les résultats obtenus par le programme et les évalue selon les critères d'évaluation de Pertinence, d'Efficacité et de Viabilité, expliqués à la section 2.

## 6.1 Pertinence

Degré de cohérence des objectifs d'une intervention de développement avec les conditions des bénéficiaires, les besoins des pays, les priorités globales et les politiques des partenaires et donateurs.

Ici, la pertinence s'examine en déterminant dans quelle mesure l'équipe de l'UNIFEM est parvenue à positionner le travail de BSG dans les cadres nationaux de planification, de budgétisation et de surveillance, à analyser le contexte national et à identifier les priorités de femmes.

### 6.1.1 Positionnement du Programme BSG dans le contexte politique

Les quatre études de pays (Équateur, Maroc, Mozambique et Sénégal) démontrent que l'UNIFEM est parvenu à positionner le travail de BSG dans les cadres nationaux de planification politique, de budgétisation et de surveillance. Dans les quatre pays, l'engagement aux plus hauts niveaux envers l'égalité des sexes a permis au programme d'influencer la conception de politiques nationales et de soutenir les efforts visant à garantir la mise en œuvre de ces engagements. Les exemples du Maroc, du Mozambique et de l'Équateur révèlent aussi les opportunités suscitées par les réformes de la gestion des finances publiques, notamment la mise en avant de la budgétisation axée sur les résultats. En revanche, l'exemple du Sénégal révèle à quel point il importe de maintenir des liens avec les principaux partenaires donateurs, comme la Banque mondiale, afin de préserver la cadence de ces processus de réforme. Par exemple :

**Maroc** – L'engagement envers la gestion et la budgétisation axées sur les résultats, soutenu par les principaux acteurs multilatéraux, et l'engagement global de haut niveau envers l'égalité des sexes ont constitué un environnement idéal pour les interventions de BSG. Le Programme BSG est parvenu à exploiter l'axe des résultats en termes d'égalité des sexes en faveur du changement, démontrant la nécessité de privilégier les résultats et, ce faisant, contribuant au processus national de réforme de la gestion des finances publiques et faisant progresser les objectifs d'égalité entre sexes. Parallèlement, toutefois, le processus de réforme budgétaire a fait figure d'obstacle, en ce sens que le rythme des changements en faveur de la BSG a été ralenti par la lenteur de la réforme plus générale de la gestion des finances publiques.

**Mozambique** – Le contexte politique a été façonné par un deuxième Document de stratégie de réduction de la pauvreté, étayé par une coordination de haut niveau entre le Gouvernement et les donateurs et encore renforcé par l'engagement envers la réforme de la gestion des finances publiques, soit de réelles opportunités pour la BSG. Le programme a su tirer profit de ces opportunités, s'employant à garantir la prise en compte des questions de genre dans le DSRP et travaillant en étroite collaboration avec l'organe de coordination des questions de genre pour surveiller les progrès de la mise en œuvre du DSRP.

**Sénégal** – Grâce aux engagements des politiques nationales envers la réduction de la pauvreté et la croissance économique, la réforme de la gestion des finances publiques et l'égalité et l'équité entre sexes, l'UNIFEM a conclu que la BSG était pertinente car, avec la budgétisation axée sur les résultats, il fallait s'assurer que les effets directs, tels ceux concernant l'égalité entre sexes, étaient clairement spécifiés dans les plans et que les ressources étaient affectées en conséquence. Le programme a également reconnu que le ministère de l'Économie et des Finances devait constituer une partie prenante prioritaire. Le Programme BSG avait au départ plusieurs opportunités pour se positionner dans les cadres nationaux de planification, de budgétisation et de surveillance. Malheureusement, ces opportunités n'ont pas été exploitées et, lorsque le Programme BSG de la Banque mondiale a été suspendu, l'UNIFEM n'a rien fait pour combler cette lacune et pour continuer de suivre les processus de réforme nationale.

**Équateur** – La grave instabilité sociopolitique qui a prévalu sur toute la durée du programme a suscité de réelles opportunités pour l'avancement du travail de BSG, puisque

les cadres légaux et politiques ont été renégociés. Bien que l'ampleur de cette instabilité ait compliqué la mise en œuvre, le programme a réussi à exploiter les opportunités présentées par la réforme de la Constitution en faisant pression pour concrétiser les engagements constitutionnels pris en faveur de l'égalité entre sexes. L'adoption d'un système budgétaire doté d'objectifs concrets et le développement du rôle de la planification dans le cycle budgétaire ont encore suscité d'autres opportunités, que le programme a utilisées afin d'influencer la conception de processus techniques pour la planification des politiques nationales et la budgétisation. Dans le même temps, le programme a aussi pâti des fluctuations de ces circonstances institutionnelles. Par exemple, les consultants du programme étaient parvenus à se servir du Fonds spécial pour la relance sociale et productive, créé en juillet 2005, pour inciter le ministère des Finances à inclure un indicateur de genre dans les critères d'affectation des ressources aux projets d'investissement. Mais, lorsque ces fonds spéciaux ont été supprimés dans le cadre du processus de réforme budgétaire, ce travail novateur s'est anéanti.

### 6.1.2 Utilisation de l'analyse politique et institutionnelle pour préserver la pertinence

Le Programme BSG a obtenu d'importants résultats dans les quatre pays, comme l'indique la section 6.2 ci-après. Cependant, les études de cas ont aussi trouvé de nombreux exemples indiquant que d'autres opportunités ont été manquées ou que des avantages initiaux ont été gâchés en raison de l'incapacité du programme à utiliser ou à pratiquer une analyse permanente détaillée de l'environnement politique ou institutionnel. De même, des opportunités ont été manquées du fait de l'incapacité à s'engager au niveau national sur les questions techniques et dans les espaces dédiés à la réforme des finances publiques. L'UNIFEM a supposé, comme point de départ pour la Phase II, que l'expérience issue de la Phase I (comprenant, dans certains, des études spécifiques d'éléments politiques ou institutionnels du contexte) était suffisante pour entreprendre la sélection initiale des quatre pays. Aucun des quatre pays n'a effectué d'analyse contextuelle plus détaillée en prélude au démarrage du programme. Toutes les études de pays notent, soit que les occasions de mieux comprendre le contexte ont été manquées, soit que l'analyse pratiquée n'a pas été suffisamment utilisée pour informer la mise en œuvre. Par exemple :

**Maroc** – L'UNIFEM a diligenté **trois études** : « Coûts des OMD sous une perspective du genre (première ébauche achevée en 2006, texte édité en 2008 mais non encore publié) », « Analyse exhaustive de données sensibles au genre au Maroc (2007) » et « Système de surveillance communautaire (étude commandée en 2006, toujours en cours) ». L'UNIFEM avait conscience des contraintes imposées par le calendrier, qui empêchaient de mettre sur pied un système de budgétisation axée sur les résultats. Cependant, bien que les trois études aient produit des informations pertinentes sur le processus de réforme, elles n'ont à aucun moment été utilisées pour informer les points d'entrée sectoriels et la planification stratégique concernant le programme. Par exemple, les analyses ont indiqué les départements où la réforme était la plus avancée et où des résultats avaient plus de chances d'être observés à court ou moyen terme. De plus, le rapport sur les données sensibles au genre a révélé la nécessité de prioriser les efforts au niveau national, de préférence au niveau régional ou provincial, de manière à renforcer ultérieurement la visibilité de la réforme budgétaire.

**Mozambique** – Une évaluation des besoins a été pratiquée en 2003, dans le cadre de la Phase I du Programme BSG, portant spécialement sur les lacunes et les liens institutionnels du Programme BSG. Suite à la décision d'associer formellement le programme au Conseil national pour l'avancement de la femme, les liens formels avec les ministères de la Planification et des Finances et les ministères sectoriels ont été gérés par l'intermédiaire de cette nouvelle institution, et non plus directement par chaque ministère, ce qui aurait mis la BSG en avant dans leurs institutions. Le personnel du programme, cependant, n'a pas reconnu les limites de cette approche, qui a fait obstacle aux progrès et à la viabilité des résultats.

**Sénégal** – Le programme a adopté une approche pragmatique pour identifier des points d'entrée institutionnels, plutôt que de pratiquer une évaluation institutionnelle systématique. Les enseignements tirés par le programme de l'expérience ont induit un changement de points d'entrée, lesquels sont passés des mécanismes de promotion de la femme (Phase I) à la composante politique du ministère des Finances (Unité de surveillance DSRP), puis à la composante budgétaire du ministère des Finances (Direction nationale du budget), comme spécifié dans la proposition de programme. Du fait des médiocres connaissances du personnel du Programme BSG sur les réformes des dépenses publiques et de la gestion des finances publiques, le programme n'a pas pu exploiter toutes les opportunités et synergies potentielles pour informer la priorisation des efforts afférents au programme.

### 6.1.3 Identification des priorités des femmes pauvres

Dans tous les cas, le programme a fait des organes gouvernementaux sa principale source pour l'analyse des priorités des femmes. Dans certains cas, ces analyses se sont appuyées sur les informations et analyses produites dans le cadre de processus participatifs relativement complets (rédaction de DSRP, par exemple). Dans d'autres cas, l'UNIFEM a *de facto* dépendu d'un seul organe gouvernemental, par exemple le ministère des Finances ou les mécanismes nationaux de promotion de la femme, de sorte qu'il a été plus difficile de démontrer que le programme comprenait parfaitement les priorités des femmes pauvres. Lorsque les mécanismes nationaux de promotion de la femme étaient soumis à une évolution rapide (Équateur) ou étaient récents ou relativement mal implantés (Mozambique), le programme devenait plus vulnérable et avait donc plus de difficulté à déterminer si les priorités des femmes avaient été dûment identifiées de manière à informer les choix et les priorités du programme. Le programme a eu des produits sous deux effets directs (Effets directs n° 1 et 2) en renforçant la capacité des défenseurs de l'égalité entre sexes à influencer les processus de budgétisation et à établir des partenariats avec des responsables politiques. Des résultats relativement limités ont été obtenus pour les deux produits, car le programme s'est essentiellement intéressé aux résultats plus techniques. Cet aspect est exploré plus avant à la section 6.2 ci-après.

En Équateur et au Mozambique, le programme a eu accès à des canaux de la société civile pour identifier les priorités des femmes pauvres, par l'entremise des principaux partenaires de mise en œuvre. Au Sénégal, une étude spécifique des priorités des femmes vues sous différentes perspectives sectorielles a été diligentée (2006). En d'autres termes, l'analyse du contexte et des besoins aurait pu être informée par des apports venus de multiples sources – personnel gouvernemental des fonctions de planification et de finances, ministères sectoriels, mécanismes nationaux de promotion de la femme, personnel d'organisations de la société civile, avec un intérêt tout particulier pour les questions féminines, et universitaires.

Mais, une fois encore, l'équipe d'évaluation a estimé que l'UNIFEM n'avait pas pleinement reconnu l'importance de cette « triangulation » des données, analyses et opinions pour valider les décisions du programme concernant le traitement des priorités des femmes pauvres.

## Principales observations

**Des éléments de preuve démontrent que le Programme BSG était pertinent.** Les programmes des pays sont parvenus à s'inscrire dans le cadre politique afin de définir des priorités globales pour la réduction de la pauvreté, le développement national et la réforme de la gestion des finances publiques et à exploiter les opportunités politiques et institutionnelles afin de faire progresser l'égalité entre sexes.

**La capacité limitée à pratiquer une analyse contextuelle permanente a constitué une lacune** du Programme BSG, qui a amoindri la pertinence globale des interventions. Le programme aurait gagné à jouir de la capacité à pratiquer des analyses régulières des environnements politiques afin d'identifier les opportunités et les obstacles potentiels et des contextes institutionnels évolutifs afin d'identifier les besoins et les problèmes qui, en matière de renforcement des capacités, amoindrissent la viabilité des interventions.

**L'utilisation accrue de sources de données multiples et variées aurait pu apporter des données actualisées et enrichies** sur les priorités des femmes. Dans certains cas, l'UNIFEM s'est exposé en se fiant à des informations et des analyses issues de sources gouvernementales limitées, entachées de contraintes institutionnelles (ex. : fréquents changements ou institutions récentes ou politiquement faibles) et n'a pas pleinement reconnu l'intérêt de disposer en permanence de données, d'analyses et d'opinions sur les priorités des femmes issues de sources multiples et variées.

## 6.2 Efficacité

Degré de réalisation effective ou escomptée des objectifs d'une intervention de développement, en tenant compte de leur importance relative.

L'efficacité est déterminée par une comparaison entre les résultats obtenus et les produits et effets directs spécifiés à la section 5. Cette section examine les difficultés rencontrées par l'équipe pour parvenir à ces résultats et les moyens mis en œuvre par l'équipe pour résoudre ces difficultés. Elle est articulée autour des principaux effets directs et produits des cadres logiques.

Les études de pays révèlent qu'un certain nombre d'effets directs ont été réalisés à partir des produits du programme. Elles indiquent aussi quelques réalisations communes, ainsi que plusieurs domaines dans lesquels aucun progrès n'a été constaté. Les principales caractéristiques communes concernant les effets directs sont les suivantes :

**Effet direct n° 1** – Le plus important est peut-être que toutes les interventions sont parvenues à introduire et à imposer durablement l'insertion de références au genre dans les lettres circulaires d'appel budgétaire, lesquelles constituent le principal outil à la disposition des ministères sectoriels pour spécifier leurs priorités dans leurs soumissions de budgets. En outre, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal, le programme est parvenu à faire en sorte que le genre soit présent dans les processus de planification nationale et dans les comptes rendus sur les objectifs de planification nationale.

**Effet direct n° 2** – Dans les quatre pays, les interventions sont parvenues à soutenir la conception d'indicateurs de genre pour les travaux sectoriels pilotes. Elles ont aussi eu quelque impact sur les allocations budgétaires couvrant les priorités de genre dans ces secteurs.

**Effet direct n° 3** – Toutes les interventions ont généré, sous une forme ou une autre, des produits en termes de connaissances. Cependant, toutes les études de pays notent que c'est là le domaine où il a été fait le moins de progrès et où il y a le moins d'effets directs démontrables. Des efforts ont certes été déployés au niveau international pour diffuser les connaissances acquises dans les pays, mais peu de progrès ont été accomplis concernant les autres produits planifiés.

Les principales difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluation pour appliquer les critères d'efficacité ont été les suivantes :

Le manque de focalisation claire au niveau national commune à tous les pays, assorti d'un manque d'informations permettant d'identifier les priorités, comme expliqué à la section 6.1 ci-avant.

La difficulté à attribuer à des produits les progrès accomplis vers les effets directs, en raison d'un manque de données de suivi et d'évaluation, notamment en ce qui concerne les produits. Les comptes rendus de l'UNIFEM étaient généralement axés sur les activités, illustrant l'approche adoptée pour la mise en œuvre. La capacité à examiner les progrès accomplis vers les objectifs de niveau national supérieur semblait également insuffisante, à quoi s'est ajouté un manque de soutien direct au niveau mondial pour le suivi et l'évaluation de niveau supérieur.

La distinction faite entre les progrès accomplis grâce au soutien apporté par le programme aux processus et allocations budgétaires et les effets d'autres programmes de donateurs ayant trait à l'égalité entre sexes.

Les principaux résultats concernant les trois effets directs du cadre logique du programme original sont présentés au Tableau 6.1 pour chacune des études de pays.

**Le Tableau 6.1 - Principaux résultats obtenus par rapport aux effets directs du programme**

	Équateur	Maroc	Mozambique	Sénégal
<b>Effet direct n° 1</b>	<p>Insertion d'un paragraphe sur les questions de genre dans la lettre circulaire d'appel budgétaire, chaque année.</p> <p>Le programme s'est servi des changements politiques comme points d'entrée pour pratiquer une mobilisation autour des politiques sensibles au genre dans le budget. Capacité efficacement construite pour la formation de nouveaux formateurs, autorisant la diffusion d'informations à de nouveaux groupes, dont des groupes de femmes.</p>	<p>Insertion d'un paragraphe sur les questions de genre dans la lettre circulaire d'appel budgétaire, chaque année.</p> <p>Publication de Rapports Genre annuels, avec un nombre croissant de départements concernés et une réflexion plus poussée sur les indicateurs sensibles au genre pour l'évaluation des programmes et de politiques publics.</p>	<p>Introduction du genre dans la lettre circulaire d'appel budgétaire.</p> <p>Insertion de questions et d'indicateurs de genre dans le deuxième DSRP et comptes rendus cohérents et réguliers.</p> <p>Engagement accru des organisations féminines dans un mécanisme national de suivi des progrès gouvernementaux accomplis vis-à-vis des engagements politiques.</p>	<p>Introduction du genre dans la lettre circulaire d'appel budgétaire pour les budgets 2008 et 2009.</p> <p>Insertion de questions de genre dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté.</p>
<b>Effet direct n° 2</b>	<p>Le pilote sectoriel dans le ministère de l'Éducation est parvenu à quelques réalisations, dont un indicateur de genre pour tous les projets d'investissement sociaux du ministère et une matrice de genre pour l'évaluation de l'impact des programmes d'investissement sur les questions de genre, qui est considérée comme une étape vers l'institutionnalisation du changement.</p>	<p>Apports dans les CDMT et les budgets des pilotes sectoriels, avec élaboration d'indicateurs sensibles au genre.</p> <p>Identification de réels changements dans les allocations budgétaires pour quelques domaines sélectionnés. C'était le résultat du Programme BSG et d'autres programmes axés sur l'égalité entre sexes.</p>	<p>Allocations budgétaires spécifiques pour des activités institutionnelles promouvant l'égalité des sexes dans les secteurs pilotes de l'Intérieur et de la Santé.</p> <p>Protocole du secteur de la santé et allocations budgétaires proposées au sein du ministère de l'Intérieur afin d'améliorer les services aux femmes victimes de violence.</p>	<p>Préparation d'une soumission budgétaire par le ministère de l'Agriculture au format CDMT, avec des indicateurs sensibles au genre.</p> <p>Élaboration d'un Rapport sur le genre par le ministère de l'Agriculture.</p> <p>Légère amélioration de la capacité technique à traiter la BSG au sein du personnel ministériel.</p>
<b>Effet direct n° 3</b>	<p>Le programme a généré une volumineuse documentation sous différents supports.</p> <p>Les principales lacunes du programme ont été un manque de stratégie de suivi et d'évaluation systématiques et la diffusion restreinte des leçons apprises et des modèles employés.</p>	<p>Les principaux mécanismes d'apprentissage sur la BSG ont été un portail actualisé sur la BSG, sur le site Internet du ministère de l'Économie et des Finances, et un système de téléapprentissage sur la BSG.</p> <p>La stratégie de communication n'a pas été mise en œuvre de manière cohérente et le manque de stratégie globale en matière de mobilisation n'a pas permis d'exploiter pleinement des réalisations spécifiques.</p>	<p>L'activité visant à promouvoir les liens et l'apprentissage a été limitée. Le manque de données de suivi a empêché d'évaluer l'efficacité du Bulletin BSG.</p>	<p>Le programme au Sénégal a connu une série de changements dans son approche et les points d'engagement, avec beaucoup d'initiatives potentiellement fructueuses à un stade qui était trop précoce pour documenter les résultats et les enseignements.</p>

Étant donné les contextes souvent complexes et rapidement évolutifs dans lesquels le programme a été mis en œuvre, les résultats obtenus sont particulièrement notables. Bien que chacun des pays ait obtenu des résultats pour les mêmes effets directs, on observe de considérables différences dans les détails et les modes de réalisation, comme l'indiquent clairement les études de pays. Trois grands exemples de ces différences sont discutés ci-après : différences dans le degré de réalisation concernant l'insertion du genre dans la lettre circulaire d'appel, différences dans le rôle joué par les défenseurs de l'égalité des sexes et des droits des femmes pour l'obtention de résultats et différences dans les réalisations relatives aux allocations budgétaires sensibles au genre.

### 6.2.1 Introduction du genre dans les lettres circulaires d'appel budgétaire

Même si tous les programmes peuvent se targuer d'une certaine réussite vis-à-vis de ce résultat, il y a eu de considérables variations dans l'ampleur des réalisations, le Maroc et le Mozambique ayant fourni les meilleurs exemples de progrès. Ainsi, au Maroc et au Mozambique, des efforts ont été déployés, au fil du temps, d'abord pour inclure le genre dans les lettres circulaires d'appel budgétaire, puis pour axer davantage ces instructions sur les ministères sectoriels (voir, notamment, l'Étude de pays du Mozambique). Dans le même temps, ces initiatives spécifiques ont été définies dans le cadre des efforts visant à garantir des comptes rendus sur les résultats de l'égalité entre sexes, comme le Rapport multisectoriel sur le genre au Maroc et les comptes rendus DSRP au Mozambique, ce qui a incité à relier les différents éléments du travail de BSG et à analyser l'impact positif de l'insertion du genre dans la lettre circulaire d'appel sur les décisions budgétaires. Au Sénégal, les résultats plus limités obtenus l'ont principalement été sous la pression de quelques individus jouissant d'un pouvoir décisionnel au regard de la lettre circulaire d'appel. Le rapport du Maroc explique que les résultats obtenus sous la pression de quelques individus doivent évoluer pour inclure aussi le personnel d'autres départements et pour sensibiliser plus largement au niveau du Gouvernement national. Les exemples du Maroc

et du Mozambique révèlent à quel point il importe à la fois de formuler des instructions plus précises à l'intention des ministères sectoriels et de travailler dans un cadre de résultats clair et net.

### 6.2.2 Rôle des défenseurs de l'égalité des sexes et des droits des femmes dans l'obtention de résultats

Le programme des quatre pays a eu un défi central à relever pour décider si des résultats pouvaient être plus efficacement obtenus avec l'engagement des mécanismes nationaux de promotion de la femme ou des ministères de la Planification et des Finances. En Équateur, le programme est resté très axé sur les mécanismes nationaux équatoriens de promotion de la femme (CONAMU) et, au Mozambique, le principal intermédiaire formel a été le nouvel organe national chargé de veiller à la prise en compte des questions d'égalité entre sexes à tous les niveaux du Gouvernement (CNAM). En Équateur, cet engagement aux côtés du CONAMU s'est révélé efficace pour obtenir des résultats mais, au Mozambique, le manque d'influence politique du CNAM, nouvellement constitué et doté de peu de ressources, a été tel que l'obtention de résultats n'a guère pu être efficace. Au Maroc, il a été possible de travailler en conjuguant les intérêts financiers avec les intérêts en matière de genre, conjugaison incarnée par l'Unité de Genre du ministère de l'Économie et des Finances, qui s'est révélée être un facteur crucial pour les progrès accomplis.

Au niveau sectoriel, au Sénégal, des progrès ont été réalisés en 2008 et un Rapport sectoriel sur le genre a pu être dressé grâce à la collaboration avec le point focal pour les questions de genre dans la fonction de planification du ministère de l'Agriculture – démontrant, ici encore, que la conjonction des intérêts financiers et des intérêts en matière de genre constitue un facteur important pour faire progresser la BSG. Au Mozambique, des résultats ont été obtenus dans le domaine des allocations budgétaires grâce au personnel doté d'attributions en matière de genre dans les deux ministères de la Santé et de l'Intérieur, bien que cela n'ait pas intégralement couvert les fonctions de planification et de finances de leurs secteurs

respectifs. Le personnel des deux ministères a indiqué que les progrès avaient, en grande partie, dépendu de l'intervention directe des ministres engagés dans la promotion de l'égalité entre sexes et ne devaient rien aux canaux institutionnels réguliers de la planification et de la budgétisation en place dans le secteur.

L'équipe d'évaluation a conclu que la présence de défenseurs de l'égalité des sexes au sein du gouvernement était essentielle pour garantir des résultats. De par les variations observées dans les circonstances institutionnelles, différentes options institutionnelles ont prévalu d'un pays à l'autre. En Équateur, les mécanismes nationaux de promotion de la femme bien établis et très engagés se sont révélés efficaces. Au Maroc et au Sénégal, la conjonction institutionnelle d'attributions de genre et de planification/finances a été incontestablement efficace. L'expérience au Mozambique indique que, en conjuguant les engagements envers l'égalité des sexes parmi le personnel focal et les décideurs des plus hauts échelons au niveau sectoriel, il est possible d'obtenir des résultats. Cependant, les progrès étaient davantage vulnérables aux changements de personnel, car ces engagements n'étaient pas institutionnellement intégrés aux fonctions de planification et de finances.

En ce qui concerne la contribution des défenseurs de l'égalité des sexes au sein de la société civile, l'Équateur et le Mozambique ont déployé de considérables efforts et obtenu quelques résultats en soutenant les organisations féminines dans leur action de mobilisation autour du processus budgétaire. L'étude de pays conduite en Équateur a conclu que le programme avait efficacement commencé à impliquer la société civile et à développer les capacités des acteurs dans le domaine de la responsabilité de rendre compte. Au Mozambique, l'étude de pays a trouvé des éléments de preuve démontrant que le réseau de femmes était de plus en plus impliqué dans les structures de gouvernance nationale. Au Sénégal, en revanche, un changement de logique et d'axe opéré au niveau du programme en 2007 a eu pour effet de priver les acteurs des OSC d'un rôle défini au regard de la réalisation des objectifs du programme, puisque le personnel

affecté a entrepris de se tourner exclusivement vers les parlementaires. Au Maroc, cet aspect du programme s'est révélé particulièrement problématique du fait de l'absence d'une puissante culture de société civile et du manque d'engagement parlementaire dans les processus de responsabilité publique. Cependant, quelques progrès ont été accomplis, en ce sens que des négociations ont pu être menées pour préciser la nature du rôle joué par la société civile dans le processus budgétaire vers la fin du programme.

L'équipe d'évaluation a conclu que la contribution du Programme BSG à l'autonomisation des organisations féminines et à leur engagement dans les processus budgétaires était plutôt mitigée. L'application plus complète d'une approche fondée sur les droits aurait pu donner des approches mieux articulées quant à l'importance que revêtent les acteurs de la société en leur qualité de canaux pour représenter les priorités et les opinions des femmes auprès des décideurs gouvernementaux. En outre, une approche fondée sur les droits davantage précise aurait encouragé le personnel du programme à examiner les rôles distincts mais complémentaires de différents types d'acteurs non gouvernementaux, à savoir des organisations de la société civile et des parlementaires, dans la promotion de l'égalité entre sexes et des droits des femmes.

### 6.2.3 Allocations budgétaires aux priorités des femmes

Les quatre programmes ont correctement identifié plusieurs facteurs importants pour garantir une sensibilisation accrue au genre des allocations budgétaires, à savoir : articulation des écarts entre les sexes et des interventions requises, processus budgétaire sensible au genre (voir ci-avant les explications relatives aux lettres circulaires d'appel) et indicateurs sectoriels sensibles au genre. Ils ont ainsi pu déterminer ce qu'il fallait surveiller, de manière à suivre les progrès accomplis vis-à-vis des allocations sensibles au genre et des données ventilées par sexe. Quelques progrès ont été constatés concernant le renforcement des capacités techniques permettant d'identifier des indicateurs sensibles au genre et de pro-

duire des données ventilées par sexe. Plusieurs obstacles techniques ont été identifiés (ex. : liés à des éléments de classement budgétaire). Au Mozambique, l'étude de pays montre comment les allocations budgétaires peuvent être améliorées, même en l'absence d'un jeu complet de facteurs favorables, garantissant des résultats relativement rapides pour motiver l'engagement et l'action dans le domaine de la BSG.

Au Mozambique, le Programme BSG a postulé que la violence à l'égard des femmes pouvait constituer un problème crucial à traiter pour faire progresser les droits des femmes. Cette décision a été prise, en partie, sur la base de l'axe programmatique de la principale OSC associée à la mise en œuvre, le Forum Mulher. Cela a permis de se concentrer sur le travail sectoriel, car l'assistance technique apportée par les ministères de la Planification et des Finances était orientée sur des allocations budgétaires spécifiques destinées à des activités sectorielles traitant de violence à l'égard des femmes. Par la suite, cela s'est révélé utile pour homogénéiser les travaux à travers les secteurs, lorsque le ministère de la Santé a entrepris d'élaborer une politique visant à pourvoir aux besoins des victimes de violence. Du point de vue des droits, en l'absence d'analyse complète de la situation des priorités féminines, l'hypothèse selon laquelle la violence constitue un problème important s'est révélée parfaitement raisonnable et a été ensuite validée dans les comptes rendus de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.

L'UNIFEM a soutenu l'apport d'un important appui technique à un certain nombre de ministères. Cet appui technique a été apporté au point focal pour les questions de genre, à l'Unité de genre et aux départements sectoriels de planification et de finances afin de relier les questions de genre à la planification et à la budgétisation sectorielles. En 2008, une grande avancée a été réalisée dans l'institutionnalisation des services destinés aux femmes et aux enfants lorsque le ministère de l'Intérieur mozambicain a formellement procédé à la dotation en effectifs d'unités spéciales, dans les postes de police, réservées aux femmes et aux enfants victimes de violence. Cette

opération a inclus une allocation budgétaire pour couvrir les frais de personnel permanent dans la soumission de budget sectoriel 2009. Le programme est parvenu à des réalisations concrètes en termes d'allocations budgétaires spécifiques dans le secteur, pendant la Phase II, même s'il apparaît nécessaire de faire encore des efforts pour garantir l'inclusion des coûts d'immobilisation ou des coûts récurrents encourus pour ces unités. Cette expérience offre un exemple pragmatique et convaincant de la manière dont des allocations budgétaires peuvent être intégrées au travail de BSG, même lorsque le jeu complet de facteurs favorables (analyse contextuelle, processus budgétaire sensible au genre, indicateurs et données) n'est pas encore en place.

