

## Rapport d'Évaluation

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



## Programme Budgétisation Sensible au Genre : Maroc

Le Groupe d'Évaluation  
2009



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.

Rapport d'Évaluation, Travail de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre : Maroc,  
New York, 2010

Traducteur: Strategic Agenda

Conception: Soho Design, S.A.

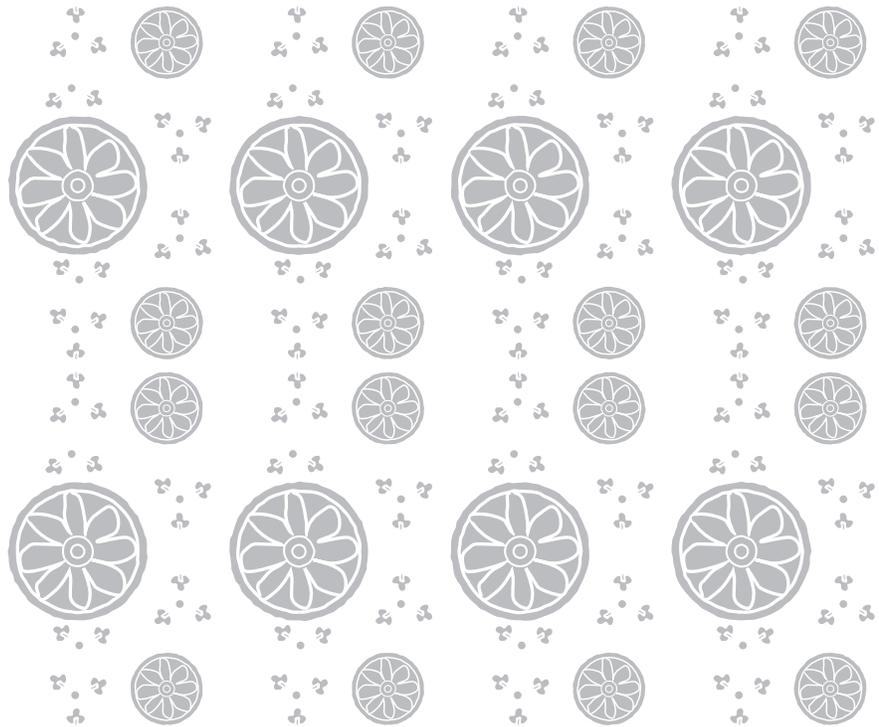
Imprimeur: Phoenix Design Aid A/S

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 : Maroc

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
- Sylvia Bergh – Chercheur, Maroc
- Youssef Belal – Consultant National, Maroc

**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.

# Table des Matières

	<b>Acronymes</b>	6
	<b>Résumé Exécutif</b>	7
<b>1.</b>	Finalité de l'Evaluation	11
<b>2.</b>	Objectifs et Portée de l'Evaluation	13
<b>3.</b>	Méthodologie de l'Evaluation	17
<b>4.</b>	Contexte du Programme	21
<b>5.</b>	Description de la Phase II du programme BSG	23
	5.1 La théorie de changement du programme BSG	25
<b>6.</b>	Résultats du Programme	29
	6.1 Pertinence	29
	6.2 Efficacité	33
	6.3 Pérennité	42
<b>7.</b>	Stratégies de Programmation	43
	7.1 Stratégies de Programmation	43
	7.2 Pilotage Sectoriel	44
	7.3 Plaidoyer fondé sur les preuves	46
	7.4 Partenariats	46
<b>8.</b>	Gestion du Programme	49
<b>9.</b>	Conclusions	53
<b>10.</b>	Leçons Retenues/Enseignements	55
<b>11.</b>	Recommandations	57
	<b>ANNEXES</b>	59
	<b>Annex 1:</b>	61
	Termes de Référence pour l'évaluation globale du Portefeuille du programme de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre	
	<b>Annex 2A-2D:</b>	71
	Matrice d'Evaluation, Formulaire d'entretiens, Questionnaires d'évaluation, Cadre d'analyse contextuelle nationale	
	<b>Annex 3:</b>	95
	Personnes interrogées	
	<b>Annex 4:</b>	99
	Documents Utilisés/Bibliographie	
	<b>Annex 5:</b>	101
	Les Effets et Produits du Cadre Logique pour le Maroc	
	<b>Annex 6:</b>	105
	Liste des ateliers et des séminaires organisés par le Programme BSG lors de la phase II	
	<b>Annex 7:</b>	107
	Questionnaire du groupe de discussion	
	<b>Annex 8:</b>	109
	Réponses au questionnaire du groupe de discussion	
	<b>Annex 9:</b>	115
	Analyse des indicateurs du Rapport Genre 2009	

## Acronymes

---

ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
ADFM	Association Démocratique des Femmes du Maroc
ADS	Agence de Développement Social
BAD	Banque Africaine de Développement
SIC	Système d'Information Communal
CBMS	Dispositif de Suivi Communautaire (Community Based Monitoring System) comme base pour l'élaboration du PDC
PDC	Plan de Développement Communal
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CEDAW	Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes
DAAG	Direction des Affaires Administratives et Générales
DB	Direction du Budget
DGCL	Direction Générale des Collectivités Locales
DEPF	Direction des Etudes et des Prévisions Financières
DERD	Direction de l'Enseignement, de la Recherche, et de Développement, Ministère de l'Agriculture
DAENF	Département de l'Alphabétisation et de l'Education Non-Formelle
DFP	Département de la Formation Professionnelle
REF	Rapport Economique et Financier
EVAV	Elimination de la Violence à l'égard des Femmes
FAES	Fonds d'Appui à l'Egalité entre les Sexes
VFG	Violence Fondée sur le Genre
BSG	Budgétisation Sensible au Genre
GTZ	Coopération Technique Allemande
HCP	Haut Commissariat au Plan
OIT	Organisation Internationale du Travail
INDH	Initiative Nationale pour le Développement Humain
KM	Gestion des Connaissances (Knowledge Management)
ME	Ministère de l'Emploi
MEN	Ministère de l'Education Nationale
MEF	Ministère de l'Economie et des Finances
MMSP	Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics
OCDE- CAD	Organisation pour la Coopération Economique et pour le Développement – Comité d'Assistance au Développement
PRSP	Document de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (Poverty Reduction Strategy Paper)
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
SEFEPH	Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées
SEJ	Secrétariat d'Etat chargé de la Jeunesse
UNDAF	Plan cadres des Nations Unies pour l'aide au développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement

# Résumé Exécutif

## Justification, cadre et méthodologie de l'évaluation

SDDirect a été contracté par l'Unité d'Évaluation de l'UNIFEM pour mener une évaluation globale sur le programme global de Budgétisation Sensible au Genre (BSG) de l'UNIFEM. Le présent rapport sommatif présente les résultats et les recommandations de l'évaluation pays-Maroc de la phase II du programme BSG « Renforcement de la Gouvernance Economique : Analyse genre appliquée au budget de l'Etat », financé par le Gouvernement belge<sup>1</sup>.

L'objectif principal de cette évaluation est d'« évaluer les progrès vers la réalisation des effets/résultats et des produits au niveau pays à travers une étude de cas sur le Programme Global BSG : Phase II »<sup>2</sup>. Le présent rapport vise également à soutenir la programmation future de la BSG en consolidant et en testant les théories sous-jacentes de changement qui constituent la base du travail de l'UNIFEM dans cette thématique, et ce, afin d'identifier les facteurs affectant positivement ou négativement la mise en œuvre des programmes de BSG et déclinier les leçons à retenir en relation aux stratégies efficaces, aux modèles et bonnes pratiques pour la promotion de la culture de responsabilité genre des politiques et des processus budgétaires<sup>3</sup>. L'évaluation au niveau du Maroc a eu lieu à la fin de la phase II du programme global de BSG dont l'exécution s'est étalée entre janvier 2005 et décembre 2008.

Les critères d'évaluation utilisés pour l'analyse des données sur le terrain étaient : la pertinence, l'efficacité et la pérennité. Les définitions de ces critères découlent des directives de l'OCDE-CADOECD DAC relatives à l'évaluation. Le travail sur le terrain a été mené entre le 1er et le 23 janvier 2009 à Rabat par Sylvia Bergh (consultante internationale) et Youssef Belal (consultant national).

La méthodologie adoptée comprenait essentiellement :

Une étude de la documentation sur les concepts et les pratiques de la BSG, des données contextuelles pour des programmes pays spécifiques, et des documents du programme, selon la disponibilité.

Des entretiens semi-structurés avec les principaux acteurs identifiés par le personnel de l'UNIFEM au Maroc.

Une groupe de discussion (focus group) impliquant les participants aux formations offertes par l'UNIFEM sur la BSG dans le cadre de la phase II du programme BSG.

Les deux principales contraintes de cette méthodologie d'évaluation sont :

L'absence d'information organisée et complète sur le programme au niveau du bureau de l'UNIFEM; et,

L'absence d'un cadre d'évaluation et de suivi systématique et de données relatives au programme.

Par conséquent, même s'il est possible de reconstituer les approches adoptées au fil du programme, et de rassembler à travers des entretiens des données sur l'impact de ces approches, il n'a pas été possible de donner une affirmation solide sur le progrès du programme vers la réalisation des effets, produits et impacts qui lui ont été attribués.

1 Des rapports séparés ont été préparés pour le Maroc, le Mozambique et le Sénégal, les trois pays où l'UNIFEM a orienté la phase II de son programme global de BSG.

2 Note: Le Programme de BSG Phase II est la phase du programme financée par le gouvernement belge sous le thème : « Renforcement de la Gouvernance Economique : Analyse Genre Appliquée aux Budgets de l'Etat »

3 Ces objectifs font partie des objectifs de l'évaluation générale, tels que décrits par les Termes de Référence.

## Contexte et Description du Programme

Bien que la constitution du Royaume du Maroc garantisse l'égalité des individus devant la loi, cette même constitution ne garantit point l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les sphères. Le Maroc a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) le 21 juin 1993, mais cette ratification était accompagnée de trois réserves qui ont été levées récemment. D'un autre côté, le nouveau code de la famille a été adopté en février 2004, accordant ainsi aux femmes de plus amples droits dans le cadre du mariage ainsi qu'en cas de divorce. Toutefois, la mise en vigueur légale de ce code est encore irrégulière. A partir de 2001, le gouvernement marocain a lancé une série de réformes du secteur public, dont la budgétisation et la gestion axées sur les résultats. En l'absence d'un plan national de développement, les directives guidant les politiques sectorielles proviennent de deux sources principales : les allocutions royales, qui définissent les grandes lignes des orientations, des vision et des objectifs et priorités du gouvernement ; et l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), qui représente le cadre général de la stratégie nationale de développement. De plus, en mai 2006, le Secrétaire d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées (SEFEPH), avec le soutien de la GTZ et d'autres bailleurs de fonds, ont lancé la « Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les Femmes et les Hommes à travers l'Intégration de l'Approche Genre dans les Politiques et les Programmes de Développement ».

Une première phase du programme de l'UNIFEM (2001-2004) visait le renforcement des capacités des hauts cadres au sein de plusieurs ministères afin qu'ils puissent internaliser progressivement les principes et les pratiques de la budgétisation sensible au genre. La phase II (2005-2008) a viré l'orientation du programme de la simple sensibilisation générale et de l'adaptation de la méthodologie de la BSG au contexte marocain, vers l'analyse genre des dépenses ainsi que des produits, effets et impacts. Le

Ministère des Finances constituait le principal partenaire dans cette action ; toutefois, le Ministère lui-même a connu une mutation d'un point focal unique, à savoir la Direction du Budget (DB), à l'implication de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DPEF), et de la Direction de l'Administration et des Affaires Générales (DAAG), avec la DEPF assumant le rôle de leadership.

Pour la phase II, le programme visait trois principaux résultats :

1. Des processus de budgétisation et des politiques nationales reflétant les principes d'égalité genre au Maroc ;
2. Les priorités des femmes démunies sont intégrées dans les allocations des budgets sectoriels dans le cadre des programmes nationaux contre la pauvreté ; et,
3. Les connaissances et les leçons retenues relatives à la budgétisation sensible au genre facilitent la réplication des bonnes pratiques et l'échange d'expérience.

Les stratégies de mise en œuvre de la phase II consistaient à :

Renforcer les capacités à travers des ateliers de formation au profit de différents groupes, dont tout récemment les organisations de la société civile (OSC) ; et,

L'exécution au niveau de secteurs pilotes en collaboration avec le département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Emploi, et avec le département de l'Alphabétisation et de l'Education non-Formelle du Ministère de l'Education Nationale.

## Principaux Résultats

Le programme BSG au Maroc a accompli à ce jour des résultats considérables qui peuvent être associés

aux effets et produits ou définis dans le Cadre Logique. D'une manière générale, le programme était axé sur le changement des principaux processus nationaux de gestion des finances publiques dans un pays où –jusqu'à récemment– la culture d'évaluation des programmes et politiques publiques était pratiquement inexistante. Ce dernier facteur a bien évidemment limité les réalisations du programme à court terme. Celles-ci se résument à :

L'introduction annuelle d'un paragraphe sur les problèmes relatifs au genre dans la lettre d'Orientation pour le projet de loi des finances

La publication de Rapports Genre annuels, avec une participation accrue des différents départements ministériels, et une réflexion plus poussée sur les indicateurs sensibles au genre pour l'évaluation des programmes et politiques publiques.

Contributions des secteurs pilotes Cadre des Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et budgets, comprenant des indicateurs sensibles au genre.

Des changements effectifs dans les allocations budgétaires identifiés dans des domaines sélectionnés. Ces changements sont le résultat du programme BSG et d'autres programmes axés sur l'égalité genre .

Afin de réaliser ces résultats, l'UNIFEM a développé des relations efficaces avec les principaux décideurs au sein du Ministère des Finances, et a construit une bonne fondation pour tisser les liens entre les ONG et le Ministère. Dans ce contexte, la capitalisation de cet acquis nécessitera :

une intégration plus stratégique dans les processus de planification, d'allocation et de mise en œuvre des budgets, ainsi qu'une plus large sensibilisation de l'administration publique sur les concepts de la BSG ; et,

une approche plus stratégique pour stimuler l'engagement des ONG et des parlementaires.

Le programme a permis de former un nombre important de cadres sur les concepts de la BSG, particulièrement dans le domaine de l'évaluation et de développement d'indicateurs. Toutefois, l'efficacité de ces formations

était limitée par les contraintes institutionnelles et organisationnelles propres à l'administration publique. Ces contraintes ont en effet réduit la capacité des participants à appliquer dans leur travail ce qu'ils ont appris. Par ailleurs, la sensibilisation des ONG était très pertinente, cependant, il est à présent nécessaire de se pencher plus sur le processus de la budgétisation plutôt que sur les concepts de la BSG.

La couverture de 14 programmes de BSG dans les départements sectoriels pilotes était un succès remarquable ; toutefois, un suivi doit être mené par la Direction du Budget (DB) pour assurer les changements respectifs dans les allocations budgétaires. L'efficacité de ce travail aurait pu être renforcée en introduisant -en plus des indicateurs sensibles au genre- des systèmes de collecte de données et d'informations, et ce en collaboration avec d'autres donateurs travaillant dans les mêmes secteurs pilotes. De plus, le manque de stratégie générale de plaidoyer, et les désaccords entre les principaux acteurs n'ont pas permis de saisir toutes les opportunités pour capitaliser les résultats acquis.

## Principales Recommandations

**1.** Bien que l'approche de renforcement des capacités adoptées lors de la phase II du programme était généralement pertinente et efficace, il est actuellement nécessaire d'aller au-delà des ateliers de renforcement des capacités, et de passer à une assistance technique plus ciblée (particulièrement à travers la Direction du Budget), et d'établir des réseaux d'éducation par les pairs à travers les principaux secteurs, afin de réaliser des changements concrets au niveau des allocations budgétaires.

**2.** Au début de la phase III, il serait utile de définir clairement la théorie du changement qui constitue le fondement de cette phase, afin de s'assurer que cette théorie soit partagée et adoptée parmi les bailleurs de fonds concer-

nés, y compris l'équipe de l'UNIFEM au niveau du bureau central et du bureau marocain, et les acteurs chargés de la promotion de la responsabilité genre et autres donateurs.

**3.** De même, il est recommandé de dresser une cartographie de tous les programmes en cours relatifs au genre et à la budgétisation, et d'identifier les partenariats stratégiques et les opportunités de coopération pour sustenter les ressources limitées de l'UNIFEM et maximiser l'impact de son programme BSG.

**4.** Afin de capitaliser les succès du programme BSG au Maroc, il est important de raffiner les mécanismes d'apprentissage et de gestion des connaissances aussi tôt que possible, et d'élaborer un plan de dissémination afin de partager de manière systématique les bonnes pratiques et les leçons retenues, aussi bien au Maroc qu'à l'étranger. De même, les partenariats développés avec les autres pays concernés doivent être institutionnalisés pour maximiser leurs profits.

# 1. Finalité de l'Evaluation

Afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence du travail de l'UNIFEM dans différents domaines clés, l'UNIFEM a entrepris annuellement une série d'évaluations stratégiques globales. Les évaluations globales sont des évaluations indépendantes qui analysent la performance et les contributions de l'UNIFEM dans des domaines critiques d'égalité de genre et d'autonomisation des femmes. Ces évaluations sont considérées stratégiques car elles font ressortir les connaissances pertinentes sur les questions politiques, les approches programmatiques, ou les modalités de coopération.

L'évaluation du travail de l'UNIFEM dans le domaine de la budgétisation sensible au genre est une évaluation globale entreprise dans le cadre du plan d'évaluation annuelle 2008 de l'Unité d'Evaluation. La justification du choix d'évaluation est basé sur les engagements actuels des donateurs pour financer le programme (le Gouvernement Belge) ; son alignement au Plan Stratégique du l'UNIFEM pour 2008-2011 ; son potentiel pour générer des connaissances du rôle de la BSG à assurer une plus grande responsabilité vis-à-vis des femmes et à faire avancer l'agenda de l'égalité de genre ; l'envergure des investissements alloués à ce domaine d'action durant les dernières années ; et sa couverture géographique.

Cette évaluation est particulièrement importante étant donné que le Plan Stratégique de l'UNIFEM a placé une attention particulière sur **l'accroissement du nombre des processus budgétaires qui incorporent complètement l'égalité genre**, la définissant en tant que l'un des huit principaux résultats que l'organisation aspire à accomplir à travers la concrétisation des engagements nationaux à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes. Il est donc anticipé que cette évaluation apportera des preuves et une meilleure compréhension des facteurs qui stimulent ou qui freinent la mise en œuvre des processus de budgétisation sensible au genre.

Cette évaluation est une évaluation externe indépendante menée par « Social Development Direct », ce qui lui confère le caractère d'être à la fois sommative et de la mettre le programme en perspective formative. Son but est d'être un exercice d'apprentissage prospectif, plutôt qu'une simple appréciation de la programmation de la BSG à l'UNIFEM. L'évaluation déploie une approche basée sur la théorie et vise à évaluer d'un œil critique les conditions et les mécanismes qui favorisent ou entravent le travail de l'UNIFEM pour la promotion de l'égalité genre dans les pratiques et les processus budgétaires. Elle vise également à évaluer l'approche globale de l'UNIFEM à la programmation de la BSG, l'objectif principal étant d'informer et de soutenir la stratégie de l'UNIFEM pour la Budgétisation Sensible au Genre.

La présente évaluation a été menée en trois étapes :

**L'étape 1** était une évaluation préliminaire rapide des initiatives de BSG pour définir l'ampleur de l'évaluation.

**L'étape 2** s'est concentrée sur la phase II du programme global de BSG en tant que cas d'étude, et a mesuré les résultats du programme au niveau national. Les pays pris comme études de cas dans cette étape sont le Sénégal, le Maroc, le Mozambique et l'Equateur.

**L'étape 3:** Se basant sur les résultats des deux premières étapes, cette phase évalue l'adéquation générale du programme (efficacité, pertinence, et pérennité) de l'approche UNIFEM à la programmation de la BSG.

Il est prévu que les résultats de cette évaluation soient utilisés dans le cadre de :

la stratégie thématique de l'UNIFEM, de la réflexion et le partage d'enseignements sur les actions relatives à la programmation de la BSG ;

la conceptualisation et la mise en œuvre de la phase III du programme de Budgétisation Sensible au Genre ;

l'amélioration des systèmes de suivi et d'évaluation des programmes BSG en cours de l'UNIFEM, et la préparation de l'évaluation d'impact dans les pays sélectionnés.

**Le présent rapport documente les résultats et les recommandations de l'évaluation pays, entreprise au Maroc.** Il doit être lu en conjonction avec le rapport global pour les besoins de l'étape 2 de l'évaluation et pour le rapport de contexte pour le Maroc.

# 2. Objectifs et Portée de l'Évaluation

## Objectifs de l'Évaluation

Globalement, les objectifs de la présente évaluation sont comme suit:

Evaluation de la stratégie thématique BSG de l'UNIFEM et de son efficacité sur le plan technique et politique quant à la promotion de l'égalité genre.

Appui à la programmation de la BSG en consolidant et en testant les théories de changement qui constituent la fondation du travail de l'UNIFEM dans ce domaine.

Identification des facteurs qui stimulent ou qui freinent la mise en œuvre des programmes de BSG.

Suivi du progrès vers la réalisation des produits et effets des programmes BSG au niveau pays à travers un cas d'étude du programme BSG global – Phase II.

Identification des leçons à retenir pour l'UNIFEM en matière de stratégies efficaces, de modèles et pratiques de promotion de la redevabilité genre dans les politiques et pratiques budgétaires.

Appui aux programmes BSG sélectionnés en matière de programmation et d'évaluation par la mise à jour des théories de changement, l'identification d'indicateurs, et la mise en place d'instruments de suivi.

**Le principal objectif de l'évaluation du programme mené au Maroc est de contribuer à l'étude de cas pour l'évaluation du programme BSG global – Phase II.** Les résultats de cette évaluation du progrès vers la réalisation des produits et effets du programme au niveau pays seront utilisés, en association avec les évaluations des trois autres pays, pour décliner les conclusions sur l'application des théories de changement au niveau pays, les acquis, les facteurs qui stimulent ou qui freinent l'exécution du programme, et les leçons à retenir sur les stratégies efficaces, les modèles et les pratiques. Au Maroc, la phase

II du programme global BSG a été exécutée entre janvier 2005 et décembre 2008.

L'Évaluation a adopté une **approche dictée par la théorie**, et s'est penchée sur deux principaux aspects sur lesquels se base le modèle de changement du programme.