#### 6.2.4 Connaissances et enseignements sur la BSG

Il a été envisagé que trois produits pouvaient avoir contribué au troisième effet direct – mise à profit des connaissances et enseignements sur la budgétisation sensible au genre pour la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises. Ces trois produits étaient les suivants :

Création et/ou renforcement de plateformes et réseaux d'information régionaux et sous-régionaux constitués d'experts de la BSG

Création et/ou renforcement de réseaux transrégionaux, régionaux et sous-régionaux avec des membres d'institutions chargées de l'élaboration de politiques économiques appliquant une BSG créée et/ou renforcée

Documentation d'enseignements tirés et d'études de cas dans des domaines et des pays sélectionnés.

En ce qui concerne les deux premiers produits, des choses ont été amorcées, mais sans guère de résultats tangibles. Dans le cas des réseaux d'experts de la BSG au Mozambique, ceux qui avaient participé à des formations à la BSG, ou qui avaient été impliqués dans des prestations connexes, en étaient venus à former un réseau informel de formateurs. Cependant, au Mozambique, comme dans d'autres pays du programme, les travaux

ont eu beau commencer, ils n'ont jamais été formalisés et n'ont fait l'objet d'aucun suivi systématique. Dans toutes les études de pays, il est noté que le manque d'expertise technique en BSG demeure un obstacle majeur, qui entrave l'avancement du travail de BSG. Partant, ces deux produits demeurent des domaines importants, requérant un appui permanent.

La Phase II du programme a fait appel aux ressources du Spécialiste de la gestion des connaissances, au siège de l'UNIFEM. Un volume important de publications produites au niveau des pays a été référencé sur le site Internet de l'UNIFEM dédié à la BSG<sup>6</sup>. Il s'agissait, en général, de rapports d'enquête, de directives et de manuels de formation, ainsi que de supports à diffusion locale. En outre, les expériences de la Phase II du programme ont été prises comme exemples dans une large gamme de supports produits par l'UNIFEM, dont des brochures d'information et des fiches d'orientation<sup>7</sup>. Bien que des éléments de preuve anecdotiques suggèrent que ces supports ont été utilisés et ont eu quelque influence, aucun effort systématique n'a été fait pour vérifier si les exemples documentés avaient été reproduits. Les limitations de l'approche appliquée ont été les suivantes : manque d'apprentissage institutionnel systématique fondé sur des éléments de preuve au niveau des pays et soutien inadéquat du siège au partage des enseignements tirés, sur la base d'une analyse critique de l'expérience nationale, à travers le programme. Ce sont là deux domaines dans lesquels l'UNIFEM pourrait à l'avenir apporter un soutien aux niveaux national et régional.

## Principales observations

**De notables progrès transparaissent clairement concernant les Effets directs n° 1 (sensibilisation au genre des processus budgétaires) et n° 2 (analyse et allocations budgétaires), notamment avec l'inclusion du**

genre dans les lettres circulaires d'appel budgétaire, la conception d'indicateurs de genre et l'amélioration des allocations budgétaires dans le travail de pilotage sectoriel. Les meilleurs résultats révèlent à quel point il importe à la fois de formuler des instructions plus précises à l'intention des ministères sectoriels et de travailler dans un cadre de résultats clair et net.

**Des approches et stratégies distinctes fournissent de bonnes opportunités d'apprentissage.** Il serait utile de reconnaître les différences observées dans l'ampleur et les modes d'obtention des résultats d'un pays à l'autre, afin que les enseignements tirés des différentes approches et des résultats des programmes puissent être partagés. Dans certains cas, la décision de privilégier l'engagement institutionnel avec les mécanismes de promotion du genre et les points focaux se doit à des circonstances nationales spécifiques, par exemple lorsque ces institutions sont puissantes ou qu'il existe un puissant engagement politique. D'autres éléments, par exemple les travaux de sensibilisation au genre des allocations budgétaires, fournissent des exemples pragmatiques qui peuvent être transférés d'un programme à l'autre.

**Les résultats concernant l'Effet direct n° 3 sont faibles et les approches appliquées doivent être réexaminées.** L'une des lacunes du programme a été l'impossibilité d'obtenir le moindre résultat comparable pour l'Effet direct n° 3 (liens et enseignements régionaux). Posent particulièrement problème le manque de données de suivi autorisant l'évaluation des points forts et des points faibles du programme et les opportunités manquées concernant la diffusion des résultats obtenus.

## 6.3 Viabilité

Persistance des avantages issus d'une intervention de développement après l'apport d'une aide massive au développement. Probabilité de la persistance à long terme de ces avantages. Résilience au risque des flux d'avantages nets au fil du temps.

La viabilité s'examine en déterminant dans quelle mesure le programme de l'UNIFEM est parvenu à établir les partenariats et procédures qui autoriseront la poursuite

<sup>6</sup> <http://www.gender-budgets.org>

<sup>7</sup> Plusieurs brochures d'information ont été produites à compter de 2008 et deux fiches d'orientation ont été éditées.

du travail de BSG à l'issue du programme et s'il a fait fonction de catalyseur pour motiver une action indépendante sur la BSG. Les principales difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluation pour apprécier cet aspect sont le manque de données de suivi et d'évaluation et le fait que de nombreux produits de la Phase II sont encore à des stades de mise en œuvre relativement précoces.

De manière générale, il y a peu d'éléments de preuve pour démontrer la viabilité. C'est dû en partie au temps qu'il a fallu pour passer de la logique programmatique de la Phase I à la logique programmatique de la Phase II – dans certains cas, il aura fallu attendre 2006/2007. De plus, l'approche de l'apprentissage par la pratique a supposé l'essai de plusieurs approches novatrices, dans des contextes institutionnels et politiques évolutifs, et quelques approches n'ont été adoptées que dans la dernière partie de la Phase II (2007/2008). Ainsi, l'équipe d'évaluation a dû se concentrer sur la recherche d'indices de viabilité probable.

### 6.3.1 Le renforcement des capacités comme signe précoce de viabilité

L'équipe d'évaluation a trouvé des indices de viabilité probable concernant la manière dont le renforcement des capacités avait été traité. En Équateur, en soutenant la création d'un diplôme « Genre et Économie » et d'un cursus universitaire « Genre et Politique budgétaire », une approche de programme consciencieusement articulée a obtenu des résultats en termes d'institutionnalisation de formations universitaires sur la BSG, apportant une importante contribution à la viabilisation de la BSG, laquelle a pu perdurer et se développer après le cycle de vie du programme. En ce cas, le programme a fait fonction de catalyseur, aidant d'autres acteurs à concevoir leurs propres initiatives de renforcement des capacités, parfaitement adaptées aux besoins. Au Mozambique, ceux qui avaient participé à des formations à la BSG, ou qui avaient été impliqués dans des prestations connexes, en étaient venus à former un réseau informel de formateurs. Les membres de ce groupe informel ont animé un séminaire sur le genre et l'efficacité de l'aide et ont été

recrutés par l'institution de formation de la fonction publique nationale en qualité de formateurs pour la formation 2008 de secrétaires permanents, de directeurs nationaux et de planificateurs. Cependant, il n'a pas été possible de conclure que le soutien conféré au renforcement des capacités avait abouti à la création de ce groupe, comme dans le cas du Sénégal, où les investissements réalisés dans le renforcement des capacités n'avaient pas encore produit une masse critique analogue de formateurs potentiels en BSG. Toutes les études de pays ont donc fait état de la nécessité de documenter dûment les approches et les supports et de collecter et d'utiliser des données de suivi afin de déterminer si les interventions de renforcement des capacités contribuaient à la viabilité. En l'absence de telles données de suivi, l'équipe d'évaluation a pu documenter des rapports sur ces différents effets directs, mais a été incapable d'examiner les raisons possibles de ces différences. Néanmoins, l'équipe d'évaluation au Mozambique a noté que des membres du groupe informel étaient d'avis qu'un soutien systématique et constant de l'UNIFEM pouvait multiplier les chances de viabilité de leurs activités de formation.

### 6.3.2 Les développements institutionnels comme signes précoces de viabilité

Les équipes d'évaluation ont également mentionné une série de développements institutionnels, estimant qu'ils avaient des chances d'indiquer une viabilité future.

En **Équateur**, dès lors que l'Unité de Genre du ministère des Finances a été identifiée comme partenaire de premier plan, le programme a investi de considérables ressources pour lui conférer un soutien. À l'heure actuelle, l'Unité existe **de facto**, et non plus **de jure**, mais les évaluateurs sont convenus, avec l'appréciation de l'équipe du programme, que l'Unité allait jouer un rôle crucial dans l'institutionnalisation de la responsabilité de rendre compte en matière de BSG au sein du Gouvernement équatorien et que les investissements de l'UNIFEM allaient conduire à la viabilité, à mesure que l'Unité allait défendre avec constance l'équité entre sexes et la BSG.

Au **Maroc**, le ministère de la Justice a été qualifié d'exemplaire, après avoir mené des travaux préparatoires sous la forme d'un audit de genre du système judiciaire en 2008. L'étude de pays a attiré l'attention sur le fait que

le ministère est institutionnellement bien équipé, avec une puissante Unité de Genre et huit points focaux pour les questions de genre représentant toutes les directions également appelées à jouer un rôle dans la programmation en amont.

Au **Sénégal**, le programme a mis sur pied un vaste réseau de contacts grâce à l'engagement de multiples acteurs à différents moments. Bien qu'un bon nombre de ces contacts n'ait pas pu être viabilisé, faisant par là manquer des occasions de poursuivre le travail de BSG, l'équipe d'évaluation a trouvé des opportunités pour raviver l'engagement d'un large éventail d'acteurs. Voilà qui contribuerait à la viabilité, en capitalisant les initiatives indépendantes, comme l'analyse budgétaire sensible au genre produite par un département de planification qui avait précédemment entretenu des contacts avec le programme, ou en capitalisant les intérêts pour l'heure disparates d'individus bien placés pour devenir des formateurs à la BSG.

## Principales observations

**La viabilité peut être trop précoce pour autoriser un jugement.** Étant donné le caractère relativement récent du programme et la nature novatrice de certaines des approches appliquées, il est trop tôt pour déterminer la viabilité des interventions du programme.

**Les indicateurs de viabilité sont absents ou ne sont pas suivis.** Il y a des signes précoces de viabilité dans le domaine du renforcement des capacités en Équateur et, dans une moindre mesure, au Mozambique. Des leçons peuvent en être tirées. Cependant, il est important de passer à un stade où ces exemples anecdotiques pourront être étayés par des éléments de preuve issus de données de suivi et d'enseignements tirés.

**Des signes précoces de viabilité potentielle,** démontrés par des développements institutionnels, ont été prélevés dans cette évaluation. Ces signes vont de la formalisation d'une Unité de Genre au sein du ministère des Finances en Équateur au renforcement de points focaux pour les questions de genre au sein du ministère de la Justice au Maroc.



# 7. Stratégies de programmation

Cette section examine les principales approches appliquées par l'UNIFEM pour obtenir des résultats, en comparant l'utilité de différentes approches. Elle examine également le mode de mise en œuvre de ces approches et les difficultés et obstacles rencontrés.

## 7.1 Renforcement des capacités

Dans l'ensemble, les quatre études de pays apportent de solides éléments de preuve démontrant l'efficacité des approches utilisées dans le programme pour le renforcement des capacités. Quelques-uns des principaux résultats obtenus dans le programme peuvent s'attribuer aux ateliers parfaitement ciblés et à la formation dispensée. Les éléments de preuve les plus probants quant à la viabilité des interventions soutenues par le programme viennent des efforts en matière de renforcement des capacités, notamment en Équateur, comme expliqué à la section 6.3 ci-avant. Toutefois, il y a quelques facteurs dans le programme qui ont limité l'efficacité des efforts de renforcement des capacités et dont il est possible de tirer des enseignements.

### 7.1.1 Approches du renforcement des capacités et théorie du changement

Au Sénégal, dès lors que le Programme BSG s'est focalisé sur un seul secteur, l'approche du renforcement des capacités est devenue davantage ciblée et systématique, avec de petites séances du groupe de travail aux côtés de décideurs et de personnel technique et un support technique programmé autour de réunions spécifiques, dans le cadre des responsabilités quotidiennes du personnel sectoriel. Cette approche était conforme à la théorie du changement, qui imposait d'inscrire le renforcement des capacités dans le cycle budgétaire.

Au Mozambique, le personnel supérieur formé, dans le cadre du programme, aux niveaux provincial et national et les Directeurs nationaux de la planification au niveau sectoriel ont reconnu l'importance et l'influence potentielle de leurs fonctions décisionnelles à différents niveaux territoriaux et tous secteurs confondus. Le personnel de l'UNIFEM a affirmé que ces changements avaient été opérés parce que le programme avait permis d'en savoir davantage sur les acteurs susceptibles d'amorcer le changement. Voilà qui était conforme à la théorie du changement, qui imposait de cibler les décideurs techniques et politiques déterminant les processus d'élaboration de politiques et de budgets.

Les équipes d'évaluation ont également estimé que les stratégies de renforcement des capacités étaient dûment fondées sur les expériences acquises lors de la Phase I du programme. En Équateur, des cours de formation ont été conçus initialement sur les conseils spécialisés de l'équipe de l'UNIFEM prodigués à la Phase I du programme. Au Maroc, les ateliers de la Phase II se sont inspirés du Manuel de BSG, élaboré durant la Phase I, puis publié en 2006. Au Mozambique, le manuel utilisé pour l'atelier de Formation de formateurs à la Phase I était la traduction directe d'un manuel préexistant, qui a servi de base aux supports élaborés à la Phase II. Ce manuel se devait à des personnes qui faisaient partie du groupe informel de formateurs : elles avaient conçu des supports de formation propres au contexte mozambicain selon leurs propres domaines d'expertise en matière de BSG.

### 7.1.2 Approches du renforcement des capacités et engagements variables envers la BSG

Il y a dans toutes les études de pays des éléments de preuve qui démontrent que les personnes ayant participé aux interventions de renforcement des capacités estimaient que les supports étaient adaptés et pertinents, que l'approche était efficace et qu'elle avait permis de modifier les comportements et de susciter des engagements. En

Équateur, les personnes interrogées dans le groupe de réflexion ont évoqué l'impact personnel que les activités de renforcement des capacités avaient eu sur leur vie, les aidant à mieux comprendre les rôles sexuels et les incitant à prendre des initiatives en faveur de la BSG dans leur milieu professionnel. Plusieurs personnes de premier plan travaillant sur la BSG en Équateur, dont les membres de l'Unité de Genre au sein du ministère des Finances, ont affirmé qu'elles devaient leur compréhension des questions de genre et de BSG aux cours de formation soutenus par le programme. L'Unité de Genre s'emploie maintenant à faire de la formation à la sensibilité au genre une composante standard du programme de formation pour tous les employés ministériels. À un niveau plus élevé, le Conseil national pour les femmes en Équateur est en pourparlers avec le Secrétariat national des ressources humaines afin d'imposer à tous les fonctionnaires une formation en matière de genre.

Au Mozambique, la principale organisation contractée pour le renforcement des capacités, le Forum Mulher, a créé des liens avec le personnel gouvernemental de planification et de finances et a renforcé sa capacité à s'engager dans des discussions sur la teneur technique de la BSG. L'organisation a ainsi été en mesure de s'engager dans le processus national pour la surveillance des DSRP.

### 7.1.3 Limitations des approches du renforcement des capacités

Malgré les succès de l'approche du renforcement des capacités, deux grands facteurs ont amoindri sa réussite globale, à savoir :

Le manque de coordination dans l'approche appliquée

Le manque de surveillance et de documentation des approches appliquées.

Il y a, dans les études de pays, plusieurs exemples d'approche non coordonnée du renforcement des capacités. Au Sénégal, plusieurs sources d'information dans le

Gouvernement et dans la société civile ont indiqué que l'UNIFEM n'avait pas spécifié de programme de formation clair à moyen terme : il s'était contenté d'apporter un soutien par le biais de différents ateliers de formation, les participants n'étaient pas précisément informés de la date des ateliers suivants, les groupes ciblés étaient modifiés en cours de route et les liens entre les différents ateliers restaient flous. Au niveau du programme, même si des efforts ont été déployés pour prendre le Maroc comme exemple de bonne pratique pédagogique, rien n'indique clairement que l'approche du renforcement des capacités a été coordonnée. Au Mozambique, bien qu'une série d'activités caractérisée de « formation à la BSG » ait été entreprise, les supports n'ont pas été gérés centralement et aucun mécanisme n'était en place pour garantir la cohérence et la qualité des activités indépendantes menées par différents acteurs.

Toutes les études de pays ont dénoncé le manque de données de suivi et l'absence de suivi des participants après les ateliers et la formation. Dans plusieurs études de pays, des éléments de preuve indiquent que, du fait de ces lacunes, il a été difficile d'évaluer les effets directs des interventions, ce qui a probablement limité l'efficacité. Sans données de suivi, il a été impossible à l'équipe d'évaluation d'apprécier les différentes opinions formulées sur les prestations de renforcement des capacités. Au Sénégal, malgré l'adoption d'une approche davantage ciblée avec le personnel technique du secteur agricole, ce personnel a exprimé des doutes quant à sa capacité à concevoir des indicateurs sensibles au genre après un seul atelier sur le sujet et a estimé qu'un soutien accru au renforcement des capacités serait bénéfique. Le personnel de l'UNIFEM a estimé qu'un grand nombre d'ateliers avait été organisé, mais des acteurs de la société civile ont pour leur part déploré l'insuffisance du renforcement des capacités. Quoi qu'il en soit, il n'a été compilé aucune donnée concernant la fréquence de la participation des membres d'OSC aux formations ou concernant la demande potentielle pour ces formations. Dans l'étude marocaine, des données sur les participants aux ateliers ont été réunies pour l'évaluation et ont révélé une certaine

discontinuité dans l'assiduité des participants individuels. Plusieurs personnes interrogées ont indiqué que cela les avait empêchées de renforcer leurs capacités en matière de BSG.

Le manque de données de suivi a également eu pour effet d'empêcher la formulation de jugements éclairés, à titre d'approche, sur les facteurs défavorables à l'efficacité du renforcement des capacités. Au Mozambique, des participants au groupe de réflexion, sélectionnés parce qu'ils avaient suivi au moins une formation, ne sont pas restés impliqués dans les activités de BSG. Des éléments de preuve anecdotique fournis par le groupe de réflexion ont suggéré que des individus avaient renforcé leur capacité à reconnaître la pertinence des questions politiques et budgétaires au regard de la promotion de l'égalité entre sexes, mais n'avaient pas nécessairement disposé de rôles ou canaux institutionnels pour diffuser ces connaissances techniques. Au Maroc, les réponses fournies par des membres du groupe de réflexion se sont révélées empreintes de doutes quant à la capacité des ateliers à autoriser une application complète et systématique des concepts de BSG, avec comme contrainte identifiée l'engagement politique limité au sein des départements ministériels, plutôt que le manque de connaissances techniques chez les participants.

## Principales observations

**La théorie du changement du programme a informé l'approche du renforcement des capacités.** Les approches du renforcement des capacités à la Phase II ont largement évolué suivant la théorie du changement, capitalisant les expériences de la Phase I. Les quatre pays ont su, de diverses manières, tirer profit de l'axe maintenu sur le renforcement des capacités.

**Les approches du renforcement des capacités ont joué un rôle majeur pour développer l'engagement personnel et institutionnel envers la BSG,** ce qui a contribué à conforter l'efficacité et, dans certains cas, la viabilité du programme. En Équateur et au Mozambique, les signes de viabilité peuvent s'attribuer à la focalisation cohérente opérée sur le renforcement des capacités.

**Une meilleure appréciation de l'impact, du ciblage, de la valeur et de la demande de renforcement des capacités aurait pu guider le développement et les prestations dans cette sphère du programme.** Le manque de coordination et le manque de surveillance et de suivi ont induit des divergences de point de vue sur l'ampleur du renforcement des capacités et ont empêché d'évaluer le poids des capacités techniques et de l'engagement politique. Cependant, les équipes d'évaluation ont trouvé des signes de demande non satisfaite concernant le renforcement des capacités, mais ont aussi constaté qu'il était parfaitement admis qu'une simple amélioration des capacités techniques ne suffisait pas à honorer la BSG.

## 7.2 Pilotage sectoriel

La principale caractéristique de cette stratégie particulière du programme a été la diversité des approches appliquées dans chacun des quatre pays, gouvernées cependant par des objectifs communs, à savoir la sensibilisation au genre des processus budgétaires et la mise en place d'allocations budgétaires couvrant les priorités des femmes.

### 7.2.1 Facteurs communs à la sélection des secteurs

Le choix des secteurs a été influencé par plusieurs facteurs, parmi lesquels, dans tous les cas, la perception de l'importance des questions sectorielles pour les femmes (fondée en grande partie sur la perception des priorités par les partenaires) et les contextes institutionnels et politiques favorables, comme expliqué ci-dessous :

**Équateur** – Le programme avait initialement prévu d'entreprendre deux pilotes : un pour le ministère de l'Éducation et un autre pour le ministère de la Santé publique, en s'axant sur les domaines prioritaires dans chaque secteur – la Loi relative à l'élimination de la violence sexuelle dans la sphère éducative et la Loi relative à l'assistance à la gratuité des soins de santé maternelle et infantile. Ce choix était le fruit de longues discussions tenues avec les partenaires du programme et tenait compte des priorités des femmes et du contexte national. Cependant, l'engagement du ministère de la Santé publique a cessé lorsque le cadre légal de financement de la loi a été modifié et que la continuité du financement gouvernemental pour la gratuité des soins de santé maternelle et infantile est devenue incertaine.

**Maroc** – Les pilotes sectoriels ont été choisis selon qu’ils « se prêtaient » à la BSG, c’est-à-dire lorsque les allocations budgétaires ciblaient des individus, lorsque les femmes constituaient une bonne partie des bénéficiaires (secteurs de l’éducation et de la formation, notamment), lorsque les objectifs correspondaient aux OMD (alphabétisation, notamment) et lorsque la condition des femmes et des filles était particulièrement en retard. Dans l’ensemble, quatorze programmes étaient couverts dans les pilotes sectoriels.

**Mozambique** – Pendant la Phase I, les priorités sectorielles avaient surtout porté sur la violence à l’égard des femmes, en partie parce que le principal partenaire de mise en œuvre, le Forum Mulher, l’avait déjà choisie comme priorité et parce que ce thème était censé constituer une priorité évidente pour les femmes. Le secteur de la santé s’est d’abord focalisé sur les questions de soins par genre dans le contexte du VIH et du sida. Cependant, lorsqu’il est apparu qu’aucun progrès n’était possible, compte tenu des complexités générées par la multiplicité des donateurs, en termes de processus budgétaires et d’approches du travail en matière de genre, le secteur de la santé a changé d’axe pour privilégier la prestation des services de santé aux victimes de violence, améliorant ainsi la cohérence de l’approche du programme pour les deux secteurs.

**Sénégal** – Le choix du secteur agricole a été influencé par les contextes économiques et sociaux et par l’importance que revêt l’agriculture pour les femmes, ainsi que par des facteurs institutionnels, à savoir l’engagement du secteur dans le programme et, d’après le personnel du secteur agricole, les recommandations formulées par le ministère de l’économie et des Finances.

### 7.2.2 Éléments d’approches efficaces

Une fois que les secteurs ont été sélectionnés, chaque pays a adopté des approches distinctes. Bien qu’il existe des éléments de preuve pour démontrer certains effets directs du pilotage sectoriel, il est difficile d’établir l’efficacité des approches appliquées, du fait des variations observées entre les pays et du manque de surveillance efficace concernant l’avancement. En outre, en Équateur et au Sénégal, la sélection des secteurs n’a été pratiquée qu’en 2007, ce qui signifie que la mise en œuvre a été entreprise en un laps de temps relativement court. Quoi qu’il en soit, plusieurs exemples d’approches efficaces ont été mentionnés dans les études de pays :

Au Mozambique, la fourniture d’une assistance technique à long terme en 2008, par le personnel des ministères de la Planification et des Finances, a été cruciale pour accroître les capacités du personnel dans chaque secteur. L’élaboration d’une note de réflexion et d’un plan de genre sectoriel tarifé au ministère de l’Intérieur a en effet apporté une importante contribution à la réalisation d’allocations budgétaires sensibles au genre.

Au Sénégal, au cours du second semestre 2008, un accord formel a été conclu avec le ministère de l’Agriculture, prévoyant un plan d’action semestriel et divers services d’assistance technique de la part de l’UNIFEM. D’après le personnel ministériel, cet accord a permis de rendre la collaboration plus efficace, car il a précisément spécifié les dates des missions de support technique sur la base d’activités convenues.

Au Maroc et en Équateur, il a été fait appel à des consultants experts en BSG afin qu’ils procèdent aux travaux institutionnels préparatoires requis pour l’analyse budgétaire. Au Maroc, il s’est agi d’identifier des indicateurs sensibles au genre dans quatorze secteurs et, en Équateur, d’établir un indicateur de genre pour tous les projets d’investissement sociaux du ministère de l’Éducation, ainsi qu’une matrice de résultats d’évaluation pour évaluer l’impact des programmes d’investissement, qui est considérée comme une étape vers l’institutionnalisation des changements au sein du ministère.

### 7.2.3 Limitations des approches efficaces

Ce qui ressort clairement des études de pays est qu’il y a eu des facteurs institutionnels qui ont limité l’efficacité des approches appliquées. Ces facteurs ont été, entre autres, les suivants :

Positionnement des secteurs sélectionnés vis-à-vis de la réforme de la gestion des finances publiques

Engagement de fonctions sectorielles de planification et de finances

Engagement de décideurs sectoriels.

#### ***Positionnement sectoriel vis-à-vis de la réforme de la gestion des finances publiques***

Comme indiqué ci-dessus, un jeu de facteurs couvrant les priorités des femmes et les contextes techniques et politiques a guidé la sélection des secteurs pour les

pilotes. Cependant, les équipes d'évaluation ont estimé que, même si les critères de sélection des secteurs étaient tout à fait valables, les implications du positionnement de chaque secteur par rapport à la réforme de la gestion des finances publiques n'étaient pas prises en compte et, partant, le temps et les ressources nécessaires pour concrétiser le changement n'avaient pas été appréciés. Par exemple, au Sénégal, le secteur agricole n'avait pas de plan stratégique sectoriel (contrairement aux secteurs de l'éducation et de la santé), ce qui n'a pas seulement contraint le programme à consacrer du temps et des ressources au soutien des capacités de planification et de budgétisation dans le cadre des dépenses à moyen terme, mais aussi à la conception de la stratégie sectorielle visant à définir les objectifs de la budgétisation axée sur les résultats. Ce processus de planification stratégique a été laborieux, à tel point qu'il est toujours en cours au moment de l'évaluation. Au Maroc, la priorisation des ressources à la disposition du renforcement des capacités dans les pilotes sectoriels n'a pas tenu compte des progrès accomplis dans les différents secteurs concernant l'adoption d'une réforme budgétaire.

#### ***Engagement des fonctions sectorielles de planification et de finances***

Au Sénégal, le pilotage sectoriel a été efficace car il a été ancré dans le département en charge de la planification et de la budgétisation au sein d'un cadre de dépenses à moyen terme. En revanche, au Mozambique, la motivation première est venue d'une opportunité qui s'est présentée pour engager du personnel de niveau sectoriel dans la budgétisation basée sur les résultats, ce qui a permis au personnel du ministère de la Planification et des Finances de faire fonction de conseillers techniques à long terme vis-à-vis des secteurs pilotes. Cependant, dans la pratique, ces conseillers se sont davantage engagés auprès des points focaux sur les questions de genre qu'auprès du personnel sectoriel de planification et de finances. Comme indiqué plus haut (section 6.2), cela s'est révélé efficace pour obtenir des résultats à court terme, mais moins efficace pour institutionnaliser l'engagement envers le changement. Au Maroc, dans l'analyse de l'équipe d'évaluation, la focalisation technique de l'engagement du

personnel sectoriel de planification et de finances a également dû être réapprécié. En particulier, la mise en avant du renforcement des capacités dans le but d'identifier des indicateurs sensibles au genre devait être associée au soutien des capacités en matière d'analyse de genre afin d'évaluer l'impact de la mise en œuvre politique et de permettre aux systèmes de collecte de données et d'information de servir de base à l'analyse.

#### ***Engagement de décideurs sectoriels***

L'importance des ministres sensibilisés au genre a été illustrée par l'utilisation des interventions ministérielles dans le but de garantir des allocations budgétaires sensibles au genre pour les activités traitant de violence à l'égard des femmes au Mozambique (comme expliqué à la section 6.2). L'exemple du Sénégal indique que les principaux décideurs peuvent bloquer l'approche du pilotage sectoriel. Comme indiqué plus haut, l'accord formel conclu en 2008 au sein du secteur agricole a été qualifié d'efficace par le personnel sectoriel. Cependant, le départ du directeur du département ayant signé l'accord a compliqué la négociation de la reconduction de l'accord, en dépit de l'enthousiasme affiché par le personnel technique et par un ministre sensible au genre (qui avait autrefois dirigé le département et comprenait donc les tenants et les aboutissants du programme). Au moment de cette évaluation, l'UNIFEM n'était pas encore parvenu à mobiliser ces alliés, au sein et au-delà du département, pour reconduire l'accord.

### **Principales observations**

**Les quatre pays ont adopté des approches efficaces pour sélectionner les secteurs**, d'après la perception qu'ils avaient des priorités des femmes et des contextes institutionnels et politiques.

**Les approches ont varié, en fonction du contexte.** Les éléments des approches efficaces ont été, entre autres, l'usage de l'assistance technique à long terme fournie par le personnel des ministères de la Planification et des Finances (Mozambique), les accords formels spécifiant le soutien et les engagements convenus (Sénégal) et le recours à des consultants experts en BSG afin de préparer les secteurs à l'analyse budgétaire (Maroc et Équateur).

**Les limitations de l'efficacité des pilotes sectoriels** ont été, entre autres, le manque d'analyse de la situation et des progrès relativement à la réforme de la gestion des finances publiques (Sénégal, Maroc), le mode d'engagement du personnel de planification et de finances dans les secteurs (Mozambique, Maroc) et le positionnement vis-à-vis des décideurs sectoriels (Sénégal).

plus restreinte, par le biais de contacts personnels ou de réunions spécifiques.

Au Mozambique, le programme est parvenu à engager le groupe de travail sur le genre dans le mécanisme de coordination de surveillance des DSRP, instituant des canaux pour la promotion des messages de mobilisation.

## 7.3 Mobilisation fondée sur des éléments de preuve

C'est la stratégie qui a produit le moins de résultats tangibles et qui a probablement été la moins bien conçue dans le programme. Les principaux résultats obtenus ont été relativement isolés. Citons, par exemple, les supports produits en Équateur, les accords conclus sur les futures approches au Maroc et l'engagement des mécanismes de surveillance établis en matière de DSRP au Mozambique. Cependant, il a manqué dans le programme et dans les études de pays des éléments de preuve pour démontrer que ces approches individuelles s'inscrivaient dans une stratégie plus vaste, clairement définie. Les principaux obstacles à l'efficacité de la mobilisation fondée sur des éléments de preuve ont trait au manque de cohérence des approches appliquées, à l'absence de cadre directeur général pour les approches appliquées et au manque d'évaluation de l'avancement.

### 7.3.1 Éléments d'approches efficaces

Il y a, dans les études de pays, plusieurs éléments de preuve quant aux approches efficaces, desquelles des enseignements peuvent être tirés. Par exemple :

En Équateur, le programme est parvenu à créer une base pertinente d'éléments de preuve à utiliser pour autoriser la mobilisation et pour susciter une volonté politique envers la BSG, avec des analyses par la société civile des implications de la législation sur la santé et l'éducation, des rapports de consultants et des études. Si les analyses budgétaires de la société civile ont été largement diffusées, d'autres éléments de preuve constituant une base potentielle à la mobilisation ont fait l'objet d'une diffusion

### 7.3.2 Limitations des approches efficaces

Il existe des éléments de preuve bien plus solides pour démontrer que l'efficacité de la mobilisation fondée sur des éléments de preuve a été limitée par les facteurs suivants :

Le manque d'approche stratégique visant à engager les acteurs de la société civile dans la définition des priorités en matière de mobilisation

Le manque de surveillance des progrès accomplis par rapport aux objectifs.

L'approche appliquée pour engager des acteurs de la société civile ne semble pas avoir été informée par une approche fondée sur les droits. L'étude de pays du Mozambique a déterminé que le programme n'avait pas clairement défini de stratégie pour identifier les priorités de mobilisation informées par différents représentants des priorités des femmes. Les priorités de la mobilisation en matière de genre ont été identifiées grâce aux liens entretenus par le programme avec le réseau national de femmes, mais le rôle des groupes de budget favorables aux pauvres, tel qu'il a été identifié dans la théorie du changement, n'a pas été concrétisé en pratique. Au Sénégal, la décision d'abandonner l'axe programmatique sur la société civile a signifié l'absence de stratégie cohérente de mobilisation ascendante pour la BSG et les objectifs d'égalité entre sexes, voire l'absence de liens entre les acteurs de la société civile et les institutions de responsabilité de rendre compte pour amplifier la demande de changement. Au Maroc, des efforts ont uniquement été effectués, pendant la Phase II, pour négocier un rôle plus précis des organisations de la société civile au regard de la BSG, ces organisations pratiquant une mobilisation autour des priorités des femmes

et contrôlant les progrès accomplis par le Gouvernement vers les objectifs politiques. Le point positif est que ces négociations semblent avoir abouti à un consensus bien plus clair pour la Phase III.

En outre, au Mozambique, bien que le programme ait engagé des mécanismes de coordination de DSRP, ces liens sont demeurés axés sur le groupe de travail doté d'attributions en matière de genre et n'ont pas tenu compte des groupes de réforme budgétaire et de réforme des finances publiques, ni même des agences de l'ONU mobilisées avec ces acteurs.

En Équateur, le personnel du programme a estimé que la désignation de consultants au sein d'institutions gouvernementales constituait un moyen efficace d'institutionnaliser les connaissances. Les consultants ont créé d'importantes sources d'information grâce à leur examen des plans nationaux budgétaires et de développement, mais aussi en faisant fonction de défenseurs de la BSG dans les institutions qui les accueillait. Cependant, l'un des grands inconvénients ici est l'absence de documentation des aspects positifs ou d'examen critique des approches appliquées, documentation qui aurait permis d'identifier les principaux facteurs à une reproductibilité efficace.

## Principales observations

**Cette stratégie du programme est celle qui a été la moins bien conçue**, en dépit de quelques exemples isolés d'activités fructueuses, principalement en Équateur.

**Des exemples d'approches efficaces** ont été la production d'analyses budgétaires par des organisations de la société civile, des consultants ou des universitaires et l'engagement de mécanismes pour canaliser les messages de mobilisation, comme les mécanismes de coordination DSRP au Mozambique.

**Les acteurs de la société civile n'ont pas été systématiquement engagés comme défenseurs** des priorités des femmes, indiquant que les décisions prises dans le cadre du programme n'étaient pas informées par une approche fondée sur les droits humains, dans aucun des quatre pays.

**Le manque de surveillance de l'approche de mobilisation a limité la capacité du programme à démontrer ses réussites**, même lorsque de considérables efforts avaient été déployés, comme en Équateur.

## 7.4 Partenariats

L'approche spécifiée dans le cadre logique du programme et dans la théorie du changement sous-jacente a imposé à l'UNIFEM de s'engager auprès d'un large éventail de partenaires afin de concrétiser les ambitieux effets directs envisagés. Cependant, le programme ne disposait que de ressources financières et humaines limitées (comme indiqué ci-après à la section 8) pour concrétiser les effets directs envisagés et était confronté à un contexte complexe et changeant. Pour s'assurer que le travail reste axé sur les priorités des femmes et les principales questions de genre, le programme se devait de préserver ses liens avec les mécanismes nationaux de promotion de la femme et avec les organisations de la société civile. Afin d'influencer les processus de planification et de budgétisation, ainsi que l'identification des priorités et l'allocation des ressources dans les secteurs sélectionnés, le programme devait nouer, et préserver, des liens techniques avec différents partenaires nouveaux, dont les ministères de la Planification et des Finances et des ministères sectoriels. Il était aussi envisagé que le programme poursuive son engagement avec les partenaires existants et avec de nouveaux partenaires, de manière à garantir la responsabilité de rendre compte, le but étant, d'une part, de rechercher des défenseurs de l'égalité entre sexes et, d'autre part, de nouer des liens avec des représentants élus.

### 7.4.1 Mécanismes d'engagement et de coordination des partenaires du programme

Les structures du comité directeur établies au Maroc et au Sénégal en vue de promouvoir et de viabiliser les partenariats n'ont pas fonctionné aussi efficacement que prévu. Au Maroc, l'étude de cas conclut que le comité directeur n'a pas rassemblé les membres initialement prévus et

les idées formulées pour inclure de nouveaux partenaires n'ont pas été suivies. Au Sénégal, l'UNIFEM a cessé de contrôler les comités directeurs et consultatifs car leurs membres les considéraient suffisamment efficaces pour motiver leur investissement de temps et d'efforts, ce qui a limité l'approche.

#### **7.4.2 Approches du partenariat avec les fonctions de planification et de finances**

Au Maroc, le ministère de l'Économie et des Finances a été le principal partenaire. Ce partenariat a bien positionné le programme, lui conférant une influence sur plusieurs ministères sectoriels grâce au mécanisme du Rapport de Genre, coordonné par la Direction des études et des prévisions financières (DEPF), en collaboration avec la Direction du budget. L'approche a consisté à engager principalement l'unité de genre au sein de la DEPF, ce qui a conduit à la mise en œuvre des activités du programme et des processus de surveillance, tel l'examen à moyen terme.

En Équateur, le partenariat avec le ministère des Finances s'est également fait par le biais d'une Unité de Genre, créée en 2007, tandis que l'UNIFEM a soutenu le renforcement des capacités en prodiguant des conseils à long terme au ministère. Pendant la Phase II, les fonctions de planification et de finances ont subi un important changement institutionnel, avec la conversion de l'ancien ministère de l'Économie et des Finances en ministère des Finances et l'attribution des fonctions de budgétisation et de planification politique au Secrétariat national de la planification et du développement (SENPLADES) et au tout nouveau ministère de la Coordination des politiques économiques (MCPE). L'approche de partenariat de l'UNIFEM concernant la planification politique a consisté à inclure le SENPLADES dans les accords formels du programme avec le Gouvernement et à apporter une assistance technique à long terme en intégrant des consultants au Secrétariat. L'approche répondait aussi à l'importance grandissante du SENPLADES, en sa qualité d'organe en charge de la promotion de la budgétisation axée sur les résultats.

Au Mozambique, le ministère de la Planification et des Finances a été scindé au début de la Phase II, avec d'un côté un ministère de la Planification et du Développement (MPD) et, de l'autre, un ministère des Finances (MF). Les liens entretenus par le programme, noués grâce à l'engagement du processus national d'élaboration de DSRP, ont permis de préserver des contacts plus étroits avec les fonctions de planification politique et des liens plus restreints avec les fonctions de finances, en particulier le département du budget national. Même si le programme a exécuté des activités impliquant le ministère des Finances, notamment en amenant un membre du personnel à plein temps à fournir une assistance technique à long terme au secteur de la santé, il n'a pas instauré de liens de partenariat plus directs et plus larges avec le ministère des Finances. Ainsi, le programme a été bien positionné pour influencer les processus dirigés par le MPD (en particulier l'introduction du cadre de dépenses à moyen terme) ou soumis à l'influence du MPD (comme la rédaction de la lettre circulaire d'appel budgétaire), mais a été moins efficacement positionné pour influencer le ministère des Finances.

Au Sénégal, le programme a amorcé la Phase II avec un point d'entrée institutionnel au sein du ministère des Finances (MF) qui était plutôt placé du côté de la planification politique du ministère, à savoir l'Unité de surveillance des DSRP. Cependant, le programme a appris que cette Unité était perçue institutionnellement comme un organe à court terme, composé de consultants, ce qui en limitait l'influence institutionnelle. En outre, après l'examen à moyen terme, la décision d'engager la lettre circulaire d'appel budgétaire a changé l'axe sur la direction du budget national avec, en approche du partenariat, le lobbying d'individus investis d'attributions décisionnelles et leur inclusion dans des activités de renforcement des capacités, comme des ateliers ou des visites d'étude. L'équipe d'évaluation a estimé que ce changement avait induit un manque de cohérence dans les points d'engagement avec la sphère de planification politique du ministère, puisque les contacts précédents n'étaient plus en rapport avec les départements en charge de la planification à moyen terme.

### 7.4.3 Approches du partenariat avec les mécanismes nationaux de promotion de la femme

La mise en avant accrue du changement des processus budgétaires au cours de la Phase II a signifié la perte pour les partenariats de l'UNIFEM avec les mécanismes nationaux de promotion de la femme de la position focale dont ils jouissaient à la Phase I, à l'exception toutefois de l'Équateur, où le programme a gardé des relations avec le Conseil national pour les femmes (CONAMU) en tant que principal partenaire à la mise en œuvre des activités du programme. Au Mozambique, l'UNIFEM a identifié le Conseil national pour l'avancement de la femme (CNAM) comme partenaire du programme, en raison de son rôle dans la politique nationale en matière de genre et de ses financements destinés à d'autres secteurs. Néanmoins, cette approche a été remise en question par d'autres ministères, qui ont considéré le Conseil comme une composante du ministère de la Femme et de l'Action sociale. Au Sénégal, le programme avait au départ des liens étroits avec le point focal pour les questions de genre au ministère de la Famille et de la Solidarité nationale, partie du Gouvernement en charge de la promotion des questions de genre, mais a changé son axe institutionnel pour l'orienter sur le ministère de l'Économie et des Finances afin d'engager directement cette composante gouvernementale en charge de la planification et des finances. L'approche appliquée pour maintenir les liens avec les mécanismes nationaux de promotion de la femme a consisté à faire participer le personnel principal à des ateliers et à des visites d'étude. Dans ses discussions avec l'équipe d'évaluation, ce personnel a affirmé que les mécanismes nationaux de promotion de la femme devaient jouer un rôle de mise en œuvre davantage central. Dans l'appréciation pratiquée par l'équipe d'évaluation, cette approche n'a pas reconnu l'adaptation escomptée dans la nouvelle stratégie nationale d'égalité et d'équité entre sexes, estimant que le programme présentait des problèmes de communication pour ce partenaire. Au Maroc, une transition institutionnelle, avec orientation sur le niveau départemental, a empêché les mécanismes nationaux de promotion de la femme de participer efficacement au Programme BSG.

### 7.4.4 Approches du partenariat avec d'autres défenseurs de l'égalité entre sexes

Le programme en Équateur est peut-être celui qui est le mieux parvenu à instaurer et préserver des partenariats avec un vaste éventail d'acteurs, dont des défenseurs de budgets favorables aux pauvres issus de la société civile. L'étude de pays conclut que les éléments ayant motivé cette approche diverse et engagée ont été l'ampleur du changement requis pour imposer la BSG en Équateur et le contexte politique instable. Des OSC ont participé à l'exécution des principales activités du programme, en particulier dans le domaine de l'analyse budgétaire. Le programme a trouvé le moyen de développer le groupe d'acteurs engagés en octroyant de modestes subventions aux institutions qui avaient soumis des propositions adéquates. Des bourses d'études individuelles ont été utilisées comme approche supplémentaire pour développer le groupe d'individus couverts par le programme (dont des individus issus de la société civile et du Gouvernement).

Au Mozambique, la collaboration avec un partenaire expérimenté de la société civile de la région a constitué un facteur de changement important. Au niveau national, la théorie du changement a reconnu les OSC comme un canal de mobilisation ascendante pour l'égalité entre sexes et la responsabilité de rendre compte aux femmes pauvres et le personnel du programme initialement en charge du programme a affirmé utiliser les prestations d'organisations du sud pour comprendre les relations de pouvoir entre les différents acteurs engagés dans les prises de décisions politiques et budgétaires. Cependant, le programme s'est retrouvé face à des dilemmes lorsqu'il s'est agi de trouver le bon équilibre entre une approche du partenariat qui définit le rôle joué par les OSC, selon une perspective fondée sur les droits humains, et la réalité des conditions opérationnelles, qui ont fréquemment imposé de contracter des OSC pour exécuter des activités de soutien dans le cadre du programme.

Au Maroc, le Gouvernement n'était pas d'accord avec le rôle des OSC dans le processus, du fait de l'absence d'une puissante culture de société civile et du manque

d'engagement parlementaire dans les processus de responsabilité publique. Cependant, le programme a pu faciliter les négociations qui ont conduit à un consensus sur leur rôle en matière de mobilisation et de responsabilité de rendre compte, ce qui a permis de bien positionner le programme vis-à-vis des partenariats avec la société civile pour la Phase III.

Au Sénégal, le changement d'orientation opéré pour travailler en plus étroite collaboration avec les principaux ministères gouvernementaux durant la Phase II du programme, suite au processus d'examen à moyen terme, a semé le doute chez de nombreux partenaires de la société civile quant à leur rôle. Ceux-ci ont en effet estimé que la demande des acteurs de la société civile en renforcement des capacités était peu satisfaite et que la communication n'avait pas clairement expliqué pourquoi les ateliers n'avaient pas continué.

Bien que les parlementaires aient été identifiés comme des parties prenantes essentielles pour garantir la responsabilité de rendre compte en BSG, peu d'études de pays font état de réussites concernant la promotion de ce partenariat, pour diverses raisons. Au Sénégal, l'UNIFEM a commencé à s'engager avec le Parlement à compter de 2007 et le personnel a axé ses activités de mobilisation sur les députés. Les comptes rendus de l'UNIFEM sur les progrès accomplis indiquent qu'il y a une demande d'engagement de la part des parlementaires, demande qui pourrait fort bien servir de plateforme à de futures activités. Au Maroc, aucune activité n'a eu lieu avec des parlementaires, car le ministère des Finances n'avait pas pour attribution d'inviter des parlementaires à mener des activités de formation. Comme les députés ne se sont pas réunis depuis la dissolution du Congrès équatorien, le programme n'a pas eu recours aux parlementaires comme point d'entrée. Au Mozambique, une séance de travail a été organisée avec des parlementaires en 2006, à une époque de l'année où ils devaient commenter le budget soumis par le Gouvernement, mais il y a peu d'éléments de preuve pour démontrer que d'autres activités ont été menées.

Comme le suggère l'étude de pays du Mozambique, le programme a manqué d'une stratégie précise pour identifier les principales priorités en matière de genre, avec des liens définis avec les acteurs chargés de promouvoir l'égalité entre sexes, et des canaux ont identifié les objectifs de mobilisation qui pouvaient être atteints. Pour le Mozambique, il est conclu que le programme devrait identifier son engagement aux côtés des différents acteurs chargés de promouvoir l'égalité entre sexes, à savoir des réseaux de femmes, des parlementaires et les mécanismes nationaux de promotion de la femme, sous une perspective de partenariat et dans le cadre des droits humains, en identifiant les acteurs qui ont pour responsabilité d'honorer ces droits et de rendre compte et en contrôlant les mécanismes qui permettent aux personnes revendiquant leurs droits d'honorer leurs obligations. On trouve un bon exemple dans l'étude de pays du Maroc, qui conclut qu'il n'y a pas de consensus ferme quant à la nécessité d'impliquer davantage les ONG dans le processus de BSG par la mobilisation et la popularisation et par le contrôle de l'intégration d'approches de genre dans le budget gouvernemental. L'étude de cas a admis que ce consensus exigeait énormément d'efforts et de temps de la part du personnel du programme.

#### **7.4.5 Approches du partenariat avec l'ONU et d'autres partenaires de développement**

En dépit de quelques réussites, il y a plusieurs exemples, dans les études de pays, indiquant que l'UNIFEM a manqué des opportunités d'engagement avec des donateurs travaillant sur des processus de réforme de la gestion des finances publiques ou n'est pas parvenu à suivre le travail constant de BSG.

Il y a toutefois une exception avec l'Équateur, où l'UNIFEM a réussi à instaurer un partenariat avec l'Agence allemande de coopération au développement (GTZ), le plus grand organisme donateur du pays, œuvrant dans le domaine de la responsabilité budgétaire. L'approche a supposé de signer un accord formel de collaboration entre l'UNIFEM, le ministère des Finances et GTZ (août 2008-août 2009, avec un budget de 71 500 USD) pour

créer un site Internet propre à la région andine ([www.presupuestoygenero.net](http://www.presupuestoygenero.net)) et privilégier davantage le genre dans le travail global de GTZ, notamment en mobilisant le personnel de GTZ pour l'inciter à suivre une formation avec diplôme sur la BSG, proposée par l'organisme universitaire FLACSO.

L'UNIFEM au Sénégal s'est engagé auprès d'autres donateurs par le biais du mécanisme de coordination mis en place lors de la rédaction du DSRP, ce qui a garanti l'insertion des questions de genre. Cependant, du fait d'un manque d'accès, l'UNIFEM n'a pas participé aux groupes constitués par les donateurs pour faire avancer l'agenda sur l'efficacité de l'aide, ce qui a limité leur accès à l'information sur le soutien au secteur public et à la réforme de la gestion des finances publiques. Le programme a ainsi eu plus de mal à bâtir des alliances avec d'autres donateurs soutenant le Gouvernement dans ces vastes processus de réforme. L'UNIFEM n'a donc pas pu situer le soutien apporté au programme dans un contexte plus large, ni même évaluer ses ressources et apports en les comparant au soutien global requis pour concrétiser le changement.

L'expérience de l'UNICEF au Mozambique a fourni à l'UNIFEM un exemple de l'importance des groupes de gestion des budgets et des finances publiques en tant que canaux de mobilisation. L'UNICEF a commencé à participer à ces groupes en 2007, faisant mobilisation pour privilégier les effets directs des processus de budgétisation sur le développement humain. En 2007 et en 2008, l'UNICEF a soutenu la production et la publication d'une analyse budgétaire, qui a été largement diffusée par les canaux de la société civile et orchestrée pour influencer les parlementaires dans leur examen du budget annuel soumis par le Gouvernement. L'étude de pays du Mozambique a conclu que l'UNIFEM et l'UNICEF avaient admis que le manque d'interaction sur ce travail avait empêché d'exploiter correctement l'opportunité de garantir la pleine inclusion des perspectives de genre dans cette initiative.

L'étude de pays du Maroc conclut que, dans le domaine de la réforme budgétaire, l'UNIFEM aurait pu utiliser

davantage des liens potentiels avec les principaux donateurs soutenant les programmes : la Banque mondiale a soutenu la réforme budgétaire depuis le début, avec une assistance technique sur la méthodologie de gestion axée sur les résultats, des manuels et un travail sur les indicateurs de performance ne tenant pas compte du genre. La documentation de la Phase II du Programme BSG a identifié la Banque mondiale comme un partenaire potentiel de premier plan, mais il semble que l'UNIFEM n'ait pas encore épousé ce point de vue. L'analyse systématique de la situation au début de la Phase II (et l'analyse périodique au cours de la Phase II), qui porte une attention spécifique aux rôles respectifs des différents donateurs et institutions gouvernementales en matière de planification et de budgétisation, puis le suivi de cette analyse avec des propositions concrètes d'actions communes (notamment au regard de la Stratégie nationale pour l'égalité entre sexes et du travail de la Banque mondiale sur la réforme budgétaire), auraient pu contribuer à une meilleure exploitation des ressources limitées de l'UNIFEM.

## Principales observations

**L'engagement stratégique et fructueux d'un large éventail de partenaires est essentiel à la concrétisation du changement.** L'Équateur nous offre un bon exemple de programme qui est parvenu à maintenir un engagement avec un vaste éventail d'acteurs, dans un contexte rapidement évolutif.

**Dans l'ensemble, l'UNIFEM est parvenu à orienter son engagement vers les ministères de la Planification et des Finances.** Cependant, le degré d'engagement des fonctions de planification et de finances a fortement varié d'un pays à l'autre. Ces variations se doivent en partie aux différents contextes institutionnels – des contextes changeants, qui plus est. Au Maroc et en Équateur, le choix de l'engagement d'une unité de genre spécifique au sein des fonctions gouvernementales de planification et de finances s'est révélé efficace. Au Mozambique, les liens forgés avec les fonctions de planification au cours du processus de rédaction du DSRP ont été efficaces, mais ont réduit l'impact du programme, en ce sens que la fonction de finances a vu le budget comme un simple outil technique, sans implications en matière de genre. Au Sénégal, les changements de point d'entrée du programme (des fonctions de planification à celles de finances) ont efficacement permis de contribuer

au changement à court terme (la lettre circulaire d'appel budgétaire), mais ont privé le programme d'une approche claire de l'engagement auprès des départements de planification.

---

**Les partenariats avec les mécanismes nationaux de promotion de la femme sont devenus moins centraux** au Programme BSG durant la Phase II, par comparaison avec la Phase I. Le succès des approches du partenariat a dépendu en grande partie du contexte et de la puissance des attributions institutionnelles des mécanismes nationaux de promotion de la femme. L'Équateur offre un bon exemple de réussite, avec le CONAMU, mais le Maroc, le Mozambique et le Sénégal illustrent à quel point des attributions institutionnelles mal définies ou changeantes peuvent limiter l'efficacité des partenariats.

---

**Les partenariats avec d'autres défenseurs de l'égalité entre sexes ont ciblé les organisations de la société civile**, s'engageant peu aux côtés d'autres acteurs importants, comme les parlementaires. En Équateur, les OSC ont constitué des partenaires efficaces et importants. Le Maroc, le Mozambique et le Sénégal ont pris des décisions distinctes sur la délicate question de l'équilibrage entre les obstacles opérationnels à l'engagement d'autres OSC comme partenaires de mise en œuvre et la perspective fondée sur les droits des OSC comme partenaires à part entière, à engager en dépit de leurs lacunes opérationnelles.

---

**D'autres partenariats potentiellement importants n'ont pas été correctement explorés.** Des exemples du Maroc, du Mozambique et de l'Équateur indiquent que des opportunités ont été manquées concernant l'engagement de donateurs, mais aussi dans les domaines du secteur public et de la réforme de la gestion des finances publiques, sur l'agenda de l'efficacité de l'aide. Cela a limité la compréhension du programme et a amoindri son influence sur les processus de réforme de la gestion financière.

# 8. Gestion du Programme

Cette section évalue l'efficacité avec laquelle l'UNIFEM a fourni des ressources humaines, financières et techniques adaptées au Programme. Pour cela, l'équipe d'évaluation a examiné les ressources en termes de systèmes institutionnels et d'actifs de l'organisation en personnel et en financement. Il ressort de toutes les études de pays que le programme a rencontré des difficultés, notamment en ce qui concerne la fourniture de ressources humaines et techniques adaptées pour diriger l'élaboration de l'approche du Programme et pour veiller à sa mise en œuvre cohérente pendant la Phase II. Dans le même temps, plusieurs études attirent l'attention sur l'ampleur des résultats obtenus avec des ressources très limitées et souvent dans des contextes difficiles, ce qui témoigne de l'engagement et de l'expertise que le programme a su apporter aux interventions de BSG. Il est important de considérer les limites de l'efficacité de la gestion du programme d'un point de vue qui puisse aussi donner les moyens de s'appuyer sur les réalisations.

On relève dans toutes les études de pays des faiblesses dans l'organisation, la gestion et les comptes rendus du programme, plus particulièrement en ce qui concerne **l'utilisation du cadre logique et des comptes rendus**. On note très peu de cas d'utilisation efficace du cadre logique mondial au niveau national, que ce soit pour développer une compréhension commune avec les parties prenantes concernant les objectifs du programme, en tant qu'outil de gestion permettant de définir des références et des étapes pour évaluer l'avancée de la mise en œuvre ou en tant que cadre de suivi et d'évaluation visant à retirer des enseignements et à mesurer l'impact. En voici quelques exemples :

En **Équateur**, par suite de l'absence d'un mécanisme de suivi systématique et formel et d'une collecte de données, les rapports étaient axés sur les activités et ne permettaient pas d'évaluer l'avancée des résultats.

Au **Maroc**, le cadre logique a servi à rendre des comptes au Gouvernement belge mais, en raison du manque de mécanismes de suivi (à l'exception du plan de travail annuel), les comptes rendus étaient essentiellement axés sur les activités et ne permettaient qu'une évaluation limitée de l'avancée des résultats.

Au **Mozambique**, le cadre logique du programme était étroitement lié au cadre logique générique du programme ; il n'a pas été actualisé à la suite de la mise en avant de la formulation des politiques et budgets. Les comptes rendus au Gouvernement belge suivaient un format standard, articulé autour de trois effets directs du programme ; les informations incluses dans les comptes rendus concernaient les activités plutôt que les résultats et n'apportaient aucune preuve à l'appui des changements déclarés.

Au **Sénégal**, le cadre logique n'était pas un outil central de planification ou d'interaction avec les partenaires, comme en témoigne le fait qu'il n'a pas été traduit en français. L'absence de mécanismes et de données de suivi s'est traduite par le fait que les comptes rendus au Gouvernement belge relatifs au programme étaient axés sur les apports au lieu des résultats.

Certains éléments indiquent que **l'examen à moyen terme** servait de moment clé pour évaluer les avancées obtenues pendant la Phase II et pour ajuster l'orientation du programme. Le processus d'examen à moyen terme du Programme mondial BSG s'est déroulé dans tous les pays à la mi-2006 « via un processus interne et externe », suivi d'une réunion des partenaires au Maroc en novembre 2006 visant à développer les conclusions de l'examen. Les processus qui ont suivi dans chaque pays variaient fortement par leur champ d'application et leurs objectifs :

En **Équateur**, le programme a participé à un examen avec les principaux acteurs nationaux et le personnel des ressources de l'UNIFEM impliqué dans des initiatives de BSG dans cinq pays différents d'Amérique latine. L'examen s'appuyait sur le cadre logique du projet et les indicateurs identifiés, les états d'avancement, les plans de travail et les évaluations des parties prenantes. Les observations ont été intégrées aux Plans de travail 2007 et ont servi à affiner l'objectif et le champ d'application du programme.