Définir les étapes qui constituent les principaux éléments de la chaîne de causalité sous forme d'un cadre logique, liant les facteurs de production, les activités, les partenaires, et les produits à court-terme aux effets/résultats escomptés du programme à moyen-terme-et, finalement, à long-terme.

Chercher à comprendre la logique du programme, étudiant les hypothèses établies, s'axant particulièrement –à travers le processus d'évaluation – sur les hypothèses sous-jacentes qui affectent les différentes étapes du développement du programme.

## Critères et Questions d'Évaluation

Les critères d'évaluation adoptés pour l'analyse des données recueillies sur le terrain sont la pertinence, l'efficacité et la pérennité, dont les définitions sont extraites des directives d'évaluation de l'OCDE-CAD

Les questions d'évaluation relatives aux trois critères ont été déclinées à partir des termes de référence de l'évaluation, et ont été élaborés plus amplement pour constituer la méthodologie générale de l'évaluation<sup>4</sup>. Les définitions de ces critères d'évaluation, ainsi que les principales questions relatives à ces critères sont fournies ci-dessous.

<sup>4</sup> Voir méthodologie générale et outils de l'évaluation, et les directives pour l'évaluation pays 5 janvier 2009

**Pertinence:** le degré d'alignement des objectifs des interventions de développement aux demandes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, et aux politiques des partenaires et des donateurs.

A quel point le programme a-t-il réussi à positionner le travail de la BSG dans les cadres plus larges de planification, budgétisation et suivi nationaux (PRSP, réforme budgétaire, réforme du secteur public, décentralisation)?

Quelle était la méthode adoptée pour l'analyse de situation et l'analyse des besoins relatifs aux interventions de BSG?

De quelle manière ont été identifiées les priorités relatives aux femmes?

**Efficacité:** le degré auquel les objectifs des interventions de développement ont été réalisés, ou sont supposés être réalisés, tenant compte de leur importance respective.

#### Effet 1

A quel point le programme a-t-il réussi à introduire les changements au niveau des processus de budgétisation du MEF afin de mieux répondre aux besoins relatifs à l'égalité de genre (ex. processus de budgétisation, directives et instruments de budgétisation, accès des avocats de l'égalité de genre aux processus d'élaboration des politiques budgétaires)?

A quel degré les capacités du Ministère des Finances ont-elles été renforcées par le programme pour entreprendre la BSG?

A quel degré le programme a-t-il contribué à renforcer le rôle des défenseurs des droits de la femme dans le processus de la budgétisation?

#### Effet 2

Comment les stratégies consistant à renforcer les capacités, à travailler avec des secteurs pilotes, et mettre en place un plaidoyer fondées sur des preuves et à œuvrer dans le cadre d'un partenariat ont-elles contribué au changement. Quelles sont les changements observés résultant des activités menées avec les secteurs pilotes en termes d'allocations budgétaires en faveur des priorités relatives aux femmes?

Quels types de changement ont pu être observés comme résultats des activités avec les secteurs pilotes, en termes d'allocations budgétaires en faveur des priorités des femmes?

#### Effet 3

Quelle forme a pris le développement des connaissances dans les pays où le programme a été réalisé? Quels genres d'outils de connaissances ont été produits?

#### Stratégies du Programme

De quelle manière les stratégies de renforcement des capacités, les actions sectorielles pilotes, le plaidoyer fondé sur les preuves, et les partenariats ont-ils contribué au changement?

#### Gestion du Programme

A quel degré l'UNIFEM a-t-il réussi à garantir des ressources humaines, financières et techniques adéquates pour le programme?

#### Pour le Programme BSG en général

Quel sont les défis/problèmes rencontrés par le programme? Comment ont-ils été affrontés?

De quelle manière la réalisation des effets du programme a-t-elle été affectée par le contexte politique, économique, social et institutionnel?

Quels exemples de "pratiques porteuses" ont été déclinés du programme BSG?

Quelles preuves peut-on apporter à ce stade du programme BSG montrant que l'UNIFEM contribue à l'égalité de genre et à la promotion des Droits Humains?

**Pérennité:** La continuation des bénéfices des interventions de développement au-delà de l'achèvement du programme. La probabilité de la continuation des résultats à long-terme. Le potentiel de résistance au risque des résultats à long-terme.

Quelle preuve avons-nous que les réalisations du programme seront viables?

Quelles sont les activités spécifiques que le gouvernement, les organisations de la société civile et autres acteurs comptent continuer avec ou sans le soutien de l'UNIFEM?

A quel point le programme a-t-il réussi à intégrer complètement la participation de la société civile et des organisations féminines dans tous les processus du cycle budgétaire?

A quel point le programme a-t-il réussi à tisser des relations et des partenariats qui pourraient garantir la continuation du programme de BSG?

Quels sont les facteurs qui sont/seront cruciaux pour la pérennité du programmes?

L'évaluation a adopté une approche dictée par la théorie qui s'est axée non seulement sur les résultats accomplis ou sur les efforts qui ont été fournis pour réaliser les produits et effets tels que définis dans le cadre logique du programme, mais aussi sur les relations de causalité entre les ressources, activités, effets, et le contexte d'intervention.



# 3. Méthodologie de l'Evaluation

L'équipe d'évaluation a entrepris une étude bibliographique des documents sur les concepts et pratiques en relation avec la BSG, ainsi qu'avec le contexte du programme BSG au Maroc. D'autres documents pertinents ont été rassemblés et étudiés durant le travail sur le terrain effectué au Maroc.

Les principaux produits déclinés de cette étude bibliographique comprennent l'analyse contextuelle au niveau pays et un modèle logique préliminaire développé pour chaque pays.

Les analyses contextuelles ont fournis une base pour l'analyse des pays sélectionnés pour la Phase II du programme et pour commencer à mieux comprendre la logique sur laquelle se base la mise en œuvre et les interventions du programme dans chacun des pays. A travers le développement initial des modèles logiques, il a été conclu qu'ils n'étaient pas suffisamment différenciés pour permettre de clairement comprendre comment ils ont été appliqués dans le contexte de chaque pays. Pour ce, les visites sur le terrain ont été en grande partie réservées à l'élaboration du modèle logique et à mieux comprendre si et comment se modèle de changement a guidé la mise en œuvre du programme et le suivi de son progrès.

L'instrument principal utilisé consistait en des interviews semi-structurés de 22 bailleurs de fonds (voir la liste des personnes interviewées en Annexe 1). Avant que le travail sur le terrain ne commence (le 22 décembre), le consultant international a discuté la liste des personnes à interviewer avec le coordinateur chargé du programme BSG au sein du bureau de l'UNIFEM au Maroc.

Le bureau de l'UNIFEM a ensuite validé la liste finale le 6 janvier, permettant ainsi au consultant national de programmer les interviews. Les interviews ont été effectuées avec chaque individu en personne, à Rabat, en présence des évaluateurs. Les premiers entretiens ont été effectués

avec le personnel de l'UNIFEM et du Ministère des Finances directement impliqués dans la mise en œuvre du programme BSG. Une brève réunion de suivi a été organisée avec le personnel de l'UNIFEM pour clarifier les détails du programme, et lors de laquelle les personnes interrogées ont présenté des documents et rapports supplémentaires pour être étudiés par les évaluateurs<sup>5</sup>. Les évaluateurs ont ainsi interrogé 22 personnes/équipes au total, et ont organisé une réunion de compte rendu avec les principaux cadres de l'UNIFEM et du Ministère des Finances, au siège du Ministère des finances, le 22 janvier 2009. Un sommaire de la soumission technique pour l'évaluation a été préparé par les consultants, et a été soumis à chacune des personnes interviewées (décliné de « la méthodologie et des instruments de l'évaluation et les directives pour le rapport de l'évaluation pays, traduits en français »)<sup>6</sup>. L'objectif et les thèmes relatifs à cette réunion ont été déterminés par les deux consultants. Des questions ont été identifiées pour la stimulation de la discussion parmi les questions qui ont été proposées dans le cadre de l'élaboration générale du rapport directeur. Les deux consultants ont pris des notes durant les interviews qu'ils ont ultérieurement consolidées sous un format normalisé.

Le deuxième instrument utilisé par l'équipe d'évaluation consistait en un groupe de discussion (focus groupe) avec 17 personnes qui ont participé aux formations offertes par l'UNIFEM dans le cadre de la phase II du programme BSG. Les objectifs de cette discussion de groupe étaient d'élargir le groupe des parties prenantes consultées, d'évaluer l'efficacité des formations auxquelles ces participants ont pris part, et d'élucider les contributions des

5 Parmi les nombreux documents du programme, le rapport final de la phase II finalisé par le bureau de l'UNIFEM au Maroc en janvier 2009, et l'ébauche d'un rapport intitulé « Modélisation du processus de mise en place de la BSG au Maroc » réalisé en février 2008 dans le cadre de la composante « Gestion des Connaissances » de la phase II du programme, étaient particulièrement utiles.

6 Social Development Direct: Evaluation du programme UNIFEM portant sur la Budgétisation Sensible au Genre (BSG): Proposition technique (Version résumée), 6 janvier 2009

participants pour l'élaboration d'une stratégie globale de changement.

Avant et après leur mission, les consultants ont obtenu du personnel de l'UNIFEM la liste des participants à l'atelier, et ont sélectionné un échantillon représentatif constitué de 34 personnes. Le choix de ces personnes a été fait de manière à garantir une diversité dans la représentation des différentes formations offertes et des différentes institutions partenaires. En premier lieu, les consultants ont contacté les personnes sélectionnées par téléphone, pour ensuite envoyer des invitations officielles à travers le bureau de l'UNIFEM. La discussion de groupe fut organisée pendant la seconde partie de la mission d'évaluation (à savoir le 20 janvier 2009, entre 14 heures et 17 heures), s'offrant ainsi assez de temps pour effectuer les démarches nécessaires pour confirmer la participation des personnes invitées, et pour permettre la triangulation de certains résultats préliminaires durant cette réunion. Le groupe de 17 participants comprenait des représentants des trois ONG, ainsi que trois personnes qui ont été interviewées préalablement. Ainsi, la composition du groupe de discussion a également offert une opportunité de réseautage/rencontres pour les participants eux-mêmes. La réunion a été organisée au Centre d'Information de l'ONU à Rabat. Le personnel de l'UNIFEM a offert l'assistance logistique nécessaire.

Afin de renforcer la fiabilité des résultats, les consultants ont préparé un bref questionnaire que chaque participant a complété individuellement au début de la séance de discussion de groupe (voir Annexe 7). Les participants ont ensuite fait part de leurs réponses en plénière, avec les consultants dirigeant la discussion. 15 des 17 participants ont complété le questionnaire, dont les réponses ont été compilées et analysées pour les besoins du présent rapport (voir annexe 8).

A cause de quelques problèmes de programmation, il a été impossible de rencontrer les membres du parlement dont le point de vue aurait été utile à documenter en préparation à la phase III (les MP n'ont en fait pas été très impliqués dans la phase II). Toutefois, les interviews et les questions utilisées pour la discussion de groupe ont permis de ga-

rantir que suffisamment d'informations de la part de parties tiers ont été collectées en relation au rôle passé et futur potentiel des MP dans le cadre de la BSG. De même, les consultants n'ont pas réussi à rencontrer les cadres du Ministère de la Modernisation du Secteur Public (MMSP), qui auraient pu fournir des informations contextuelles sur l'aspect genre des réformes du secteur public, particulièrement dans le domaine des ressources humaines. Cette lacune a été comblée par une analyse approfondie du Rapport Genre 2009, en particulier le chapitre relatif au MMSP.

#### **L'équipe chargée de l'évaluation**

L'équipe chargée de l'évaluation a tenté d'établir des preuves à travers les interviews et les discussions de groupes pour tester l'assimilation de la théorie de changement du programme et d'explorer les hypothèses implicites qu'elle contient. Ceci a exigé que des informations suffisantes soient collectées sur la manière dont le personnel du programme et ses partenaires ont analysé le contexte dans lequel le programme BSG devait être mis en œuvre, le cadre logique spécifiant les résultats escomptés, les facteurs de production et les activités permettant d'atteindre ces résultats, et les acteurs œuvrant en parallèle ou en complémentarité pour réaliser les changements souhaités. L'information ainsi réunie a mis en évidence l'importance des hypothèses du programme, ce qui n'était pas claire dans la documentation initiale du programme.

La principale faiblesse de la méthodologie d'évaluation résidait dans l'absence d'un cadre de suivi et d'évaluation systématiques et de données relatives au programme. Ainsi qu'illustré en détail ci-après, l'absence d'informations organisées sur le programme a obligé l'équipe d'évaluation à dépendre des informations émanant des souvenirs des personnes interrogées, ou à reconstituer les informations à partir de la documentation disponible limitée. Il est en effet impossible, dans l'absence de telles informations, de fournir des exemples détaillés sur les leçons à retenir – un fait qui a été noté dans l'analyse. L'absence d'un cadre de suivi et d'évaluation systématiques et de données pertinentes pour évaluer

les progrès réalisés constitue une faiblesse majeure de la présente évaluation. Il est possible de reconstituer l'approche adoptée durant la vie du programme, et tenter d'extraire des preuves subjectives à partir des souvenirs des personnes interrogées sur l'impact des ces approches. Cependant, il est impossible de fournir une preuve solide sur le progrès du programme vers la réalisation des produits, effets et impacts escomptés.

Le travail sur le terrain a été effectué entre le 12 et le 23 janvier 2009, à Rabat, par Sylvia Bergh (consultante internationale) et Youssef Belal (consultant national).



# 4. Contexte du Programme

Un bref sommaire est fourni ci-dessous résumant les principales caractéristiques du contexte légal, politique et institutionnel pour la promotion de l'égalité genre<sup>7</sup>. Le cadre politique pour le développement national et pour la réforme du secteur public informe la BSG en établissant le cadre des priorités pour le développement économique et social, et en définissant les paramètres dans le cadre desquels les processus budgétaires sont sensés changer. Le contexte de la politique genre informe la GSB dans quelle mesure le potentiel de promotion des femmes et des principes d'égalité genre et d'autonomisation des femmes sont établis. De même, le contexte institutionnel informe la BSG concernant la pérennité des actions/acteurs et des structures qui sont critiques pour la réalisation des objectifs de la BSG.

Bien que la constitution garantisse l'égalité de tous devant la loi, elle ne garantit point l'égalité entre les femmes et les hommes dans toutes les sphères. Le Maroc a ratifié la Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) le 21 juin 1993, mais cette ratification était accompagnée de trois réserves qui ont été levées récemment. D'un autre côté, le nouveau code de la famille a été adopté en février 2004, donnant ainsi aux femmes de plus amples droits dans le cadre du mariage ainsi qu'en cas de divorce. Toutefois, la mise en vigueur légale de ce code est encore irrégulière. En termes d'efficacité du parlement, la constitution marocaine impose des limites strictes sur la prérogative du parlement à amender le budget, et ne donne pas le droit au parlement de changer l'enveloppe globale. Le budget d'investissement voté par le parlement couvre seulement un tiers des investissements publics. De plus, le parlement n'a qu'un rôle de supervision minimal durant la phase d'exécution.

A partir de 2001, le gouvernement marocain a lancé une série de **réformes du secteur public, y compris la budgétisation et la gestion basée sur les résultats**, avec le soutien de la Banque Mondiale, l'Union Européenne, et la Banque Africaine pour le Développement (BAD). Les piliers sur lesquels ce nouveau système est fondé sont la globalisation des crédits<sup>8</sup>, les relations contractuelles et le partenariat. La finalité de la globalisation des crédits est d'introduire plus de flexibilité dans le processus de préparation et de présentation des budgets, de manière à ce que l'objet des dépenses devienne le centre d'intérêt dans le processus de préparation et de présentation des budgets plutôt que les montants et les moyens alloués. Les accords contractuels entre les institutions ministérielles au niveau central et leurs délégations au niveau des provinces, ainsi que les partenariats entre l'Etat et les organisations de la société civile, doivent culminer autour de ces objectifs politiques pour une prestation plus efficace et plus efficiente des services publics.

En tant que pays à revenu intermédiaire, le Maroc ne possède pas de PRSP. La loi organique de finances stipule que le **Plan de Développement Economique et Social** constitue le cadre directeur pour les orientations budgétaires. Par le passé, le Plan était axé uniquement sur le budget d'investissement, et sa concrétisation en budgets dépendait des cadres macro-économiques et financiers. L'intégration des questions relatives au genre, ainsi que l'analyse genre, était très limitée entre 2000 et 2004. Depuis 2005, l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH) représente le cadre général de la stratégie nationale de développement. Lancée en mai 2005 par sa majesté le Roi Mohamed VI, l'INDH représente un effort national pour la réduction de la pauvreté et la réalisation

7 Une description plus détaillée du contexte général au Maroc a été produite dans le cadre de l'étape 1 du processus d'évaluation, dont le rapport est disponible (5 janvier 2009).

8 La globalisation des crédits permet la mobilité des allocations parmi les lignes budgétaires dans la même rubrique sans besoin d'avoir l'approbation du Ministre des Finances, en liant les fonds alloués aux résultats escomptés, ainsi qu'aux indicateurs de performance pertinents (Manuel BSG 2006, p. 109)

des OMD. Les activités de l'Initiative sont orientées vers le niveau local, ciblant les communautés prioritaires ayant un haut niveau de pauvreté, particulièrement les zones rurales. Les domaines d'interventions comprennent l'infrastructure et la prestation des services de base, les programmes d'alphabétisation, et les activités génératrices de revenu.

En l'absence d'un Plan de Développement National, les directives pour les politiques sectorielles proviennent de deux sources principales. En premier lieu, les allocutions royales qui tracent les grandes orientations, les visions, et les objectifs et priorités politiques du gouvernement. En deuxième lieu, bien que l'INDH n'offre pas un cadre politique transversale qui constituerait la fondation des politiques et stratégies sectorielles, tous les bailleurs de fonds s'y réfèrent pour aligner leurs interventions aux priorités nationales.

En mai 2006, le Secrétaire d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées (SEFEPH), avec l'assistance de la GTZ et d'autres bailleurs de fonds, a lancé « la stratégie nationale pour l'équité et l'égalité entre les femmes et les hommes à travers l'intégration de

l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement »<sup>9</sup>. La stratégie nationale pour l'élimination de la violence contre les femmes a été élaborée en 2002 en partenariat avec le FNUAP, le PNUD et l'UNIFEM. Cependant, il n'existe encore aucune législation contre la violence faite aux femmes et aux filles, y compris la violence domestique et la violence contre le personnel domestique. L'UNIFEM est chef de file pour le « **Programme Multisectoriel de Lutte contre la violence Fondées sur le genre par l'autonomisation des Femmes et des Filles au Maroc** ». L'UNIFEM est en charge de coordonner et synchroniser les approches préventives et curatives soutenues par les différents donateurs pour combattre la VFG à travers les secteurs, aux niveaux national, régional et local. Durant la phase II du programme BSG (2007), le mécanisme national de promotion de la femme (SEFEPH) a été intégré en tant que département au sein du nouveau Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité.

---

9 Le statu de mise en œuvre de la stratégie était en train d'être évalué quand la présente évaluation a été entamée.

# 5. Description de la Phase II du programme BSG

Le programme BSG au Maroc s'est basé sur une **étude de faisabilité de la budgétisation sensible au genre** (et aux enfants) commissionnée par la Banque Mondiale, et pour laquelle l'UNIFEM avait fourni une assistance technique à travers la préparation des termes de référence et l'identification d'un consultant international. L'étude a conclu que l'initiative de budgétisation sensible au genre contribuerait dans le cadre du processus de réforme budgétaire en cours à renforcer les mesures déjà adoptées pour réduire les disparités en rapprochant les politiques nationales pour le développement des femmes et des enfants, et les dépenses budgétaires requises pour réaliser ces objectifs<sup>10</sup>. L'une des principales recommandations de cette étude était que la BSG devrait être intégrée dans le cadre de la réforme budgétaire qui a été récemment entamée, et qui comporte une composante de gestion basée sur les résultats. L'étude recommande également que le Ministère des Finances devrait assumer un rôle de leadership ; et que le développement des capacités devrait s'axer sur la révision du Rapport Genre annuel accompagnant le projet de loi de finances, intégrant le genre dans l'évaluation des politiques publiques, et aidant les départements sectoriels à intégrer la perspective genre dans leur budgétisation basée sur les résultats. A la lumière des résultats de cette étude, l'UNIFEM a identifié la budgétisation axée sur les résultats comme une opportunité et une porte d'entrée stratégique pour la budgétisation sensible au genre au Maroc.

**La Phase I** (2001-2004) visait à renforcer la capacité des hauts cadres de plusieurs ministères pour une intégration progressive des principes et des pratiques de budgétisation sensible au genre. Un des principaux produits de

cette phase était l'élaboration participative d'un manuel sur la BSG, mis au point par une équipe de hauts cadres de la Direction du Budget (DB). De plus, une étude qualitative a été effectuée auprès d'un échantillon de parlementaires et d'ONG sur les connaissances existantes et les attitudes envers la budgétisation axée sur les résultats et la BSG. Des documents/instruments de sensibilisation ont été élaborés à la lumière des résultats de cette étude.

Durant la **Phase II** (2005-2008), le programme est passé d'une simple sensibilisation générale et de l'adaptation de la méthodologie de la BSG au contexte marocain, vers l'analyse genre des dépenses ainsi que des produits, effets et impacts. Le Ministère des Finances constituait toujours le principal partenaire dans cette action ; toutefois, le Ministère lui-même a connu une mutation d'un point focal unique, à savoir la Direction du Budget (DB), à l'implication de la Direction des Etudes et des Prévisions Financières (DEPF), et de la Direction de l'Administration et des Affaires Générales (DAAG), avec la DEPF assumant le rôle de leadership.

Un cadre logique du programme au niveau pays a été incorporé dans le document principal du programme, et a été finalisé en 2005<sup>11</sup>. Le dernier rapport d'avancement pour l'année 2008 comprend certains produits qui ne sont pas inclus dans le cadre logique 2005 (voir annexe 3 pour une liste complète des produits). Hormis le fait qu'ils aient été mentionnés dans les rapports annuels, l'équipe d'évaluation n'a pas pu trouver une documentation des raisons justifiant ces changements ni une documentation du processus de négociation avec le bureau central à cet effet. Les produits identifiés dans le document du programme

10 UNIFEM (2005b): Phase II du programme Global de L'UNIFEM pour la Budgétisation Sensible au Genre – Maroc, mis en œuvre par le Ministère des Finances en partenariat avec l'UNIFEM.