Au **Maroc**, l'examen à moyen terme a été réalisé par les équipes de l'UNIFEM et du ministère de l'Économie et des Finances, ce qui a donné un rapport relativement complet et concis. Les personnes impliquées ont toutefois indiqué que le caractère international de la réunion avait empêché d'aborder les questions « internes » (comme la qualité des ateliers sur le Rapport de Genre) et qu'il n'y avait eu aucun suivi des recommandations de révision pendant la seconde moitié de la Phase II.

Au **Mozambique**, le processus d'examen à moyen terme a été réalisé par un consultant, par le biais d'entretiens et d'examens documentaires ; le rapport du Mozambique était prêt à la fin 2006. Dans les grandes lignes, il notait que le programme était engagé dans tous les composants du cadre logique et affirmait que la théorie du changement restait valable.

Dans le cas du **Sénégal**, l'examen à moyen terme au niveau national s'est déroulé longtemps après la réunion au Maroc, par le biais d'un cabinet de consultants. Ce cabinet a publié un rapport qui recommandait de passer d'un engagement du travail avec les OSC à des engagements plus directs avec le ministère des Finances et qui identifiait la lettre circulaire d'appel budgétaire comme objectif clé. Ces deux recommandations ont déterminé la seconde partie de la Phase II du programme.

Au niveau du siège, le directeur du programme coordonnait les comptes rendus au Gouvernement belge au moyen des cadres logiques élaborés au début du programme. Il ressort de certains éléments des comptes rendus réguliers que les indicateurs de produits et d'effets directs ont été davantage utilisés dans le but d'encourager les pays exécutants à faire état de leur avancement dans la réalisation d'objectifs de plus haut niveau. Cependant, les cadres logiques ont été utilisés de façon irrégulière dans les examens à moyen terme : le Maroc et le Sénégal ne mentionnent pas de cadre logique, le Mozambique a publié un rapport respectant le cadre logique de façon descriptive, et non analytique, et l'Équateur a été le seul pays à commenter qu'il faudrait réviser les indicateurs en faisant preuve de davantage de réalisme.

Deux problèmes peuvent être soulignés concernant les cadres logiques et les indicateurs qu'ils contiennent. D'une part, comme on l'a vu plus haut, l'utilisation

limitée du cadre logique au niveau national suggère que le personnel participant à la mise en œuvre manquait de confiance ou d'expérience dans l'utilisation de ce genre d'outils de gestion et de suivi et évaluation. Si le siège imposait certes de dresser des comptes rendus avec cet outil, il y a peu d'éléments laissant penser que le personnel au niveau des pays était aidé dans son utilisation. D'autre part, la qualité des indicateurs des cadres logiques varie considérablement, comme l'a observé le personnel en Équateur. Dans certains cas, les indicateurs sont tellement spécifiques que les comptes rendus réguliers contiennent de fréquentes répétitions des activités réalisées. Dans d'autres, les indicateurs comportent des déclarations larges et sans qualification, par exemple sur les documents et politiques à produire « dans une perspective de genre », avec peu d'indications sur la formulation de jugements objectifs visant à évaluer les avancées. Il est évident qu'une assistance sera nécessaire à l'avenir pour concevoir des indicateurs qui serviront de jalons dans la réalisation des produits ou dans la mesure de l'avancement des effets directs. Ce point est évoqué plus avant à la section 10, consacrée aux enseignements tirés.

Les faiblesses de la planification et du suivi du programme ont été aggravées par les problèmes rencontrés au niveau du **personnel**. Il ressort de toutes les études de pays que l'approche appliquée dans le programme reposait sur un coordinateur de BSG, bénéficiant des apports techniques réguliers de consultants en BSG. Dans tous les cas, les apports techniques des consultants en BSG étaient efficaces et de grande qualité, mais toutes les études de pays, à l'exception de l'Équateur, relèvent des changements fréquents et des insuffisances dans les effectifs du programme. Et, comme le montrent les études de pays, ces changements ont eu une incidence sur l'efficacité du programme :

En **Équateur**, le personnel de l'UNIFEM a fait preuve d'un engagement et d'un dévouement remarquables envers le Programme BSG, ainsi que d'une capacité impressionnante à créer des réseaux personnels et à « gérer la politique » des relations institutionnelles avec et entre les départements du Gouvernement. Les partenaires ont noté que la

communication permanente avec l'équipe de l'UNIFEM leur permettait d'être tenus constamment informés de l'évolution du programme.

L'assistance technique apportée au personnel concernant la BSG au **Maroc** provenait principalement de l'engagement d'un seul consultant international et de ses visites périodiques. Bien que tous les apports de l'assistance technique aient été manifestement appréciés par le personnel du programme, le niveau de celle-ci ne suffisait pas pour aider l'équipe du pays dans sa **réflexion sur la théorie du changement** inhérente à la logique de programmation.

Au **Mozambique**, le programme a connu beaucoup de changements d'effectifs tout au long de la Phase II, entraînant une certaine discontinuité dans les approches du programme, par exemple en ce qui concerne les activités consacrées à l'analyse budgétaire, et un manque d'enseignements à tirer de l'expérience de la mise en œuvre du programme.

Les changements de personnel au **Sénégal** ont limité l'efficacité du Programme BSG, tant en termes d'élaboration et de diffusion de la théorie générale du changement pour le programme qu'en termes de prise de décisions au sujet d'activités spécifiques. Pendant la période étudiée, on a compté trois coordinateurs différents, plus un manque de personnel, ce qui signifie qu'une modification de l'approche du programme prenait au moins 12 mois.

Il ressort de certaines études de pays que les **arrangements financiers** utilisés par l'UNIFEM ont eu un impact sur l'efficacité de la gestion du programme. Les accords de gestion du programme prévoyaient que les fonds venaient directement du siège de l'UNIFEM à New York, accompagnés de rapports qui suivaient le même chemin. Les activités du programme au niveau national relevaient de la responsabilité générale du Directeur de programme régional. Dans trois études de pays, il apparaît que ces accords ont limité l'efficacité du travail :

En **Équateur**, l'UNIFEM a brièvement observé que les cycles financiers ont en partie influencé le calendrier et la continuité des services des consultants.

Au **Mozambique**, la gestion financière centralisée et les accords contractuels ont limité l'efficacité des échanges entre le programme et ses partenaires exécutants. L'efficacité s'est accrue pendant la Phase II, lorsque l'UNIFEM a créé un bureau de pays<sup>8</sup>.

Au **Sénégal**, les systèmes de gestion financière de l'UNIFEM sont cités parmi les facteurs influençant certains aspects des décisions prises au sujet du programme, en particulier les retards dans l'autorisation des activités, qui ont eu de l'avis du personnel et des partenaires un effet négatif sur l'efficacité du programme.

## Principales observations

**La planification et la gestion du Programme auraient pu être meilleures dans tous les pays.** On note très peu de cas d'utilisation efficace du cadre logique au niveau national, que ce soit pour développer une compréhension commune avec les parties prenantes concernant les objectifs du programme, en tant qu'outil de gestion ou en tant que cadre de suivi et d'évaluation visant à retirer des enseignements et à mesurer l'impact.

**La qualité variable des indicateurs et le manque de confiance dans l'utilisation du cadre logique pour évaluer l'avancement des résultats** se traduisent par le fait que les comptes rendus se concentrent essentiellement sur les activités ou sont plus de nature descriptive qu'analytique.

**Les faiblesses de la planification et du suivi du programme ont été aggravées par les changements fréquents de personnel.** Si les apports techniques des consultants en BSG sont généralement jugés d'excellente qualité, toutes les études de pays à l'exception de l'Équateur signalent des changements fréquents et un manque de personnel pour coordonner les activités du programme.

Il ressort de certaines études de pays que les **arrangements financiers utilisés par l'UNIFEM ont eu un impact négatif sur l'efficacité** de la gestion du programme.

<sup>8</sup> Le Mozambique est le seul pays de ce programme qui ne dispose pas d'un bureau régional de l'UNIFEM établi sur place.



# 9. Conclusions

## Bien positionner le Programme BSG

---

L'équipe d'évaluation a estimé que **le Programme BSG était adapté** aux pays où il était déployé et que chaque programme était parvenu à se positionner correctement par rapport aux cadres politiques pour la réduction de la pauvreté et le développement national et par rapport aux politiques nationales de genre. Il fallait pouvoir disposer constamment d'une capacité à pratiquer des **analyses politiques et institutionnelles détaillées dans chaque contexte**. Ces analyses auraient pu aider le programme à adapter l'approche globale et la théorie du changement aux circonstances locales, en particulier dans la mesure où celles-ci ont évolué pendant la Phase II. En outre, des analyses institutionnelles auraient permis d'identifier les possibilités de s'appuyer sur les travaux d'autres donateurs et de s'assurer que l'UNIFEM était pleinement informé des progrès des différents secteurs dans le domaine de la réforme de la gestion des finances publiques au moment de choisir ses secteurs prioritaires. Les conclusions des analyses institutionnelles documentées auraient également pu contribuer à dégager un consensus entre les différentes institutions concernant les changements de points d'entrée du programme. Dans les pays où ces études ont été réalisées, la diffusion et l'exploitation des conclusions ont été limitées, entraînant diverses occasions manquées.

## S'assurer que les priorités du programme restent pertinentes

---

L'équipe d'évaluation a constaté que l'UNIFEM manquait d'analyse pour déterminer si ses sources d'information permettant d'identifier les priorités des femmes pauvres étaient dûment diversifiées. Tous les programmes ont consulté des sources gouvernementales, dont certaines

seulement reposaient sur des processus participatifs, comme la rédaction des DSRP. En revanche, ils n'ont pas tous utilisé les canaux de la société civile comme source de données, d'analyses et d'opinions sur les priorités des femmes, ce qui aurait permis de « trianguler » les informations, d'identifier de nouveaux problèmes et de garantir l'exhaustivité de l'analyse pratiquée à partir des sources gouvernementales.

## Tenir les parties prenantes au fait des objectifs du programme

---

L'absence d'analyses contextuelles plus détaillées a été aggravée par les occasions manquées autour de l'utilisation du cadre logique au niveau national pour développer une compréhension commune avec les parties prenantes concernant les objectifs du programme et pour définir des références et des étapes dans l'évaluation de l'avancement de la mise en œuvre. L'Équateur offre un bon exemple de l'utilité que peut avoir cette approche : son examen à moyen terme était fondé sur le cadre logique du projet et a servi à identifier des indicateurs et des plans de travail, sur la base des appréciations des parties prenantes. Les conclusions ont été intégrées aux Plans de travail 2007 et ont servi à affiner l'objectif et le champ d'application du Programme. Grâce à cette approche, les parties prenantes se sont senties informées des objectifs et de l'avancement du programme et se sont globalement dites satisfaites de l'engagement et de l'expertise technique démontrés par l'équipe.

## Tirer les enseignements des bons résultats et reconnaître les lacunes

---

Le programme a obtenu d'excellents résultats pour les Effets directs n° 1 et 2, notamment concernant l'inclusion de l'égalité entre les sexes dans les lettres circulaires d'appel budgétaire des quatre pays et concernant la mise au point d'indicateurs et d'allocations budgétaires sensibles au genre dans les travaux de pilotage sectoriel. Il convient toutefois de noter que, si tous les pays sont parvenus à ces résultats, ceux-ci ont été réalisés à des degrés variables. Cela signifie que le programme présente dans chaque pays des opportunités d'apprentissage par le partage des expériences, par exemple en voyant comment d'autres pays ont intégré les questions de genre à leurs lettres circulaires d'appel. En revanche, en ce qui concerne l'Effet direct n° 3, si toutes les interventions ont globalement généré des produits en termes de connaissances, sous une forme ou une autre, les études de pays montrent que, dans tous les cas, c'est aussi le domaine dans lequel il a été accompli le moins de progrès démontrables.

## Les stratégies fructueuses ont produit des résultats

---

Bien que le programme n'ait pas pu recueillir ou analyser systématiquement les éléments à l'appui des déclarations de résultats, il y a suffisamment de matière dans les études de pays pour commencer à identifier les stratégies du programme qui réussissent et les facteurs qui ont influencé leur réussite. Il y a aussi, dans toutes les études de pays, des éléments pour démontrer que certaines stratégies ont été moins heureuses et pour identifier les facteurs qui ont restreint leur efficacité.

## La mobilisation des défenseurs de l'égalité entre les sexes est cruciale.

---

Un facteur important de la réussite des stratégies de programme a été la mobilisation de défenseurs de l'égalité entre les sexes, essentiellement des mécanismes nationaux de promotion de la femme, des points focaux pour les questions de genre et des organisations féminines de la société civile, dans le but de développer des capacités durables. En Équateur, les mécanismes nationaux de promotion de la femme étaient bien établis et influents. En Équateur, au Maroc et au Sénégal, les défenseurs de l'égalité entre les sexes étaient intégrés aux fonctions de planification et de finances (unités de genre dans les ministères des Finances au Maroc et en Équateur et personnel du point focal pour l'égalité des sexes dans un département sectoriel de la planification et des finances au Sénégal). Au Mozambique, les changements ont été obtenus grâce au personnel focal sur les questions de genre au niveau sectoriel, qui a mobilisé les plus hauts décideurs. Si toutes ces voies institutionnelles ont porté des fruits, la plus efficace semble résider dans la conjonction institutionnelle des attributions de genre et de planification/finances.

## Les OSC sont des défenseurs cruciaux de l'égalité entre les sexes.

---

Les programmes ont obtenu des succès variés dans la mobilisation de défenseurs issus de la société civile pour promouvoir l'égalité entre les sexes, l'Équateur étant un bel exemple de réussite. L'application plus poussée d'une approche de la programmation fondée sur les droits aurait pu conduire à des approches plus clairement articulées sur l'importance des acteurs de la société civile comme canaux représentant les priorités et les opinions des femmes auprès des décideurs gouvernementaux. Cela aurait pu inciter le personnel à continuer de soutenir les OSC, même lorsque, par exemple, elles n'honoraient pas toutes leurs obligations contractuelles de partenaires exécutants (au Mozambique, notamment) ou lorsque les efforts de

renforcement des capacités ne semblaient pas produire beaucoup d'effets immédiats.

### **Une approche axée sur les droits forme un cadre robuste.**

Une perspective axée sur les droits a aussi été appliquée avec succès au Mozambique pour informer l'identification des priorités des femmes dans les travaux sectoriels en vue d'autoriser des allocations budgétaires sensibles au genre (Effet direct n° 2). Le choix de la violence à l'égard des femmes était une option pragmatique qui présentait de grandes chances d'aborder les droits fondamentaux des femmes et qui a été ensuite validée dans les comptes rendus de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes. En l'absence d'analyse exhaustive des priorités des femmes, cette identification de la violence à l'égard des femmes en tant que problème central a fait l'objet d'une note de réflexion, qui a informé le travail sectoriel et a conduit à des allocations budgétaires plus sensibles au genre pendant la Phase II.

### **Les ministères de la Planification et des Finances sont des cibles critiques du programme.**

Un autre facteur important de la réussite des stratégies de programme a été la mobilisation des fonctions gouvernementales de planification et de finances. Tous les programmes sont parvenus à établir des partenariats avec ces deux fonctions, quoiqu'avec des préférences différentes concernant les points d'entrée principaux, qui étaient soit la fonction de planification politique, soit celle de finances. Les changements institutionnels impliquaient qu'il fallait également réévaluer les points d'entrée au cours du programme. Cependant, l'option institutionnelle la plus efficace a semblé procéder d'une conjonction des attributions de genre et de planification/finances, illustrée par les Unités de Genre dans les ministères des Finances marocain et équatorien et par le point focal pour l'égalité entre les sexes

dans un département sectoriel de la planification et des finances au Sénégal.

### **Le renforcement des capacités favorise l'engagement et la viabilité.**

La stratégie de programme en matière de renforcement des capacités était essentielle pour obtenir des résultats, d'abord en sensibilisant l'opinion, puis en renforçant les capacités techniques de développement de politiques et d'analyses axées sur l'égalité entre les sexes et en apportant un soutien direct permanent. Les premiers signes de la viabilité potentielle du travail de BSG ont été identifiés au niveau du renforcement des capacités : des actions de formation ont été proposées par d'autres acteurs que l'UNIFEM au Mozambique et une formation universitaire a été mise au point en Équateur, à la suite de leurs contacts avec le programme. Le renforcement des capacités a également constitué une voie incontournable pour susciter l'engagement envers la BSG, avec des premiers signes d'intérêt croissant parmi les formateurs potentiels à la BSG et de volonté politique accrue dans les fonctions de planification et de finances et les ministères sectoriels, ainsi qu'un engagement envers la mobilisation en faveur de la BSG parmi les acteurs de la société civile ayant participé à des ateliers.

Cependant, la stratégie de renforcement des capacités a aussi fourni des exemples de facteurs ayant limité l'efficacité. L'expérience au niveau des pays a révélé que l'UNIFEM n'était pas parvenu à élaborer et à communiquer une approche globale en matière de renforcement des capacités. Des activités jugées fragmentaires et imprévisibles, dans certains cas, ont notamment joué en défaveur de l'engagement envers la BSG. En outre, par suite de l'absence de surveillance et de suivi, il n'a pas été possible de rapprocher par des faits les différentes perspectives apparues sur le rôle du renforcement des capacités.

## **Les partenariats avec les donateurs sont indispensables pour tirer le maximum du programme.**

---

La stratégie du programme en matière de partenariats a également été essentielle pour obtenir des résultats, tout en générant des facteurs de limitation de l'efficacité. Comme indiqué plus haut, les partenariats avec les mécanismes nationaux de promotion de la femme, les autres défenseurs des droits des femmes, les fonctions de planification et de finances et les ministères sectoriels constituaient tous des éléments indispensables aux stratégies ayant contribué à porter des fruits. Cependant, en règle générale, le manque de partenariats efficaces avec d'autres acteurs du développement, en particulier des donateurs soutenant la réforme du secteur public et de la gestion des finances publiques, a empêché l'UNIFEM d'optimiser efficacement le soutien complémentaire accordé à ses efforts.

## **Limitations de la gestion de programme**

---

Les études de pays montrent enfin des signes de limitations courantes dans la gestion du programme de l'UNIFEM. Le manque de mécanismes de suivi et d'évaluation est évoqué dans l'évaluation comme un obstacle constant, bien que le mécanisme d'examen à moyen terme semble avoir été un élément du mécanisme de suivi vecteur de changements concrets dans l'orientation des activités du programme. Tous les programmes ont souffert du manque de personnel au poste de Coordinateur de BSG créé pour la Phase II. L'absence de systèmes institutionnels d'apprentissage a aggravé les effets de ces changements de personnel. Les systèmes de décision financière de l'UNIFEM étaient également perçus comme préjudiciables au programme, accusés notamment de ralentir le processus de décision.

# 10. Enseignements tirés

L'évolution de la logique de programme entre la Phase I et la Phase II témoigne de l'importance des composants techniques, institutionnels et politiques du changement dans les processus et contenus politiques et budgétaires. La théorie du changement comprenait dans la Phase II les éléments suivants :

Un soutien à l'amélioration des capacités afin que les personnes clés possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre les activités visant à promouvoir l'engagement, les relations et la demande politiques en matière de BSG et d'égalité entre les sexes ;

Des travaux destinés à modifier les procédures, normes et incitations institutionnelles dans les ministères des Finances et de la Planification, ainsi que dans les ministères techniques afin d'autoriser la BSG ;

La mobilisation des décideurs politiques pour promouvoir le changement.

L'expérience de la Phase II démontre que, pour obtenir des changements systématiques dans ces trois composants (technique, institutionnel et politique), il faut apporter un niveau élevé d'appui au personnel, en particulier pour garantir une analyse suffisante des contextes institutionnels et politiques et pour parvenir à une approche à la fois cohérente et stratégique, en évitant de se concentrer exclusivement sur le niveau de changement d'instruments spécifiques (comme la lettre circulaire d'appel budgétaire ou le Rapport de Genre).

Il est important d'aider le personnel à garder à l'esprit les objectifs stratégiques de son travail afin qu'il s'inscrive dans une approche axée sur les droits humains et reste attentif aux résultats du travail de BSG en matière d'égalité entre les sexes et de développement humain. La complexité technique des processus de réforme des finances publiques et des instruments spécifiques de BSG peut faire perdre de vue cette perspective d'ensemble. Toutefois, la prise de décisions pragmatiques, comme le

choix de la violence à l'égard des femmes comme priorité de travail sectoriel au Mozambique, peut aider à mettre au point des méthodes réalisables et tournées vers l'avenir, qui s'inscriront dans une approche axée sur les droits humains. L'expérience de l'UNIFEM démontre également à quel point il est important d'articuler des approches explicites pour mobiliser différents défenseurs de l'égalité entre les sexes. Ces approches doivent, d'une part, expliquer comment chaque groupe d'acteurs contribuera à garantir que les droits et les perspectives des femmes resteront au cœur du travail de BSG, et, d'autre part, guider le personnel lorsqu'il est confronté à des choix pratiques imposés par le contexte ou lorsque certains défenseurs ne peuvent pas produire les résultats attendus à court terme en matière de plans, de propositions et de rapports financiers.

L'application d'une perspective axée sur les droits humains ne doit cependant pas signifier qu'il faut soutenir les défenseurs et les institutions en faveur de l'égalité entre les sexes même s'ils ne parviennent pas à avancer dans la réalisation de leurs objectifs de BSG. L'expérience de la Phase II a également montré que l'UNIFEM doit apprendre à identifier les points d'entrée institutionnels évolutifs, en se renseignant sur les institutions qui sont importantes en raison de leur rôle à l'égard des politiques ou efficaces par leur influence et leur capacité à faire avancer les choses concrètement. En Équateur, les mécanismes nationaux de promotion de la femme se sont ainsi révélés être un point d'entrée efficace. Au Maroc, au Mozambique et au Sénégal, en raison du contexte institutionnel, il a été plus efficace de mobiliser les fonctions de planification et de finances. Néanmoins, même une fois la décision prise, en fonction des analyses du contexte et des leçons apprises de la mise en œuvre, les programmes doivent rester attentifs aux changements institutionnels continus et s'assurer qu'ils comprennent bien les attributions institutionnelles de planification politique et de budgétisation, de manière à équilibrer leur engagement en faveur

des deux variables de l'équation. L'UNIFEM possède les outils nécessaires pour bien gérer les complexités du changement institutionnel continu, dont l'analyse institutionnelle, qui documente les connaissances potentielles des membres du personnel, les accords formels avec les départements sectoriels ou les décideurs du ministère coordinateur, et ainsi de suite.

Il faut tempérer l'ambition des objectifs du programme par une dose de réalisme concernant les investissements requis en termes de temps, de calendrier et de ressources humaines. Cela suppose de comprendre les processus globaux de réforme, de manière à ce que l'UNIFEM puisse situer l'échelle et le calendrier de ses apports et se faire une idée de l'importance du programme par rapport à l'étendue des changements. Les partenariats avec les donateurs sont indispensables en tant que sources d'information et en tant que canaux d'influence. Dans certains cas, le Programme BSG est parvenu à mobiliser la coordination nationale dans le cadre de l'agenda sur l'efficacité de l'aide. Toutefois, il est important de veiller à ce que ces contacts ne se cantonnent pas uniquement aux forums consacrés à l'égalité entre les sexes. Les acteurs qui se consacrent aux processus budgétaires et à la réforme de la gestion des finances publiques au sein du gouvernement et parmi les donateurs sont des alliés moins évidents, dont la mobilisation sur les priorités en matière d'égalité des sexes prendra certainement plus de temps, mais ce sont des partenaires indispensables si l'on entend intégrer l'engagement en faveur de la BSG dans les plans et processus nationaux. Il pourrait être judicieux pour l'UNIFEM d'utiliser les canaux mis à disposition par les autres agences des Nations Unies pour toucher et influencer ces alliés « non traditionnels », qui sortent du cadre des défenseurs de l'égalité entre les sexes.

L'expérience de l'UNIFEM au cours de la Phase II donne plusieurs exemples des obstacles qui ont découlé de l'absence de mécanismes de suivi et d'évaluation efficaces. Avec un système opérationnel de suivi et d'évaluation, les programmes seront capables d'étayer leurs choix en naviguant parmi des institutions parfois en concurrence et d'apporter à leurs partenaires et à eux-mêmes des

informations qui permettront de déterminer si les efforts investis dans le changement de processus nationaux longs et complexes en valaient la peine. Il importe également de surveiller l'avancement des changements réels obtenus par les femmes pauvres grâce à l'évolution des processus et allocations budgétaires.

Pour tirer le meilleur de ces enseignements, il faut à la fois tenir compte des réalisations du programme de la Phase II et revoir les suppositions et conclusions implicites formulées suite à l'analyse de l'évaluation. Le diagramme 10.1 tente de réviser le modèle logique du programme (diagramme 5.1) et la théorie du changement proposée (diagramme 5.2) à la section 5.1 en dessinant le chemin suivi par l'impact du Programme BSG. Ce chemin de l'impact s'efforce d'illustrer l'importance des liens entre les différents éléments du programme et s'appuie sur les conclusions de l'évaluation, notamment en ce qui concerne les stratégies fructueuses et l'expérience des études de pays, pour suggérer des rapports de causalité. Ce chemin distingue les produits, dont la responsabilité incombe principalement aux instances de mise en œuvre, et les effets directs, dont les résultats dépendent d'autres parties prenantes. Le diagramme souligne la complexité potentielle de tous progrès dans la réalisation de ces effets directs en servant à la fois de guide de mise en œuvre et d'avertissement quant à la nécessité d'avoir des ambitions réalistes.

## Principales enseignements

Parvenir à un changement systématique dans un programme aussi complexe nécessite **un niveau élevé d'appui au personnel**, pour veiller à ce que l'on comprenne l'évolution des contextes et pour garantir la cohérence et le caractère stratégique de l'approche.

L'approche adoptée doit **s'inscrire dans une approche axée sur les droits humains** et rester attentive aux résultats du travail de BSG en matière de développement humain et d'égalité entre les sexes. Elle doit être clairement articulée et définir comment chaque groupe de **défenseurs de l'égalité entre les sexes peut contribuer à veiller à ce que les droits et les perspectives des femmes restent au cœur du travail de BSG.**

Des compétences sont nécessaires pour **identifier les points d'entrée institutionnels évolutifs**, en se renseignant sur les institutions qui sont importantes en raison de leur rôle à l'égard des politiques ou efficaces par leur influence et leur capacité à faire avancer les choses concrètement.

**Il faut tempérer l'ambition des objectifs du programme par une dose de réalisme** concernant les investissements requis en termes de temps, de calendrier et de ressources

humaines, et équilibrer la compréhension des processus globaux de réforme par des évaluations pragmatiques de l'importance du programme par rapport à l'étendue des changements.

**Un système efficace de suivi et d'évaluation** est indispensable pour démontrer ce qui fonctionne et pour déterminer si les efforts investis dans le changement de processus nationaux longs et complexes en valaient la peine. Il est également crucial d'évaluer les changements réels que connaissent les femmes pauvres.