11 Voir UNIFEM (2005b): Phase II du programme Global de L'UNIFEM pour la Budgétisation Sensible au Genre – Maroc, mis en œuvre par le Ministère des Finances en partenariat avec l'UNIFEM.

de 2005 et dans les différents rapports d'avancement pour l'année 2008 sont résumés ci-dessous par produit.

**Effet 1 : « Les processus et politiques budgétaires nationaux reflètent les principes d'égalité de genre au Maroc ».** Les produits de 2005 étaient axés sur le Rapport Economique et Financier (REF) en tant qu'outil d'évaluation des politiques qui incorpore une perspective genre<sup>12</sup>. En 2008, un produit plus ambitieux fut formulé, avec l'objectif d'instaurer une culture de responsabilité genre. Les autres produits (inchangés) concernaient la création de mécanismes au sein du processus budgétaire permettant la priorisation des politiques et programmes sensibles au genre au niveau national, régional et sous-régional. Cette phase visait également à forger chez les parlementaires, les mécanismes nationaux de promotion de la femme, les organisations féminines, les médias et autres experts en matière d'égalité de genre une meilleure appréciation de la BSG, l'utilisation du REF/Rapport Genre pour les besoins du plaidoyer politique et du contrôle du budget. Un autre produit consiste à établir les liens entre les OMD gendérisés et les objectifs et cibles quantitatifs des ministères.

**Effet 2 : « Les priorités relatives aux femmes pauvres sont reflétées dans les allocations du budget sectoriel pour les programmes nationaux contre la pauvreté »<sup>13</sup>.** Le programme marocain était focalisé sur le niveau local plutôt que sur le niveau national. Les produits pour l'année 2005 se réfèrent à la cartographie de la pauvreté dans les zones pilotes, et aux Dispositif

de Suivi Communautaires x (CBMS) dans au moins trois zones pilotes au niveau des communes. Ce concept fut reformulé dans le Rapport d'avancement 2008 en tant que « cartographie de la pauvreté » et fut réduit à deux zones pilotes. Deux autres produits (inchangés) sous cet Effet sont : l'élaboration d'au moins quatre budgets sectoriels sensibles au genre ; une évaluation participative des dépenses publiques au niveau local (dans au moins trois zones pilotes) pour arriver à des budgets de programmes sensibles au genre et pro-pauvres, et ce tout en créant des partenariats entre les ministères et les ONG<sup>14</sup>.

**Effet 3 : « Les connaissances et les enseignements sur la budgétisation sensible au genre facilitent la répliation des bonnes pratiques et l'échange des leçons acquises »<sup>15</sup>.** En 2008, le produit 1 ne mentionne pas explicitement les partenaires qui sont sensés être impliqués dans le réseau national d'information et d'échanges. La création d'un réseau de connaissances au niveau régional et interrégional sur la BSG a été annulée (quoique les réseaux mentionnés sous le nouveau produit #1 comprennent les réseaux nationaux et internationaux de partage des connaissances). Par ailleurs, les mécanismes pour la formation continue au sein du Ministère des Finances et des autres ministères sectoriels, ainsi que la gestion et la capitalisation des connaissances au niveau des secteurs pilotes ont été maintenus comme produits additionnels.

Durant la Phase II, la stratégie d'exécution était focalisée sur la provision d'ateliers de formation à un nombre de groupes cibles, y compris les responsables de planification et des budgets, et les points focaux « genre » au sein de plusieurs ministères sectoriels et de plusieurs départements du Ministère des Finances. Les ateliers au profit des organisations de la société civile (OSC) et des ONG

12 Un Rapport Genre a été initialement attaché au Rapport Economique et Financier Annuel en 2005 et 2006, mais en 2007, il est devenu un document indépendant accompagnant le projet de loi de finances 2008 présentée au parlement. Une traduction anglaise des Rapports Genre pour 2006-2008 a été utilisée en plus de la version française pour 2009 (version anglaise [http://www.finances.gov.ma/genre/html/rapports\\_genre.htm](http://www.finances.gov.ma/genre/html/rapports_genre.htm)). Les références complètes sont : Ministère des Finances et de la privatisation, Direction des Etudes et des Prévisions Financières : Rapport Genre 2006, traduit par Dr. Ibrahim Moussabbir, Royaume du Maroc ; Ministère des Finances et de la Privatisation, Direction des Etudes et des Prévisions Financières : Rapport Genre 2007 joint au Projet de Loi de Finances ; Royaume du Maroc, Ministère de l'Economie et des Finances : Projet de Loi de Finances pour l'Année Budgétaire 2008 : Rapport Genre ; Ministère de l'Economie et des Finances : Projet de Loi de Finances pour l'Année Budgétaire 2009 : Rapport sur le budget genre.

13 Fait référence à l'Effet mentionné dans le cadre logique du programme. Dans le cadre logique du programme marocain, l'Effet # 2 est libellé : Les priorités des femmes déséquilibrées sont reflétées dans la budgétisation pro-pauvre»

14 Au Maroc, le travail de BSG au niveau local a été mené dans le cadre d'un projet indépendant de l'UNIFEM (Phase I : 2004-2007, Phase II: 2007-2009). Voir document de référence : Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM) : Budget local et genre au Maroc, Casablanca 2005 ; et l'UNIFEM (non-daté, mais probablement 2006) : Proposition de projet : Egalité de Genre au niveau de la planification et de la budgétisation locale au Maroc (2007-2008)

15 Dans le cadre logique du programme marocain, l'Effet 3 est libellé « les connaissances et enseignements sur la BSG facilitent la dissémination des bonnes pratiques et des leçons retenues, ainsi que la dissémination des initiatives de BSG »

ont été organisés seulement vers la fin du programme (en 2008), et aucune activité n'a été organisée pour les parlementaires ni pour les départements communaux des ministères ou des collectivités locales.

**Les activités concernant les secteurs pilotes** ont été exécutés en collaboration avec le Département de la Formation Professionnelle (DFP) du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEFP) et le Département de l'Alphabétisation et de l'Education Non-Formelle (DAENF) du Ministère de l'Education, avec trois départements supplémentaires qui se sont joints à ce groupe en 2008 (Le Département de l'Emploi du Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle ; le Département de la Santé, et le Département de l'Economie et des Finances).

**Les bénéficiaires ultimes ciblés** par le programme étaient les femmes pauvres dont les priorités pourraient être mieux intégrées dans allocations budgétaires à travers les politiques et les processus budgétaires sensibles au genre. Les bénéficiaires directs du programme étaient le personnel du Ministère des Finances, le personnel chargé de la planification et des finances dans les ministères sectoriels, et les représentants des organisations de la société civile qui sont présumés veiller sur la redevabilité genre. Il n'y avait pas d'autres parties prenantes importantes, à part les consultants qui étaient recrutés soit pour assurer les formations, soit pour mener des études ou rédiger des rapports.

Le programme Global a permis à l'UNIFEM de lancer le travail sur la BSG, et a constitué une fondation sur laquelle des actions plus poussées de BSG ont été menées (en particulier au niveau local<sup>16</sup>). Le revenu annuel du programme était de un de \$150 000 à \$200 000 entre

2005 et 2008. Le programme avait suffisamment de fonds pendant la phase II pour contracter les services d'un coordinateur à plein temps. Les calculs élémentaires basés sur les revenus et les dépenses pendant les années 2005, 2006, et 2007 révèlent un surplus net d'à peu près \$100 000 (\$ 92 678), c'est-à-dire 19% du revenu total durant ces années. Ce surplus est principalement dû à la récupération du salaire du manager international du programme en 2007<sup>17</sup>.

Pour la gestion de ce programme, les fonds ont été alloués et déclinés à partir du bureau central de l'UNIFEM à New York, avec des activités du programme national sous la responsabilité générale d'un Manager Régional du Programme pour l'Afrique du Nord qui les gérait à partir du bureau de l'UNIFEM à Rabat. Durant les phases I et II, l'UNIFEM a mis en œuvre la majorité des ses activités de développement de capacité en contractant la même consultante internationale, Mme. Nalini Burn. D'autres ressources techniques incluent Jacques Charmes et Salama Saidi pour la formation en statistiques de pauvreté, Abdessalam Fazouane et Nezha Lamrani pour l'étude d'attribution des coûts des OMD ; et Abdessalam Fazouane et Abdelkhelek Touhami pour l'étude et la formation sur le CBMS.

## 5.1 La théorie de changement du programme BSG

Concernant la Phase II, une **théorie générale de changement** a été conçue partant du point de vue que, bien que la sensibilisation générale sur la BSG ait été développée grâce aux leçons retenues des expériences de 20 pays, le travail sur la BSG n'est toujours pas encore aligné au cycle budgétaire annuel et aux principaux processus de budgétisation.

<sup>16</sup> Au Maroc, le travail de BSG au niveau local a été mené dans le cadre d'un projet séparé de l'UNIFEM (Phase I : 2004-2007, Phase II: 2007-2009). Voir document de référence : Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM): Budget local et genre au Maroc, Casablanca 2005 ; et l'UNIFEM (non-daté, mais probablement 2006) : Proposition de projet : Egalité de Genre au niveau de la planification et de la budgétisation locale au Maroc (2007-2008)

<sup>17</sup> Cette analyse est incomplète, vu que les données relatives au budget de l'exercice 2008 n'étaient pas disponibles à l'UNIFEM.

L'objectif de la seconde phase du programme était donc de réorienter la mise en œuvre du budget de manière à rendre les politiques et processus budgétaires plus sensibles aux principes d'égalité de genre, et réaliser ainsi des changements concrets dans les allocations des ressources. Il a été décidé que l'impact à long-terme du programme serait de démontrer l'impact des ces actions transformatives en terme d'amélioration de l'accès des femmes pauvres aux services et ressources, et de pallier

les lacunes en matière de genre, et ce en harmonie avec les cibles des OMD à accomplir d'ici à 2015.

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

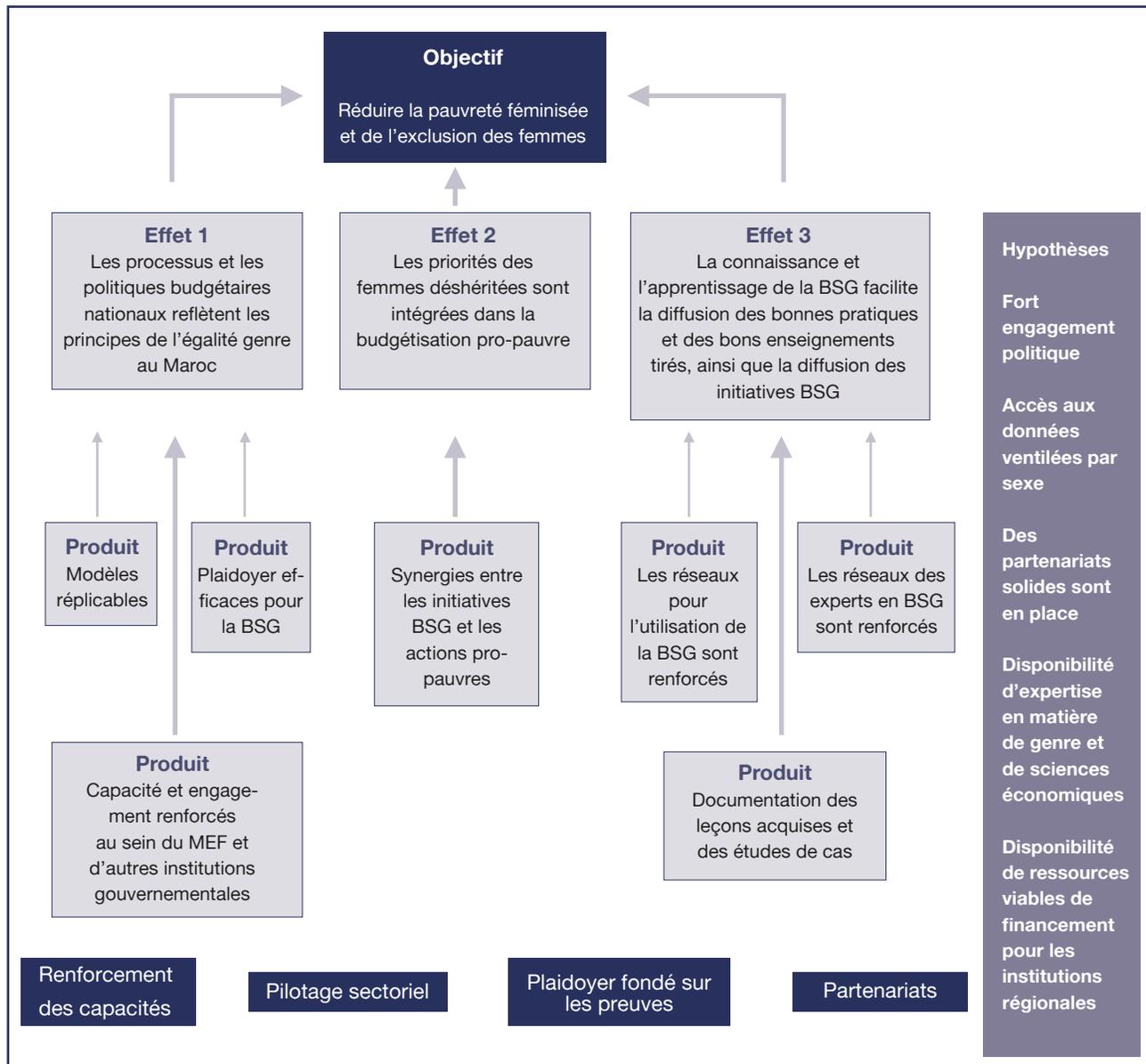


Diagramme 5.1 - Modèle de mise en oeuvre du programme BSG.

Le diagramme ci-dessus illustre les différentes étapes de la chaîne de causalité, mettant en exergue les effets escomptés de l'association des stratégies et des activités du programme à chaque étape du processus. Ainsi :

A long-terme, à travers les produits du programme, les initiatives BSG seraient alignées au cycle du budget national ; les changements seraient introduits sur les processus de budgétisation nationale ; les mécanismes de suivi budgétaire seraient améliorés et documentés ; et les relations entre les avocats de l'égalité genre et les décideurs chargés de la budgétisation seraient renforcés.

A moyen terme, à travers les effets du programme, les processus politique et budgétaires deviendraient plus sensibles au genre, les allocations budgétaires refléteraient les priorités des femmes pauvres et marginalisées, et les bonnes pratiques et les leçons retenues seraient répliquées à travers les réseaux d'apprentissage et le partage des connaissances.

Along-terme, le programme en général contribuerait à la réduction de la pauvreté et de l'exclusion féminisées.

De plus, le diagramme souligne les hypothèses sous-jacentes au programme, lesquelles sont relativement claires, et principalement liées aux effets/résultats du programme.

Toutefois, les hypothèses mentionnées ne semblent pas avoir été développées ou explorées plus profondément durant la mise en œuvre du programme. Ainsi qu'expliquer ci-après, trois de ces hypothèses se distinguent en tant qu'obstacles à la mise en œuvre du programme : la disponibilité de données ventilées selon le sexe ; l'existence de partenariats solides ; et, la disponibilité d'une expertise technique en matière de genre et de sciences économiques.

Pour la phase II, la logique du programme était que dans l'absence d'une connaissance suffisante sur la BSG, le développement des capacités, à travers des ateliers de formation au profit d'un grand nombre de cadres du Gouvernement (et en second lieu au profit des acteurs de la société civiles) contribuerait à créer une capacité technique et une acceptation de l'importance de reconnaître

la différence entre les besoins et les priorités des femmes et des hommes. Cette capacité technique serait ensuite perfectionnée à travers « l'apprentissage par la pratique » et la mise en pratique dans le cadre de la préparation et l'analyse des budgets sectoriels. Cet apprentissage serait appuyé par la Direction du Budget au sein du Ministère des Finances au profit des départements des ministères sectoriels pilotes, afin de « dépasser la phase de la sensibilisation, et de traduire le vouloir-faire au savoir-faire »<sup>18</sup>. Par conséquent, le budget du gouvernement deviendrait plus sensible au genre. La théorie de changement telle qu'illustrée dans le cadre logique pays pour 2005 a également identifié le niveau local ou décentralisé comme terrain important d'application.

De plus, partant de la théorie que la planification participative donnerait lieu à des allocations budgétaires plus équitables, l'UNIFEM a également prévu de s'engager dans la planification et la budgétisation communale à travers le CBMS et l'évaluation participative des recettes publiques. Ainsi, la théorie de changement prône que le changement doit s'effectuer au plus bas niveau du gouvernement aussi bien qu'au plus haut niveau, particulièrement au sein du Ministère des Finances.

Alors que l'accent était clairement mis sur l'intégration du genre dans les processus gouvernementaux de planification, de budgétisation et de suivi, la théorie de changement a également prêté une certaine attention à la « demande » pour une responsabilité croissante du gouvernement en matière d'égalité genre, à travers des ateliers au profit des organisations nationales de la société civile (organisé en juillet et septembre 2008), ainsi qu'à travers des contacts informels avec les parlementaires. Il était ainsi attendu que les deux groupes d'acteurs utiliseraient le Rapport Genre pour appeler à une plus grande équité genre des budgets gouvernementaux.

<sup>18</sup> UNIFEM (2005b): Phase II du programme Globale de L'UNIFEM pour la Budgétisation Sensible au Genre – Maroc, mis en œuvre par le Ministère des Finances en partenariat avec l'UNIFEM.



# 6. Résultats du Programme

Cette section passe en revue les réalisations du programme et les évalue selon les critères de lévaluation : Pertinence, Efficacité, et Pérennité comme indiqué dans la Section 2.

## 6.1 Pertinence

Le degré d'alignement des objectifs des interventions de développement aux demandes des bénéficiaires, aux besoins des pays, aux priorités globales, et aux politiques des partenaires et des donateurs.

Dans ce contexte, la pertinence est mesurée d'après le succès de l'équipe de l'UNIFEM à identifier des points d'entrées et des partenariats stratégiques requis pour la promotion de la BSG ; les méthodes utilisées pour l'identification et l'analyse de ces points d'entrées et des défis auxquels ils ont fait face dans le contexte spécifique de la BSG.

L'UNIFEM a en effet rencontré une série d'obstacles qui se sont dressés contre la consécration de la pertinence du programme, notamment le manque de données et statistiques nationales, les dynamiques institutionnelles complexes et changeantes en relation à la budgétisation et à la planification, et le manque d'une documentation claire des différents programmes et pratiques des autres acteurs/bailleurs de fonds.

Depuis son lancement, le programme de l'UNIFEM pour la BSG au Maroc s'est focalisé sur la **réforme budgétaire**, qui avait comme composantes principales la globalisation des crédits, la contractualisation entre le niveau central et le niveau communal de l'administration publique, et les partenariats renforcés entre les acteurs gouvernementaux et non-gouvernementaux, tels que les

ONG. Ceci a exigé l'introduction de la budgétisation et de la gestion axée sur les résultats, ainsi qu'un cadre de Dépense à moyen-terme pour le budget<sup>19</sup>.

Comme l'étude de la Banque Mondiale l'avait avancé, le cadre de la budgétisation axée sur les résultats constituait une orientation pertinente pour les efforts dirigés à renforcer la composante égalité genre dans les processus de budgétisation nationale, offrant ainsi d'importantes opportunités d'engagement, et une concentration sur les résultats de la budgétisation plutôt que sur les moyens de production et les activités<sup>20</sup>. Compte tenu de cette orientation, le pilotage de cette réforme au niveau du Ministère des Finances était le meilleur choix pour institutionnaliser le travail de BSG, depuis le début de la Phase I et tout au long de la Phase II.

Toutefois, les changements institutionnels nécessaires pour une adoption complète d'un système de budgétisation axé sur les résultats ne peuvent avoir lieu avant 2009 au plutôt, puisqu'il faudrait d'abord élaborer des stratégies sectorielles et le Cadre de Dépenses à Moyen Terme. Par ailleurs, le cadre légal qui institutionnaliserait la composante genre en tant qu'élément obligatoire dans les propositions de budget du gouvernement (la réforme de la Loi Organique de Finances) est encore en cours d'élaboration ; et il y'a toujours un manque de capacités pour exécuter de manière efficace la réforme budgétaire elle-même, avec ou sans l'intégration de la composante genre. Toutefois, l'équipe de l'évaluation a relevé une importante disparité entre les départements ministériels quant à la date d'adoption de la réforme budgétaire, allant de 2002 à 2008 (voir annexe 9).

<sup>19</sup> Voir Burn (2008) pour un résumé des composantes et processus de la réforme budgétaire au Maroc.

<sup>20</sup> Même en contactant le bureau de la Banque Mondiale au Maroc et au siège, il était impossible d'obtenir le document original.

L'UNIFEM était vivement consciente des contraintes imposées par cette contrainte de temps<sup>21</sup>. Ainsi que la Directrice Régionale de l'UNIFEM pour l'Afrique du Nord l'a exprimé : « le programme BSG est pris en otage par la réforme budgétaire ». Cependant, l'UNIFEM aurait pu anticiper le temps nécessaire à l'alignement du Programme au processus de réformes budgétaires, par exemple en modifiant les produits dans le cadre logique afin de concentrer le programme exclusivement sur le niveau du gouvernement central plutôt que sur le niveau régional ou communal, que la réforme budgétaire aurait touché à une étape ultérieure.

Quant au choix des départements ministériels pour la sélection des secteurs pilotes de BSG -- d'après le bureau de l'UNIFEM au Maroc -- le Ministère des Finances a fait un choix conscient. En effet, bien que les deux secteurs pilotes choisis en 2007 aient récemment, ou n'ont pas encore officiellement adopté la réforme, l'argument avancé pour ce choix est que cette démarche éviterait d'introduire le genre plus tard en tant qu'une composante supplémentaire, et permettrait d'intégrer cette composante dès le début. Cependant, et comme il a été constaté plus tard, cette stratégie risquait d'imposer trop de changements institutionnels et opérationnels au personnel des ministères en un seul temps.

**Par ailleurs, le manque de statistiques nationales représentait un défi supplémentaire pour la BSG, rendant difficile l'analyse des questions relatives au genre.** Cette brèche a été comblée grâce au travail important réalisé durant la phase II du programme. En effet, l'UNIFEM a commandité trois études, libellées respectivement : « Essai d'estimation des coûts de mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement 'gendérisés' au Maroc », « Examen exhaustif des statistiques sensibles au genre au Maroc », et « Dispositif de Suivi Communautaire (CBMS) ».

L'étude d'estimation des coûts<sup>22</sup> présente une estimation des coûts de mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) se basant sur l'adaptation et la consolidation des méthodologies disponibles à l'échelle internationale. Cette étude met également en exergue les faiblesses des dispositifs de collecte des données et d'informations pour le suivi des efforts du gouvernement à incorporer les priorités des femmes dans les politiques de développement. Bien que l'étude ait été complétée en avril 2006 et éditée au début de l'année 2008, elle est toujours en attente de publication par la Direction des Affaires Administratives et Générale du Ministère de l'Economie et des Finances. A cause de ce retard, bien que cette étude fût une importante contribution de la BSG, elle n'a pas eu d'impact au-delà des personnes qui ont participé à l'atelier de 2005. Les rapports nationaux sur les OMD pour les années 2005 et 2007 ont été préparés partant d'une perspective genre, et ont tout deux établi les liens entre les OMD et la BSG.

L'étude intitulée « **Examen exhaustif des statistiques sensibles au genre au Maroc** »<sup>23</sup> a été finalisée par la DB et la DEPF en 2007. Cette étude avait pour objectif d'offrir des données pertinentes pour la réalisation d'une analyse thématique et sectorielle sensible au genre qui serait utilisée dans le cadre des Rapports Genre et d'autres produits de la BSG, y compris le dispositif de suivi communautaire (CBMS). L'équipe d'évaluation a trouvé que bien que l'étude ait utilement consolidé une ensemble de données qui étaient auparavant dispersées, elle n'a, en réalité, pas rempli sa deuxième mission qui consistait à signaler les brèches dans les statistiques et données sur le genre (voir également le Rapport Genre 2009, p. 4). L'étude a été utilisée lors des ateliers organisés dans le cadre du programme BSG, mais elle n'a pas été autrement largement publiée.

21 Voir, à titre d'exemple, l'évaluation à moyen terme (MTR) 2006 de l'UNIFEM

22 La DEPF et l'UNIFEM: Essai d'estimation des coûts de mise en œuvre des Objectifs du Millénaire pour le Développement 'gendérisés' au Maroc, Décembre 2007 (Copie éditée)

23 La DEPF et l'UNIFEM: Examen exhaustif des statistiques sensibles au genre au Maroc, 2007

L'étude finale, **CBMS**, a été lancée en 2006, et avait pour objectif d'aider à mieux comprendre les besoins de développement local différés des femmes et des hommes dans les zones ciblées ; et d'évaluer l'impact des politiques et services publics au niveau local. L'étude pilote menée au Maroc permit de sélectionner deux municipalités pilotes pour la mise en œuvre de ce dispositif : Bouaboud (communauté rurale), et Essaouira (communauté urbaine). Lors de la première phase, l'enquête a été menée entre les mois de mars et avril 2007. Les résultats de cette première phase étaient communiqués au niveau des deux municipalités en décembre 2007. La seconde phase fut réalisée en 2008. Le CBMS n'était pas encore finalisé au moment de l'évaluation<sup>24</sup>.

Alors que les trois études ont donné lieu à des informations pertinentes, l'UNIFEM aurait dû les utiliser de manière plus efficace pour informer ses points d'entrées sectoriels et pour une planification plus stratégique de la phase II du programme BSG. Par ailleurs, une plus grande implication du Haut Commissariat au Plan dans la réalisation de ces études (et pas seulement dans l'atelier d'estimation des coûts des OMD) aurait amélioré leur pertinence et leur impact.

Le plus important changement dans le contexte externe au début de la Phase II consistait dans l'avènement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH), lancée par Sa Majesté le Roi Mohamed VI le 18 mai 2005. Cette initiative a pour objectif de réduire la pauvreté, la vulnérabilité et l'exclusion sociale, et ce, à travers des initiatives ciblées soutenant des activités génératrices de revenu ; des activités de renforcement des capacités ; et des activités pour l'amélioration de l'accès aux services et aux infrastructures de base (éducation, santé, routes, eaux et assainissement, habitat, culture et sport, etc...). Cette importante initiative était mentionnée

par l'UNIFEM dans son troisième rapport d'avancement (p. 17), mais les liens concrets avec le programme BSG n'ont été établis que récemment (à travers le CBMS – voir la section suivante).

La pertinence du programme BSG était également affectée par les changements dans les mécanismes nationaux pour la promotion de la femme. En effet, le Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées (SEFEPH) est devenu un département au sein du nouveau « Ministère du Développement Social, la Famille et la Solidarité » en 2007. Cette transition institutionnelle a fait que le mécanisme national de promotion de la femme était incapable de participer efficacement au programme BSG et de prendre part au comité de pilotage<sup>25</sup>.

Le rapport final de l'UNIFEM met en exergue tous les changements pertinents d'ordre institutionnel, politique, légal et économique qui se sont produits durant la phase II. Cependant, l'UNIFEM aurait pu aller plus loin, en examinant systématiquement les relations existantes/potentielles/manquées vis-à-vis du programme BSG. A titre d'exemple nous citons **la Stratégie Nationale pour l'Egalité et l'Equité Genre** qui a pour objectif d'intégrer les questions relatives au genre dans les politiques et programmes de développement. Par ailleurs, bien que le document de la stratégie 2006 ne mentionne pas la BSG, cette omission est probablement due au fait que l'UNIFEM ait concentré son attention principalement sur le travail du Ministère des Finances dans le domaine de la BSG. A l'avenir, la révision de la Stratégie Nationale pourrait constituer un point d'entrée supplémentaire pour que l'UNIFEM puisse aider le mécanisme de la promotion de la femme à intégrer le genre à travers tout le gouvernement.

24 Ministère de l'Economie et des Finances, Direction des Etudes et des Prévisions Financières et l'UNIFEM: Dispositif de Suivi Communal : CBMS-Maroc, Rapport de résultats de l'enquête communale, Premier Passage: Mars-Avril 2007, Municipalité d'Essaouira, Province d'Essaouira et Commune Rurale de Bouaboud, Province de Chichaoua, tout deux en date du 30 novembre 2007

25 Le *Comité de coopération Genre*, créé par le SEFEPH à la fin de 2006 pour assurer une meilleure coordination des activités menées par les différents partenaires internationaux impliqués dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de l'Equité Genre, ne s'est rencontré que rarement, et a été inactif durant une longue période (entretien avec Mme. Benyahia)

Puisque l'UNIFEM préside le groupe thématique Genre du système des Nations Unies au Maroc, il est généralement bien au courant des interventions des autres agences de l'ONU dans ce domaine. Toutefois, et vu la multiplicité des intervenants, **une cartographie exhaustive** (et régulièrement mise à jour) des programmes genre réalisés par d'autres bailleurs de fonds aurait été utile à identifier de plus amples opportunités de coopération<sup>26</sup>. En effet, celles-ci auraient pu inclure la coopération avec la GTZ dans le cadre de l'intégration du Genre, ainsi que le « Fonds d'Appui à l'Égalité entre les Sexes (FAES) », dans le domaine de l'éducation, financé par l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI) (voir la section suivante).

Ce dernier programme est actuellement en train de mettre au point un guide pour l'élaboration d'indicateurs de performance sensibles au genre adaptés au secteur de l'éducation. Un autre point d'entrée potentiel consiste à lier la BSG aux prochains audits genre, dont la première session en 2006 a impliqué trois départements (SEFEPH, SEJ et le CP; avec le soutien du FNUAP)<sup>27</sup>. De même, le Rapport Genre de 2009 (p. 51) fait mention d'un guide et d'une formation sur le genre et la gestion axée sur les résultats réalisé par le PNUD (et le Ministère des Affaires Étrangères) respectivement en 2006 et en 2007. Certains des donateurs se sont apparemment appuyés sur le programme BSG de l'UNIFEM dans leurs nouveaux programmes (bien que les évaluateurs n'aient trouvé aucune preuve concrète sur l'existence de liens directs). Toutefois, le contexte général caractérisé par l'absence d'une harmonisation et coordination efficace de l'aide, ainsi que par le manque de synchronisation des programmes implique que l'UNIFEM, étant relativement un petit donateur, doit faire continuellement face au défi de maximiser les synergies avec d'autres programmes Genre (voir section 7.4. pour une revue des avancées dans ce domaine).

26 Il existait 87 projets bilatéraux dans le domaine du genre entre 2003 et 2007, selon la 'Modélisation du processus de mise en place de la BSG au Maroc, non-daté, p. 39.

27 Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées: Analyse/Audit Genre "Outil pour une auto-évaluation et un outil de planification", Rapport de synthèse, Juin 2006

Quant à la réforme budgétaire, l'UNIFEM aurait pu profiter plus amplement des liens potentiels avec les principaux programmes des autres donateurs : La Banque Mondiale a soutenu la réforme budgétaire depuis le début du programme à travers un prêt pour la réforme de l'administration publique marocaine (dont la quatrième tranche est en cours de préparation) ; et incorpore une assistance technique pour le développement de la méthodologie et des guides sur la GAR, l'élaboration d'indicateurs de performance, et autres, mais qui n'intégraient pas la dimension genre. Le Document de la phase II du programme (p. 4) identifie la Banque Mondiale en tant qu'un important partenaire potentiel, et a même avancé que « le calendrier détaillé des activités serait décliné en coordination avec les programmes actuellement mis en œuvre sous l'assistance de la Banque Mondiale » (p. 12). Toutefois, selon le bureau de l'UNIFEM au Maroc, l'UNIFEM a fait plusieurs tentatives pour impliquer la Banque Mondiale, mais celle-ci était réticente à le faire. L'économiste de la Banque Mondiale a déclaré que le bureau de la Banque Mondiale était conscient du besoin d'intégrer explicitement la dimension genre dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire, mais a avancé que la Banque Mondiale aurait besoin d'une requête spécifique de la part du gouvernement Marocain en ce sens.

La Banque Mondiale (du moins le personnel au niveau du siège) a récemment montré un intérêt renouvelé envers la BSG manifesté par l'organisation d'un atelier sur la BSG à Rabat en octobre 2008, en réponse à l'invitation du Ministère des Finances (DEPF)<sup>28</sup>. Avec la participation de l'UNIFEM, cet atelier a offert une autre opportunité de comparer les résultats du programme BSG au Maroc avec les résultats accomplis dans d'autres pays. L'atelier était vivement apprécié par les participants qui ont été interviewés pour les besoins de la présente évaluation. Bien que l'UNIFEM compte organiser son propre atelier pour la dissémination des leçons retenues de la phase II du programme, il aurait été bénéfique pour la visibilité et

28 Entretien Téléphonique avec M. atou Fall, Conseiller Social de la Banque Mondiale (PREM) et coordinateur de l'atelier sur la BSG le 20. 2.09.

la pertinence du programme d'inclure l'UNIFEM comme un coorganisateur officiel.

## Principaux Résultats

La concentration du programme de l'UNIFEM sur la réforme budgétaire était très pertinente. Toutefois, le choix des secteurs pilotes qui étaient nouveaux en ce domaine a surestimé la capacité du personnel concerné à appliquer simultanément les multiples aspects de la réforme.

Dans le contexte du manque de statistiques nationales, le soutien aux études sur le coût des OMD et les données gendérisées, ainsi qu'au dispositif de suivi communautaire (CBMS) était nécessaire et un choix rationnel. Toutefois, la dissémination encore restreinte à ce jour de ces données (due au long processus de validation requis par le Ministère des Finances) a limité leur utilité/usage comme un instrument de planification stratégique pour l'élaboration du programme BSG par l'UNIFEM et ses partenaires.

Un inventaire exhaustif (et régulièrement mis à jour) de tous les programmes (en cours ou en préparation) aurait pu aider à anticiper les opportunités potentielles d'actions conjointes avec d'autres donateurs pour surmonter les défis d'harmonisation et de coordination de l'aide, et à lever les fonds pour fructifier les ressources limitées de l'UNIFEM.

Toutefois, les liens sont actuellement établis avec les principales initiatives telles que l'INDH (à travers le CBMS)

## 6.2 Efficacité

Le degré auquel les objectifs des interventions de développement ont été réalisés, ou sont supposés être réalisés, tenant compte de leur importance respective.

L'efficacité du programme est jugée en termes de résultats réalisés par rapport aux produits et effets articulés dans la section 5. Cette section examine les défis que l'équipe a rencontré dans la réalisation de ces résultats, et la manière dont l'équipe a fait face à ces défis. Cette

section est organisée autour des principaux effets et produits du cadre logique. Les difficultés relatives à l'application de ces critères incluent la distinction de l'impact du programme BSG sur les processus et les allocations budgétaires des programmes des autres donateurs axés sur l'égalité genre.

### Changement dans les processus politiques et budgétaires nationaux<sup>29</sup>

Les efforts de l'UNIFEM durant la phase II du programme étaient axés sur le développement des capacités du gouvernement à produire les Rapports Genre Annuels. Ces rapports examinent et présentent l'avancement de la mise en œuvre des politiques publiques relatives à l'égalité de genre, et leur impact ; et fait état des lacunes et des défis qu'il faut surmonter pour la réalisation de l'égalité genre. Chaque chapitre est spécifique à un département/ministère donné. Le rapport est supposé être à la fois un outil d'enseignement et de plaidoyer afin de stimuler et d'enrichir le débat sur les politiques publiques et leur évaluation. **Le nombre de ministères et département impliqués** a sensiblement augmenté entre 2005 et 2006. Par ailleurs, le Rapport Genre est devenu en 2007 un document d'information budgétaire indépendant, intégrant une analyse genre des indicateurs de performance. Un canevas a été élaboré par la DEPF et adopté pour guider le processus de préparation du rapport. Le Haut Commissariat au Plan (HCP) ne fait pas l'objet d'un chapitre sectoriel pour le rapport, mais par contre, il participe chaque année aux ateliers méthodologiques, et contribue en apportant des données pertinentes.

Depuis la Phase II du programme, la DEPF, qui est également responsable de la préparation du Rapport Economique et Financier (REF), a assuré la coordination du Rapport Genre en collaboration avec la Direction du Budget et les départements sectoriels, avec l'assistance technique de l'UNIFEM. La préparation du rapport est

<sup>29</sup> Cette section du rapport couvre les résultats et les efforts relatives à l'Effet 1, produit 1 « Approches articulées qui démontrent comment transformer les processus de budgétisation pour promouvoir les programmes et les politiques sensibles au genre à l'échelle nationale dans quatre pays. » Voir annexe 5 pour les produits spécifiques à chaque pays contribuant à cet Effet.

lancée lors d'un atelier méthodologique organisé chaque année au printemps. Une équipe Genre a été créée par la DEPF, composée de hauts cadres responsables des politiques sectorielles, qui ont pris part aux ateliers sur l'évaluation et la planification sensible au genre pour l'élaboration du Rapport Genre. Cet atelier a été suivi d'une assistance technique durant la phase de la rédaction initiale du rapport. Le rapport final est présenté au parlement en octobre.

L'intégration progressive de nouveaux secteurs dans le Rapport Genre a permis d'élargir la base de suivi des progrès réalisés dans le domaine de la Budgétisation Sensible au Genre. De plus, il existe des signes **prometteurs de l'adoption d'une approche intersectorielle** soulignant l'aspect multidimensionnel des priorités et des interventions relatives au genre. Une comparaison du Rapport Genre 2009 avec les trois éditions précédentes, a permis à l'équipe d'évaluation d'observer une amélioration qualitative notable, avec notamment les départements spécifiant les OMD et les cibles auxquels ils comptent contribuer, ainsi que les articles pertinents de la CEDAW auxquels ils se réfèrent<sup>30</sup>. Plus particulièrement, les différents départements évaluent actuellement la situation de leur classification budgétaire en termes de la sensibilité genre des budgets d'investissement et des budgets opérationnels, ainsi que celle des différents programmes sectoriels. Ces avancées sont principalement le fruit d'un leadership et d'un engagement immuables de l'équipe genre au sein du DEPF, soutenu par l'assistance technique et le renforcement des capacités de la part de l'UNIFEM.

Toutefois, l'équipe d'évaluation a constaté une grande variation dans la qualité des rapports et des analyses réalisés par les différents départements. Il a été effectivement noté que dans certaines sections (eau, agriculture, énergie et santé), la même information a été simplement recopiée

d'une année à une autre (vu le manque de données récentes ventilées par sexe, et/ou le manque de capacité, l'engagement limité, et la perception que le rapport est d'une faible utilité – voir ci-après). Il a été également noté que la réflexion était limitée à une perception hypothétique des mérites de la BSG basée sur la documentation disponible (exemple : l'impact de l'électrification rurale sur l'utilisation temps des femmes), et non sur l'impact genre réel. Par contre, d'autres secteurs (notamment la Justice, le Développement Social, le Commerce Extérieur, et autres) incluent des informations récentes, et illustrent les données théoriques pertinentes par des données aux niveaux pays, programme et projet.

De même, l'étendue de l'analyse genre varie considérablement. En effet, certains départements essayent d'interpréter à partir des données présentées les causes fondamentales de la discrimination basée sur le genre, alors que d'autres départements se limitent à présenter les données brutes. A titre d'exemple, le départ volontaire dans le secteur public montre un plus grand nombre de cas de refus des demandes soumises par les femmes (32%) que celles remises par les hommes (18%), mais aucune analyse n'a été effectuée sur les raisons de cette disparité (Rapport Genre 2008, p. 40). De même, les entretiens avec les parties prenantes dans les différents ministères ont révélé une disparité au niveau des capacités à réaliser des analyses et évaluations genre (voir ci-dessous). Une assistance technique mieux ciblée contribuerait à une mise à niveau de tous les secteurs.

Le Rapport Genre 2009 est le résultat d'un effort louable pour établir les liens entre l'évaluation gendérisée des politiques publiques et l'évaluation des politiques budgétaires sectorielles basée sur les instruments de la réforme budgétaire, notamment, les indicateurs sensibles au genre et les données ventilées par sexe. En fait, la DEPF requière de chacun des départements impliqués d'inclure un tableau qui illustre la typologie des indicateurs pour les budgets opérationnels et les budgets d'investissement, avec une rubrique qui décrit comment certains indicateurs pourraient être gendérisés. La matrice donne également

30 L'INDH a contribué au Rapport Genre 2008 pour l'élaboration d'une section spécifique sur « l'intégration de la perspective genre dans les programmes de l'INDH », mais cette section a été omise dans le Rapport Genre de 2009 pour des raisons inconnues.

des informations sur le nombre d'indicateurs et mentionne s'ils sont sensibles ou non au genre (d'une manière plus systématique que le rapport genre 2008). Toutefois, bien que la majorité des départements se soient penché sur cette problématique, aucun d'eux ne spécifie qu'elles sont les actions concrètes qu'il compte entreprendre pour mettre en œuvre les améliorations proposées, ni un calendrier pour la réalisation de ces actions.

Il semble que –mis à part le personnel impliqué dans les secteurs pilotes et le personnel d'un nombre très limité de départements sérieusement engagés— il existe un manque d'engagement de la part des décideurs au sein des départements ministériels, qui, dans la majorité des cas, ne semblent pas avoir été associés de près au processus de préparation du Rapport Genre (qui a été en grande partie rédigé par les unités ou les points focaux genre, et par le personnel de la DEPF). Un cadre légal qui intègre explicitement le genre comme aspect obligatoire de la réforme budgétaire, et les directives opérationnelles pour le personnel chargé des incitations et des sanctions contribuerait à améliorer cette situation.

### Capacités et Engagements au Sein du Ministère des Finances<sup>31</sup>

En 2006, le Premier Ministre a émis une lettre de cadrage, en date du 27 juillet 2006, relative à la préparation du projet de loi de finances pour l'exercice 2007. Ladite lettre de cadrage fait référence pour la première fois à l'intégration des problèmes de genre dans le cadre du processus de préparation du budget de l'Etat. Depuis lors, cet appel a été renouvelé chaque année. L'appel est présenté en tant que recommandation, plutôt qu'une obligation, pour prendre en considération le facteur genre dans la globalisation des appropriations et la gestion axée sur les résultats qui visent à améliorer les méthodes de

préparation et d'exécution des budgets. (Rapport Genre 2007, p. 8)<sup>32</sup>

De même, en 2007, la lettre de cadrage du Premier Ministre a appelé à l'intégration transversale de la perspective genre dans les politiques et programmes de développement du Gouvernement à travers la mise en œuvre de la Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité de Genre par tous les départements gouvernementaux. Ces lettres de cadrage doivent être considérées comme un résultat du plaidoyer auprès du Ministre des Finances par les avocats de la BSG au sein du Ministère des Finances (la DB et la DEPF), est une réalisation remarquable.

Une autre réalisation importante réside dans la grande visibilité du programme BSG à l'échelle internationale, et l'excellente relation de travail avec les départements concernés (DEPF, DB et DAAG). Toutefois, les personnes interviewées ont recommandé **d'impliquer le personnel d'autres départements clés du Ministère des Finances**, tels que le département de la Trésorerie. Selon les personnes interviewées, le personnel de la DB ou des départements de la trésorerie, ne mentionnent pas de manière systématique le facteur genre dans leurs négociations avec l'UE concernant l'assistance à la budgétisation sectorielle, ou dans les discussions avec la Coopération Belge. De plus, des efforts doivent être déployés pour une **plus large sensibilisation au niveau du gouvernement national**. Plusieurs personnes interrogées ont avancé que la concentration de l'UNIFEM sur le Ministère des Finances comme partenaire unique aurait contribué à l'adoption d'une approche technique à la BSG au niveau central, plutôt que de viser de plus amples changements dans les engagements et les approches<sup>33</sup>.

31 Cette section illustre les résultats et les efforts en rapport avec l'Effet 1, produit 2 « Capacité et engagement développés au sein du Ministère des Finances et autres institutions gouvernementales concernées pour incorporer les directives et les indicateurs sensibles au genre dans les processus de formulation et de suivi de leur budget. » Voir Annexe 5 Pour les produits contribuant à ce résultat.

32 L'UNIFEM a également interprété ceci d'une manière plus restreinte pour signifier que le Premier Ministre a « invité les départements ministériels à [développer] des indicateurs sensibles au genre » (MTR 2006 p.2).

33 Les personnes interviewées qui ont fait cette remarque appartiennent à l'Union Européenne, la Coopération Belge, le Ministère de l'Education, et le Ministère de l'Agriculture.