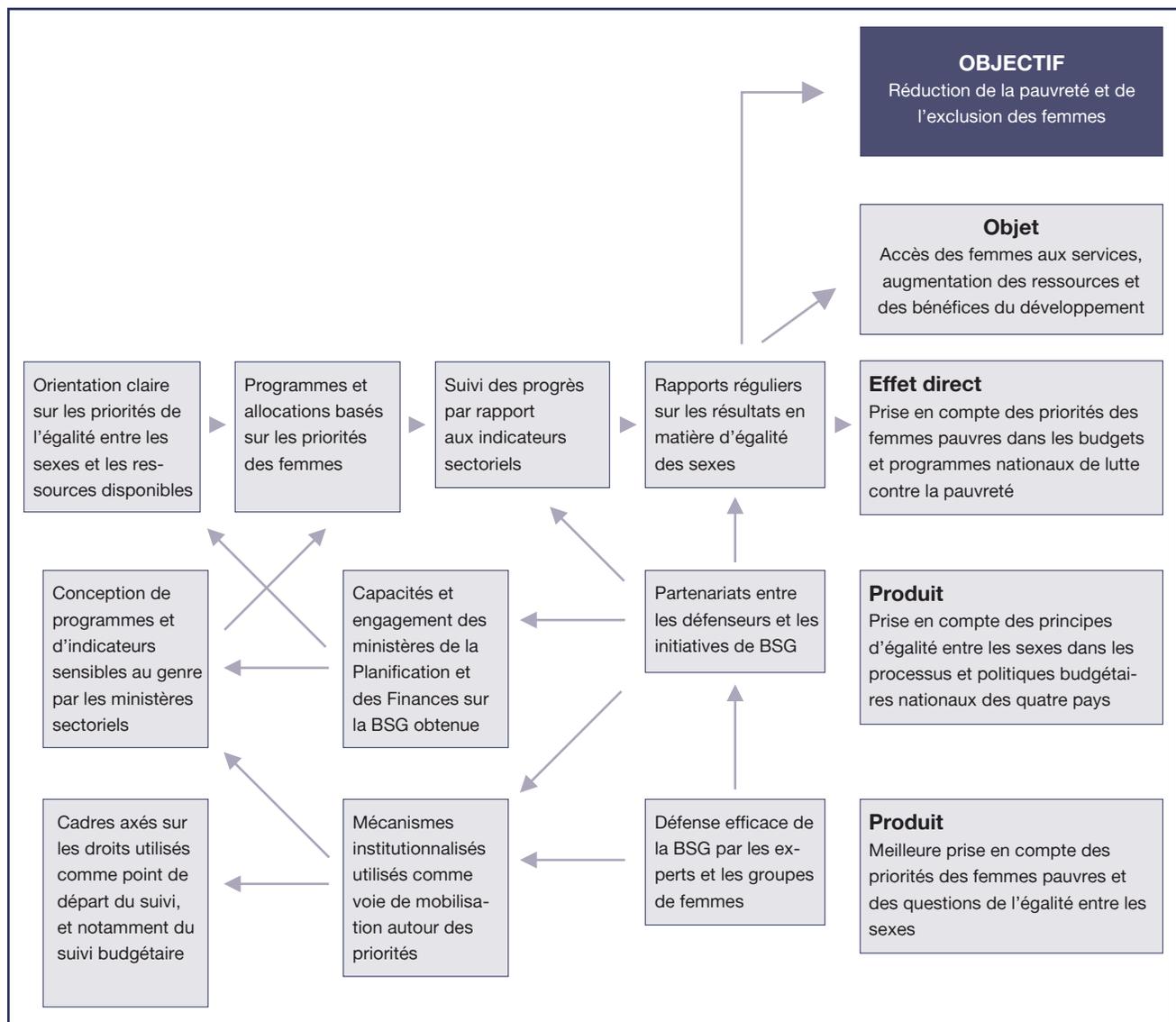


Diagramme 10.1 - Sentier de l'impact d'illustration pour le programme BSG



# 11. Recommandations

Voici trois séries de recommandations, axées sur les trois critères d'évaluation utilisés, à savoir la pertinence, l'efficacité et la viabilité.

## Pertinence

---

**Le Programme BSG doit investir dans des capacités permettant d'analyser le contexte dans lequel il est déployé et les priorités de ses bénéficiaires visés,** en veillant en particulier à ce que l'analyse de l'environnement politique et institutionnel soit documentée et diffusée. Cela devrait apporter au programme les avantages suivants : mieux comprendre les points d'entrée institutionnels ; fournir des faits contribuant à dégager un consensus entre des partenaires institutionnels différents et changeants ; permettre au personnel du programme d'avoir une opinion éclairée sur la complexité probable des processus de réforme dans les différents secteurs pendant et après la durée du cycle de programme ; et aider à identifier les synergies potentielles avec d'autres donateurs.

**Le Programme BSG doit se montrer plus analytique dans son évaluation des sources relatives aux priorités des femmes.** L'identification des priorités des femmes devrait viser à s'appuyer sur divers acteurs ayant différents rôles à jouer pour s'assurer que les opinions des femmes sont prises en compte dans l'espace décisionnel. Les conventions relatives aux droits humains et leurs mécanismes d'information, la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes en particulier, pourraient être utilisés plus efficacement car ils constituent de précieux outils pour identifier les priorités des femmes et étayer l'analyse des relations de pouvoir, tant au sein du gouvernement qu'entre le gouvernement et les citoyens, qui permettent aux femmes de revendiquer leurs droits ou, au contraire, les en empêchent.

## Efficacité

---

**L'apprentissage mutuel des pays doit être facilité par le siège social de l'UNIFEM et présenté comme un processus de suivi permanent.** Le Programme BSG a obtenu des résultats significatifs, en ce sens qu'il a atteint ses objectifs, influencé les processus budgétaires nationaux (Effet direct n° 1) et amélioré les allocations et analyses budgétaires (Effet direct n° 2). Les avantages comparatifs des pays pourraient être identifiés et diffusés de manière à ce que d'autres puissent s'en inspirer. Ainsi, le Maroc pourrait donner l'exemple avec son analyse budgétaire sensible au genre, le Mozambique avec ses lettres circulaires d'appel budgétaire axées sur le genre et l'Équateur avec son institutionnalisation du renforcement des capacités. Le personnel du siège de l'UNIFEM pourrait faciliter ce processus d'apprentissage, tant au niveau national que transnational, et faire en sorte que les opportunités de partage en ce domaine soient intégrées au processus régulier de mise en œuvre.

**Une programmation flexible et opportuniste est capitale pour une mise en œuvre efficace de la BSG ; elle doit être visée et soutenue.** L'expérience de l'UNIFEM démontre que les choix afférents aux points d'entrée institutionnels sont propres au contexte (et ne sont pas fixes, même durant le cycle d'une phase du programme dans un pays). Un soutien pourrait être assuré, accompagné de quelques instructions indicatives issues de la Phase II. Par exemple, des travaux peuvent être menés pour améliorer la sensibilité au genre des allocations budgétaires, même en l'absence de données ventilées par sexe ou d'indicateurs sensibles au genre (ces deux éléments étant toutefois importants pour la BSG à moyen terme), ou, si le contexte s'y prête, une conjonction d'attributions de genre et de planification/finances semble présenter quelque efficacité pour faire avancer la BSG, notamment en instaurant ou en soutenant les unités de genre au sein

des ministères des Finances. Des cadres logiques et des indicateurs pourraient aussi être révisés de manière à faciliter la mise en œuvre dans des contextes politiques soumis à une évolution rapide.

**La mise en place et la viabilité des partenariats supposent une stratégie délibérée et ordonnée.** Pour garantir l'accès à tous les domaines d'engagement en faveur de la BSG, l'UNIFEM devrait dresser la liste des partenariats nécessaires au programme – avec les gouvernements, la société civile et les donateurs –, puis entreprendre d'établir ces partenariats de façon systématique, en déterminant les relations les plus stratégiques et en organisant leur développement en fonction des opportunités et des ressources.

**Il faut revoir les approches concernant le personnel du Programme BSG.** De par la forte rotation du personnel observée, les programmes ont souvent pris du retard dans l'adaptation des stratégies et l'optimisation de leur efficacité. Les changements de personnel et les vacances de postes, qui affaiblissent une administration de programme déjà très tendue, ont dans certains cas entravé la prise de décisions du fait du manque de mémoire institutionnelle observé à la fois parmi le personnel et dans les documents d'appui. L'UNIFEM devrait revoir la dotation en personnel et le soutien apporté à ces programmes afin de réduire les rotations de personnel et de garantir la mise en place de systèmes permettant de conserver la mémoire du programme et d'ouvrir une piste décisionnelle limitant les perturbations du programme.

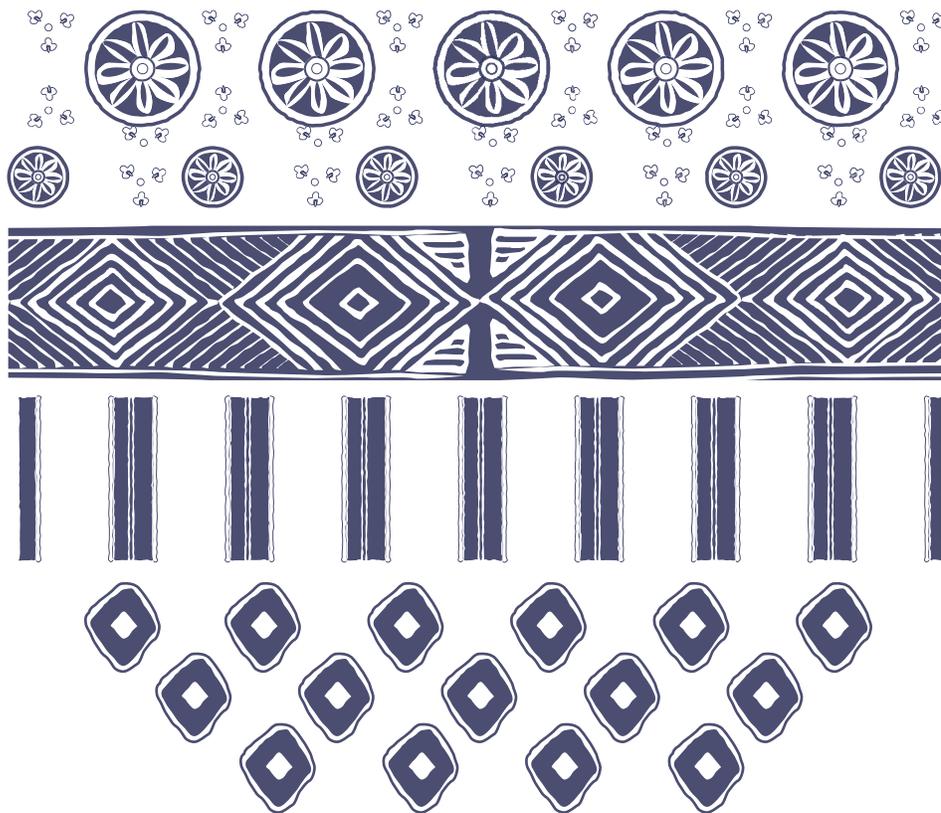
## Viabilité

---

**Le renforcement des capacités ouvre la voie vers la viabilité ; les partenaires doivent pouvoir compter sur un engagement de l'UNIFEM à moyen terme.** L'UNIFEM doit s'assurer que les partenaires ont connaissance d'une approche cohérente à moyen terme en matière de renforcement des capacités et que les données de suivi justifient l'efficacité des différentes approches du renforcement des capacités. Une approche consiste à chercher à institutionnaliser des prestations de renforcement des capacités en BSG, par exemple par le biais de formations universitaires, de formations pour les fonctionnaires, etc. Une autre approche, à plus court terme, consiste à intégrer aux efforts de renforcement des capacités un suivi des bénéficiaires dans le but d'évaluer l'efficacité et l'utilisation des compétences et, le cas échéant, de prévoir un soutien complémentaire. Cependant, selon le contexte, il est possible que cela fasse apparaître des activités de renforcement des capacités non coordonnées, soutenues et organisées par des acteurs disparates. L'UNIFEM pourrait envisager d'adopter une fonction d'assurance qualité pour le renforcement des capacités de BSG, tant en termes de conception de ressources/supports que de cours de formation. Il pourrait pour ce faire s'inspirer de ressources régionales ou internationales, de manière à fournir des apports techniques aux formations dispensées par d'autres acteurs, en encourageant la coordination et la hiérarchisation systématique de la formation et en favorisant des approches réalistes mais efficaces de suivi et d'évaluation.

## Rapport d'Évaluation

# Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre



Annexes



# Annexe 1

## Termes de référence pour l'évaluation du portefeuille de programmes – Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre

---

### 1. Contexte

La budgétisation sensible au genre (BSG) s'est imposée comme un outil de renommée internationale permettant d'assurer l'égalité entre les sexes. Cet outil a été utilisé pour la première fois en Australie en 1984 avec une évaluation du gouvernement fédéral concernant l'impact budgétaire sur les femmes. Dix ans plus tard, la quatrième conférence mondiale des Nations Unies sur les femmes et la plate-forme d'action de Pékin ont avalisé le concept en 1995. Actuellement, plus de 90 pays du monde entier poursuivent toute une série d'initiatives de budgétisation sensible au genre couvrant la société civile, le gouvernement et les organisations internationales.

Face à la demande des pays en faveur de l'introduction ou de l'institutionnalisation de la budgétisation sensible au genre, le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme (UNIFEM) contribue dans une large mesure à renforcer l'intérêt, les capacités et l'engagement afin d'intégrer une perspective d'égalité des sexes aux processus et pratiques budgétaires. Depuis 2001, l'UNIFEM a apporté son soutien à des initiatives de budgétisation sensible au genre dans plus de 35 pays et s'est positionné comme un acteur majeur en la matière au sein du système des Nations Unies.

Lancé en 2001, le programme mondial de l'UNIFEM intitulé « Renforcement de la gouvernance économique : l'analyse genre appliquée au budget gouvernemental » a fourni un soutien à la fois technique et financier aux initiatives budgétaires fondées sur le genre en Amérique

Latine, en Afrique et dans la région Asie-Pacifique. Les quatre premières années du programme ont été consacrées aux priorités suivantes : diffuser les outils et les méthodes de budgétisation fondée sur le genre ; accroître la capacité des parties prenantes à favoriser et à réaliser des analyses budgétaires selon le genre ; améliorer les processus de budgétisation et de planification afin de promouvoir l'égalité des sexes ; et augmenter les affectations de ressources en vue de soutenir l'égalité des sexes.

Mise en œuvre sur la période 2005-2008, la seconde phase du programme visait à garantir la prise en compte adéquate des priorités des femmes pauvres dans les processus de budgétisation nationaux. Des initiatives ont été lancées au Maroc, au Sénégal, au Mozambique et en Équateur. Dans ces quatre pays, l'objectif du programme était de transformer les politiques et les processus d'exécution du budget afin qu'ils soient plus réactifs aux principes de l'égalité des sexes. Le programme visait également à favoriser des changements concrets concernant l'affectation de ressources en faveur des priorités des femmes.

Ce programme mondial a inspiré bon nombre d'initiatives de BSG qui se sont développées de manière différente et ont dépassé l'étendue du programme d'origine. Actuellement, la programmation de l'UNIFEM en matière de BSG se compose d'un portefeuille de programmes interrégionaux, thématiques, régionaux et nationaux couvrant divers pays et communautés locales dans le monde entier.

Les initiatives de l'UNIFEM en matière de BSG s'inscrivent à des niveaux différents et ne poursuivent pas les mêmes objectifs mais elles sont toutes unies dans leur finalité : contribuer à garantir l'égalité des sexes et les droits des femmes en changeant les priorités budgétaires et en favorisant la participation des femmes dans les débats et les prises de décision concernant le budget.

## 2. Justification et but de l'évaluation

Afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence de son travail dans les domaines clés, l'UNIFEM effectue chaque année un certain nombre d'évaluations organisationnelles stratégiques. Il s'agit d'évaluations indépendantes qui analysent les performances et le degré de contribution de l'UNIFEM dans les domaines clés que constituent l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes. Ces évaluations sont considérées comme stratégiques dans la mesure où elles fournissent des informations précieuses sur les questions de politique, les approches en matière de programmes ou les modalités de coopération.

L'évaluation du travail de l'UNIFEM sur les budgets sensibles au genre est une évaluation organisationnelle qui s'effectue dans le cadre du plan d'évaluation annuel de l'Unité d'évaluation en 2008. La justification de son choix comme évaluation organisationnelle se fonde sur l'engagement des donateurs pour le financement du programme (gouvernement belge) ; sa pertinence par rapport au plan stratégique de l'UNIFEM (2008 - 2011) ; son potentiel pour générer des connaissances précieuses sur le rôle de la BSG en faveur d'une plus grande responsabilité de rendre compte envers les femmes et de l'avancement de l'agenda de l'égalité des sexes ; la part des investissements alloués à ce domaine de travail au cours des dernières années ; et sa couverture géographique.

La pertinence de cette évaluation est en particulier remarquable étant donné que le plan stratégique de l'UNIFEM s'est centré sur l'**augmentation du nombre de processus budgétaires intégrant l'égalité des sexes à 100 %**. Ce facteur a été défini comme l'un des huit effets directs clés auxquels l'organisation vise à contribuer en promouvant la finalité suivante : la mise en œuvre d'engagements nationaux en faveur de l'égalité des sexes et de l'émancipation des femmes. Cette évaluation devrait donc apporter des indications importantes et une meilleure compréhension des facteurs qui favorisent ou entravent la réussite de la mise en œuvre des processus de budgétisation sensible au genre.

Cette évaluation est une évaluation externe indépendante qui intègre des composantes récapitulatives et formatives. Il s'agit d'un exercice d'apprentissage axé sur l'avenir plutôt qu'une pure et simple évaluation de la programmation BSG au sein de l'UNIFEM. Elle développe une approche basée sur des théories et vise à évaluer de manière critique les conditions et les mécanismes qui favorisent ou entravent le travail de l'UNIFEM en faveur de l'égalité des sexes dans les processus et les pratiques budgétaires. Elle vise également à évaluer l'approche globale de l'UNIFEM concernant la programmation BSG. Le principal objectif est d'informer et de soutenir la stratégie de l'UNIFEM en matière de budgétisation sensible au genre.

L'évaluation organisationnelle s'effectuera en différentes étapes. L'**étape 1** constituera une évaluation préliminaire rapide des initiatives de BSG. Objectif : clarifier l'étendue de l'évaluation. L'**étape 2** se concentrera sur le *Programme mondial de BSG : phase II* comme étude de cas. Objectif : évaluer les résultats du programme au niveau national. L'**étape 3**, en s'appuyant sur les conclusions des deux premières étapes, visera à évaluer l'adéquation globale (efficacité, pertinence et pérennité) de l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG.

L'évaluation comportera les objectifs suivants :

Évaluer la stratégie thématique de l'UNIFEM en matière de BSG ainsi que son efficacité au niveau technique et politique à promouvoir l'égalité des sexes ;

Soutenir la programmation BSG en consolidant et en testant les théories de changement qui étayent le travail de l'UNIFEM dans ce domaine thématique ;

Identifier les facteurs favorables et défavorables qui ont un impact sur la mise en œuvre des programmes BSG ;

Évaluer les progrès réalisés en faveur des produits et effets directs de programmation BSG au niveau national par le biais d'une étude de cas du *Programme mondial de BSG : phase II* ;

Informer sur les stratégies, les modèles et les pratiques efficaces afin de promouvoir la responsabilité de rendre compte selon le genre dans les politiques et les pratiques budgétaires ;

Soutenir les programmes BSG sélectionnés au niveau de leur programmation et de leur évaluation grâce à la mise à jour des théories de changement, à l'identification des indicateurs et à la fourniture d'outils de suivi.

Les résultats de l'évaluation devraient être utilisés comme d'importantes ressources pour les éléments suivants :

L'apprentissage, la réflexion et la stratégie thématique de l'UNIFEM concernant le travail sur la programmation BSG ;

La conception et la mise en œuvre de la troisième étape du programme de budgétisation sensible au genre ;

L'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation de programme actuels de l'UNIFEM en matière de BSG et la préparation de l'évaluation des incidences pour les pays sélectionnés.

### 3. Description de la programmation BSG de l'UNIFEM

Le portefeuille de l'UNIFEM en matière de programmation BSG soutient des activités au niveau mondial, régional, national et local et vise à assurer l'égalité des sexes par le biais du renforcement des capacités et de la recherche, de la mobilisation des politiques, du réseautage et du partage des connaissances. Quant au programme mondial de BSG, il soutient le développement d'outils destinés à l'analyse genre appliquée des dépenses et des revenus à des fins d'adaptation et d'utilisation à l'échelle nationale. Par ailleurs, il promeut la participation des femmes dans les forums et les organismes de gouvernance économiques et favorise le débat au sein des institutions internationales concernant les défis liés à l'économie et au genre. Parmi les initiatives d'envergure nationale en faveur de la budgétisation sensible au genre figurent l'examen et l'analyse des budgets locaux, nationaux et sectoriels d'un point de vue genre ainsi que l'étude des incidences différenciées selon le genre des politiques fiscales et des mesures d'accroissement des recettes. Tous ces efforts tendent à promouvoir le dialogue au sein de la société civile, des parlementaires et des hauts responsables char-

gés de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques budgétaires autour des trois enjeux suivants : l'égalité des sexes, la pauvreté et le développement humain.

L'UNIFEM compte à son actif les récentes initiatives suivantes en matière de BSG :

*Programme de budgétisation sensible au genre : phase I (2001-2004) et phase II (2005-2008)* (ce programme subventionné par le gouvernement belge comportait un budget de plus de 5 millions d'euros sur ces deux phases) ;

*Programme de l'UNIFEM relatif aux budgets sensibles au genre au niveau local : 2003-2006* (ce programme financé par la Commission européenne a apporté un soutien financier de 700 000 euros à des initiatives locales menées en Inde, au Maroc, en Ouganda et aux Philippines) ;

*Genre : pour un développement local équitable* (programme thématique conjoint avec l'UNCDF, l'UNIFEM et l'UNDP lancé en 2008 et comportant un budget de plus de 6 millions de dollars américains) ;

*Application de la BSG dans le cadre de la santé génésique* (programme thématique conjoint avec l'UNFPA. Budget : 730 000 USD sur la période 2006 à maintenant) ;

*BSG et efficacité de l'aide : 2008-2011* (programme thématique financé par la Commission européenne. Budget : 2,61 millions d'euros) ;

Budgets pour l'égalité des sexes : rendre visibles les contributions volontaires des femmes au développement national en Amérique latine (programme conjoint avec les volontaires des Nations Unies (VNU). Budget : 365 500 USD sur la période 2005- 2007) ;

*Renforcer la gouvernabilité démocratique locale : les initiatives de budgétisation sensible au genre en Amérique latine* (programme conjoint avec l'AECID. Budget : 1 400 000 USD sur la période 2006-2009).

Programmes, activités et projets indépendants d'envergure régionale et nationale inspirés de la programmation interrégionale et thématique. En tant que tels, ils ne sont pas directement financés par ces programmes.

## 4. Étendue de l'évaluation : questions

Concernant l'étendue géographique et le calendrier d'exécution, l'**étape 1** consistera en une analyse globale du travail de l'UNIFEM dans toutes les régions tandis que l'**étape 2** se concentrera sur l'analyse du *Programme de budgétisation sensible au genre : phase II* en Équateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal sur la période 2005-2008. L'**étape 3** adoptera une perspective mondiale et explorera les initiatives de BSG dans diverses régions du globe, notamment l'Amérique latine, l'Europe centrale et orientale, l'Afrique, l'Asie ainsi que les États arabes sur la période 2004 à 2008. La focalisation géographique finale de l'évaluation pour l'**étape 3** devrait être définie après examen préliminaire de la documentation et consultation avec le personnel du programme.

L'évaluation répondra aux questions clés suivantes :

Quelles approches l'UNIFEM déploie-t-il en matière de programmation BSG et quelles théories et hypothèses de base soutiennent ces programmes ?

Quels sont les résultats du *Programme de budgétisation sensible au genre : phase II* ? Pourquoi et comment ces résultats ont-ils été obtenus ? Quels sont les défis, les enseignements tirés et les bonnes pratiques qu'ils supposent ?

Quels indicateurs montrent que le portefeuille de programmes BSG de l'UNIFEM contribue à l'égalité des sexes et influe sur l'avancement des droits des femmes ?

Quels variables, processus et indicateurs clés sont stratégiques pour le suivi et la mesure des progrès en matière de BSG ?

De quelle manière le contexte politique, économique, social et institutionnel influe-t-il sur le travail de l'UNIFEM dans le domaine de la BSG et sur l'obtention des résultats attendus ?

Quel soutien l'UNIFEM fournit-il à ses partenaires travaillant sur la BSG afin d'obtenir des résultats au niveau mondial, national et régional ? Dans quelle mesure la propriété nationale des initiatives de BSG a-t-elle été atteinte ?

Quel est le degré d'efficacité, de pertinence et de pérennité des approches de programmation BSG en vue de recommander des orientations futures ?

L'équipe chargée de l'évaluation devrait mettre au point une matrice qui se rapportera aux questions ci-dessus, aux domaines de référence, aux critères d'évaluation, aux indicateurs et aux moyens de vérification comme outil pour l'évaluation.

## 5. Approche de l'évaluation

Afin d'utiliser efficacement les ressources disponibles et dans un souci d'éviter toute redondance, l'évaluation organisationnelle se fonde sur les évaluations planifiées précédemment ainsi que sur les vastes recherches déjà menées par l'UNIFEM dans le domaine de la budgétisation sensible au genre. Comme il a été spécifié auparavant, l'évaluation se déroule en deux étapes, qui diffèrent au niveau de leur étendue géographique et de leur calendrier d'exécution. Nous proposons que ces étapes de l'évaluation soient combinées en déployant une approche fondée sur les théories. Elles auront pour objectif d'informer en identifiant, en testant et en assurant le suivi des pratiques et théories de base qui favorisent ou entravent les changements en vue de profondes transformations.

Nous assimilons une approche fondée sur les théories à une méthodologie d'évaluation dont le principal but est de découvrir les hypothèses de base selon lesquelles le programme est censé fonctionner pour parvenir à ses effets directs. Il s'agit ensuite de tester ces hypothèses sur le terrain une fois qu'elles ont été rendues publiques. À l'instar de toute méthode de planification et d'évaluation, les évaluations fondées sur les théories nécessitent que les parties prenantes remplissent les conditions suivantes : clarté au niveau des objectifs à long terme, identification des indicateurs mesurables de la réussite et élaboration d'actions visant à atteindre les objectifs. Cependant, le fait que cette méthode se concentre sur les liens de causalité entre les ressources, les activités, les effets directs et le contexte la rend particulièrement adaptée à l'évaluation de programmes complexes tels que la programmation BSG de l'UNIFEM. L'approche fondée sur les théories assure la transparence du programme, en permettant aux parties prenantes d'observer la manière dont il est censé

fonctionner de plusieurs points de vue. Grâce à cette approche, il est plus facile d'identifier les domaines et les questions stratégiques sur lesquels l'évaluation devrait se concentrer. En général, une approche fondée sur les théories grâce au suivi d'un processus de changement de A à Z donne un schéma directeur concernant le travail futur. En outre, elle anticipe ses effets et indique les éléments à évaluer et plus précisément le moment et la manière de le faire.

#### Étape 1 : examens préliminaires de la documentation et consultations

L'évaluation débutera par un examen rapide des initiatives de BSG réalisées sur la période 2004-2008. Cet examen sera suivi par des groupes de discussion avec le personnel du programme afin d'identifier les modèles et les théories clés du changement qui ont été déployés dans le domaine de la programmation BSG. Cette phase préparatoire de l'évaluation visera à mesurer la capacité à évaluer (évaluabilité) des programmes, projets ou activités de BSG. Elle permettra également de clarifier le point central de l'évaluation globale de la stratégie de BSG, dénommée ci-après « Étape 3 ».

#### Étape 2 : évaluation du programme de budgétisation sensible au genre

Cette étape sera axée sur une étude de cas du *Programme de budgétisation sensible au genre : phase II* mené en Équateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal. Bien que l'ancienne évaluation ait été planifiée en tant qu'évaluation finale distincte, l'évaluation organisationnelle utilisera la *phase II* comme base pour une analyse approfondie des théories relatives au programme. Au cours de cette étape, les théories clés du changement et les indicateurs connexes seront élaborés tandis que les progrès du programme dans le sens de ses effets directs seront évalués. De nature récapitulative, l'évaluation se concentrera sur les résultats (au niveau des intrants et des effets directs) ainsi que sur les questions de processus (partenariats et gestion efficace en vue de l'obtention de résultats). Répondant aux besoins identifiés par le *Programme de budgétisation sensible au genre : phase II*, cette étape accordera une attention particulière à l'évaluation de l'efficacité des stratégies de mise en œuvre utilisées en matière de BSG. (Pour plus de détails, reportez-vous à l'Annexe 1 qui contient les termes de référence ou ToR relatifs à l'évaluation du programme de budgétisation sensible au genre : phase II).

#### Étape 3 : suivi et évaluation de l'approche globale de l'UNIFEM en matière de programmation BSG

En s'appuyant sur les conclusions des étapes 1 et 2, l'étape 3 analysera le portefeuille de programmation de l'UNIFEM dans le domaine de la BSG depuis 2004. Cette étape visera à évaluer la validité de l'approche de l'UNIFEM en matière de BSG en fonction des résultats obtenus et à identifier les éventuelles contraintes. Cela impliquera d'effectuer un suivi complet du travail de l'UNIFEM dans le domaine de la BSG et de mettre au point une typologie des programmes/projets de BSG en fonction des théories de changement. Il convient de noter que l'étape 2 enregistre surtout les initiatives de BSG au niveau national. Par conséquent, les théories de changement correspondant aux initiatives locales et sectorielles à l'étape 3 seront élaborées à partir des évaluations réalisées récemment et des entretiens téléphoniques semi-structurés. En fonction des résultats de l'analyse initiale, il sera possible d'intégrer quelques visites sur le terrain à cette étape de l'évaluation. Les analyses de données permettront d'établir des liens entre la programmation BSG et la stratégie organisationnelle de l'UNIFEM. Par ailleurs, elles donneront la possibilité d'évaluer la cohérence et l'efficacité de la programmation en matière de BSG.

La troisième étape de l'évaluation a trois buts :

Évaluer l'étendue de la contribution de l'UNIFEM au renforcement des capacités et de la prise de conscience concernant les budgets genre ainsi qu'au renforcement de l'égalité des sexes dans les processus budgétaires au niveau national, régional et interrégional.

Extraire les bonnes pratiques et informer le personnel chargé des orientations stratégiques de l'UNIFEM concernant la programmation future sur la budgétisation sensible au genre.

Proposer une typologie des programmes BSG et développer des systèmes de capture de données ainsi que des outils de suivi au niveau national pour divers types de programmes ou projets. Les outils mis au point seront utilisés pour améliorer la programmation en effectuant le suivi des progrès réalisés par ces divers types de programmes et projets de BSG.

## 6. Méthodologie

À l'UNIFEM, la programmation BSG représente un portefeuille complexe de programmes et de projets visant à promouvoir l'égalité des sexes dans les processus budgétaires au niveau national, régional et interrégional. L'approche d'évaluation proposée prendra en compte cette complexité en associant les méthodes de recherche qualitatives et quantitatives dans le cadre d'une approche fondée sur les théories. L'élaboration de l'évaluation comprendra les composantes clés suivantes : examens de la documentation ; étude de cas ; suivi global ou examen général des initiatives de l'UNIFEM en matière de BSG.

### Examens de la documentation (étape 1)

Nous proposons de démarrer le processus d'évaluation en développant un cadre de théories relatives aux projets et aux programmes. Cette étape débutera par un examen rapide de la littérature grise et didactique concernant les aspects fondamentaux des programmes. La littérature grise qui sera examinée comportera des documents, des rapports, des révisions et d'anciennes évaluations des programmes de l'UNIFEM dans le domaine de la BSG. Le but des évaluateurs consistera ici à identifier les hypothèses fondamentales (théories de programme) que les parties prenantes ont émises sur la manière dont les programmes de BSG sont censés fonctionner. L'analyse documentaire sera étayée par des groupes de discussion et diverses consultations avec le personnel clé du programme. L'examen de la documentation se concentrera sur un éventail d'initiatives de BSG, notamment des programmes, projets et activités d'envergure régionale, nationale et locale ou d'ordre thématique. Les programmes de BSG feront l'objet d'une analyse dans un large contexte socio-économique et organisationnel.

### Étude de cas (étape 2)

Les théories relatives au programme seront affinées puis testées en se focalisant sur l'étude approfondie du *Programme de BSG : phase II*. Après les examens de la documentation, les théories seront développées davantage grâce à une série d'entretiens semi-structurés et de groupes de discussion avec les responsables du pro-

gramme de BSG, les membres des bureaux régionaux et nationaux ainsi que les partenaires. L'élément consultatif de cette étape est primordial pour élaborer un consensus sur le fondement global du programme et les effets directs escomptés et, plus précisément, sur le fonctionnement (mécanismes génératifs). Les bonnes pratiques et leurs mécanismes de soutien feront l'objet d'un suivi et seront regroupés en fonction des diverses parties spécifiques du programme. Enfin, des sondages auprès des bénéficiaires ainsi que des analyses de contenu des documents relatifs aux politiques budgétaires seront effectués pour évaluer les effets du programme. Des données provenant de diverses sources de recherche feront l'objet d'une triangulation afin d'en renforcer la validité.

### Typologie et évaluation générale (étape 3)

La deuxième étape de l'évaluation organisationnelle se concentrera sur l'analyse des données secondaires et des entretiens téléphoniques afin d'évaluer l'efficacité, la pertinence et la pérennité de l'approche de l'UNIFEM en matière de BSG. Les entretiens téléphoniques semi-structurés réalisés avec les principales parties prenantes constitueront un outil important pour la collecte de données. En effet, il est possible que les documents disponibles relatifs au programme ou au projet ne puissent pas fournir des indications suffisantes pour assurer le suivi des théories de changement et proposer la capture des données ainsi que des systèmes de suivi pour les différents types de projets. Si les évaluateurs en identifient le besoin, des visites de pays pourront être organisées.

L'approche et la méthodologie proposées doivent être considérées comme des lignes directrices souples plutôt que comme des normes figées. Les évaluateurs auront la possibilité d'introduire leurs ressources et de proposer des modifications au niveau de la conception de l'évaluation. L'équipe chargée de l'évaluation devrait affiner l'approche et la méthodologie puis en soumettre la description détaillée dans la proposition et le rapport initial. Suite à ce travail de l'équipe d'évaluation, l'approche et la méthodologie devraient inclure les perspectives en matière de droits de l'homme et d'égalité des sexes.

Le groupe d'évaluation des Nations Unies prépare actuellement des directives à l'échelle du système sur la manière d'inclure les droits de l'homme et l'égalité des sexes dans l'évaluation. Cette évaluation a été choisie pour le pilotage du guide. Ce choix nécessitera environ trois jours-personnes supplémentaires de la part de l'équipe d'évaluation pour l'exposé initial et l'examen du guide provisoire, le processus de pilotage et les rétroactions relatives à ce guide.

## 7. Gestion de l'évaluation

L'unité d'évaluation de l'UNIFEM se chargera de cette évaluation indépendante. Au cours du processus d'évaluation, elle consultera les membres du programme BSG, la Direction, les sections géographiques et thématiques, les bureaux sous-régionaux ainsi que les partenaires externes. Un comité consultatif et un groupe de référence seront constitués au début de l'évaluation afin de garantir l'assurance qualité de l'étude. La coordination sur le terrain, notamment le soutien logistique, incombera aux bureaux régionaux et nationaux, aux sections géographiques et aux équipes chargées de la gestion des programmes BSG.

De nature consultative, cette évaluation comporte une solide composante d'apprentissage. Dans le cadre de la préparation de ces termes de référence (TOR), les principales parties prenantes seront identifiées au niveau national et régional afin d'analyser leur implication dans le processus d'évaluation. Grâce à la gestion de l'évaluation, ces parties prenantes sont sûres d'être consultées.

Une fois l'évaluation terminée, l'étape finale du processus pourra avoir lieu. Elle inclura notamment la stratégie de diffusion visant à partager les enseignements tirés ainsi que la réponse de gestion aux résultats d'évaluation. La gestion de ces activités sera assurée par l'unité d'évaluation en étroite consultation avec les membres du programme de BSG et les autres unités pertinentes.

Il est possible que l'unité d'évaluation de l'UNIFEM participe aux missions du pays en collaboration avec l'équipe chargée de l'évaluation.

## 8. Calendrier et produits

L'évaluation aura lieu entre le mois de septembre 2008 et le mois de janvier 2009. Environ 200 jours-personnes seront nécessaires pour réaliser cette évaluation.

Produit / activité	Dates prévues
<b>Étape 1 Produit clé</b> : identification des modèles préliminaires et des théories relatives aux programmes / définition de l'étendue de l'étape 3	
<b>Rapport initial</b> de l'équipe d'évaluation, intégrant la méthodologie d'évaluation ainsi que le calendrier des activités et des livrables.	28 septembre - 7 octobre
<b>Rapport de synthèse</b> concernant l'examen rapide et l'évaluation de l'évaluabilité, y compris les critères définis pour la sélection des initiatives à évaluer.	17 octobre

Produit / activité	Dates prévues
<b>Étape 2 Produit clé :</b> rapport d'évaluation pour le programme de BSG : phase II	
<p><b>Collecte de données</b> (y compris travail sur le terrain)</p> <hr/> <p><b>Présentation du rapport sur l'état d'avancement</b> du travail de l'UNIFEM sur le terrain à l'Unité d'évaluation ainsi qu'aux principales parties prenantes internes et externes.</p> <hr/> <p><b>Présentation Power Point</b> sur les résultats préliminaires, les enseignements tirés et les recommandations.</p> <hr/> <p><b>Rapport complet provisoire</b> mettant en relief les conclusions et les résultats clés de l'évaluation ainsi que les enseignements tirés et les recommandations. Le format du rapport d'évaluation doit être convenu avec les évaluateurs.</p> <hr/> <p><b>Rapport d'évaluation final et résumé</b> de cinq pages.</p>	<p>7 octobre - 15 novembre</p> <hr/> <p>31 octobre</p> <hr/> <p>17 novembre</p> <hr/> <p>3 décembre</p> <hr/> <p>15 décembre</p>
<b>Étape 3 Rapport final sur l'évaluation organisationnelle.</b> S'appuie sur l'étape 2 mais comporte des composantes supplémentaires (*démarrerait parallèlement à l'étape 2)	
<p>Évaluation de l'approche globale en matière de BSG, notamment la typologie des programmes ; et développement des outils de suivi.</p> <hr/> <p>Rapport final sur l'évaluation globale en matière de BSG, qui s'appuie sur les conclusions de l'étape 1.</p> <hr/> <p>Événement de diffusion/podcast/vidéo des résultats d'évaluation par le biais de nouveaux supports/films/méthodes alternatives.</p>	<p>15 au 31 décembre</p> <hr/> <p>15 janvier</p> <hr/> <p>17 janvier</p>

## 9. Composition de l'équipe

C'est une équipe internationale de consultants, soutenue par des membres du personnel de recherche/d'assistance technique et des experts locaux ainsi que l'unité d'évaluation, qui se chargera d'effectuer l'évaluation. Cette équipe se composera de quatre à six membres ayant une expérience significative dans le domaine de l'évaluation, de l'égalité des sexes et des politiques économiques ainsi que des connaissances spécifiques en matière de budgétisation sensible au genre et de systèmes de gestion des

finances publiques. Chaque membre de l'équipe d'évaluation sera affecté à un pays spécifique à l'étape 1. Parmi eux, un assumera la fonction de responsable d'équipe. L'unité d'évaluation peut nommer le gestionnaire des tâches de l'évaluation organisationnelle comme membre de l'équipe afin qu'il participe à la conduite de l'évaluation. La composition de l'équipe doit refléter une solide expérience en matière d'évaluation dans les domaines de l'égalité des sexes et des politiques économiques. Un responsable d'équipe doit faire preuve d'une forte capacité pour la réflexion et l'expertise stratégiques concernant les questions de budgétisation sensible au genre. L'expertise

de l'équipe doit refléter une expérience interculturelle en matière de développement. Par ailleurs, l'équipe doit comporter des experts nationaux.

#### **a. Responsable de l'équipe d'évaluation : consultant international**

Niveau minimum requis : maîtrise. Préférence pour un doctorat. Toute branche des sciences sociales.

Dix ans d'expérience professionnelle dans le domaine de l'évaluation et au moins 5 dans l'évaluation de programmes de développement. Expérience requise dans l'évaluation de vastes programmes impliquant plusieurs pays et des évaluations fondées sur les théories.

Expérience éprouvée en tant que responsable d'équipe d'évaluation. Forte capacité à diriger et à travailler avec d'autres experts en évaluation.

Cinq ans d'expérience et d'acquis en matière d'égalité des sexes et de politiques économiques. Connaissances spécifiques des systèmes de gestion des finances publiques et de la BSG ainsi que des réformes du secteur public.

Expérience essentielle de travail avec plusieurs parties prenantes : gouvernements, organisations de la société civile (OSC) et institutions onusiennes / multilatérales / bilatérales. Une expérience en matière d'approche participative est un atout. Aptitudes d'animation et capacité à gérer une large diversité d'opinions dans différents contextes culturels.

Expérience essentielle du développement des capacités.

La connaissance de n'importe lequel des pays spécifiques couverts par le programme est un atout.

Capacité à produire des rapports parfaitement rédigés, dénotant une capacité analytique pointue et de solides aptitudes de communication.

Capacité à travailler conjointement avec l'organisation qui a commandé l'évaluation et avec les autres parties prenantes de l'évaluation afin d'assurer la livraison d'un produit de haute qualité dans les délais impartis.

Bilingue en anglais.

Le responsable de l'équipe d'évaluation sera chargé de la coordination de l'évaluation dans son ensemble, de l'équipe d'évaluation, du plan de travail et de la présentation des différents produits d'évaluation.

#### **a. Membres de l'équipe d'évaluation : consultants régionaux et nationaux**

Niveau minimum requis : maîtrise dans n'importe quelle branche des sciences sociales.

Cinq ans d'expérience minimum dans le domaine de l'évaluation.

Connaissance essentielle du Maroc, du Sénégal, de l'Équateur et du Mozambique. Préférence accordée aux consultants qui connaissent bien le plus grand nombre de pays couverts par le programme à évaluer.

Bonne compréhension de l'égalité des sexes et des politiques économiques. Cinq ans d'expérience minimum dans ce domaine. Une bonne connaissance de la BSG est un atout.

Expérience de travail avec au moins deux des types de parties prenantes suivantes : gouvernement, société civile, institution multilatérale.

Bonne capacité analytique et solides compétences rédactionnelles.

Capacité à travailler en équipe.

Bilingue en anglais. La connaissance pratique d'une langue supplémentaire parlée dans l'un des pays (espagnol ou français) est essentielle et dans au moins deux pays est un atout.

## 10. Code de conduite éthique relatif à l'évaluation

Les évaluateurs sont tenus de respecter le code de conduite éthique du groupe d'évaluation des Nations Unies (UNEG). Il regroupe les points suivants :

**Indépendance** : les évaluateurs doivent s'assurer de conserver toute indépendance de jugement et de présenter les recommandations et les conclusions de l'évaluation de manière indépendante.

**Impartialité** : les évaluateurs doivent agir de manière impartiale et exempte de tout parti pris. Ils doivent également fournir une présentation juste et équilibrée des forces et des faiblesses liées à la politique, au programme, au projet ou à l'unité organisationnelle en cours d'évaluation.

**Conflit d'intérêt** : les évaluateurs ont l'obligation de mentionner par écrit toute expérience passée qui peut donner lieu à un éventuel conflit d'intérêt. Par ailleurs, ils sont tenus de résoudre honnêtement tout conflit d'intérêt éventuel.

**Honnêteté et intégrité** : les évaluateurs doivent faire preuve d'honnêteté et d'intégrité dans leur propre comportement. Dans le cadre de l'évaluation, ils sont tenus de négocier honnêtement les coûts, les tâches, les contraintes et l'étendue des résultats escomptés. Ils doivent parallèlement présenter précisément les procédures, les données et les conclusions connexes et mettre en évidence toute contrainte ou incertitude liée à l'interprétation de l'évaluation.

**Compétence** : les évaluateurs doivent représenter avec précision leur niveau de compétences et de connaissances et travailler uniquement dans les limites de leur formation professionnelle et de leurs capacités en matière d'évaluation. Ils sont tenus de refuser toute assignation pour laquelle ils ne possèdent pas les compétences et l'expérience requises pour la mener à bien.

**Responsabilité de rendre compte** : les évaluateurs sont responsables d'exécuter les livrables d'évaluation convenus dans les délais impartis et dans le respect du budget fixé, tout en œuvrant de manière économique.

**Obligations envers les participants** : les évaluateurs s'engagent à respecter et à protéger les droits et le bien-être des hommes et des communautés conformément à la déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies et des autres conventions relatives aux droits de l'homme. Ils sont tenus de respecter toute différence au niveau de la culture, des coutumes locales, des croyances et pratiques religieuses, des rapports personnels, des rôles attribués aux sexes, de l'invalidité, de l'âge et de l'appartenance ethnique, tout en utilisant des outils d'évaluation adaptés au contexte culturel. Enfin, les évaluateurs doivent s'assurer que les participants potentiels sont traités en qualité d'agents autonomes, libres de participer ou non à l'évaluation, tout en veillant à ce que les plus démunis soient représentés.

**Confidentialité** : les évaluateurs doivent respecter le droit des personnes à fournir des informations à titre confidentiel et sensibiliser les participants à l'étendue et aux limites de la confidentialité. Ils doivent parallèlement s'assurer de l'impossibilité de remonter à la source des informations sensibles.

**Suppression des préjudices** : les évaluateurs doivent agir de manière à minimiser les risques et les préjudices, sans oublier les pressions, que peuvent subir les participants à l'évaluation et ce, sans compromettre l'intégrité de ses résultats.

**Précision, exhaustivité et fiabilité** : les évaluateurs ont l'obligation de garantir la précision, l'exhaustivité ainsi que la fiabilité des présentations et des rapports d'évaluation. Ils doivent justifier les jugements, les résultats et les conclusions et démontrer leur fondement sous-jacent, de manière à ce que les parties prenantes soient en mesure de les évaluer.

**Transparence** : les évaluateurs sont tenus de communiquer clairement aux parties prenantes le but de l'évaluation, les critères appliqués ainsi que l'utilisation qui sera faite des résultats. Par ailleurs, ils doivent s'assurer que les parties prenantes ont leur mot à dire quant au développement de l'évaluation, qu'elles disposent de toute la documentation nécessaire et qu'elles la comprennent.

**Omissions et actes répréhensibles** : les évaluateurs ont l'obligation de signaler tout acte répréhensible ou toute conduite contraire à l'éthique à l'autorité de suivi compétente.

# Annexe 2A

## Matrice de résultats d'évaluation

La matrice d'évaluation ci-dessous fournit de plus amples détails concernant la matrice d'évaluation globale figurant à la section 2.1.3 de ce rapport. Elle s'organise autour des cinq domaines d'enquête (mise en avant des résultats, contextualisation de l'analyse...) et met en corrélation l'objectif de chaque domaine d'enquête avec les critères

d'évaluation (efficience, efficacité...), les questions issues des ToR ainsi que les composantes d'évaluation (évaluation de processus, évaluation des réalisations...). Cette matrice comporte également des indicateurs et des moyens de vérification pour chaque objectif d'enquête.

### Domaine d'enquête : mise en avant des résultats

**Critères d'évaluation :** **efficience** (les tâches ont-elles été effectuées correctement ?), **efficacité** (les bonnes tâches ont-elles été effectuées ?), **pérennité** (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)

**Questions d'évaluation issues des ToR :** Quels sont les résultats du *Programme de budgétisation sensible au genre : phase II* ? Pourquoi et comment ces résultats ont-ils été obtenus ? Quels en sont les bonnes pratiques, les enseignements tirés et les défis ? Quels éléments de preuve étayent le fait que le portefeuille de programmes de l'UNIFEM en matière de BSG contribue à l'égalité des sexes et influe sur le renforcement des droits de la femme ? Quels indicateurs, processus et variables clés sont essentiels au suivi et à la mesure des progrès des processus de BSG sur le court, moyen et long terme ?

Approches de renforcement des capacités (d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel)	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer quel type de renforcement des capacités a fait l'objet d'un processus de conception, d'exécution et de suivi</b></p> <p>Critère d'évaluation : efficience Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Ensemble des approches utilisées en matière de renforcement des capacités Étendue des changements effectués dans le temps au niveau des approches utilisées en matière de renforcement des capacités (groupes cibles, contenu, calendrier, etc. Quantité et type d'informations que l'UNIFEM met à disposition sur les approches utilisées en matière de renforcement des capacités</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer comment le renforcement des capacités a permis l'instauration de changements</b></p> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Étendue des activités de BSG entreprises par les divers acteurs Degré de clarté des explications concernant les approches utilisées</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires cités par les acteurs de la BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête: <b>évaluer si le renforcement des capacités se poursuivra indépendamment de l'UNIFEM</b></p> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Nombre des activités en cours ou prévues en matière de renforcement des capacités de BSG, sans l'implication directe et actuelle de l'UNIFEM Nombre d'activités de renforcement des capacités de BSG intégrées à la formation gouvernementale standard</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires cités par les acteurs de la BSG</p>

Approches de pilotage sectoriel	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer quelles approches l'UNIFEM a adopté afin de soutenir le pilotage sectoriel</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficience Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Gamme, calendrier, choix et mise en avant des approches utilisées en matière de pilotage sectoriel Étendue des changements effectués dans le temps au niveau des approches utilisées en matière de pilotage sectoriel Quantité et type d'informations que l'UNIFEM met à disposition sur les approches utilisées en matière de pilotage sectoriel</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer comment les pilotes sectoriels ont permis l'instauration de changements</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Types de changements sensibles au genre dans les affectations et les mécanismes de budgétisation et de planification sectorielle Degré de clarté des explications concernant les approches utilisées</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires de changement cités par les acteurs dans le secteur pilote ou influant sur le secteur pilote</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête: <b>évaluer si les pilotes sectoriels ont donné lieu ou non à des changements à long terme concernant les prestataires de services et/ou les utilisateurs</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Ensemble d'exemples de changement à long terme dans la fourniture ou l'utilisation de services sectoriels</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires de changement à long terme cités par les acteurs dans le secteur pilote ou influant sur le secteur pilote</p>
Défense fondée sur les preuves	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer quelles initiatives de défense ont été entreprises en matière de BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficience Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Ensemble d'initiatives de défense entreprises. Étendue des changements effectués dans le temps au niveau de l'approche de défense, la cible et/ou les messages utilisés Quantité et type d'informations que l'UNIFEM met à disposition sur les approches utilisées en matière de défense fondée sur les preuves</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer comment la défense fondée sur les preuves a permis l'instauration de changements</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Ensemble d'actions de mobilisation fondée sur les preuves entreprises en matière de BSG Nombre d'exemples d'utilisation des preuves issues de la mobilisation en matière de BSG dans les processus de budgétisation et d'élaboration de politiques Degré de clarté des explications concernant les approches utilisées</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires de changement à long terme cités par des acteurs engagés dans des initiatives de BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête: <b>évaluer si la défense fondée sur les preuves a contribué ou non aux changements à long terme concernant le renforcement de l'égalité des sexes et/ou des droits de la femme</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Ensemble d'exemples de changement sensible au genre à long terme au niveau du contenu des politiques et de la budgétisation et/ou de changement au niveau des acteurs impliqués (mécanismes genre, secteurs, ministères des finances et de la planification centrale, société civile, etc.) planning and finance ministries, civil society etc.)</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires de changement à long terme cités par des acteurs engagés dans des initiatives de BSG</p>

Dispositifs institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête: <b>évaluer les dispositifs organisationnels, de planification, de suivi, d'évaluation et de communication de l'UNIFEM ainsi que ses performances financières en matière de programmation BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Degré de clarté et de pertinence des dispositifs institutionnels et organisationnels en matière de programmation BSG Étendue des changements effectués dans le temps au niveau des dispositifs institutionnels et organisationnels en matière de programmation BSG Nombre d'activités de BSG prévues mises en œuvre Proportion du budget relatif au programme BSG dépensée annuellement</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM concernant la programmation BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Ensemble d'exemples d'apprentissage organisationnel cités par le personnel de l'UNIFEM</p>	<p>Exemples verbaux ou documentaires d'apprentissage cités par le personnel de l'UNIFEM</p>

### Domaine d'enquête : contextualisation de l'analyse

**Critères d'évaluation : pertinence, pérennité** (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)

**Questions d'évaluation issues des ToR** : Comment le contexte politique, économique, social et institutionnel influe-t-il sur le travail de l'UNIFEM en matière de BSG et sur l'obtention des résultats escomptés ? Quel est le degré d'efficacité, de pertinence et de pérennité des approches de programmation BSG en vue de recommander des orientations futures ?

Analyse de la situation (dans le cadre de la conception du programme)	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer la compréhension qu'a l'UNIFEM de l'environnement au sein duquel la programmation BSG était destinée à se dérouler</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : pertinence Composante d'évaluation : évaluation des besoins</p>	<p>Degré d'exhaustivité de la documentation relative à l'analyse de situation Degré d'exhaustivité de la compréhension qu'a le personnel de l'UNIFEM des facteurs contextuels qui sont essentiels pour déterminer les besoins et les priorités des parties prenantes et/ou la stratégie adoptée, la mise en avant ainsi que les effets directs en matière de programmation BSG</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés</p>
Changement au niveau du contexte externe au cours du cycle de vie du projet	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer la compréhension continue qu'a l'UNIFEM de l'environnement au sein duquel la programmation BSG se déroulait</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des facteurs externes</p>	<p>Degré d'exhaustivité des rapports de projet concernant les changements au niveau du contexte externe au cours de la mise en œuvre des programmes BSG Degré d'exhaustivité de la compréhension qu'a le personnel de l'UNIFEM des facteurs contextuels qui sont essentiels pour déterminer les besoins et les priorités des parties prenantes ainsi que de la manière dont les changements du contexte externe influent sur les stratégies du programme BSG et les résultats escomptés</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés</p>

### Domaine d'enquête : garantie du partenariat et de la propriété

**Critères d'évaluation : satisfaction client, pérennité** (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)

**Questions d'évaluation issues des ToR :** Quel soutien l'UNIFEM apporte-t-il à ses partenaires travaillant sur la BSG afin d'obtenir des résultats au niveau national, régional et mondial ? Dans quelle mesure la propriété nationale des initiatives de BSG a-t-elle été atteinte ? Quel est le degré d'efficacité, de pertinence et de pérennité des approches de programmation BSG en vue de recommander des orientations futures ?

Propriété	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer l'opinion des parties prenantes de la BSG sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : satisfaction client Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Ensemble des parties prenantes de la BSG ayant une opinion sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG Degré de commentaires positifs concernant l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG</p>	<p>Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer les actions mises en place ou prévues pour poursuivre la programmation BSG au-delà de l'implication de l'UNIFEM</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Nombre d'exemples d'activités et de systèmes de BSG en cours/prévus sans le soutien technique ou financier direct de l'UNIFEM</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête</p>
Partenariat	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer les opinions des acteurs impliqués dans la conception, l'exécution ou l'évaluation de la programmation BSG de l'UNIFEM concernant l'approche du Fonds</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : satisfaction client Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Degré de commentaires éclairés sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG recueillis auprès d'acteurs que le Fonds identifie comme des partenaires</p>	<p>Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer l'approche de l'UNIFEM en matière de choix et de soutien des partenaires</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Nombre d'exemples de partenariats que l'UNIFEM identifie comme étant une réussite Nombre d'exemples de partenariats que les partenaires identifient comme étant une réussite Degré de clarté et de cohérence de la description du partenariat de la part de (a) l'UNIFEM et (b) des partenaires ainsi que des éléments fondamentaux dudit partenariat</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête</p>

**Domaine d'enquête : identification des bonnes pratiques****Critères d'évaluation : efficience, efficacité, satisfaction client**

**Questions d'évaluation issues des ToR :** quels indicateurs, processus et variables clés sont essentiels au suivi et à la mesure des progrès effectués au niveau des processus de BSG ? De quelle manière les expériences en matière de programmation BSG peuvent-elles fournir des recommandations sur l'orientation future de la BSG ?

Développement des bonnes pratiques	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer les caractéristiques des pratiques que les parties prenantes identifient comme étant prometteuses ou bonnes</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficience, satisfaction client Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Nombre d'exemples de pratiques prometteuses ou bonnes identifiées par le personnel de l'UNIFEM et les autres parties prenantes de la BSG Degré de clarté de la description et de l'analyse des parties prenantes concernant les pratiques identifiées comme étant prometteuses ou bonnes</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>
Partage des bonnes pratiques	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer les mécanismes de partage des bonnes pratiques</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : théorie globale de changement</p>	<p>Nombre de mécanismes destinés à partager des informations documentaires sur la programmation BSG Nombre de mécanismes en place destinés à mettre les acteurs de la BSG en relation les uns avec les autres à des fins de collaboration, d'apprentissage et de partage des connaissances</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>

**Domaine d'enquête : compréhension du concept du programme****Critères d'évaluation : efficacité, répliquabilité**

**Questions d'évaluation issues des ToR :** quelles approches l'UNIFEM déploie-t-il en matière de programmation BSG et quelles hypothèses et théories sous-jacentes soutiennent ces programmes ? Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été correctement spécifiés ? Dans quelle mesure les objectifs et les stratégies adoptées ont-ils été correctement liés ?

Logique du programme	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer s'il existe ou non une compréhension partagée et clairement exprimée sur le pourquoi et le comment de la contribution de la programmation BSG à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes</b></p> <hr/> <p>Critères d'évaluation : efficacité, répliquabilité Composante d'évaluation : évaluation des réalisations</p>	<p>Étendue de la capacité du personnel de l'UNIFEM et des autres parties prenantes de la BSG à exprimer clairement une logique de programme en la matière Ensemble d'opinions sur le pourquoi et le comment de la contribution de la programmation BSG à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes Degré de clarté et de cohérence avec lequel le personnel de l'UNIFEM et les partenaires de la BSG décrivent le rapport entre la logique du programme, les activités, les résultats escomptés et les indicateurs</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>



# Annexe 2B

## Formulaire d'entretien

---

Ce formulaire sert à consigner les conclusions clés ainsi que les autres données pertinentes issues de chaque entretien semi-structuré avec une partie prenante de la BSG.