### Engagement de la société civile et des parlementaires<sup>34</sup>

La théorie de changement pour la Phase II consistait principalement en un engagement avec les acteurs chargés de la planification et de la budgétisation, avec des acteurs veillant à la redevabilité (un rôle tacitement assumé plutôt qu'explicitement incité) jouant le rôle de supervision, de contrôle et de suivi des engagements. En plus du mécanisme de promotion de la femme, ces acteurs incluent également les parlementaires et les OSC. Cet aspect du programme représente un grand défi au Maroc en raison de l'absence d'une culture d'engagement de la société civile et des parlementaires dans les processus de responsabilisation publique.

Vers la fin de la Phase II, deux ateliers ont été organisés au profit des ONG, menant à la création d'un collectif d'ONG<sup>35</sup>. Plus de vingt ONG ont été invitées à participer à ces deux ateliers (organisés respectivement en juillet et septembre 2008) et ont été choisies selon des critères objectifs (travail dans le domaine des Droits Humains des femmes, dynamisme dans le domaine du plaidoyer, réputation, portée de leurs actions)<sup>36</sup>. L'objectif principal de ces réunions était de promouvoir l'appropriation et l'adoption des concepts de la BSG par les ONG. De manière plus générale, ces ateliers visaient à soutenir la société civile afin qu'elle assume pleinement son rôle de veille de l'impact genre des politiques publiques, et initie des efforts en termes de plaidoyer auprès des parlementaires et des responsables gouvernementaux, que les

ONG puissent également être en mesure de conseiller les parlementaires dans la formulation de leurs questions durant la présentation et la discussion du projet de loi de finances.

Aucune activité n'a été organisée avec la participation des parlementaires. La justification avancée dans le Sixième Rapport d'Avancement (2007 : 16, 21) est que le Ministère des Finances n'avait pas le mandat d'inviter les parlementaires aux activités de formation, et qu'il était nécessaire d'établir des contacts informels avec les représentants parlementaires afin d'inciter ceux-ci à émettre une requête directe portant sur la BSG et les Rapports Genre. Durant la réunion de débriefing de la visite d'évaluation au Maroc, le Directeur de la DEPF a affirmé que depuis cet obstacle a été surmonté. Un autre obstacle avancé pour expliquer la non-réalisation de cette activité est l' **élection des parlementaires en septembre 2007**. Selon les déclarations d'une des personnes interviewées à la DEPF, en contraste avec le Rapport Genre de 2008, le Rapport Genre 2009 n'a pas fait l'objet d'un grand débat au sein du parlement. Ceci est probablement dû au manque de compétences et de capacités des représentants parlementaires, et le manque d'engagement des ONG<sup>37</sup>.

Le groupe ONG de pilotage a préparé à la fin des ateliers une série de questions basées sur leur analyse du Rapport Genre de 2009, qu'ils comptent présenter au parlement et aux cadres exécutifs. Toutefois, cette action n'a pas été menée à temps pour la discussion du Projet de Loi de Finances de 2009 devant le parlement. Le rapport final de l'UNIFEM mentionne que ce dernier fait est dû à un calendrier chargé de part et d'autres (y compris les révisions proposées du code électoral et de la charte communale, et la priorité donnée par les ONG au plaidoyer pour l'intégration des questions relative au genre dans ces lois, plutôt que les rapports genre).

34 Cette section illustre les résultats et efforts en rapport avec l'Effet 1, produit 5 « Les avocats des droits de la femme, les parlementaires, et les experts en égalité genre utilisent efficacement la BSG pour plaider pour et contrôler les processus de budgétisation, y compris les documents relatifs à la stratégie de réduction de la pauvreté, le PRSPs, les OMD, et autres processus budgétaires » Voir Annexe 5 pour les produits pays contribuant à ce résultat.

35 Le cinquième Rapport d'Avancement (2007, p. 15) mentionne que l'UNIFEM a organisé/ facilité les réunions entre les organisations féminines et le Ministère de l'Economie et des Finances entre février et juillet 2007, mais aucune autre documentation n'est disponible à cet effet.

36 Voir les rapports des ateliers préparés par le personnel de L'UNIFEM : Rapport d'évaluation de l'atelier de sensibilisation et de réflexion sur le rôle des ONG dans le processus de Budgétisation Sensible au Genre; et Programme Budgétisation Sensible au Genre, 2ème Session, Atelier de sensibilisation et de réflexion sur le Rôle de la société civile dans le processus de Budgétisation Sensible au Genre, Session : 19-20 septembre 2008, Rapport.

37 Phase I comprend un guide sur la BSG dans le contexte de la réforme budgétaire, publié en 2005 et distribué aux ONG et aux membres du parlement, mais ceci ne rentre pas dans le cadre de la présente évaluation de la Phase II. (Voir Ministère des Finances et de la Privatisation et l'UNIFEM: Guide de la réforme budgétaire: La nouvelle approche budgétaire axée sur les résultats et intégrant la dimension genre, 2005)

Cependant, l'équipe d'évaluation a découvert l'existence d'obstacles plus systématiques/substantiels. En effet, les représentants des ONG qui ont pris part à la discussion de groupe ont fait état **des difficultés d'accès au Rapport Genre**, que ce soit en termes d'accès au document physique lui-même, ou en termes de compréhension et de langue. Ils se sont également plaints du temps trop limité entre la publication du rapport et la date des débats parlementaires, et du fait que leurs requêtes de rencontrer le personnel du Ministère des Finances durant la rédaction du Rapport Genre ont été rejetées. En contrepartie, le personnel du Ministère des Finances considère que le rôle des ONG vient *après* la publication du Rapport Genre, et non pas durant la rédaction de celui-ci. Le plus grand défi dans ce domaine a été pertinemment identifié dans le document du programme (UNIFEM 2005, p. 12): « Le dialogue entre l'administration publique et la société civile peut poser des problèmes dans le sens où la culture d'évaluation peut être mal comprise et être perçue comme négative et punitive. » Cependant, aucune mesure consistante ne semble avoir été prise pour parer à ce risque, ou du moins aucune mesure n'a été prise jusqu'en 2008. Durant l'année précédente, le personnel de l'UNIFEM a fait des efforts considérables de médiation entre les deux parties prenantes, et a œuvré à identifier les membres du parlement et les ONG pertinentes qui doivent être approchées avec les questions préparées. Les fruits de ses efforts devraient se voir en 2009.

### Changements au niveau des allocations budgétaires et analyse<sup>38</sup>

En termes de changements concrets des allocations et analyses budgétaires émanant des Rapports Genre, le Rapport Genre de 2009 (p.7) déclare qu'il existe une appropriation croissante de l'approche de budgétisation sensible au genre, et, qu'au niveau sectoriel, les premiers résultats sont très positifs, particulièrement

dans les domaines du développement des femmes rurales, de l'éducation, de l'alphabétisation et de l'accès à l'infrastructure de base. A titre d'exemple, le compte rendu de la réunion des partenaires en 2006 (p.11) et un article de presse publié en mars 2007 font mention d'une augmentation de la ligne budgétaire allouée par le Ministère de l'Agriculture au développement des activités ciblées génératrices de revenu au profit des femmes (une augmentation de 5 million de dirhams en 2002 à 6.3 millions de dirhams en 2006). Toutefois, selon les personnes interviewées à la Direction de l'Education, de la Recherche et du Développement (DERD), cette allocation ne constitue que 2-3% du budget total alloué aux activités d'expansion. Par ailleurs, étant donné que plusieurs autres initiatives du gouvernement et d'autres donateurs sont ciblées aux mêmes domaines, il est impossible d'attribuer les progrès réalisés dans ces domaines uniquement au programme BSG.

L'information provenant du Rapport Genre de 2009 illustre un manque de système d'information et d'indicateurs sensibles au genre (par contraste aux indicateurs ventilés par sexe) dans la vaste majorité des départements ministériels qui contribuent au Rapport Genre (voir Annexe 9). Le Rapport met également en évidence la dominance d'indicateurs liés aux facteurs de production (au détriment des indicateurs de performance<sup>39</sup>. Ceci est dû à la confusion (fréquemment mentionnée dans le rapport lui-même et par les personnes interviewées) entre les indicateurs de production, de moyens, d'activité, de résultats, de performance et d'impact ; confusion qui révèle une capacité inadéquate à utiliser l'approche de la « chaîne des résultats » (Burn 2008, pp. 7, 22). De même, et comme il a été confirmé par l'entretien avec l'économiste de la Banque Mondiale, la majorité des départements ont donné priorité aux indicateurs quantitatifs plutôt qu'aux indicateurs qualitatifs. Plusieurs départements et plusieurs personnes interrogées ont également insisté sur le besoin

38 Cette section illustre les résultats et les efforts relatifs à l'Effet 2 : « Les priorités des femmes démunies sont reflétées dans les allocations budgétaires des programmes nationaux de réduction de la pauvreté. » Voir Annexe 5 pour les produits pays spécifiques contribuant à ce résultat.

39 Le Rapport sur la BSG et sur l'Agenda de l'Efficacité de l'Aide, par Nalini Burn (2008, p. 7) fait la même observation.

d'intégrer la composante genre dans la planification et la programmation en amont, et pas seulement au niveau de l'évaluation des résultats et de performance<sup>40</sup>.

La matrice des indicateurs disponibles (Annexe 8) met en évidence une importante variation d'un département à un autre quant à la disponibilité de données et indicateurs sensibles au genre. Ceci est en partie expliqué par le fait que les départements concernés ont adopté la réforme budgétaire à différents moments (entre 2002 et 2008). Cependant, l'équipe d'évaluation a également conclu que la variation dans le niveau de compréhension des concepts de genre et de la BSG avait également un impact sur la mise en pratique<sup>41</sup>. Les réponses au questionnaire utilisé pour la discussion de groupe ont également montré que le concept « Genre » n'était pas compris de la même manière par tous : aux questions fondamentales qui ont demandé aux participants de définir la BSG, les participants ont donné des réponses très diverses<sup>42</sup>. En effet, dans certains départements, le concept de la BSG était vu comme un budget qui comportait des allocations séparées pour les hommes et les femmes dans le cadre du budget global. A titre d'exemple, le DERD du Ministère de l'Agriculture a introduit en 2002 une ligne budgétaire spécifique pour le développement socio-économique des femmes rurales. Le point focal genre de la DERD a déclaré durant l'interview que cette ligne budgétaire constitue la BSG elle-même. Au Ministère de la Santé, la majorité des personnes interrogées considérait que les programmes de santé maternelle représentaient l'approche genre. Ainsi que l'a expliqué le conseiller genre du Ministère du Développement Social durant l'interview : « Dans plusieurs cas, la BSG n'est pas pratiquée par igno-

rance ; les employés gouvernementaux réclament « qu'ils fournissent des services publics à tous [et ne doivent pas faire de discrimination contre les hommes] ». Beaucoup reste à faire pour changer cet état des choses. Le même conseiller genre a déclaré « qu'en général, le Genre est encore vu comme un programme pour les femmes. » Ce point de vu a été confirmé par le personnel interrogé de l'UNICEF qui a déclaré que « jusqu'à présent, la majorité pense que la BSG représente un budget conçu pour les femmes ou un budget en faveur des femmes au détriment des hommes. »

Les secteurs pilotes n'ont été lancés qu'en 2007 lors de l'organisation des ateliers avec la participation des deux départements (Département de la Formation Professionnelle du Ministère de l'Emploi et le Département de l'Alphabétisation et de l'Education Non-Formelle du Ministère de l'Education). Les ateliers organisés en 2008 ciblaient le personnel de trois autres départements (des Ministères de l'Emploi, de la Santé, et de l'Economie et des Finances).

Des augmentations dans les allocations budgétaires ont été observées au niveau de la santé reproductive et de la scolarisation des filles. Cependant, ces changements ne peuvent être attribués uniquement à l'UNIFEM. En fait, il existe de fortes pressions internationales pour la réalisation des OMD et pour remédier à la faible performance du Maroc en relation à l'IDH. Les programmes mis en œuvre par d'autres donateurs dans le secteur de l'Education (qui constitue 28% du budget de l'Etat ; voir le Rapport Genre 09, p. 105) comprennent l'Appui Budgétaire de l'UE, et le Fonds d'appui à l'égalité entre les sexes (FAES) sous le financement de l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI)<sup>43</sup> (apportant un appui pour l'élaboration d'un Plan Stratégique à Moyen-Terme pour l'institutionnalisation de l'Egalité Genre dans le secteur public entre 2008 et 2011 (voir Rapport Genre 09, p.

40 Durant l'entretien avec Les représentants de l'UE, il a été suggéré que l'UNIFEM devrait travailler plus sur l'intégration de la composante genre dans Cadre des Recettes à Moyen Terme (MTEF) compte tenu des grands montants impliqués. A titre d'exemple, l'apport de l'UE et le soutien aggloméré d'autres donateurs pour le secteur de l'éducation se monterait à 500 million d'Euro à partir de 2010.

41 Bien qu'il soit fort probable que les convictions personnelles des fonctionnaires aient influencé la manière dont ils s'engagent dans et applique les concepts de la BSG, la présente évaluation n'a trouvé aucune preuve concrète en ce sens.

42 Voir Annexe 8 pour le résumé des réponses.

43 <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/cpo.nsf/vWebCSAZFr/84476A06F191737285256FCF0036F783>

103)<sup>44</sup>. De plus, le Plan d'Urgence du Secteur de l'Éducation pour 2009-2012 (représentant le METEF sectoriel) comprend un projet (projet 6) pour le développement de l'approche genre dans le cadre du système d'éducation et de formation, pour appuyer les efforts de promotion de la scolarisation des filles, ainsi que pour l'élimination des disparités basées sur le genre dans l'accès des enfants à la scolarisation obligatoire d'ici 2015<sup>45</sup>. Les secteurs pilotes sélectionnés par l'UNIFEM ont contribué au **renforcement des capacités dans le domaine de la programmation, la budgétisation et le suivi/évaluation sensible au genre**, complétant ainsi les activités des autres donateurs qui œuvrent pour la consolidation des résultats positifs qui se sont matérialisés<sup>46</sup>. Pour la Phase III, il serait conseillé de soutenir le travail qui vise à aider les départements concernés à établir ou à améliorer eux-mêmes leurs systèmes d'information et de collecte de données, et ce afin de contrôler et suivre de manière efficace l'intégration de la perspective genre dans la programmation, la budgétisation et l'évaluation.

Les produits relatifs à l'Effet 2 dans le cadre logique (2005) comportent le Dispositif de suivi communautaire Communal (CBMS), comme mentionné sous la section 6.1 ci-dessus. Bien que couvrant une zone géographique limitée (deux municipalités), le programme BSG a commencé à établir les liens entre le CBMS et le processus lancé par la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) du Ministère de l'Intérieur, avec le soutien de l'UNICEF, pour le développement et la genderisation du Système

d'Information Communal (SIC) comme fondation du Plan de Développement Communal (PDC) qui sera sous peu exigé de toutes les communes rurales marocaines<sup>47</sup>. Une première session de travail organisée en novembre 2008 dans le contexte du programme multisectoriel pour combattre la violence fondée sur le genre (OMD gendérisés), avec la participation de la DEPF, la DB, la DGCL le HCP, l'UNICEF, et les experts du SIC et du CBMS, a révélé une certaine complémentarité entre ces deux systèmes. Le dispositif de suivi communautaire (CBMS) est un système d'observation riche couvrant différents niveaux (des ménages, des individus, et de la communauté), et tous les aspects de développement à partir d'une perspective genre. En contrepartie, le SIC est un système d'information insensible au genre, mais complètement informatisé, et facilement opérationnel. Il a été décidé que ces deux instruments (SIC/CBMS) seraient **intégrés** pour constituer un unique système d'information communal pouvant répondre aux exigences de la planification du développement local sensible au genre. De même, en utilisant « l'infrastructure » du SIC, ce nouveau dispositif intégré sera plus facile à déployer, plus rentable, et plus facile d'accès et d'usage que le CBMS qui lui, est « lourd » en termes de ses exigences en ressources humaines et matérielles. L'équipe du programme a élaboré les termes de références pour entreprendre une fusion efficace des deux systèmes et tester le nouveau système proposé sur le terrain dans au moins deux communautés cibles. Il est attendu que cette activité sera finalisée durant la Phase III.

Dans le cas où le CBMS et le SIC sont fusionnés avec succès et utilisés dans l'élaboration du Plan Communal de Développement (PCD), des changements dans les allocations budgétaires au niveau communal pourraient suivre à moyen-terme ou à long-terme.

44 Voir: Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique: Plan d'action stratégique à moyen terme pour l'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le système éducatif 2009-2012, Septembre 2008 ; voir également <http://procadem.men.gov.ma/Composantes/Egalite.html>

45 La croissance du nombre des filles rurales inscrites à l'école de 1999/2000 à 2004/2005 était présentée comme un exemple d'appropriation du programme de BSG. Le même jugement évaluatif s'applique dans ce contexte (voir la présentation en PPT de Chafiki et de Touimi-Benjelloun : 'Étude de cas: la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc, illustration des principes d'Alignement et d'Appropriation de la Déclaration de Paris', L'Efficacité du Développement en Pratique: Atelier sur l'application de la Déclaration de Paris pour l'avancement des questions transversales, Dublin, 26-27 Avril 2007), disponible à <http://www.finances.gov.ma/genre/pdf/PresentationDublin.pdf>

46 Bien que certains indicateurs ventilés par sexe existaient déjà avant l'intervention de la BSG.

47 Ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL): Guide pour l'Elaboration du Plan Communal de Développement (PCD) Selon L'approche de Planification Stratégique Participative, Juin 2008

### Liens et Enseignements<sup>48</sup>

La Phase II du programme comprenait deux ensembles d'activités conçus pour renforcer la BSG, à savoir : des dispositifs d'enseignement/d'apprentissage et la gestion des connaissances (KM). Les dispositifs d'enseignement/apprentissage comprennent le portail amélioré et rénové de la BSG sur le site web du Ministère de l'Economie et des Finances, maintenu par la DAAG<sup>49</sup>. Ce site contient des informations provenant du guide de la BSG et autres études pertinentes, ainsi que des liens d'accès aux Rapports Genre et aux documents relatifs aux ateliers sur la BSG. En plus de ce site web, un film vidéo a été produit, et la DAAG a publié des articles relatifs aux activités BSG sur le journal électronique « e-maliya » et sur son journal institutionnel « Al Maliya »<sup>50</sup>. Toutefois, les évaluateurs ont trouvé que la stratégie de communication de la DAAG n'a pas été mise en œuvre de manière régulière/systématique, dû essentiellement au manque des ressources humaines et le manque d'institutionnalisation de ce travail au sein du Ministère de l'Economie et des Finances. Comme il l'a été déjà noté, l'UNIFEM et le Ministère de l'Economie et des Finances comptent organiser un événement médiatisé pendant le printemps 2009 (initialement prévu pour la fin 2008) pour la sensibilisation sur la BSG, son contexte, ses objectifs, et ses partenaires ; et pour présenter les principales réalisations du programme, en particulier ceux de la Phase II.

Les termes de références pour une assistance technique ont été élaborés conjointement par l'UNIFEM et la DAAG pour appuyer la systématisation du processus de documentation, et la dissémination des enseignements et des connaissances concernant la BSG. Les principaux produits comprennent un « Rapport sur la modélisation »

qui retrace la chronologie de l'expérience de la BSG au Maroc, les principaux documents pertinents, les leçons retenues et les meilleures pratiques. Par ailleurs, un autre produit considéré – mais pas encore réalisé – consiste à établir un système informatisé de gestion de la documentation, des publications et des outils produits dans le cadre du programme, commençant par la préparation, la classification, et l'indexation, et la création d'interfaces pour la recherche et la consultation.

Une autre composante KM consiste à développer un système de e-learning sur la BSG qui comprend une séquence de modules déclinés du système de gestion électronique (deuxième produit). Ce système est supposé jouer un rôle déterminant dans la formation et la certification des cadres chargés de la planification et la conception des budgets au sein des ministères concernés, comme pré-requis de l'engagement dans la réforme budgétaire sensible au genre et axée sur les résultats. Il est prévu que ce système sera utilisé par l'Institut des Finances pour la Formation, (voir le Rapport Genre 09 p. 29), et sera également intégré dans le cursus d'autres institutions académiques renommées. Cette composante répondrait ainsi à une recommandation de l'évaluation à moyen-terme de 2006 (p. 7) pour inclure des cours de formation techniques avancés sur la BSG (ex : IS-CAE) pour le personnel du Ministère des Finances et pour les responsables du budget au sein des départements sectoriels.

La composante KM offre désormais de bonnes perspectives pour le partage d'expérience et le transfert des connaissances. Pour ce faire, l'UNIFEM et le Ministère des Finances envisagent de créer un « **Centre d'Excellence** » pour la BSG pour les pays arabophones. Alors que la stratégie sous-régionale de l'UNIFEM pour l'Afrique de Nord pour 2008-2009 (2007, pp. 2, 9) insiste sur le fait que le Maroc devrait servir comme modèle pour l'expansion de l'initiative vers l'Algérie, la Tunisie, la Lybie et la Mauritanie, les résultats de l'évaluation insistent sur la priorité de renforcer la communication et la dissémination des produits du programme BSG à l'échelle nationale, et d'impliquer d'autres parties prenantes pertinentes,

48 Cette section illustre les résultats et les efforts relatifs à l'Effet 3 : « Les connaissances et les enseignements relatifs à la budgétisation sensible au genre facilitent la réplication des bonnes pratiques. » Voir Annexe 5 pour les produits contribuant à la réalisation de cet Effet.

49 Voir [http://www.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=73,17816083&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=73,17816083&_dad=portal&_schema=PORTAL)

50 A ce jour, seulement un seul numéro de cette revue (38ème, juin 2006) comprenait une section spéciale sur la BSG. Voir [http://www.finances.gov.ma/portal/page?\\_pageid=75,17823685&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.finances.gov.ma/portal/page?_pageid=75,17823685&_dad=portal&_schema=PORTAL)

comme le Centre National des Femmes pour l'Information et de la Documentation du Ministère du Développement Social<sup>51</sup>. Toutes ces activités sont à finaliser dans le cadre de la Phase III.

L'expérience Marocaine de la BSG est considérée comme l'avant-garde de la BSG à travers le monde, d'où les efforts de l'UNIFEM de la présenter à l'échelle internationale. Ainsi, la phase II comprend plusieurs missions de principaux acteurs de la BSG pour assister à des conférences internationales, des tables rondes, et d'autres événements. En effet, le Rapport Final fait état de pas moins de dix événements durant la phase II. Le Ministère de l'Economie et des Finances et l'UNIFEM ont également prêté leur appui à plusieurs voyages d'études au Maroc, permettant ainsi d'accueillir plusieurs délégations du Sénégal, d'Indonésie, des Comores et de la Palestine en 2008. Plusieurs contacts ont également été établis avec des partenaires au Chili, bien que ces derniers n'aient pas encore mené à l'institutionnalisation des partenariats<sup>52</sup>. Lors de la réunion de débriefing, le Directeur de la DEPF a remarqué que les partenariats internationaux développés dans le cadre du programme BSG ne sont pas fondés sur une vision stratégique, mais sont plutôt limités à la présentation d'étude de cas. La Phase III devrait exploiter les opportunités naissantes de partenariats.