**Nom du répondant :**

**Fonction :**

**Institution :**

**Nom de l'enquêteur :**

**Date de l'entretien :**

### 1) Domaine d'enquête : mise en avant des résultats

Critères d'évaluation : efficience (les tâches ont-elles été effectuées correctement ?), efficacité (les bonnes tâches ont-elles été effectuées ?), pérennité (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)

#### 1.1) Approches de renforcement des capacités (d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel)

**Évaluation du type de renforcement des capacités ayant fait l'objet d'un processus de conception, d'exécution et de suivi**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation de la manière dont le renforcement des capacités a permis l'instauration de changements**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation du fait de savoir si le renforcement des capacités se poursuivra indépendamment de l'UNIFEM**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

#### 1.2) Approches de pilotage sectoriel

**Évaluation des approches qu'a adoptées l'UNIFEM en matière de soutien des pilotes sectoriels**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation de la manière dont le pilotage sectoriel a permis l'instauration de changements**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation du fait de savoir si les pilotes sectoriels ont donné lieu à des changements à long terme concernant les prestataires de services et/ou les utilisateurs**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**1.3) Mobilisation fondée sur les preuves****Évaluation des initiatives de mobilisation ayant été entreprises en matière de BSG**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation de la manière dont la mobilisation fondée sur les preuves a permis l'instauration de changements**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation du fait de savoir si la mobilisation fondée sur les preuves a contribué aux changements à long terme concernant le renforcement de l'égalité des sexes et/ou des droits des femmes**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**1.4) Dispositifs institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM****Évaluation des dispositifs organisationnels, de planification, de suivi, d'évaluation et de communication de l'UNIFEM ainsi que de ses performances financières en matière de programmation BSG**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation de l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM en matière de programmation BSG**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

## 2) Domaine d'enquête : contextualisation de l'analyse

Critères d'évaluation : pertinence, pérennité (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)

### 2.1) Analyse de situation (dans le cadre de la conception du programme)

**Évaluation de la compréhension qu'à l'UNIFEM de l'environnement au sein duquel la programmation BSG était destinée à se dérouler**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

### 2.2) Changements au niveau du contexte externe au cours du cycle de vie du projet

**Évaluation de la compréhension continue qu'a l'UNIFEM de l'environnement au sein duquel la programmation de BSG se déroulait**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

## 3) Domaine d'enquête : garantie du partenariat et de la propriété

Critères d'évaluation : satisfaction client, pérennité (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)

### 3.1) Propriété

**Évaluation des opinions des parties prenantes de la BSG sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation des actions mises en place et prévues pour poursuivre la programmation BSG au-delà de l'implication de l'UNIFEM**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

### 3.2) Partenariat

**Évaluation des opinions qu'ont les acteurs impliqués dans la conception, l'exécution ou l'évaluation de la programmation BSG concernant l'approche de l'UNIFEM**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation de l'approche de l'UNIFEM en matière de choix et de soutien des partenaires**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**4) Domaine d'enquête : identification des bonnes pratiques**

Critères d'évaluation : efficacité, efficacité, satisfaction client

**4.1) Développement des bonnes pratiques**

*Identification des caractéristiques des pratiques que les parties prenantes jugent comme étant prometteuses ou bonnes*

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**4.2) Partage des bonnes pratiques**

*Évaluation des mécanismes de partage des bonnes pratiques*

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**5) Domaine d'enquête : compréhension du concept du programme**

Critères d'évaluation : efficacité, répliquabilité

**5.1) Logique du programme**

*Évaluation du fait de savoir s'il existe une compréhension partagée et clairement exprimée de la raison et de la manière dont la programmation de la BSG contribue à l'égalité des sexes et à l'autonomie des femmes*

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

# Annexe 2C

## Questions d'évaluation

---

Les séries de questions ci-dessous sont organisées suivant le format de la matrice d'évaluation. À chacun des cinq domaines d'enquête (mise en avant des résultats, contextualisation de l'analyse, etc.) correspondent des questions. Dans chaque domaine d'enquête, des questions sont posées pour les différentes composantes d'évaluation (évaluation de processus, évaluation des effets directs, etc.). L'objectif de chaque domaine d'enquête est précisé dans la matrice d'évaluation. Sont également précisés les critères d'évaluation (efficacité, etc.) qui serviront à évaluer les divers domaines de la programmation BSG. Il est important de collecter des informations permettant d'établir des rapports en regard de ces critères d'évaluation.

Lors des entretiens avec les différents types de répondants clés et de la conduite de réunions de groupes de discussion, il est nécessaire de sélectionner un nombre limité de questions à partir des options possibles fournies ci-dessous. Il peut s'avérer difficile de couvrir l'ensemble des cinq domaines d'enquête lors de chaque entretien. Cependant, les questions doivent être choisies de manière à couvrir une section efficace des différents domaines d'enquête.

Des questions d'évaluation sont répertoriées à titre indicatif ci-dessous :

## 1) Domaine d'enquête : mise en avant des résultats

### 1.1a) Approches de renforcement des capacités : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer le type de renforcement des capacités ayant fait l'objet d'un processus de conception, d'exécution et de suivi*  
Critère d'évaluation : efficacité

Comment le contenu de la formation a-t-il évolué tout au long du projet ? Quels changements ont été effectués dans le choix des personnes bénéficiant d'une formation ? Quels outils et supports de formation ont été mis au point / Qui est à l'origine de la décision et comment ces outils et supports ont-ils évolué tout au long du cycle de vie du programme ?

Quels systèmes étaient en place pour évaluer les résultats de la formation (évaluation immédiate ou suivie) ? La tenue des dossiers concernant les bénéficiaires de formation était-elle satisfaisante ? Comment ces informations ont-elles été utilisées ?

Que retiennent les participants du contenu des formations dont ils ont bénéficié ? Dans quelle mesure la formation était-elle adaptée à l'étendue des tâches incombant à ces personnes et à leurs capacités ? Dans quelle mesure le calendrier de formation était-il adapté ?

Comment l'assistance technique a-t-elle été utilisée en faveur du renforcement des capacités ? Qui a jugé l'assistance technique nécessaire et qui l'a assurée ? Qui en a bénéficié ? Quels systèmes étaient en place pour évaluer l'assistance technique ?

Que pensent les parties prenantes de la qualité et du contenu des activités de renforcement des capacités (*outils, formation, conseil*) ?

D'autres approches de renforcement des capacités ont-elles été utilisées (visites d'échange, permutations de tâches ou détachements) ? Qui a décidé de ces approches ? Qui a été choisi pour le renforcement des capacités et sur quelles bases ? Quels systèmes étaient en place pour évaluer ces approches de renforcement des capacités ?

Quel type de documentation en matière de renforcement des capacités le programme a-t-il produit ? Qui a décidé de la documentation à produire ? De quelle manière la documentation a-t-elle été diffusée et utilisée ? Par qui ? Dans quelle mesure les partenaires et les parties prenantes jugent-ils que la documentation est une aide utile et précieuse ? À quel niveau les parties prenantes jugent-elles qu'il existe des lacunes dans la documentation ?

De quelles manières le renforcement des capacités s'est-il centré sur les individus (développement des ressources humaines), le renforcement organisationnel (équipement, espaces de travail, etc.) et le renforcement institutionnel (systèmes, procédures, orientation des mécanismes ou travail de contrôle, etc.) ? Quel a été le coefficient de pondération entre le développement des ressources humaines et le développement des capacités organisationnelles et institutionnelles ? Qui est à l'origine de la décision ?

### 1.1b) Approches de renforcement des capacités : évaluation des effets directs

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer la manière dont le renforcement des capacités a permis l'instauration de changements**

Critère d'évaluation : efficacité

De quelle manière les participants à la formation ont-ils appliqué leurs connaissances ? Répertoriez des exemples spécifiques liés aux :

- outils de BSG destinés à l'analyse budgétaire,
- mécanismes de planification nationale ou sectorielle,
- données ventilées par sexe.

Fournissez des détails sur les changements effectués dans le temps, les acteurs impliqués ainsi que l'apprentissage et réunissez des preuves documentaires (outils budgétaires, documents de planification nationale ou sectorielle, etc.)

Dans quelle mesure la capacité du Ministère des finances, du Ministère de la planification et des ministères sectoriels en matière de BSG a-t-elle été renforcée grâce au programme ? Quelles actions auparavant impossibles sont-ils désormais en mesure d'entreprendre ? De quelle manière leurs attitudes et leurs connaissances ont-elles changé ? Quels sont les exemples qui illustrent ce changement ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il renforcé la capacité des défenseurs des droits de la femme dans le processus de budgétisation ? Quelles compétences spécifiques ont été introduites pour le travail de mobilisation ? Quelles actions auparavant impossibles sont-ils désormais en mesure d'entreprendre ? De quelle manière leurs attitudes et leurs connaissances ont-elles changé ? Quels sont les exemples qui illustrent ce changement ?

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer si le renforcement des capacités se poursuivra ou non indépendamment de l'UNIFEM**

Critère d'évaluation : pérennité

Dans quelle mesure un changement a-t-il été observé au niveau de la disponibilité d'expertise en matière de BSG à l'échelle nationale ? Dans quelle mesure ce phénomène découle-t-il du travail de BSG que soutient l'UNIFEM ?

Quels éléments de preuve montrent que les initiatives de renforcement des capacités se sont poursuivies ou ont été élargies à d'autres domaines sans nécessiter les ressources directes et continues de l'UNIFEM ? Répertoriez des exemples.

### 1.2a) Approches de pilotage sectoriel : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer les approches adoptées par l'UNIFEM en matière de soutien des pilotes sectoriels**

Critère d'évaluation : efficacité

Comment les pilotes sectoriels ont-ils été identifiés et comment leur mise en avant ainsi que les acteurs qui y participent ont évolué tout au long du programme ? Qui est à l'origine des décisions et quels éléments ont déclenché les changements ?

Quelles principales approches ont été utilisées afin d'obtenir des changements dans le secteur ? La formation ? L'assistance technique ?

Quels systèmes ou mécanismes au sein du secteur ont été traités dans le pilote ? Dans quelle mesure les changements prévus ont-ils été réalisés ?

Quels changements ou continuité en matière de personnel ont été observés concernant le pilote ? De quelle manière ces éléments ont-ils eu un impact sur le pilote ?

Quels changements ou continuité d'ordre institutionnel ont été observés concernant le pilote (ex : changement au niveau de la position des départements au sein de la structure gouvernementale, changement au niveau des structures ministérielles, etc.) ? De quelle manière ces éléments ont-ils eu un impact sur le pilote ?

Quels systèmes ont été mis en place pour évaluer les progrès effectués au niveau du pilote sectoriel ? De quelle manière les informations sur ces progrès ont-elles été utilisées ?

Quel type de documentation relative aux approches de pilote sectoriel le programme a-t-il produit ? Qui a décidé de la documentation à produire ? De quelle manière la documentation a-t-elle été diffusée et utilisée ? Par qui ? Dans quelle mesure les partenaires et les parties prenantes jugent-ils que la documentation est une aide utile et précieuse ?

### 1.2b) Approches de pilotage sectoriel : évaluation des effets directs

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer la manière dont le pilotage sectoriel a permis l'instauration de changements*

Critère d'évaluation : efficacité

Dans quelle mesure les objectifs du pilote sectoriel ont-ils été atteints ? Quels ont été les obstacles ?

Quels changements spécifiques ont eu lieu tout au long du cycle de vie du programme au niveau des mécanismes de budgétisation et de planification sectorielle et/ou du contenu ? De quelles manières les changements peuvent-ils être attribués aux actions soutenues par l'UNIFEM ?

Quels acteurs (départements, individus) ont changé leurs méthodes de travail et/ou d'idée sur les priorités au cours du cycle de vie du programme ? De quelles manières les changements peuvent-ils être attribués aux actions soutenues par l'UNIFEM ?

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer si les pilotes sectoriels donnent lieu ou non à des changements à long terme concernant les prestataires de services et/ou les utilisateurs*

Critère d'évaluation : pérennité

Est-il possible d'identifier des changements actuels ou éventuellement futurs au niveau de la vie des groupes cibles (bénéficiaires) du secteur grâce au pilote ? Quels éléments les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du pilote identifient-ils comme des changements à long terme, selon eux, au pilote ?

### 1.3a) Mobilisation fondée sur les preuves : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer les initiatives de mobilisation qui ont été entreprises en matière de BSG*

Critère d'évaluation : efficacité

Quels ont été les principaux messages de mobilisation mis en avant dans le programme ? Quels ont été les outils, les systèmes et les publics ciblés ? Comment ces derniers ont-ils été identifiés ? Comment ont-ils évolué tout au long du cycle de vie du programme ?

Quels types et sources de preuves ont été utilisés comme fondement de la mobilisation ? Comment ces derniers ont-ils été mis au point ? Comment ont-ils été utilisés ? Quelles ont été les limites du fondement des preuves (contenu et/ou format et/ou calendrier) ?

Quels acteurs ont été identifiés comme des défenseurs ? Comment ce phénomène a-t-il évolué tout au long du cycle de vie du programme ? Pourquoi des changements ont-ils été effectués ?

Quel type de documentation relative aux approches de pilote sectoriel le programme a-t-il produit ? Qui a décidé de la documentation à produire ? De quelle manière la documentation a-t-elle été diffusée et utilisée ? Par qui ? Dans quelle mesure les partenaires et les parties prenantes jugent-ils que la documentation est une aide utile et précieuse ?

### 1.3b) Mobilisation fondée sur les preuves : évaluation des effets directs

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer la manière dont la mobilisation fondée sur les preuves a permis l'instauration de changements*

Critère d'évaluation : efficacité

Quels changements ont donné lieu aux systèmes et outils utilisés dans le cycle de planification et de budgétisation et/ou au contenu des plans et budgets (au niveau sectoriel ou national) du fait de la mobilisation fondée sur les preuves ? Existe-t-il des preuves de ces changements ?

Quels changements ont eu lieu au niveau des attitudes et priorités des publics ciblés en matière de mobilisation ? Donnez des exemples spécifiques.

Quels éléments les acteurs identifiés comme étant des défenseurs jugent-ils être une réussite ou une contrainte dans le cadre de leur travail de défense ? Donnez des exemples spécifiques.

Quel type de documentation relative aux approches de pilote sectoriel le programme a-t-il produit ? Qui a décidé de la documentation à produire ? De quelle manière la documentation a-t-elle été diffusée et utilisée ? Par qui ? Dans quelle mesure les partenaires et les parties prenantes jugent-ils que la documentation est une aide utile et précieuse ?

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer si la mobilisation fondée sur les preuves a contribué ou non à des changements à long terme en matière de renforcement de l'égalité des sexes et/ou des droits des femmes*

Critère d'évaluation : pérennité

Les acteurs identifiés comme étant des défenseurs ont-ils approfondi leur travail de mobilisation en dehors du cadre spécifique du programme de l'UNIFEM ? Se sont-ils appuyés sur les preuves ? Ont-ils obtenu les changements qu'ils souhaitaient ?

### 1.4a) Dispositifs institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer les dispositifs organisationnels, de planification, de suivi, d'évaluation et de communication ainsi que les performances financières en matière de programmation BSG*

Critère d'évaluation : efficience

Quels ont été les dispositifs organisationnels de l'UNIFEM pour le programme BSG ? Comment ont-ils évolué tout au long du cycle de vie du programme et qui est à l'origine des décisions ? Quels en sont les effets sur le déroulement du programme BSG ? L'UNIFEM a-t-il garanti des ressources humaines, financières et techniques adéquates pour le programme ?

Quels sont les systèmes et les processus destinés à assurer le suivi et l'évaluation des indicateurs et résultats du programme (ex : cadre logique, mécanisme de suivi et d'évaluation, mécanisme de productions de rapports, etc.) ? Quelles activités de suivi ont été entreprises tout au long du cycle de vie du programme (ex : missions de suivi des bureaux régionaux, missions de suivi des donateurs, examens de planification stratégique, etc.) et qui en était le responsable ? Dans quelle mesure les indicateurs et les mécanismes de suivi mis au point par le programme sont-ils adaptés à l'évaluation des progrès et des changements (explorez les différences entre les systèmes et les outils produits par le siège et au niveau national) ?

Dans quelle mesure les conclusions des examens à mi-parcours et des rapports réguliers sur l'état d'avancement du programme ont contribué à l'apprentissage ? Pouvez-vous donner des exemples illustrant la manière dont elles ont été intégrées au programme ?

Comment le flux de communication et d'information entre les bureaux nationaux et le siège a-t-il fonctionné (ex : rapidité de diffusion des réponses et des rétroactions, pertinence des rétroactions, clarté des communications) ? Quels défis et problèmes s'imposent ? Pourquoi ?

Dans quelle mesure les taux d'exécution sont-ils conformes au plan de travail d'origine ? Quel était le budget annuel destiné au programme BSG de l'UNIFEM dans le pays ? Qu'en est-il des dépenses annuelles ?

### 1.4b) Dispositifs institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM : évaluation des effets directs

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM concernant la programmation BSG*

Critère d'évaluation : efficacité

Dans quelle mesure les bureaux nationaux et le personnel de l'UNIFEM a bénéficié de l'apprentissage tiré d'autres expériences pays ?

Dans quelle mesure les processus ainsi que les systèmes de suivi et d'évaluation ont-ils contribué à l'apprentissage du programme ?

## 2) Domaine d'enquête : contextualisation de l'analyse

### 2.1) Analyse de la situation (dans le cadre de la conception) : évaluation des besoins

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer la compréhension qu'a l'UNIFEM de l'environnement au sein duquel la programmation BSG était destinée à se dérouler*

Critère d'évaluation : pertinence

De quelle manière l'analyse de la situation et des besoins a-t-elle été entreprise concernant l'intervention en matière de BSG ? Combien de temps le processus a-t-il pris ?

Sur quelle base les secteurs ont-ils été choisis pour les approches pilotes ? Dans quelle mesure le choix de ces secteurs était-il adapté aux besoins des femmes du pays ?

Quels autres acteurs et/ou interventions ont été identifiés par l'UNIFEM au cours de la phase de conception du programme BSG ? De quelles manières les autres acteurs et/ou interventions ont-ils été identifiés comme étant complémentaires à la programmation BSG de l'UNIFEM ?

À posteriori, aurait-il fallu prendre en compte certains facteurs liés au contexte politique, économique et social lors de la conception du programme ? Fournissez des détails.

### 2.2) Changements au niveau du contexte externe au cours du cycle de vie du projet : évaluation des facteurs externes

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer la compréhension continue qu'a l'UNIFEM de l'environnement au sein duquel la programmation de la BSG se déroulait*

Critère d'évaluation : pérennité

Des changements inattendus ayant influé de manière significative sur le fonctionnement ou les résultats du programme ont-ils été observés au niveau de l'environnement externe ? Fournissez des détails. Ces changements auraient-ils pu être prévus ?

Quels autres acteurs et/ou interventions en matière de BSG ont démarré au cours du cycle de vie du programme de l'UNIFEM dans ce domaine ? De quelle quantité d'informations le personnel de l'UNIFEM dispose-t-il sur les autres acteurs et/ou interventions en matière de BSG ?

## 3) Garantie du partenariat et de la propriété

### 3.1a) Propriété : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : *évaluer les opinions des parties prenantes de la BSG sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG*

Critère d'évaluation : satisfaction client

Dans le cadre du programme BSG de l'UNIFEM :

- Qui participait à la demande de formation ? À la conception du contenu de la formation ?
- Qui participait à la demande d'assistance technique ? Et au choix des assistants techniques ?
- Qui participait au choix des pilotes sectoriels ? Et au choix des changements à effectuer tout au long du projet ?
- Qui participait au choix des changements effectués tout au long du cycle de vie du programme au niveau de l'approche de mobilisation, des publics ciblés et des défenseurs ? Comment ces changements ont-ils été convenus ?

- Qui participait à l'analyse du contexte avant le démarrage du programme ?

Comment les parties prenantes sont-elles impliquées dans le suivi du travail de BSG ?

Quels commentaires les parties prenantes font-elles sur l'étendue et le caractère de leur participation au programme ?

### 3.1b) Propriété : évaluation des effets directs

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer les actions mises en place ou prévues pour poursuivre la programmation BSG au-delà de l'implication de l'UNIFEM**

Critère d'évaluation : pérennité

Quels exemples illustrent la propriété publique des changements occasionnés au cours du cycle de vie du programme ?

Quelles activités spécifiques les organisations publiques, de la société civile ou autre déclarent-elles vouloir poursuivre indépendamment du soutien de l'UNIFEM ? Comment ces activités sont-elles financées (date à laquelle le soutien de l'UNIFEM prend fin) ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à inscrire le travail de BSG dans des cadres plus larges en matière de suivi, de budgétisation et de planification nationale (DSRP, réforme budgétaire, réforme du secteur public, gestion de l'aide, décentralisation, etc.) ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à favoriser la participation des organisations féminines et de la société civile à la budgétisation et à la planification nationale ?

### 3.2a) Partenariat : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer les opinions des acteurs impliqués dans la conception, l'exécution et l'évaluation de la programmation BSG de l'UNIFEM concernant l'approche du Fonds.**

Critère d'évaluation : satisfaction client

Quelle approche l'UNIFEM a-t-il utilisé en matière de partenariat avec le gouvernement ? Avec les organisations de la société civile ? Avec les autres acteurs ? (ex : protocoles d'accord formels, soutien financier des activités mandatées ou des activités de base, continuité du soutien, transparence et prévisibilité du soutien, etc.)

Comment le personnel de l'UNIFEM et les parties prenantes extérieures à l'UNIFEM évaluent-ils le rôle de partenariat de l'UNIFEM en termes de financement, de soutien technique, de renforcement de la mobilisation, etc. ?

### 3.2b) Partenariat : évaluation des effets directs

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer l'approche de l'UNIFEM en matière de choix et de soutien des partenaires**

Critère d'évaluation : pérennité

Quels ont été les facteurs clés qui ont déterminé les décisions concernant les partenariats ? Quels partenariats se sont révélés particulièrement fructueux ? Quels sont les partenaires avec lesquels il était plus difficile de travailler ? Pourquoi ?

## 4) Identification des bonnes pratiques <sup>9</sup>

### 4.1) Développement des bonnes pratiques : évaluation de processus

Objectif de ce domaine d'enquête : **identifier les caractéristiques des pratiques que les parties prenantes ont identifiées comme étant prometteuses ou bonnes**

Critères d'évaluation : efficacité, satisfaction client

Quels exemples de « pratiques prometteuses » pouvez-vous donner en matière de travail de BSG dans le pays (ex : pratiques testées et éprouvées fonctionnant bien) ? Quelles sont les caractéristiques clés de l'initiative qui peuvent expliquer sa future réussite ? Quel a été le rôle de l'UNIFEM ? Que pensent les autres parties prenantes de la BSG de l'initiative ?

Existe-t-il des exemples de bonnes pratiques manifestes en matière de BSG dans le pays (ex : pratiques testées et éprouvées qui se sont avérées une réussite) ? Quelles sont les caractéristiques clés de l'initiative qui expliquent sa réussite ? Quel a été le rôle de l'UNIFEM ? Que pensent les autres parties prenantes de la BSG de l'initiative ?

Existe-t-il des exemples de bonnes pratiques qui ont été dupliquées (ex : pratiques qui se sont avérées efficaces et qui ont été copiées ailleurs) ? Quelles sont les caractéristiques clés de l'initiative qui expliquent sa réussite ? Quel a été le rôle de l'UNIFEM ? Que pensent les autres parties prenantes de la BSG de l'initiative ?

### 4.2) Partage des bonnes pratiques : théorie globale du changement

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer les mécanismes destinés à partager les bonnes pratiques**

Critère d'évaluation : efficacité

Quels mécanismes sont disponibles (a) au sein de l'UNIFEM et (b) au sein des pays ou des régions afin de relier les acteurs de la BSG aux informations documentaires concernant les bonnes pratiques dans ce domaine ?

Quels mécanismes sont disponibles (a) au sein de l'UNIFEM et (b) au sein des pays ou des régions afin de relier les acteurs de la BSG aux autres acteurs de la BSG à des fins de collaboration, d'apprentissage et de partage des connaissances concernant les bonnes pratiques dans ce domaine ?

## 5) Compréhension du concept du programme

### 5.1) Logique du programme : théorie globale du changement

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer s'il existe ou non une compréhension clairement exprimée et partagée du pourquoi et du comment de la contribution de la programmation BSG à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes**

Critères d'évaluation : efficacité, répliquabilité

Quelle est votre définition de la BSG ?

Quel est l'objectif du programme BSG ? Comment le choix de l'objectif s'est-il effectué ? Qui est à l'origine de la décision ?

Quelles sont les différentes composantes du programme BSG et comment sont-elles liées conceptuellement et institutionnellement ? De quelle manière chaque composante contribue-t-elle aux effets directs du programme à court, moyen et long terme ?

Dans quelle mesure certains objectifs du programme ont-ils changé par rapport à la phase I, II et III ? Pourquoi ?

De quelle manière la BSG contribue-t-elle aux objectifs stratégiques actuels et passés de l'UNIFEM ? Quels sont les arguments qui montrent que les réalisations en matière de BSG au niveau local, régional et national donnent lieu à un renforcement de l'égalité des sexes et/ou des droits des femmes ?

<sup>9</sup> Pour de plus amples informations sur les bonnes pratiques dans ce domaine, reportez-vous au document intitulé « Identifying and Sharing Good Practices » (identification et partage de bonnes pratiques) publié par la BAD (Banque asiatique de développement), solutions de connaissances, n°14, novembre 2008 (archivé sur le site humyo.com de l'équipe d'évaluation dans le dossier sur les directives d'évaluation)

Quels sont les arguments qui associent la programmation BSG aux impacts à long terme sur l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes ? Parmi les impacts à long terme peuvent figurer les points suivants : (i) meilleur accès des femmes aux actifs productifs (terre, capital/crédit, technologie, compétences) sur lesquels elles exercent un contrôle accru (ii) meilleur accès des femmes à un travail décent (iii) meilleur accès des femmes aux services de base appropriés promouvant le bien-être et la qualité de vie (iv) expression et participation accrues dans les prises de décision concernant les dépenses publiques, en particulier celles destinées aux femmes et aux filles.

---

Pouvez-vous donner des exemples d'un « modèle » de BSG qui a été copié ailleurs ? Quelles sont les caractéristiques qui définissent ce modèle ?

# Annexe 2D

## Cadre pour l'analyse contextuelle de pays

L'équipe d'évaluation devra compiler une analyse contextuelle de pays pour chacun des pays à évaluer (Équateur, Maroc, Mozambique, Sénégal). Elle suivra un format semi-normalisé afin de faciliter la comparabilité au niveau de l'analyse des effets qu'ont les divers contextes nationaux sur le portefeuille de programmes BSG de l'UNIFEM.

Les consultants extrairont des données à partir de la documentation fournie par l'UNIFEM et d'autres sources, le cas échéant. Ils devront indiquer si les données disponibles utilisées proviennent de l'UNIFEM ou d'autres sources.

L'analyse contextuelle correspondant à l'étape 1 de l'évaluation organisationnelle du portefeuille de programmes BSG de l'UNIFEM sera effectuée en tant qu'étude documentaire. Les consultants auront pour objectif de fournir une analyse contextuelle de pays aussi complète que possible. Cependant, il peut s'avérer difficile de répondre à toutes les questions ci-dessous pour chaque pays. En cas d'absence de données disponibles, une note le signalera. Des données supplémentaires seront recueillies au cours du travail sur le terrain lors de l'étape 2.

	Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM
<b>Engagements et conventions d'envergure mondiale</b>				
OMD (Objectifs du millénaire pour le développement)	Quels progrès le pays a-t-il effectué pour atteindre l'objectif 1 (diviser par deux la pauvreté d'ici 2015) et l'objectif 3 (égalité des sexes) des OMD ?	Rapport sur l'état d'avancement des OMD (fournir des données ventilées par sexe)		
	Quels progrès le pays a-t-il effectué au niveau des objectifs liés à la santé (mortalité maternelle et infantile) dans le cadre des OMD ?	Rapport sur l'état d'avancement des OMD (fournir des données ventilées par sexe concernant la mortalité infantile)		
	Quels progrès le pays a-t-il effectué au niveau des objectifs liés à l'éducation et de l'alphabétisation des adultes dans le cadre des OMD ?	Rapport sur l'état d'avancement des OMD (fournir des données ventilées par sexe)		
CEDAW (Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes)	Le pays est-il un pays signataire de la CEDAW ? Le pays dispose-t-il d'un mécanisme de production de rapports reconnu ? Le pays a-t-il produit des rapports ?	Si le rapport de la CEDAW est disponible, fournir un bref résumé des informations clés. Dans le cas contraire, fournir un résumé de la situation sur les violences à l'égard des femmes (VAW) et les efforts visant à les éliminer (EVAW)		
Plate-forme d'action de Pékin	Le pays s'est-il engagé dans les processus de Pékin + 10 ou de la Plate-forme d'action de Pékin ? De quelles manières la participation et la représentation politique des femmes ont été facilitées ?	Système des Nations Unies dans le pays ou recherche Internet		

	Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM
<b>Contexte socio-économique</b>				
Pauvreté et bien-être	Quels sont les pourcentages nationaux de pauvreté et de développement humain ? De quelle manière varient-ils dans les différentes régions du pays ?	Utiliser les sources gouvernementales. Indiquer si les données liées à la pauvreté issues de sources différentes sont contestées		
	Quels groupes sociaux sont exclus de l'accès aux ressources, des prises de décision et des avantages généraux de la société ? Quels sont les motifs d'une telle exclusion (ex : appartenance ethnique ou religieuse, séropositivité, etc.) ?			
	Dans quels types de ménages et de structures familiales la majorité de la population vit-elle ? Quelles sont les variations en matière de pauvreté et de bien-être pour ces différents types de ménages ?			
Profil économique	Comment la majorité des ménages assure-t-elle sa subsistance ?			
	Quelles sont les principales sources de recettes pour le pays ? Qu'en est-il de la distribution régionale des ressources au sein du pays ?			
<b>Contexte Genre</b>				
	Participation de la main d'œuvre féminine	Enquête sur la population active (site web du Bureau national de statistiques) Pourcentage (%)		
	Indicateur de la participation des femmes (IPF)	Rapport des Nations Unies sur le développement humain Indice		
	Foyers monoparentaux	Enquête démographique et sanitaire (EDS) Pourcentage (%) hypothèse entièrement féminins		
	Migration	Pourcentage (%) ventilé par sexe		
	Urbanisation	Pourcentage (%) ventilé par sexe		
	Héritage	Législation Toute information ventilée par sexe		
	Régime foncier	Législation Toute information relative à la propriété foncière ventilée par sexe / utiliser toute information		
	Élimination de la violence à l'égard des femmes	Législation Informations sur les types de violence à l'égard des femmes (VAW) et les taux de violence		

	Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM
<b>Structures et plans gouvernementaux en faveur de l'égalité des sexes</b>				
Plans nationaux de réduction de la pauvreté	Quel type de plan national est actuellement en place en matière de réduction de la pauvreté et de développement ? Dans quelle mesure est-il sensible au genre ? Ce plan comporte-t-il une analyse alternative du genre ?	Utiliser le DSRP ((document stratégique de réduction de la pauvreté), le plan de développement national ou tout autre plan national. S'y référer pour décrire les mécanismes actuels et faire un bref historique de l'évolution des plans en matière de pauvreté et de développement.		
Mécanismes nationaux pour la promotion des femmes (NWM)	Quelles structures sont actuellement en place pour favoriser l'égalité des sexes ?	Si un plan national de réduction de la pauvreté ou de développement est disponible, s'y référer pour décrire les structures des NWM au niveau national et local, leurs origines et toute information relative aux performances et à l'efficacité		
Liens du gouvernement avec les organisations de la société civile	Quels mécanismes formels de consultation existent-ils entre le gouvernement et la société civile ? De quelle manière les représentantes des femmes sont-elles intégrées ?	DSRP, plan national de développement, forums sur l'efficacité de l'aide (Observatoire de la pauvreté...). Rapports annuels sur la pauvreté produits par la société civile		
<b>Planification et gestion financière nationales</b>				
Réforme du secteur public	Quels changements ont été effectués au niveau du fonctionnement et des structures du secteur public ? Quel est le degré de centralisation ou décentralisation/déconcentration des structures gouvernementales ?	Rapports de la Banque mondiale Rapports du FENU - Fonds d'équipement des Nations Unis (UNCDF - UN Capital Development Fund) Rapports des donateurs Rapports des gouvernements nationaux (Ministère des finances, Ministère de la planification)		
Données ventilées par sexe	Quels progrès ont été effectués pour soutenir les prises de décision fondées sur les preuves au niveau de l'élaboration des politiques ?	Consulter le site web du Bureau national des statistiques. Répertoire des données ventilées par sexe. Décrire les réformes en faveur de l'élaboration de politiques fondées sur les preuves		
Réforme de gestion des finances publiques (PFM)	Quelles réformes sont actuellement en cours en matière de gestion des finances publiques ?  Quelles sont les caractéristiques du budget ?	Décrire le cycle budgétaire La planification budgétaire est-elle annuelle ou pluriannuelle ? Décrire la classification budgétaire, l'information, le budget national par rapport au budget local ainsi que les mécanismes de production de rapports		
		Transparence des informations budgétaires ? Fournir des informations sur les dépenses budgétaires : (a) Le budget national est-il lié aux performances ou est-il ventilé par ressources uniquement ? (b) Quelle est la part du budget allouée aux coûts récurrents / coûts d'investissement ? (c) Quelle est la part du budget allouée au niveau national, provincial et local ? Fournir des informations sur le revenu national du gouvernement : part du revenu provenant de la fiscalité ? de l'aide au développement étranger ?		

	Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM
<b>Planification et production de rapports d'ordre sectoriel</b>				
Planification et production de rapports d'ordre sectoriel	Quels mécanismes de planification sectorielle sont actuellement en place ? Qu'en est-il des plans annuels, pluriannuels ou stratégiques ? Existe-t-il des secteurs où l'égalité des sexes a été déclarée comme étant une priorité ? Comment cela s'est-il traduit ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Choisir des secteurs à titre d'exemple		
	Comment les différents secteurs se positionnent-ils en termes de priorités de dépenses publiques ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc.		
Production de rapports sectoriels	Quels mécanismes de production de rapports annuels sont actuellement en place dans les différents secteurs ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Décrire la production de rapports sectoriels entre le gouvernement, les donateurs et les représentants de la société civile.		
<b>Législation, Parlement et responsabilité de rendre compte</b>				
Législation clé	Quelle législation mise en place soutient l'égalité des sexes ?	Examiner la loi en matière de lutte contre la discrimination, d'héritage, de régime foncier et d'affaires familiales		
	Existe-t-il des preuves de la mise en œuvre de la législation ?	Rapports annuels gouvernementaux Rapports de la CEDAW Rapports de la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE)		
Parlement	Quel est le degré d'efficacité du Parlement ? Quel est le pourcentage de représentation des femmes au sein du Parlement ? Quel est leur degré d'efficacité en tant que représentantes ?	Rapport des donateurs Enquête Afrobaromètre		
Contrôleur général	Existe-t-il une fonction indépendante chargée de l'audit des performances gouvernementales ?	Rapport des donateurs Enquête Afrobaromètre		

	Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM
<b>Donateurs/partenaires de développement et agenda de l'efficacité de l'aide</b>				
Profil de donateurs	Quels donateurs apportent un soutien ? Sous quelle forme l'apportent-ils ? Quels donateurs soutiennent le travail sur l'égalité des sexes ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Décrire le soutien des Nations Unies Autres donateurs multilatéraux. Donateurs bilatéraux clés		
	Quelle étape l'agenda de l'efficacité de l'aide a-t-il atteint ?	Utiliser le site web de l'OCDE-CAD sur l'harmonisation de l'aide		
	Dans quelle mesure le gouvernement dépend-t-il des donateurs ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Décrire la dépendance financière, technique, vis-à-vis des capacités ainsi que l'influence politique		
	Quelle est l'implication des donateurs en matière de BSG ?	Utiliser les suivis de l'UNIFEM Examiner les rapports annuels de pays par donateurs spécifiques destinés aux sièges correspondants		
<b>Société civile</b>				
Structures des OSC	Quels sont les réseaux nationaux de société civile existants ? Quel est leur degré d'efficacité ? Dans quelle mesure les différents types d'OSC sont-ils impliqués ? Qu'en est-il des ONG ? Des organisations de médias ? Des syndicats ? Des institutions universitaires ? etc.			
Représentation des OSC	Quels groupes sociaux les OSC représentent-elles ? Quelles sont les principales organisations féminines ?	Rapports annuels provenant des réseaux d'OSC		
	De quelles manières les OSC se sont-elles engagées au niveau des politiques nationales ?	Utiliser les rapports établis par les OSC ou les rapports nationaux et sectoriels (ex : approches sectorielles ou SWAp). Rechercher des exemples de l'influence des OSC sur la réduction de la pauvreté et la planification du développement à l'échelle nationale, sur l'élaboration de politiques sectorielles et sur la décentralisation. Indiquer des exemples d'impact sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et sur le suivi des effets des changements politiques		



# Annexe 3

## Représentants des agences et organisations interrogées

---

### Équateur

Institution	Nombre de représentants interrogés
UNIFEM	5
Unité de genre du ministère des Finances	2
Ministère des Finances	4
GTZ	1
Sagrado Corazón de Jesús	1
CONAMU, Conseil national des femmes	4
Ambassade de Belgique	1
SENPLADES, Secrétariat national de planification et de développement	2
SRI, Service des recettes internes	1
INEC, Institut national des statistiques et du recensement	1
Grupo Faro	1
FLACSO, Faculté latino-américaine de sciences sociales en Équateur	1
Ministère de l'Éducation	3
Fundación Casa de Refugio Matilde	1
UNICEF	1
PNUD	1
Commission technique présidentielle – Banque du Sud	1
FNUAP	1

## Maroc

Institution	Nombre de représentants interrogés
UNIFEM	4
Direction des Études et des Prévisions financières, ministère de l'Économie et des Finances	4
Direction des Affaires administratives et générales, ministère de l'Économie et des Finances	2
Direction du Budget, ministère de l'Économie et des Finances	1
Union européenne, Délégation de la Commission européenne au Maroc	2
UNICEF, Bureau du Maroc	1
Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité	1
Ambassade de Belgique	2
Direction de la Stratégie, des Études et de la Planification, ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique	1
Direction de l'Enseignement, de la Recherche et du Développement, ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime	3
Ministère de la Justice	5
Division des Programmes sociaux, Direction de la Planification, Haut-Commissariat au plan	1
Direction de la Programmation et des Affaires économiques, ministère de l'Agriculture et de la Pêche maritime	2
Direction générale des Collectivités locales, ministère de l'Intérieur	1
Direction de la Population, ministère de la Santé	1
Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle	1
Programme Gouvernance et Développement local, ART GOLD-Maroc, PNUD	1
Département de l'Éducation nationale (Enseignement scolaire), Direction du Budget (DAGBP), ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur, de la Formation des cadres et de la Recherche scientifique	2
Cabinet du Ministre, ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité	1
Département de la Formation professionnelle, ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle	2
Banque mondiale	1
Direction des Études et des Prévisions financières, ministère de l'Économie et des Finances	1

## Mozambique

Institution	Nombre de représentants interrogés
Conseil national pour l'avancement de la femme (CNAM)	1
Institut supérieur d'administration publique (ISAP)	1
DFID	1
Ministère de la Planification et du Développement (MPD)	2
Institut supérieur d'administration publique (ISAP)	1
Ministère des Finances	1
UNIFEM - Bureau sous-régional	3
Consultant	1
Groupe mozambicain sur la Dette (GMD)	
Ministère de la Santé	1
Ministère de la Femme et de l'Action sociale (MMAS)	1
Fórum Mulher	1
Groupe mozambicain sur la Dette (GMD)	1
Institut national des statistiques (INE)	1
UNICEF	1
Ambassade de Belgique	2
Ministère de l'Intérieur	1
Oxfam GB	1

## Sénégal

Institution	Nombre de représentants interrogés
Ministère de la Famille, de la Solidarité nationale, de l'Entreprenariat féminin et de la microfinance	2
UNIFEM	4
Ministère de l'Agriculture	7
Banque mondiale	2
FAO	1
Agence canadienne de développement international (ACDI)	1
Ministère de l'Économie et des Finances	6
Institut fondamental d'Afrique noire (IFAN), Université Cheikh Anta Diop	1
Coopération technique belge (CTB)	1
FeDDAF (réseau de droits des femmes)	1
Agence pour la promotion des activités de population au Sénégal (APAPS)	1
Ambassade de Belgique	1
Conseil des ONG d'appui au développement (CONGAD)	1
Réseau des Femmes africaines économistes (REFAE)	1



# Annexe 4

## Documents revues

---

ACOSS and ADB, 2005, (The Australian Council of Social Service (ACOSS) with support from the Asian Development Bank), *Participating in government budget decision making: A resource for trainers*, ACOSS and ADB, Australia

Alami, Nisreen, 2007, *Programming Guidance Note, GRB Programme, Things you wanted to know about GRB programming but were afraid to ask*, November, Working Draft.

Asia Foundation, 2008, *Toward Gender Responsive Budgets in Indonesia, The Asia Foundation's Experience in Indonesia*, Asia Foundation, Jakarta.

Budlender, Debbie, 2001, *Review of Gender Budget Initiatives*, Community Agency for Social Enquiry, Cape Town.

\_\_\_\_\_ 2002, "A Global Assessment of Gender Responsive Budget Initiatives", in Budlender, Elson, Hewitt and Mukhopadhyay, *Gender Budgets Make Cents*, Commonwealth Secretariat, London.

\_\_\_\_\_ 2004, *Budgeting to Fulfill International Gender and Human Rights Commitments*, UNIFEM Regional Office for Southern African and Indian Ocean States, Harare.

Budlender, Debbie, Elson, Diane, Hewitt, Guy and Mukhopadhyay, Tanni, 2002, *Gender Budgets Make Cents*, Commonwealth Secretariat, London.

Budlender, Debbie and Guy Hewitt, 2002, *Gender Budgets Make More Cents. Country Studies and Good Practice*, Commonwealth Secretariat, London 2002.

Craviotto, Nerea (WIDE-Europe), 2008, *Engendering aid: analysis of the Accra outcomes*, FRIDE, Comment December. [http://www.choike.org/documentos/craviotto\\_accra\\_eng.pdf](http://www.choike.org/documentos/craviotto_accra_eng.pdf)

Elson, Diane, 2002, *Gender Responsive Budget Initiatives: Some Key Dimensions and Practical Examples*, Paper presented at the Conference on "Gender Budgets, Financial Markets, Financing for Development" 19 and 20 February 2002, by the Heinrich-Boell Foundation, Berlin.

\_\_\_\_\_ 2006, *Budgeting for Women's Rights, Monitoring Government Budgets for Compliance with CEDAW*, UNIFEM, New York.

Esim S, 2000, *Gender-Sensitive Budget Initiatives for Latin America and the Caribbean: A tool for improving Accountability and achieving effective policy implementation*. Prepared for the Eighth Regional Conference on Women of Latin America and the Caribbean, Lima, 8-10 February.

Foster, M. and A. Fozzard, 2000, *Aid and Public Expenditure: A Guide* ODI Working Paper 141, Overseas Development Institute, London.

Goetz, Anne Marie, 2003, *Reinventing Accountability – Making Democracy work for the Poor*", Paper presented to World Bank Community of Practice on Social Accountability Launch, Washington, D.C.

Grown, Caren, Nilufer Çagatay and Diane Elson (eds.), 2000, Special Issue on Growth, Trade, Finance, and Gender Inequality, *World Development*: 28:7.

ILO, 2006, *Overview of Gender-responsive Budget Initiatives A Discussion Paper for ILO Staff on the Relevance of Gender-responsive Budget Initiatives in Promoting Gender Equality in Decent Work Country Programmes*, Bureau for Gender Equality.

Klatzer, Elizabeth, 2008, *The integration of Gender Budgeting in Performance-Based Budgeting*, Watch Group. Gender and Public Finance. Paper presented at the conference Public Budgeting Responsible To Gender Equality, Presupuestación Pública Responsable con la Igualdad de Género 9-10 June, Bilbao. [http://www.generoypresupuestos.net/pdfs/Elisabeth\\_Klatzer\\_en.pdf](http://www.generoypresupuestos.net/pdfs/Elisabeth_Klatzer_en.pdf)

Krafchik, Warren, n.d. c. 2002, *Can civil society add value to budget decision-making? A description of civil society budget work*, International Budget Project. <http://www.internationalbudget.org/resources/library/civilsociety.pdf>

Norton, Andy, Diane. Elson, 2002, *What's Behind the budget? Politics, Rights and Accountability in the Budget Process*, ODI, London.

OECD DAC Network on Gender Equality, Gender Equality, 2008, *Women's Empowerment and the Paris Declaration on Aid Effectiveness*, Issue Brief, July: [www.oecd.org/dataoecd...pdf](http://www.oecd.org/dataoecd...pdf)

Sharp, Rhonda, 2003, *Budgeting for Equity, Gender Budgeting Within a Framework of Performance-Oriented Budgeting*, UNIFEM, New York.

Sharp, Rhonda and Vas Dev, Sanjugta, 2004, *Bridging the gap between gender analysis and gender-responsive budgets: Key Lessons from a Pilot Project in the Republic of the Marshall Islands*, Hawe Research Institute, Working Paper Series No. 25, Magill, South Australia.

UNIFEM, 2008, *Gender-Responsive Budgeting in South East Europe: Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability*, UNIFEM, Sida, Austrian Development Cooperation, Republic of Moldova.

UNIFEM, Commonwealth Secretariat, IDRC, 2002, *Gender budget Initiatives: Strategies, Concepts and Experiences*, United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), United Nations, New York.

UNIFEM, 2003a, *A Learning Programme In Action: UNIFEM Gender Responsive Budgeting Programme Mid-term Review, Summary Report*, October.

UNIFEM, 2003b, *UNIFEM Multi-Year funding Framework, 2004-2007*, United Nations, New York.

UNIFEM, 2005a, *Results Based Management in UNIFEM*, Presentation at the Strategic Planning Meeting, Gender Responsive Budgeting Programme, Phase II, New York, 29 March, United Nations, New York.

UNIFEM, 2005b, *Strengthening Economic Governance: Applied Gender Analysis to Government Budgets, Final Report*, October 2001–December 2004, submitted to the State Secretary for Development Co-operation, Belgium.

UNIFEM, 2005c, *Factsheet: Gender responsive budget initiatives from around the world GRB Initiatives under UNIFEM GRBI Programme, Annex 5*, April, [http://www.gender-budgets.org/en/ev-80857-201-1-DO\\_topic.html](http://www.gender-budgets.org/en/ev-80857-201-1-DO_topic.html).

UNIFEM, 2007, *UNIFEM Strategic Plan 2008-11*, United Nations, New York.

UNIFEM, 2008a, *Progress of the World's Women 2008/2009, Who Answers to Women? Gender and Accountability*, UNIFEM, New York.

UNIFEM, 2008b, *Thematic Strategy for UNIFEM programming for GRB 2008-2011*, United Nations, New York.

UNIFEM, 2008c, *Upscaling Gender Responsive Budgeting For Accelerated Action towards Gender Equality Phase III (2009 – 2011)*, September, United Nations, New York.

UNIFEM, 2009, *GRB Newsletter*, Issue 3, March 2009.

## Documents revues pour le section 4

Pays/ Région	Titre du document (Tous les documents sont UNIFEM, sauf indication contraire)	Type de Document
<b>Egypte</b>	Project Implementation Plan/Strategy: Equal Opportunities for Women in the National Budget of Egypt, 2007-2009	Plan/Strategy
	Project Inception Report: Equal Opportunities for Women in the National Budget of Egypt, 2007	Inception Report
	Accumulative Internal Progress Report: Equal Opportunities for Women in the National Budget of Egypt, 2009	Progress Report
	Gender Responsive Budgets in Egypt, Equal Opportunities in the National Budget” Project 2008-2009, Egyptian Ministry of Finance Equal Opportunities Unit with UNIFEM and Dutch Government.	Brochure
<b>Nigeria</b>	Mainstreaming Gender Equality into SEEDS ( State Economic Empowerment and Development Strategy) implementation in Five STATES, 2006-2008	Programme Plan
	Final Report – Mainstreaming Gender Equality into SEEDS in Bauchi and Cross River States of Nigeria, August 2008, containing: Gender Review of Cross River SEEDS, 2004. Gender Review of SEEDS Bauchi, 2008.	Final Report
<b>Communauté des Etats indépendants</b>	Gender-Responsive Budgeting in South-East Europe: Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability, First Progress Report to ADA, August 2006-March 2007.	Progress Report
	Gender-Responsive Budgeting in South-East Europe: Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability, Project Document for 4 years 2006-2009.	Project Plan
	Gender-Responsive Budgeting in South-East Europe: Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability, 2ND Progress Report to ADA, Aug 2006-May 2008.	Progress Report
	Gender-Responsive Budgeting in South-East Europe: Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability, 2ND Progress Report to ADA, Aug 2006-May 2008.	Progress Report
	Gender Responsive Planning and Budgeting in Armenia: Learning Together, Project Document, June 2009, 6 months.	Project Document
<b>Russie</b>	Gender Budgets in Russia, Project Document. 1.5 years- 2004-2005 – Russian Federation	Project Document
	Gender Budgets in Russia: Final Project Report – April 2004 to June 2006	Project Report
<b>Inde</b>	Local Level Gender Responsive Budgeting: Results Tracking Indicators, 2005	Monitoring and Evaluation Indicator Matrix
	GRB Synopsis from our Annual Reports 2005, 2006, 2007 and 2008.	Report Synopsis

Pays/ Région	Titre du document (Tous les documents sont UNIFEM, sauf indication contraire)	Type de Document
<b>Inde</b>	Effective Use of Gender Responsive Budgeting (GRB) Tools and Strategies in the Context of the Aid Effectiveness Agenda: India Country Report, for Third High Level Forum on the Paris Declaration on Aid Effectiveness, by Benita Sharma and Aruna Kanchi, undated.	Country Report, for Third High Level Forum on the Paris Declaration on Aid Effectiveness
<b>Europe centrale et orientale - L'Albanie, la Bosnie-Herzégovine, Croatie, l'ARY de Macédoine, Kosovo, Moldavie, Monténégro, Serbie</b>	Project Proposal: GRB in SE Europe, <i>Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability</i> , 2006-2009	Project Proposal
	Proposal for Programme Implementation, Gender Responsive Budgeting in South East Europe: <i>Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability</i> (January 2008 – December 2009), Submitted for consideration to the Austrian Development Agency	Programme Proposal
	First Progress Report to Austrian Development Agency, Gender Responsive Budgeting in South East Europe: <i>Advancing Gender Equality and Democratic Governance through Increased Transparency and Accountability</i> , April 2008-December 2008.	Progress Report
<b>Amérique latine</b>	UNIFEM/AECID, Maruja Barrig and Virginia Vargas, <i>Fortaleciendo la gobernabilidad democrática a nivel local: Iniciativas de Presupuestos Sensibles al Género en América Latina</i> , 2008	Evaluation Report
	UNIFEM/ UNV Evaluation Report, <i>Engendering Budgets: Making Visible Women's Contributions to National Development in Latin America</i> ", Maruja Barrig and Virginia Vargas, 2008	Evaluation Report (edited version of the above)
	Strengthening democratic governance at the local level: gender sensitive budget initiatives in Latin America 2006-2008.	Programme Plan

# Annexe 5

## Équipe d'évaluation

---

La gestion et l'orientation technique de l'équipe ont été assurées par Karen Johnson, Barbara Evers et Achim Engelhardt. L'équipe a par ailleurs reçu le soutien technique de Francis Watkins, dont les travaux sont déjà connus de l'UNIFEM, qui a apporté ses connaissances à la fois théoriques et pratiques sur les questions d'égalité entre les sexes et d'évaluation. Francis a également joué un rôle de révision interne et de contrôle qualité aux grandes étapes de cette mission. L'équipe a enfin bénéficié des compétences et capacités de recherches de Karem Roitman.

### Karen Johnson

Karen Johnson est une spécialiste du développement social, qui a à son actif plus de quatorze années d'expérience à des postes de gestion et de conseil en développement en Afrique. Consultante basée au Mozambique, elle a fait partie du groupe de travail du ministère de la Femme et de l'Action Sociale qui a préparé la première proposition de Cadre fiscal à moyen terme pour le secteur, avec des indicateurs à inclure dans le mécanisme national de suivi géré par le Gouvernement. Elle a réalisé des bilans de formation pour des évaluations des capacités nationales en matière d'efficacité de l'aide, des mécanismes de prestation sur le VIH/sida, des systèmes de protection sociale et des programmes des Nations Unies en faveur des orphelins et des enfants vulnérables. Karen a également été chargée de diriger plusieurs études d'évaluation des impacts organisationnels et a dirigé des ateliers sur l'analyse des cadres logiques pour différents groupes, dont l'Équipe d'appui au programme des Directeurs régionaux des Nations Unies en Afrique. Elle a une grande expérience pratique de la conception et de l'utilisation des outils d'évaluation et de l'analyse des données pour les recherches qualitatives afin d'influencer la conception de programme dans différents secteurs.

Karen a dirigé l'équipe, géré le contrat avec l'UNIFEM et exécuté les bilans de pays au Mozambique et au Sénégal.

### Barbara Evers

Barbara Evers compte plus de vingt années d'expérience universitaire et opérationnelle dans le domaine du développement, de l'analyse et de la mise en œuvre de politiques sensibles au genre et favorables aux pauvres dans 23 pays d'Afrique, d'Asie, d'Europe, d'Amérique latine et d'Amérique du Nord. Elle a travaillé avec des ONG et des équipes de recherche universitaire dans différents contextes (Bangladesh, Europe, Grande-Bretagne, États-Unis, Afrique orientale, Indonésie) pour soutenir des recherches sur les politiques ainsi que des réformes destinées à améliorer l'attention accordée à la pauvreté et à l'égalité entre les sexes dans la conception des politiques afin d'engendrer des processus budgétaires gouvernementaux dans le contexte des réformes des cadres de dépenses à moyen terme (Bangladesh, Afrique orientale, Grande-Bretagne/Europe). Elle a travaillé au renforcement des liens entre les ONG et les gouvernements dans les domaines de la budgétisation sensible au genre et favorable aux pauvres, ainsi que dans des programmes commerciaux internationaux. Elle a également longuement travaillé avec des universitaires et des partenaires donateurs pour développer des approches sensibles au genre dans des programmes sectoriels (CAD/participation des femmes au développement, Danida, RNE, Fondation Ford).

Conseillère en BSG de l'équipe, Barbara était chargée de diriger les aspects techniques de la mise au point du cadre de recherche et de la compilation des résultats finaux.

### Achim Engelhardt

Achim Engelhardt a une longue expérience de tous les aspects du suivi et de l'évaluation. Il a conçu des cadres et des outils d'évaluation de programmes pour les secteurs publics et privés et s'est spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de cadres de gestion axés sur les résultats. Auteur de directives sur le suivi et l'évaluation, notamment pour plusieurs agences bilatérales et multilatérales, il a organisé plusieurs études de référence, soutenu des programmes institutionnels d'auto-évaluation et formé différentes équipes au suivi et à l'évaluation.

Récemment rentré en Europe après un séjour en Zambie, il a travaillé dans plusieurs pays d'Afrique, d'Europe et d'Asie. Il a également travaillé sur l'agenda de l'efficacité de l'aide et connaît les mécanismes de budgétisation et de financement du secteur public.

Spécialiste des méthodologies d'évaluation, Achim a apporté à l'équipe ses conseils techniques pour l'élaboration d'un cadre général d'évaluation, la mise au point d'outils d'évaluation spécifiques, l'analyse des résultats des études de cas nationales et la conception de la phase finale de l'évaluation.

### Francis Watkins

Francis Watkins est un spécialiste du développement social comptant plus de dix-sept années d'expérience dans la collaboration avec des ONG et des agences bilatérales et multilatérales. Habitué du contrôle qualité dans les grandes évaluations à caractère théorique (Évaluation de la responsabilité et de la voix du citoyen avec le PARC), il a dirigé des formations et des séminaires sur cette approche. Il a également travaillé dans des secteurs variés où il a développé une vaste expérience sur les questions de genre et sur l'évaluation des stratégies d'intégration de l'égalité entre les sexes dans les politiques et les pratiques. Ses collaborations avec le Performance Assessment Resource Centre (PARC) et le Département d'évaluation du DFID lui ont permis de renforcer son expérience dans la réalisation d'audits et d'évaluations. Il a également mené l'étude de champ d'application de la première phase lors de l'évaluation du DFID consacrée aux efforts en faveur de la promotion de l'égalité entre les sexes et de l'autonomisation des femmes.

Francis s'est chargé du soutien technique au chef d'équipe et a joué un rôle de révision interne et de contrôle qualité pour cette mission.

### Karem Roitman

Ressortissante équatorienne, Karem Roitman a des connaissances directes du contexte de son pays, où elle a conduit plusieurs projets de recherche et de mobilisation sur la dynamique locale des questions politiques et sociales. Forte de sept années d'expérience à différents postes universitaires et dans des cabinets de consultants,

elle s'est spécialisée dans les processus d'exclusion sociale et de construction de l'identité qu'elle a étudiés sur le terrain en Équateur, au Pérou, à Cuba, au Sri Lanka, en Inde et au Maroc. Dernièrement, elle a dirigé une équipe de recherche à New Delhi (Inde), qui enquêtait sur les effets positifs ou négatifs de la dynamique sociale sur les processus d'action collective dans les mécanismes communautaires d'assurance maladie, travaillant en étroite collaboration avec différents donateurs et des ONG locales pour mettre au point des outils de suivi et d'évaluation efficaces.

Karem a réalisé l'évaluation de pays en Équateur et fourni les apports de recherche pour l'évaluation de la programmation générale de l'UNIFEM sur la BSG au cours de la troisième étape.

### Sylvia Bergh

Après avoir vécu plus de deux ans au Maroc, où elle travaillait en tant que membre du personnel du bureau de pays de la Banque mondiale et chercheuse indépendante. Sylvia Bergh continue de se rendre régulièrement dans le pays. Elle a de solides connaissances sur la dynamique et les politiques marocaines en matière d'égalité entre les sexes, ainsi que sur les processus et analyses budgétaires. Elle entretient un vaste réseau de contacts avec la communauté des donateurs et la société civile, et en particulier les organisations de femmes et de militants. Parlant couramment le français, Sylvia lit l'arabe standard et parle le marocain de tous les jours. Forte de sept années d'expérience dans la recherche et le développement, avec une spécialisation dans l'évaluation à caractère théorique, Sylvia a formé des agents du Gouvernement ougandais sur les questions de genre, dont la BSG.

Sylvia a réalisé le bilan de pays au Maroc.

### Consultants nationaux

Équateur – Patricio Guarderas

Maroc – Youssef Belal

Mozambique – Basilio Zaqueu

Sénégal – Socé Sene. L'équipe a bénéficié de l'aide de Paul-Marie Diagne, qui a assuré les traductions entre l'anglais et le français.