## Principaux Résultats

A ce jour, le Programme BSG au Maroc a fait des réalisations importantes qui peuvent être liées aux produits et effets cités dans le cadre logique. De manière générale, le programme s'est axé sur le changement des processus nationaux de gestion des finances publiques dans un pays où, jusqu'à très récemment, la culture d'évaluation des programmes et politiques publiques était pratiquement inexistante. Ce fait a bien entendu freiné la réalisation de résultats concrets à court terme. Les principaux

résultats sont comme suit :

L'insertion d'un paragraphe sur les questions genre dans la **lettre de cadrage**

La publication de **Rapports Genre annuels**, avec une participation d'un nombre croissant de départements, et une meilleure réflexion sur les indicateurs sensibles au genre pour l'évaluation des programmes et politiques publiques.

Contribution aux **Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et budgets** sectoriels pilotes, avec une ébauche d'indicateurs sensibles au genre.

Des **Changements concrets dans les allocations budgétaires** étaient notés dans certains domaines spécifiques. Ces changements étaient le résultat du programme BSG ainsi que celui d'autres programmes relatifs à l'égalité de genre.

Pour ce faire, l'UNIFEM a développé des relations réussies avec les principaux responsables du budget au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, et a fait les premiers pas vers l'échafaudage des relations entre les ONG et le Ministère.

L'optimisation de ces réalisations demandera :

un engagement plus stratégique dans les processus de planification, d'allocation et d'exécution budgétaires ; ainsi qu'une sensibilisation plus élargie de l'administration publique sur les concepts de la BSG ;

une **approche plus stratégique** à la mobilisation des ONG et des parlementaires ;

il reste à renforcer des liens entre le Ministère de l'Economie et des Finances et les avocats de la BSG, à savoir le mécanisme national pour la promotion de la femme, la société civile, et le parlement afin de s'assurer que ce travail se concrétise par des changements au niveau les allocations budgétaires

51 Voir les documents du programme et l'UNIFEM : Stratégie sous-régionale pour l'Afrique du Nord, 2008-2009 (2007)

52 Voir troisième rapport d'avancement (2006, p. 21), et notes d'interviews.

### 6.3 Pérennité

La continuation des bénéfices des interventions de développement au-delà de l'achèvement du programme. La probabilité de la continuation des résultats à long-terme. Le potentiel de résistance au risque des résultats au fil du temps.

La pérennité est évaluée en fonction du succès du programme de l'UNIFEM à établir des partenariats et des procédures qui assureraient la continuation du travail de BSG après la fin du programme, et à agir en tant que catalyseur des actions indépendantes de BSG. La principale difficulté rencontrée par l'équipe d'évaluation dans l'appréciation de cet élément réside dans le fait qu'une grande partie des produits de la Phase II sont encore en instance (CBMS, le dispositif d'apprentissage et de Gestion des Connaissances), ce qui rend l'évaluation exhaustive de leur pérennité impossible.

Quant à la pérennité du renforcement des capacités dans le domaine de la préparation des Rapports Genre, l'équipe d'évaluation a noté que **les Rapports Genre Annuels ont été institutionnalisés**, et sont désormais reconnus comme faisant partie des documents accompagnant le projet de loi de Finances, avec la contribution de la quasi-totalité des départements ministérielles. **Il existe suffisamment de capacités au sein du Ministère de l'Economie et des Finances** pour continuer la formation du personnel des différents départements sur le genre et la BSG.

Toutefois, garantir l'appropriation du processus dépend largement de l'existence d'une appropriation au niveau des directeurs/directions, et non seulement au niveau ministériel et opérationnel. Le personnel des départements concernés ont exprimé leurs mécontentement du fait que le rapport leur ait été imposé par le Ministère de l'Economie et des Finances (et particulièrement par la DEPF). Ceci est lié à la faible institutionnalisation des points focaux genre dans la plupart des départements,

et à l'absence de motivations pour inclure la perspective genre dans la planification, la budgétisation et l'évaluation sectorielles<sup>53</sup>.

Cependant, le Ministère de la Justice représente une importante exception à cette règle. En effet, ce ministère est beaucoup plus avancé que les autres, ayant mené un audit genre du système judiciaire en 2008, ainsi que plusieurs études sur la situation des femmes au Maroc. Il est également institutionnellement bien équipé d'une vigoureuse unité genre, établie en juin 2005 au niveau du Secrétariat Général, comprenant huit points focaux représentant toutes les directions qui sont également appelées à jouer un rôle dans la programmation en amont.

De même, le Ministère de la Pêche Maritime comprend une unité « Genre et Développement » qui a été créée en juillet 1999, et qui a été institutionnalisée et affiliée au Secrétariat Général en 2001. Cependant, les prérogatives de cette unité restent limitées à l'élaboration des programmes qui visent la promotion de la femme dans les secteurs de la pêche (Rapport Genre 09, 145). Le Ministère des Finances lui-même relève le manque d'indicateurs relatifs aux activités visant à institutionnaliser l'approche genre (Rapport Genre 09, p. 35).

### Principaux Résultats

Les activités de renforcement des capacités relatives au Rapport Genre ont permis de développer les compétences et l'appropriation nécessaires au sein de la DEPF afin d'assurer la publication annuelle du Rapport Genre, et au sein de certaines sections du DB afin d'appuyer la planification et la budgétisation sectorielle sensible au genre.

Le programme doit tirer exemple de l'expérience du Ministère de la Justice afin d'identifier et de soutenir les changements nécessaires au niveau des procédures institutionnelles (comme la désignation de points focaux genre à des postes importants), et afin d'assurer les engagements à haut niveau nécessaires pour garantir la pérennité de la BSG au-delà de la fin du programme de l'UNIFEM.

53 Nalini Burn (2008: 29), le consultant international qui a travaillé avec le programme de BSG depuis la conception de celui-ci décrit de la même manière les principales difficultés rencontrées et les leçons retenues en relation aux Rapports Genre.

# 7. Stratégies de Programmation

Cette section étudie les approches utilisées par l'UNIFEM pour la réalisation des résultats escomptés et évalue l'utilité stratégique de chaque approche. La section examine également la manière dont ces approches ont été mises en œuvre et identifie les difficultés et les défis rencontrés.

## 7.1 Développement des Capacités

Le Développement des capacités du personnel technique au sein des ministères était un élément critique de la conception logique de la phase II du programme BSG. En effet, le développement des capacités a contribué au renforcement des relations entre les principaux acteurs (DB, DEPF, départements sectoriels et ONG), et à les aider à élaborer les Rapports Genre, les analyses budgétaires sectorielles et les stratégies de plaidoyer.

Durant la Phase II, 17 ateliers ont été organisés (mis à part les deux ateliers organisés par les ONG en 2008)<sup>54</sup>: cinq relatifs au Rapport Genre, cinq relatifs à l'alphabétisation, quatre relatifs à la formation professionnelle, et un atelier respectivement pour la santé, l'emploi, et le Ministère des Finances (les trois secteurs pilotes ajoutés en 2008). D'autres ateliers mieux ciblés ont été également organisés mais ne sont pas inclus dans le présent rapport<sup>55</sup>.

54 Le personnel de l'UNIFEM était incapable de fournir une liste exhaustive des ateliers de renforcement des capacités à l'équipe d'évaluation, mais en fourni des listes séparées des participants à chaque ateliers, que l'équipe d'évaluation a analysé et utilisé comme information de base pour établir un exposé général de tous les ateliers organisés dans le cadre de la Phase II (à l'exception des ateliers relatifs au rapport genre de 2008). Voir Annexe 6.

55 Le cinquième programme d'avancement (2007, p. 13) mentionne que le programme a organisé cinq ateliers de formation et de sensibilisation d'une durée d'un jour chacun pendant les mois de février et de mars 2007 au profit du personnel des départements contribuant au Rapport Genre 2008. Les listes des participants sont attachées au Rapport de Mission de Nalini Burns.

Parmi 325 participants, 90 sont des cadres du Ministère de l'Economie et des Finances qui ont assisté régulièrement à la plupart des ateliers offerts ; ce qui reflète l'importance allouée par la phase II de ce programme à ce partenaire.<sup>56</sup>

La liste révèle également la discontinuité dans la participation de certains individus, un facteur que plusieurs des personnes interviewées ont cité comme une contrainte au développement de leurs capacités à appliquer la BSG. Ceci est dû au fait que la sélection des participants aux ateliers est à la discrétion de la hiérarchie administrative de chaque ministère.

La session de discussion de groupe organisée par l'équipe d'évaluation incluait un questionnaire écrit comportant des questions relatives aux changements résultants des ateliers. Cette section présente le résumé des réponses des participants.

La majorité des personnes interviewées pensent que les ateliers étaient bien adaptés à la nature de leur travail et aux fonctions de celui-ci : huit participants ont répondu par un « oui » sans spécification, alors que deux autres ont justifié leur réponse positive spécifiant que c'était « pour certaines activités telles que la préparation du budget ». Une personne seulement a répondu négativement. Cependant, quelques personnes interviewées et quelques parties prenantes ont fait la remarque qu'alors que les ateliers étaient bien animés et bien gérés, il n'y avait pas assez de temps pour couvrir de façon exhaustive la manière d'appliquer la BSG au niveau de la programmation et de la budgétisation sectorielles, et qu'une trop grande attention était donnée à la préparation du Rapport Genre au détriment d'autres éléments importants tels que le développement des partenariats et l'appui continu. En

56 L'annexe 6 (et accompagnant le fichier Excel) présente une liste de tous les participants à l'atelier, leur ministérielle / affiliations du ministère, et dans la plupart des cas, leur position dans le secteur public administration.

effet, et comme l'a exprimé l'une des personnes interrogée « le but des ateliers ne doit pas être l'appropriation du Rapport Genre, mais l'appropriation de l'approche elle-même. »

Certaines personnes interviewées ont indiqué que les ateliers ont eu un impact positif sur les organisations auxquelles les participants appartiennent. Les ateliers ont profité du guide de la BSG<sup>57</sup> qui a été élaboré durant la Phase II du programme et publié en 2006, c'est-à-dire durant la Phase II<sup>58</sup>.

Cependant, il est difficile d'établir le rôle joué par ces ateliers dans l'application systématique des concepts de la BSG<sup>59</sup>. Les réponses à la question « Avez-vous pu appliquer ce que vous avez appris dans le cadre de votre travail ? » ont offerts une vision mitigée : Quatre ont répondu par « non », sept ont répondu « oui » avec des explications, telles que « parfois, si les supérieurs acceptent les propositions faites », et seulement une personne a répondu par « oui » sans explication. Ces réponses reflètent les inquiétudes des participants concernant les contraintes rencontrées au sein des départements ministériels, plutôt qu'un manque de connaissances techniques chez des participants.

Les deux ateliers organisés pour les ONG en 2008 ont été animés par de hauts cadres du Ministère de l'Economie et des Finances (DEPF et DB), et par une consultante nationale. Bien que les participants aient apprécié leur interaction avec ces hauts cadres du Ministère, les membres des ONG qui ont participé à la discussion de

groupe pensent que les ateliers étaient trop rudimentaires, et que les aspects techniques des ateliers relatifs à la réforme budgétaire devraient être plus approfondis.

Ceci est confirmé par les rapports des ateliers. Toutefois, à la fin de ces sessions, les participants appartenant aux ONG ont décidé de créer un collectif d'ONG pour plaider en faveur de la BSG, qui se dotera d'une charte interne, et travaillera à l'élaboration d'un plan de travail comprenant les actions immédiates à entreprendre en conjonction avec la présentation devant le parlement du projet de loi de Finances au titre de l'exercice 2009, et pour désigner un comité de suivi et de mise en œuvre des actions convenues. Cependant, et comme précédemment noté, ces décisions n'ont pas encore été suivies d'actions concrètes.

## Principaux Résultats

Le programme a permis de former un nombre considérable de fonctionnaires sur les concepts de la BSG (notamment sur l'évaluation des programmes et l'élaboration d'indicateurs). Les personnes formées considèrent que les ateliers de formation étaient bien organisés et bien animés.

L'efficacité de ces ateliers de formation était toutefois freinée par des contraintes institutionnelles et organisationnelles dans l'administration publique, ce qui a limité la capacité des participants à appliquer ce qu'ils ont appris dans le cadre de leur travail respectif.

La sensibilisation des ONG était très pertinente ; cependant, les prochains ateliers doivent se pencher plus sur les processus budgétaires que sur les concepts du genre et de la BSG.

57 Manuel sur l'Intégration de la dimension genre dans la planification et l'élaboration du budget, 2006

58 Le guide lui-même ne fait pas partie de cette évaluation, vu que c'est un produit de la Phase I. Le guide doit être mis à jour pour le rendre pertinent à la phase III : en particulier, il comprend une section sur le Plan National Quinquennal (Plan de développement économique et social), qui a été arrêté et remplacé par les stratégies INDH et pluriannuelles, et par les MTEF.

59 Les réponses aux questions relatives à l'application de la budgétisation par les départements incluent : « il n'existe pas de structure spéciale ou appropriées/unité genre ; la BSG n'ai pas encore mise en application au Ministère de l'Economie et des Finances ; la BSG n'est pas encore appliquée dans le département de la Formation Professionnelle (un des secteurs pilotes de la BSG).

## 7.2 Pilotage Sectoriel

Selon les personnes interviewées, les secteurs pilotes choisis étaient ceux qui se prêtaient à la BSG ; en d'autres termes les secteurs où les allocations budgétaires sont ciblées vers des individus, et où les femmes constituent

une large proportion des bénéficiaires (à titre d'exemple : l'éducation et la formation professionnelle), ainsi que les domaines d'action des OMD (comme l'alphabétisation) où les filles et les femmes sont particulièrement lésées.<sup>60</sup> Le sixième rapport d'avancement cite que « Ces deux départements ont été sélectionnés parce qu'ils étaient tous deux en plein processus d'intégration dans le cadre de la réforme budgétaire dans leur systèmes de planification et de budgétisation. De même, les deux secrétariats ont un mandat qui se rattache à l'autonomisation de la femme. En effet, l'analphabétisme sévit encore parmi les femmes au Maroc. Offrir un meilleur accès à des formations professionnelles adéquates aux femmes constitue également une priorité. » Le Bureau de l'UNIFEM au Maroc, ainsi que précédemment mentionné, a suggéré que le principal critère de sélection devrait être le statut du département en question vis-à-vis de la réforme budgétaire, et que le Ministère concerné devrait faire le choix conscient d'introduire le genre dans la réforme budgétaire dès le commencement du processus, au lieu de risquer de voir le genre considéré comme un « ajout » par les parties prenantes. Ceci dit, et comme mentionné préalablement, cette stratégie a probablement surestimé la capacité des départements concernés à mettre en œuvre la réforme, et a souffert d'un manque de liens avec d'autres guides et instruments de la réforme budgétaire (qui sont produits avec un financement de la Banque Mondiale, mais sont cependant non-sensibles au genre).

Durant l'entretien avec le point focal genre du Département de la Formation Professionnelle, l'équipe d'évaluation a eu part d'un extrait du projet de loi de finances pour 2009. Cet extrait comprend six indicateurs sensibles au genre relatifs au pourcentage des femmes formées, et des lauréats de sexe féminin. Or, un examen plus poussé a révélé que ces indicateurs existaient en fait avant les ateliers sur la BSG, dictés par la nature même des programmes de formation professionnelle. Ceci semble s'appliquer

également aux départements de l'alphabétisation et de la santé. Pour ce, au lieu de se pencher sur l'amélioration de ces indicateurs, une formation sur l'analyse genre en amont, pour informer la programmation et l'allocation budgétaire, ou pour appuyer les systèmes de collecte des données (sensibles au genre) plus en aval aurait été plus efficace.

Les ateliers sectoriels pilotes ont été animés par la consultante internationale spécialisée en BSG, et étaient focalisés sur la définition des indicateurs sensibles au genre et sur les morasses budgétaires<sup>61</sup> couvrant un total de 14 programmes. Ceci représente une réalisation importante en soit, compte tenu de l'introduction récente de la budgétisation axée sur les résultats et la gestion de l'administration publique au Maroc. Toutefois, les membres du personnel qui ont assisté à ces ateliers ont été sélectionnés par la hiérarchie administrative, suivant les suggestions de leurs points focaux genre. Ceci pourrait signifier que le programme n'a pas forcément formé les personnes clés chargées de la programmation et de la budgétisation.

## Principaux Résultats

La couverture de 14 programmes en BSG dans les secteurs pilotes est une réalisation importante, bien que les actions de suivi doivent être focalisées sur l'appui continu de la part de la DB pour effectuer les changements nécessaires sur l'allocation budgétaire.

L'efficacité du programme pourrait être renforcée en incluant non seulement le développement d'indicateurs sensibles au genre, mais également les systèmes de collecte des données et les systèmes d'information.

60 Selon le Rapport Genre de 2007, la Banque Mondiale a également financé une assistance technique pour appuyer six départements pilotes à mettre en œuvre la réforme budgétaire, mais ce fait n'a probablement pas influencé le choix des secteurs fait par l'UNIFEM.

61 Les *morasses budgétaires* sont des livrets détaillés annexés au Projet de Loi de Finances, et montrent séparément les dépenses d'exploitation, y compris les honoraires –hors les salaires des fonctionnaires— pour chaque ministère, les dépenses d'investissement, et les détails sur les dotations en personnel. Ces livrets sont mis à la disposition du parlement et du public lors de la présentation du Projet de Loi de Finances (Burn 2008, p. 19).

### 7.3 Plaidoyer fondé sur les preuves

Les mécanismes nationaux de promotion de la femme et les ONG n'étaient que marginalement impliqués dans la Phase II. Ceci est dû aux changements institutionnels (au niveau des mécanismes nationaux de promotion de la femme), et à l'absence d'accord entre les ONG et le Ministère de l'Economie et des Finances sur le rôle de la société civile. Ceci implique l'absence d'activités cohérentes pour renforcer le plaidoyer ascendant en faveur de la BSG et les objectifs d'égalité genre, ou pour lier efficacement les acteurs de la société civile aux institutions de contrôle afin de stimuler la demande en matière de politiques et programmes sensibles au genre.

De même, le contexte politique marocain a contribué à engendrer des contraintes à l'engagement des parlementaires en faveur de la BSG. Certaines personnes interrogées pensent que puisque le parlement approuve le budget, il est désormais crucial à la promotion de la BSG, et devrait exiger que la BSG soit transversalement intégrée dans tous les programmes du gouvernement. En contrepartie, certains ont exprimé leurs réserves sur les capacités actuelles des parlementaires : *« Ils doivent d'abord être sensibilisés sur la question genre avant qu'on leur demande d'assumer leur rôle dans la BSG. »* D'autres ont relevé les limites structurelles du parlement à affirmer la responsabilité de l'exécutif (Voir section 4).

Comme indiqué dans la section 6.2., les fonctionnaires du Ministère de l'Economie et des Finances et les membres des ONG ne sont pas en accord sur quel rôle ces derniers doivent jouer dans le cadre de l'utilisation du Rapport Genre comme outil de plaidoyer. Durant l'année précédente, le personnel de l'UNIFEM ont fait des efforts considérables pour assurer le rôle de médiateur entre ces deux parties prenantes, et pour identifier les membres du parlement et les ONG auxquelles les questions préparées doivent être adressées.

Ces efforts ont constitué une fondation pour la Phase III. L'équipe d'évaluation a trouvé qu'il existe actuellement

un fort consensus sur le fait que les ONG doivent être plus impliquées dans le processus de la BSG à travers la mobilisation, la sensibilisation, le plaidoyer, et le suivi de l'intégration des approches genre dans le budget du Gouvernement. Tout particulièrement, l'équipe d'évaluation a noté un appui considérable à l'engagement des ONG œuvrant en faveur des droits de la femme dans l'analyse de situation/l'évaluation des besoins réels des différentes populations ciblées par les activités de chaque département ; la sensibilisation de la population sur les droits de la femme ; et le plaidoyer en faveur de l'institutionnalisation de la BSG (notamment dans la loi budgétaire). Ainsi, **l'UNIFEM** pourrait exploiter l'enthousiasme des fonctionnaires du gouvernement dans différents départements pour rallier les activités et le plaidoyer des ONG féminines aux leurs.

Les études effectuées dans le cadre de l'Effet 2: (l'étude d'attribution des coûts des OMD, l'examen des données sensibles au genre au Maroc, et le dispositif de suivi communautaire CBMS), et les produits de gestion des connaissances (KM) (produits sous l'Effet 3) n'ont pas été largement disséminés ou n'ont pas été finalisés, ce qui limite leur utilité en tant qu'outils potentiels de plaidoyer. La Phase III devrait veiller à capitaliser ce travail.

### Principaux Résultats

L'absence d'une stratégie globale de plaidoyer et les désaccords entre les principales parties prenantes impliquent que les opportunités de capitaliser les réalisations spécifiques n'ont pas été pleinement exploitées.

### 7.4 Partenariats

La concentration de l'attention de l'UNIFEM sur le Ministère de l'Economie et des Finances comme partenaire principal dans la mise en œuvre du programme BSG

était pleinement justifiée compte tenu de l'importance de la réforme budgétaire comme point d'entrée pour la BSG. Cependant, durant la Phase III, l'UNIFEM devrait s'engager (ou se réengager) avec d'autres partenaires potentiels (la Banque Mondiale, le HCP, les mécanismes nationaux de promotion de la femme) afin de capitaliser son impact et son levier financier (voir Section 6.1 pour les partenariats potentiels).

Par ailleurs, le programme visait à créer des relations de partenariats à travers le dispositif d'un comité de pilotage. L'équipe technique de la BSG composée de membres de la DEPF, de la DB, du DAAG, et de l'UNIFEM était responsable de l'élaboration des plans de travail annuels, et de la soumission des rapports d'avancement au Comité de Pilotage. Il était prévu que ce Comité de Pilotage serait composé de représentants de la DEPF, de la DB et de la DAAG pour le Ministère de l'Economie et des Finances, les mécanismes nationaux de promotion de la femme (Secrétariat d'Etat chargé de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Handicapées (SEFEPH) qui est devenu plus tard un département ministériel), la Banque Mondiale, et l'UNIFEM<sup>62</sup>. Le rapport d'évaluation à mi-parcours (2006, p. 4) mentionne le besoin d'inclure le HCP, le SEFEPH et la Banque Mondiale dans le Comité de Pilotage.

D'autres partenaires impliqués dans l'exécution du programme et régulièrement mentionnés dans les rapports d'avancement soumis au bailleur de fonds incluent l'Agence de Développement Social (ADS), les parlementaires, une sélection des principaux ministères, le Haut Commissariat au Plan (HCP), les ONG et les universités. Toutefois, plusieurs de ces partenaires n'ont pas du tout été impliqués, ou ne l'ont été que marginalement. L'implication de ces parties prenantes exigerait un Mémoire d'Entente afin de définir clairement le rôle de ces acteurs vis-à-vis du rôle du Ministère de l'Economie et des Finances (notamment celui de la DEPF). De même,

un rôle plus renforcé du Ministère du Développement Social aurait également aidé à répondre à la lettre de cadrage du Premier Ministre pour l'année 2007 qui a chargé ce Ministère de l'intégration transversale du genre dans le gouvernement. Ceci exigera l'adaptation du document de la Phase III du programme (p. 12)<sup>63</sup> au contexte marocain, et appel à un leadership encore plus fort de la part du Ministère de l'Economie et des Finances (Voir Effet 1.1).

De même, le personnel de l'UNIFEM a dû fournir un temps et des efforts considérables pour définir clairement les rôles et les responsabilités de chaque acteur au sein du Ministère des Finances, à savoir la DAAG, la DEPF et la DB (en élaborant des termes de références), et pour s'assurer une flexibilité suffisante pour répondre aux changements dans le contexte externe (Evaluation à mi-parcours 2006, p.4), notamment le mécanisme national pour la promotion de la femme.

Plus récemment, l'UNIFEM a réussi à greffer la BSG à deux nouveaux programmes lancés en 2008 : le premier étant « l'Intégration de la Budgétisation Sensible au Genre dans l'Agenda de l'Efficacité de l'Aide », et le deuxième était le programme multisectoriel pour la lutte contre la violence fondée sur le genre au Maroc, impliquant huit agences du Système des Nations Unies (l'UNIFEM, le FNUAP, l'UNICEF, le Bureau International du Travail, la FAO, l'UNESCO, l'UNHCR, et l'ONUSIDA), 13 départements ministériels et partenaires de la société civile. Ce programme comprend une composante relative à la BSG, et l'UNIFEM compte la mettre en œuvre en coordination et en synergie avec la Phase III du programme BSG. Depuis 2008, l'UNIFEM a également commencé sa collaboration avec le BIT le FAES, et le Ministère de l'Emploi pour le développement des programmes et structures de ce dernier.

62 L'UNIFEM (2005): Le Programme Globale de l'UNIFEM pour la Budgétisation Sensible au Genre, Phase II : Composante Maroc, mis en œuvre par le Ministère des Finances marocain en partenariat avec l'UNIFEM, p. 12

63 L'UNIFEM : Expansion de la Budgétisation Sensible au Genre pour une Action Accélérée vers l'Egalité Genre, Phase III (2009-2011), septembre 2008.

## Principaux Résultats

Le comité de pilotage n'a pas réussi à fonctionner avec les membres envisagés initialement, et aucun suivi n'a été fait des suggestions pour inclure de nouveaux partenaires.

Un rôle plus important joué par d'autres partenaires, notamment le Ministère du Développement Social pourrait contrecarrer l'appel de l'UNIFEM à ce que le Ministère de l'Economie et des Finances joue un plus grand rôle de Leadership.

Le partenariat avec les autres agences du système des Nations Unies et les autres donateurs aurait pu être renforcé pour une plus grande efficacité des activités du programme, mais les perspectives futures semblent prometteuses.

# 8. Gestion du Programme

Cette section tente de répondre à la question d'évaluation concernant l'efficacité de l'UNIFEM à garantir les ressources humaines, financières et techniques nécessaires au programme. Pour ce faire, l'équipe d'évaluation a examiné les ressources en termes de dispositifs institutionnels, et de ressources organisationnelles en personnel et en financement.

Les dispositifs de planification, de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès du programme BSG au Maroc sont restés les mêmes tout au long du programme, à savoir : l'élaboration d'un cadre logique, et la soumission d'un rapport narratif et des rapports financiers au Gouvernement Belge suivant un canevas standard. Le **cadre logique** était utilisé pour l'élaboration des rapports adressés au Gouvernement Belge (voir Annexe 5 pour le cadre logique pays pour l'année 2005, et les modifications pour l'année 2008). Cependant, l'**absence de mécanisme de suivi** (mis à part le cadre logique annuel) indique qu'il s'agit principalement de rapports d'activités, sans aucune base pour l'évaluation des progrès vers la réalisation des résultats escomptés.

Le processus d'évaluation à mi-parcours du programme global de la BSG a eu lieu au niveau de chaque pays mi-2006 « suivant un processus interne et externe » avec une réunion des partenaires organisée au Maroc en novembre 2006<sup>64</sup> afin de capitaliser les résultats de l'évaluation à mi-parcours. Au Maroc, cette évaluation à mi-parcours a été menée par les équipes de l'UNIFEM et le Ministère de l'Economie et des Finances (la DEPF/Unité Genre, ainsi que la DB et la DAAG), et a donné lieu à un rapport exhaustif bien que concis. En revanche, les personnes interviewées ont mentionné que le caractère international de la réunion d'évaluation à mi-parcours impliquait que les questions d'ordre « interne » (telles que la qualité

des ateliers relatifs au Rapport Genre) n'ont pas pu être discutées. De plus, il y avait de **fréquents changements et des lacunes dans la dotation en personnel** : l'UNIFEM a recruté un coordinateur international vu l'absence d'expertise nationale en BSG. Cependant, le processus de recrutement a pris presque six mois, et la personne recrutée a quitté le poste après 11 mois. Afin d'éviter les retards causés par le processus de recrutement d'un autre coordinateur étranger, un coordinateur national du programme a été recruté. Durant la période précédant l'arrivée du coordinateur national à son poste vers la mi-2007, le programme était géré par trois personnes différentes, ainsi que par la Directrice Régionale, tous avaient/ont d'autres responsabilités et aucun d'eux n'avait suffisamment d'expertise préalable en matière de BSG. **L'assistance technique** en BSG qui était disponible au personnel – hormis le coordinateur international du programme et l'assistance ciblée pour les études et les rapports – s'est limitée principalement au recrutement d'un consultant international qui effectuait des visites périodiques au Maroc.

L'équipe marocaine a adopté une **approche pragmatique** fondée sur les réalités du Ministère de l'Economie et des Finances, et se sont fixé comme responsabilités principales de mettre en œuvre le programme et de s'adapter aux circonstances changeantes. Ainsi qu'exprimé par la Directrice Régionale de l'UNIFEM, chacun « apprenait sur le tas ». Bien que ceci soit jusqu'à un certain degré inévitable, il aurait été utile de réexaminer régulièrement la logique globale du programme (voir section 5.1.) et de vérifier les composantes et les hypothèses sur lesquelles se fondait la chaîne des résultats à accomplir pour la réalisation du but global. Ce point est en effet illustré par le rapport de l'évaluation à mi-parcours (2006 p. 4)<sup>65</sup>, sous

64 Voir les minutes de la réunion de l'UNIFEM

65 L'UNIFEM et le Ministère des Finances et de la privatisation : Rapport de l'évaluation à mi-parcours du programme de Budgétisation Sensible au Genre, Maroc, Phase II, septembre 2006.

le chapitre intitulé « Assurer l'ancrage durable du programme pour la réduction de la pauvreté féminisée. » :

« Nous devons éviter toute complaisance ou formalisme par rapport aux activités réalisées, et remettre systématiquement en question la qualité du travail effectué et de l'impact réel des actions entreprises pour l'amélioration de la condition de la femme. Quelle est l'objectif du programme ? Quels indicateurs sont plus aptes à mettre en exergue les changements et les réalisations accomplis? »

L'équipe d'évaluation n'a trouvé aucun indice qui pourrait suggérer que l'équipe de l'UNIFEM a eu l'opportunité de se pencher sur ces questions de manière approfondie, ou de documenter et de réviser périodiquement leur vision des résultats du programme à plus long-terme. Pareillement, le même rapport (2006, p. 7) comprend deux lignes sur le besoin de mener une évaluation de risques pour le programme ; les questions pertinentes qui ont été soulevées n'ont pas été couvertes, du moins, pas de manière documentée.

Cependant, l'équipe d'évaluation a noté que le personnel de l'UNIFEM au Maroc était **particulièrement dévoué** au programme BSG, et a fait preuve d'une capacité remarquable à développer les réseaux et à gérer « les politiques » des relations institutionnelles au sein des départements gouvernementaux.

Les documents du programme étaient archivés, mais pas de manière systématique, comme est le cas par exemple des listes des participants aux ateliers cités plutôt. Les changements dans les rangs du personnel a également fait en sorte que les documents soient incomplets (à titre d'exemple les listes des participants aux ateliers de 2005 n'existaient pas ou étaient simplement introuvables). Les documents relatifs au programme étaient sauvegardés sur les ordinateurs individuels, et donc étaient affectés par les changements du personnel. Au Maroc, aucun des membres du personnel travaillant sur le programme BSG n'était en poste lors de la réunion des partenaires pour la présentation des résultats de l'évaluation à mi-parcours en novembre 2006. Le personnel de l'UNIFEM au Maroc

**n'on fait état d'aucune contrainte d'ordre budgétaire ou de gestion financière.**

Il y eu des retards considérables dans la mise en œuvre du programme par rapport aux plans de travail annuels (et au plan d'exécution pays) que le personnel de l'UNIFEM a attribué à des problèmes liés aux consultants (notamment en relation à l'étude CBMS), ainsi qu'au choix programmatique d'ancrer le programme au processus de réforme budgétaire. A titre d'exemple, les ateliers d'application du manuel de la BSG au niveau des politiques, programmes et sous-programmes sectorielles étaient prévus pour 2006, alors que le Département de la Formation Professionnelle n'a adopté la réforme budgétaire qu'en 2007. Burn (2008, p. 30) mentionne une autre raison qui explique ces retards, à savoir que les ministères (qui ont déjà été impliqués plus tôt dans la réforme budgétaire) ont exprimé leur fatigue avec la réforme, et que pour cela, le Ministère de l'Economie et des Finances ne voulait pas les accaparer par ce qui pourrait être perçu comme une complication supplémentaire. De plus, le Troisième Rapport d'Activité (2006, p. 22) mentionne que « les employés du Ministère de l'Economie et des Finances a eu des difficultés à maintenir le même rythme d'exécution du plan de travail dû à l'existence d'autres priorités liées au cycle budgétaire. Par ailleurs, les tâches visant à assurer la genérisation des processus et des structures ne sont pas encore internalisées au sein du Ministère, et représentent donc une charge supplémentaire drainant le temps et les capacités du personnel. » Cette réalité est confirmée par les interviews entrepris pour les besoins de la présente évaluation. En effet, ces interviews ont relevé plusieurs problèmes sérieux relatifs à l'institutionnalisation du travail sur la BSG au niveau des administrations gouvernementales, que l'UNIFEM a eu des difficultés à influencer.

Plus grave encore est le fait qu'il n'y avait apparemment que très peu de motivations institutionnelles pour engager le personnel du Bureau de l'UNIFEM au Maroc dans un processus systématique d'apprentissage. En effet, l'apprentissage de la BSG a eu lieu au niveau des individus, ou a été commissionné à des consultants (par exemple en relation à l'étude de modélisation de la gestion des

connaissances (KM)), mais pas au niveau organisationnel, hormis la rédaction des rapports d'avancement et la révision des plans de travail annuels. Cependant, il est prévu que ceci change avec d'importants dispositifs de gestion des connaissances (KM) et de produits d'apprentissage devenant plus disponibles durant la Phase III. S'agissant de l'UNIFEM et des différents partenaires au sein du Ministère des Finances, il existe un consensus que le Maroc devrait être considéré comme un cas de « meilleure pratique » qui devrait être promu à l'échelle internationale (d'après les différentes présentations faites lors de forums internationaux, et qui ont été examinés dans le cadre de la présente évaluation). La publicité qui en a résulté a

probablement fournit un important booste de moral parmi les principaux acteurs, mais a également mené à négliger les expériences de BSG ailleurs (en d'autres mots, ceci implique aux acteurs marocains qu'ils n'ont pas grand chose à apprendre des expériences des autres pays.)

### Principaux Résultats

L'apprentissage organisationnel a eu lieu au niveau individuel, ou a été soumissionné à des consultants (par exemple lors de l'étude de modélisation de la gestion des connaissances (KM)), mais est sensé s'améliorer durant la Phase III.



# 9. Conclusions

Le Programme BSG de l'UNIFEM s'est greffé avec succès au processus de la réforme budgétaire au Maroc, et a contribué à la réalisation de quelques résultats importants, y compris l'institutionnalisation des Rapports Genre annuels accompagnant le projet de loi de Finances avec les contributions de 21 ministères/départements ; et le progrès vers la genderisation de 14 programmes sectoriels pilotes. Les facteurs clés de ce succès résident dans les partenariats réussis que l'UNIFEM a forgé avec les directions concernées du Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que la détermination et l'engagement de l'Unité genre de la DEPF.

La **décision de s'aligner à la réforme budgétaire était pertinente**, mais a limité les réalisations des buts à court-terme, notamment en ce qui concerne le changement des allocations budgétaires, vu la complexité et la lenteur du processus de réforme.

La concentration sur le Ministère de l'Economie et des Finances comme partenaire principal était essentielle pour assurer l'ancrage de la BSG au processus de la réforme budgétaire. Toutefois, le programme devrait étendre cette base afin de gagner l'appui du Ministère au niveau de tous les secteurs, et ce, à travers un plaidoyer par l'UNIFEM ciblé aux plus hauts niveaux, ou en influençant les programmes des autres donateurs qui appuient la réforme budgétaire ou la stratégie genre à intégrer la BSG dans leurs agendas.

Les **secteurs** pilotes ont permis de cibler les activités de renforcement des capacités aux secteurs clés. L'étape suivante serait de se concentrer plus sur la Direction du Budget pour opérationnaliser le travail de la BSG dans les secteurs ciblés. Pour ce faire, la DB devrait assumer une partie du rôle de leadership qui était exclusivement assumé par la DEPF durant la phase II. Le **manque de systèmes d'information adéquats et de dispositifs de collecte de données** doit également être corrigé,

puisque se sont là des éléments essentiels pour le suivi des impacts à long-terme de la BSG, ainsi que pour les analyses de situation. De même, l'appui ciblé à chaque département pour l'élaboration d'indicateurs et de systèmes de suivi et d'évaluation devrait prendre la forme d'activités d'appui et de suivi soutenues au lieu d'ateliers périodiques. Des liens plus explicites entre le travail au niveau des secteurs pilotes et le Rapport Genre devraient être établis, et les possibilités de développer les capacités aux niveaux décentralisés devraient être explorées.<sup>66</sup>

L'UNIFEM a commencé à forger avec succès des relations entre les ONG, le Ministère de l'Economie et des Finances et le parlement. Ce travail doit être capitalisé à travers l'appui aux initiatives du collectif d'ONG pour la BSG établi en 2008, et le renforcement des capacités des organisations de la société civile impliquées dans l'évaluation de l'impact genre des politiques publiques. Appui et sensibilisation sont également nécessaires pour les membres du parlement en général, et pour les femmes parlementaires et la Commission des Finances en particulier. Cet appui aidera à assurer l'adhésion des membres du parlement à l'adoption de la nouvelle Loi Organique des Finances (sensible au genre) prévue pour 2011.

L'UNIFEM et le Ministère de l'Economie et des Finances considèrent les Rapports Genre annuels comme un outil important de plaidoyer et de responsabilisation mis à la disposition des ONG et des membres du parlement pour approcher les branches exécutives du gouvernement, y compris les mesures pour la lutte contre la violence faite aux femmes (LCVFF). Une approche plus systématique fondée sur les droits humains requerrait que ces rapports

<sup>66</sup> Un tel travail aurait pu être entamé avec le Ministère de l'Education et le Ministère de l'Agriculture. Ce dernier est particulièrement prometteur étant donné qu'il bénéficie d'une grande partie du don de 697,5 million de dollars que le Maroc a reçu du Millennium Challenge Account (MCA) en 2007 comme appui à la croissance économique et à la promotion des opportunités d'emploi au Maroc (y compris le programme de la promotion du secteur de la pêche maritime qui comprend une importante composante genre).

soient accessibles à une plus large audience d'ONG et de parlementaires, à la fois en termes du jargon utilisé qu'en termes de délais.

L'équipe de l'UNIFEM avait une bonne connaissance des acteurs et processus concernés, et le programme est actuellement en train d'établir des liens avec d'importantes initiatives, telles que l'INDH. Cependant, une analyse exhaustive de la situation et une cartographie des programmes genre entreprises au début de la phase II (et revues régulièrement tout au long du programme) aurait aidé à établir des liens plus efficaces avec un plus grand nombre d'acteurs. Trouver le moyen d'influencer le travail actuellement entrepris par l'ONU et par la Banque Mondiale dans le domaine de la réforme budgétaire et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), pour l'intégration de la dimension genre aurait **contribué à fructifier des ressources limitées de l'UNIFEM.**

L'UNIFEM devrait renforcer les partenariats et la coordination en élargissant la composition du comité de pilotage

pour y inclure un plus large spectre d'organisations de la société civile, du gouvernement et des bailleurs de fonds/donateurs.

La Phase II du programme BSG comprend un ensemble considérable de mécanismes d'apprentissage et de gestion des connaissances (KM), dont la majorité est encore en cours de finalisation, et dont l'impact ne se ferait donc sentir pleinement que durant la phase III.

Le module de formation électronique (e-learning) en cours d'élaboration avec la DAAG ne devrait pas être uniquement utilisé au niveau de l'Institut de Formation du Ministère des Finances, mais devrait également être intégré au niveau du cursus des autres instituts de l'administration publique prestigieux. Une composante de formation des formateurs pourrait également être envisagée pour renforcer la capacité nationale en matière de BSG. Ceci permettra d'améliorer la communication sur et la dissémination des produits du programme BSG à l'échelle nationale.

# 10. Leçons Retenues/Enseignements

L'ancrage du programme BSG à un processus à long-terme de changements profonds (la réforme budgétaire) implique que les produits du programme ne peuvent être accomplis dans les délais de la phase II. Alors qu'un engagement à long-terme est requis de l'UNIFEM, il doit cibler les secteurs qui ont fait un certain progrès dans ce domaine, et ont développé une certaine capacité à appliquer les principaux éléments de la réforme (à titre d'exemple quand le personnel connaît les différents types d'indicateurs, et peut facilement comprendre et élaborer les indicateurs sensibles au genre). Ceci suppose de garder un contrôle régulier des calendriers d'exécution dans chaque département, et proposer des éléments de la BSG à des moments cruciaux ; cela suppose également de garder le contact avec la Banque Mondiale et d'autres donateurs lorsqu'ils sont en train de développer ou de réviser leurs guides de budgétisation axée sur les résultats afin de garantir que ceux-ci soient gendérisés

--en d'autres termes, s'assurer qu'il n'y a qu'un seul set de manuels et de guides pour tout le personnel). Bien que certaines de ces questions soient liées aux problèmes généraux relatifs à l'harmonisation et à la coordination, ainsi qu'au cadre légal (comme la Loi Organique de Finances), une telle approche tente d'éviter d'encombrer avec la composante genre un processus déjà complexe de changement institutionnel, qui pourrait mener à une « fatigue vis-à-vis de la réforme » et à une appréciation et application superficielles des concepts et des outils de la BSG. Dans un contexte national où la responsabilité et l'évaluation ne font pas partie de la culture politique, il est inévitable que les relations entre les partenaires qui œuvrent pour la redevabilité, telles que les ONG, et le corps exécutif du gouvernement soient antagonistes à prime abord. L'UNIFEM peut donc jouer un rôle de médiation entre ces principales parties prenantes en utilisant la BSG comme outil ou langage commun.



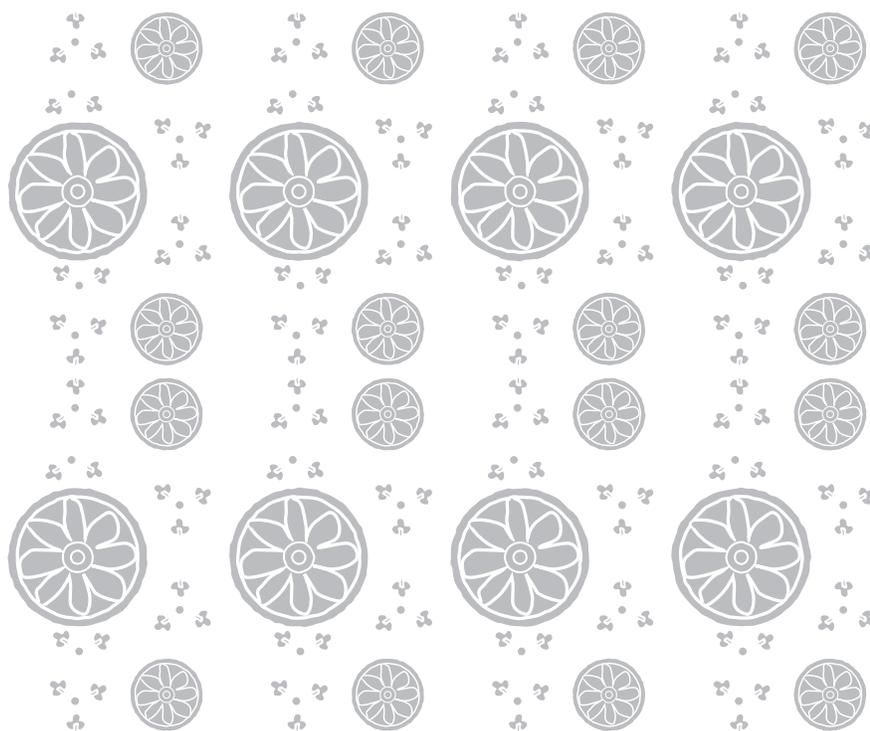
# 11. Recommandations

- 1.** Alors que l'approche de développement des capacités adoptée durant la phase II était largement justifiée et efficace, il est à présent nécessaire d'aller au-delà des ateliers de développement des capacités pour entreprendre **des actions plus ciblées d'assistance technique** (particulièrement à travers la DB), et développer des réseaux d'apprentissage par pairs à travers les différents secteurs, et ce, afin de réaliser des changements concrets dans les allocations budgétaires.
- 2.** Au début de la Phase III, il serait utile de définir clairement **la Théorie de Changement** sur laquelle cette phase est fondée, afin d'assurer que cette théorie soit comprise et adoptée par tous les acteurs concernés, y compris au sein de l'équipe de l'UNIFEM au niveau central et au Bureau de l'UNIFEM au Maroc, ainsi que parmi les défenseurs de la responsabilité genre et d'autres donateurs.
- 3.** De même, il est recommandé de dresser une cartographie des programmes en cours relatifs au genre et à la réforme budgétaire, et d'identifier les partenariats stratégiques et les opportunités de partenariats afin de fructifier les ressources limitées de l'UNIFEM et capitaliser l'impact du programme BSG.
- 4.** Afin de capitaliser les succès réalisés par le programme marocain, il est important de finaliser les dispositifs d'apprentissage et les composantes KM dans les plus brefs délais, et de mettre au point un plan de dissémination pour partager les bonnes pratiques et les leçons retenues de manière systématique, au Maroc aussi bien qu'à l'étranger. Les **partenariats avec d'autres pays concernés devraient être institutionnalisés pour maximiser les gains.**



## Rapport d'Évaluation

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



Annexes



# Annexe 1

## Termes de Référence pour l'évaluation globale du Portefeuille du programme de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre.

---

### 1. Contexte

La Budgétisation Sensible au Genre (BSG) est devenue un outil internationalement reconnu pour l'obtention de l'égalité genre. La première application de cet outil a eu lieu en Australie, en 1984, lors d'une évaluation faite par le gouvernement fédéral sur l'impact du budget sur les femmes. Dix ans plus tard, le concept fut adopté en 1995 par l'ONU dans le cadre de la Quatrième Conférence Mondiale sur la Femme et le Programme d'Action de Pékin. Aujourd'hui, plus de 90 pays dans le monde appliquent une multitude d'initiatives de budgétisation sensible au genre qui couvre la société civile, le gouvernement et les organisations internationales.

En réponse aux exigences de quelques pays pour l'introduction ou l'institutionnalisation d'une budgétisation sensible au genre, le Fonds de Développement des Nations Unies pour la Femme (UNIFEM) contribue de manière considérable à susciter l'intérêt, à développer la capacité et l'engagement à incorporer une perspective d'égalité genre dans les processus et les pratiques budgétaires. Depuis 2001, l'UNIFEM a appuyé les initiatives BSG dans plus de 35 pays, et s'est placé en tant qu'acteur principal d'appui à la BSG au sein du système des Nations Unies.

Le programme global de l'UNIFEM intitulé "Renforcer la Gouvernance Économique: l'Analyse Genre Appliquée aux Budgets de l'État" lancé en 2001, a fourni une assistance technique et financière aux initiatives budgétaires relatives au genre en Amérique Latine, en Afrique et en Asie-Pacifique. Les quatre premières années du programme

se sont focalisées sur la mise à disposition des outils et des méthodologies de budgétisation sensible au genre; développement des capacités des parties prenantes à recommander et à effectuer des analyses de budgets sensibles au genre; le développement des processus de budgétisation et de planification pour l'égalité genre; et l'augmentation de l'allocation des ressources pour promouvoir l'égalité genre.

La seconde phase du programme - qui fut mise en œuvre entre 2005 et 2008 - avait pour but de garantir que les priorités des femmes pauvres étaient reflétées adéquatement dans les processus nationaux de budgétisation. Des initiatives furent mises en œuvre au Maroc, au Sénégal, au Mozambique et en Equateur. Dans ces quatre pays, le programme a tenté de transformer les processus et les politiques d'exécution des budgets, pour les sensibiliser ainsi aux principes de l'égalité genre. Le programme prévoyait également de changer concrètement l'allocation des ressources en les orientant vers les priorités des femmes.

Le programme global a inspiré de nombreuses initiatives BSG qui se formèrent différemment et s'étendirent au-delà de l'envergure du programme initial. La programmation BSG de l'UNIFEM se constitue aujourd'hui d'un portefeuille de programmes interrégionaux, thématiques, régionaux et nationaux qui couvrent plusieurs pays et communautés locales à travers le monde.

Les initiatives BSG de l'UNIFEM opèrent à différents niveaux et ont des objectifs variés, mais elles restent unies dans leur but ultime: contribuer à la réalisation des droits de la femme et de l'égalité genre en changeant les priorités budgétaires, mais également en renforçant la participation des femmes dans les débats budgétaires et dans la prise de décisions.

## 2. Justification et but de l'Évaluation

Afin d'évaluer l'efficacité et la pertinence du travail de l'UNIFEM dans les domaines critiques, un nombre d'évaluations stratégiques globales sont effectuées par l'UNIFEM chaque année. Les évaluations globales sont des estimations indépendantes qui analysent les performances de l'UNIFEM et sa contribution dans les domaines critiques de l'égalité genre et de la responsabilisation des femmes. Ces évaluations sont dites stratégiques car elles apportent des connaissances sur les problèmes politiques, des approches de programmes, ou encore des modalités de coopération.

L'évaluation du travail de l'UNIFEM sur les Budgets Sensibles au Genre est une évaluation globale effectuée dans le cadre du plan d'évaluation annuel de l'Unité d'Évaluation en 2008. La sélection de ce type d'évaluation est justifiée par l'engagement existant de donateurs pour financer le programme (comme le Gouvernement Belge); sa pertinence par rapport au Plan Stratégique de l'UNIFEM (2008-2011); son potentiel à générer des informations sur le rôle de la BSG concernant une plus grande autonomisation des femmes, et une évolution plus rapide de l'agenda de l'égalité genre; le volume des investissements alloués à ce secteur d'activité durant ces dernières années; et sa couverture géographique.

La pertinence de cette évaluation est d'autant plus remarquable considérant le fait que le Plan Stratégique de l'UNIFEM s'est spécifiquement concentré sur l'**augmentation du nombre de processus budgétaires qui incorporent intégralement l'égalité genre**, le considérant comme l'un des huit résultats clés auxquels l'organisation désire contribuer, et ce en avançant vers la réalisation des engagements nationaux pour l'égalité genre et l'autonomisation des femmes. Il est donc prévu que cette évaluation fournisse des preuves concluantes et une explication cohérente concernant les facteurs qui favorisent ou entravent l'application efficace des processus de budgétisation sensible au genre.

La présente évaluation est indépendante et est menée par une équipe externe, ce qui lui confère le caractère d'être à la fois sommative et formative. Son but est d'être un exercice d'apprentissage prospectif, plutôt qu'une simple appréciation de la programmation BSG à l'UNIFEM. L'évaluation déploie une approche basée sur la théorie et vise à évaluer d'un œil critique les conditions et les mécanismes qui favorisent ou entravent le travail de l'UNIFEM pour la promotion de l'égalité genre dans les pratiques et les processus budgétaires. Elle vise également à évaluer l'approche globale de l'UNIFEM à la programmation de la BSG, l'objectif principal étant d'informer et de soutenir la stratégie de l'UNIFEM pour la budgétisation sensible au genre.

L'évaluation globale sera menée en plusieurs étapes.

**L'étape 1** constituera une appréciation préliminaire rapide des initiatives BSG, et aura pour but de clarifier la portée de l'évaluation. **L'étape 2** se concentrera sur le *Programme Global BSG: Phase II* sous la forme d'une étude de cas, et évaluera les résultats du programme au niveau national. **L'étape 3**, en fonction des conclusions des deux premières étapes, cherchera à évaluer l'adéquation globale de l'approche de l'UNIFEM à la programmation BSG, en termes d'efficacité, de pertinence et de pérennité .

L'évaluation aura pour objectifs:

d'évaluer la stratégie thématique de la BSG de l'UNIFEM, et son efficacité technique et politique dans la promotion de l'égalité genre;

de soutenir la programmation BSG en consolidant et en testant les théories de changement qui servent de base au travail de l'UNIFEM dans ce domaine thématique;

d'identifier les facteurs favorisant ou entravant la mise en œuvre des programmes BSG;

d'évaluer la progression vers les résultats et le rendement prévus par la programmation BSG au niveau national à travers une étude de cas du Programme Global BSG: Phase II;

d'engendrer des enseignements sur des stratégies, modèles et pratiques efficaces pour la promotion de la responsabilité genre dans les politiques et les pratiques budgétaires;

de soutenir les programmes BSG sélectionnés dans leur programmation et leur évaluation en effectuant des mises à jour de leurs théories de changement, en identifiant des indicateurs et en fournissant des outils de suivi.

Il est attendu que les résultats de l'évaluation soient utilisés en tant qu'apports importants pour:

Le développement de la stratégie thématique de l'UNIFEM, l'enrichissement de la réflexion et des connaissances sur l'élaboration des programmes BSG;

La conception et la mise en œuvre de la troisième phase du Programme de Budgétisation Sensible au Genre;

L'amélioration du suivi et des systèmes d'évaluation des programmes actuels BSG de l'UNIFEM, et la préparation de l'évaluation d'impact dans les pays sélectionnés.

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

Le portefeuille de la programmation BSG de l'UNIFEM soutient des activités aux niveaux global, régional, national et local, afin d'obtenir l'égalité genre à travers la recherche, le développement des capacités, l'appui des politiques, les relations contractuelles et le partage des connaissances. Le programme global BSG encourage le développement d'outils d'analyse des dépenses et des revenus appliquée au genre, afin d'adapter ces outils et de les utiliser au niveau national. Le programme promeut également la participation des femmes dans les forums et les organismes de gouvernance économiques, et préconise le débat au sein des institutions internationales sur le genre et les défis économiques qui s'y rattachent. Les initiatives nationales de budgétisation sensible au genre incluent l'examen et l'analyse des budgets locaux, nationaux et sectoriels dans une perspective genre, et l'étude de l'impact différencié selon le genre des politiques de taxation et des mesures génératrices de revenu. Ces efforts cherchent à promouvoir le dialogue au sein de la société civile, et parmi les parlementaires et les responsables chargés de formuler et d'appliquer la politique budgétaire autour de l'égalité genre, de la pauvreté et du développement humain.

Les initiatives récentes de BSG de l'UNIFEM incluent:

*Le Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase I, 2001-2004, et Phase II, 2005-2008* (programme financé par le gouvernement Belge, avec un budget de plus de 5 millions d'euros pour deux phases du programme);

*Le Programme de Budgets Sensibles au Genre au Niveau Local de l'UNIFEM: 2003-2006* (financé par la Commission Européenne, qui fournit un soutien financier de 700 000 euros aux initiatives locales en Inde, au Maroc, en Ouganda et aux Philippines);

*Le Développement Local Equitable au Genre* (programme thématique commun à l'UNCDF, l'UNIFEM et le PNUD, lancé en 2008 avec un budget dépassant 6 million de dollars US);

*L'application de la BSG dans le contexte de la Santé Reproductive* (programme thématique commun avec le FNUAP; 730 000 dollars US; 2006-en cours);

*La BSG et l'Efficacité de l'Aide: 2008-2011* (programme thématique financé par la Commission Européenne à hauteur de 2,61 millions d'euros);

*Intégration de la Dimension Genre dans le Budget: Rendre visible la contribution volontaire des femmes au développement national en Amérique Latine* (programme commun avec les VNU; 365 500 dollars US; 2005-2007)

*Renforcer la gouvernance locale démocratique: Initiatives budgétaires Sensibles au Genre en Amérique Latine* (programme commun avec l'AECID; 1 400 000 dollars US; 2006-2009);

Des programmes indépendants à des niveaux régionaux ou nationaux, ainsi que des projets, et des activités, tous inspirés de la programmation interrégionale et thématique, mais qui, en tant que tels, ne sont pas directement financés par ces programmes.

### 4. Portée de l'Evaluation: Questions

Tenant compte de la portée géographique et des délais à respecter, l'étape 1 effectuera un balayage complet du travail de l'UNIFEM dans toutes les régions, et l'Étape 2 concentrera son analyse sur le Programme Budgétaire Sensible au Genre: Phase II en Équateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal, couvrant ainsi la période

2005-2008. L'Étape 3 aura une perspective globale et approfondira des initiatives BSG dans des régions différentes, y compris l'Amérique Latine, l'Europe du Centre-Est, l'Afrique, l'Asie et des États Arabes, et ce de l'année 2004 à 2008. On s'attend à ce que le cadre géographique final de l'évaluation pour l'Étape 3 soit défini après une étude de documentation préliminaire, et des consultations avec le personnel du programme.

L'évaluation abordera les principales questions suivantes:

Quelles approches l'UNIFEM déploient-elles dans la programmation BSG et quelles sont les théories et suppositions sous-jacentes qui soutiennent ces programmes?

Quels sont les résultats du *Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II*? Pourquoi et comment ces résultats ont-ils été réalisés? Quels sont les bonnes pratiques, les leçons retenues et les défis rencontrés?

Quelles preuves soutiennent les déclarations selon lesquelles le portefeuille du programme BSG de l'UNIFEM contribue à l'égalité genre et à un impact sur l'avancement des droits de la femme?

Quels sont les indicateurs clés, les processus et les variables stratégiques pour suivre et mesurer le progrès dans les processus de BSG?

Comment le contexte politique, économique, social et institutionnel affecte-t-il le travail de BSG de l'UNIFEM et la réalisation des résultats escomptés?

Quelle assistance l'UNIFEM fournit-il à ses partenaires travaillant sur la BSG pour réaliser des résultats à des niveaux nationaux, régionaux et globaux? Dans quelle mesure l'appropriation nationale des initiatives BSG a-t-elle été réalisée?

A quel point les approches de programmation de la BSG sont-elles efficaces, appropriées et potentiellement durables, en vue de guider les orientations futures?

Il est prévu que l'équipe d'évaluation développe une matrice d'évaluation qui touchera aux susdites questions, aux secteurs auxquels elles se réfèrent, aux critères d'évaluation, aux indicateurs et aux moyens de vérification en tant qu'outils pour l'évaluation.

## 5. Approche méthodologique de l'Évaluation

Afin d'utiliser efficacement les ressources disponibles et d'éviter la duplication, l'évaluation d'entreprise se fonde sur des évaluations précédemment programmées, aussi bien que sur les nombreuses recherches sur la budgétisation sensible au genre déjà menées par l'UNIFEM. Comme noté précédemment, l'évaluation est effectuée en deux étapes, qui diffèrent dans leur portée géographique et dans leur calendrier. Nous proposons que ces différentes étapes de l'évaluation puissent être combinées en déployant une approche de l'évaluation dictée par la théorie. Ces étapes s'entre informeront en identifiant, évaluant et dressant la carte des théories sous-jacentes et des pratiques qui favorisent ou entravent le changement transformationnel.

Notre définition d'une approche dictée par la théorie est une méthodologie d'évaluation qui se concentre sur la découverte des hypothèses sous-jacentes sur la manière dont le programme fonctionne pour réaliser ses résultats, et qui teste ensuite ces hypothèses sur le terrain une fois qu'elles ont été rendues publiques. Comme toute méthode d'évaluation et de planification, les évaluations dictées par la théorie exigent que les parties prenantes aient clairement spécifié leurs buts à long terme, qu'elles aient identifié les indicateurs mesurables de succès et formulé des actions pour réaliser leurs buts. Cependant, sa concentration sur des relations de causalité entre les ressources, les activités, les résultats et le contexte d'intervention font que cette méthode est particulièrement appropriée pour l'évaluation de programmes complexes, tels que la programmation BSG de l'UNIFEM. L'approche dictée par la théorie assure la transparence du programme, ce qui permet aux parties prenantes de voir comment son fonctionnement est perçu à partir de multiples perspectives. Cela aide à identifier les secteurs critiques et les questions sur lesquelles l'évaluation devrait se concentrer. Dans l'ensemble, une approche dictée par la théorie, en dressant la carte d'un processus de changement du début à la fin, établit un plan du travail qui reste

à effectuer, prévoit ses effets, et définit ce qui devrait être évalué, quand et comment.

#### Etape 1: Etude bibliographique préliminaire et consultations

L'évaluation commencera par un survol rapide des initiatives BSG dans la période 2004-2008 et organisera des discussions de groupe avec le personnel du programme pour identifier les modèles clés et les théories de changement déployés dans la programmation de la BSG. Cette phase préparatoire de l'évaluation aspirera à apprécier la capacité d'évaluer les programmes/projets/activités BSG et clarifiera le centre de l'évaluation globale de la stratégie BSG, ci-dessous appelé Étape 3.

#### Etape 2: Evaluation du Programme Budgétisation Sensible au Genre

Cette étape se concentrera sur une étude de cas du *Programme Budgétisation Sensible au Genre: Phase II* en Equateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal. Bien que l'évaluation précédente ait été planifiée comme une évaluation finale séparée, l'évaluation globale utilisera la *Phase II* comme un point de départ pour l'analyse en profondeur des théories du programme. Pendant cette étape, les théories clés de changement et leurs indicateurs seront conçus, et le progrès du programme vers les résultats escomptés sera évalué. L'évaluation sera sommative et se concentrera sur les résultats (aux niveaux des produits et des effets), mais également sur des questions de processus (partenariats et gestion efficace pour parvenir à ces résultats). En réponse aux besoins identifiés par le *Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II*, cette étape prêtera une attention particulière à l'évaluation de l'efficacité des stratégies utilisées pour la mise en œuvre de la BSG. (Pour plus de détails, se référer à l'Annexe 1, qui contient les Termes de Référence pour l'Evaluation du *Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II*).

#### Etape 3: Configuration et évaluation de l'approche globale de l'UNIFEM à la programmation de la BSG

S'appuyant sur les conclusions des phases 1 et 2, la troisième étape analysera le portfolio des programmes BSG de l'UNIFEM depuis 2004, et aura pour but d'évaluer la validité de l'approche adoptée par l'UNIFEM vis-à-vis

de la BSG sur la base des résultats obtenus, et d'identifier les contraintes éventuelles. Cette partie comprendra une cartographie exhaustive du travail de l'UNIFEM sur la BSG et l'élaboration d'une typologie des programmes/projets BSG en fonction de leurs théories du changement. Il est à noter que l'étape 2 comprenait principalement des initiatives BSG au niveau national, et que par conséquent, les théories du changement pour les initiatives locales et sectorielles dans la phase 3 seront construites en s'appuyant sur les évaluations effectuées récemment et sur des entretiens téléphoniques semi-directifs. De plus, selon les résultats de l'examen rapide initial, quelques visites sur le terrain pourraient éventuellement être incluses dans cette étape de l'évaluation. L'analyse des données établira des liens entre la programmation de la BSG et la stratégie globale de l'UNIFEM, et évaluera la cohérence et l'efficacité de la programmation de la BSG.

La troisième étape de l'évaluation aura trois objectifs principaux:

Evaluer l'ampleur de la contribution de l'UNIFEM à la sensibilisation et au renforcement des capacités sur les budgets sensibles au genre, ainsi qu'à l'accroissement de l'égalité genre dans les processus budgétaires aux niveaux national, régional et interrégional.

Extraire les bonnes pratiques et façonner les orientations stratégiques de l'UNIFEM pour la programmation future sur la budgétisation sensible au genre.

Proposer une typologie des programmes BSG et développer des systèmes de collecte de données et des outils de suivi au niveau des pays pour les différents «types» de programmes / projets. Les outils développés seront utilisés pour améliorer la programmation en faisant le suivi des progrès des différents «types» de programmes et projets BSG.

## 6. Méthodologie

La programmation de la BSG à l'UNIFEM constitue un programme complexe visant à promouvoir l'égalité entre les sexes dans les processus budgétaires aux niveaux national, régional et interrégional. L'approche d'évaluation proposée tiendra compte de cette complexité en combinant des méthodes de recherche qualitative et quantitative dans une approche dictée par la théorie. Les composantes clés de la conception de l'évaluation seront entre autres : documentation et étude bibliographique,

étude de cas et cartographie globale / examen systématique des initiatives BSG de l'UNIFEM.

### **Etude Bibliographique et Documentation (Etape 1)**

Nous proposons de commencer le processus d'évaluation par l'élaboration d'un cadre de projet et des théories du programme. Cette étape commencera par un examen succinct de la documentation académique et documentation parallèle sur les aspects sous-jacents des programmes. La documentation parallèle examinée comprendra des documents du programme, des rapports, des études et des évaluations antérieures des programmes BSG de l'UNIFEM. Dans ce contexte, les évaluateurs auront pour objectif d'identifier les hypothèses sous-jacentes (théories du programme) que les intervenants ont émises sur la façon dont les programmes BSG sont censés fonctionner. L'analyse du document sera soutenue par des groupes de discussion et en consultation avec le personnel clé du programme. L'examen mettra l'accent sur une variété d'initiatives BSG, notamment des programmes régionaux, nationaux, locaux et thématiques, des projets et des activités. Les programmes BSG seront étudiés dans un large contexte socioéconomique et organisationnel.

### **Une étude de cas (Etape 2)**

Les théories du programme seront affinées et testées en mettant l'accent sur l'étude en profondeur du Programme BSG: Phase II. Suite à la documentation et aux examens, les théories seront développées à travers une série d'entretiens semi-structurés et des groupes de discussion avec le personnel de gestion du programme BSG, les bureaux régionaux et nationaux et les partenaires. L'élément de consultation de cette étape est crucial pour la constitution d'un consensus sur la logique d'ensemble du programme et les résultats escomptés et, plus spécifiquement, sur les mécanismes de fonctionnement. Les bonnes pratiques et leurs mécanismes de soutien seront cartographiés et regroupés en fonction des volets spécifiques du programme. Enfin, des enquêtes auprès des bénéficiaires et une analyse du contenu des documents de politique budgétaire seront menées pour évaluer les effets du programme. Des données provenant de sources différentes de recherche seront triangulées afin

d'augmenter sa validité.

### **Typologie et évaluation globale (Etape 3)**

La deuxième étape de l'évaluation globale se concentrera sur l'analyse des données secondaires et des entretiens téléphoniques pour évaluer l'efficacité, la pertinence et la pérennité de l'approche de la BSG faite par l'UNIFEM. Les entretiens téléphoniques semi-structurés menés auprès d'intervenants clés constitueront un outil important pour la collecte des données, car les documents de programme/de projet disponibles risqueraient de ne pas fournir suffisamment de preuves pour cartographier les théories du changement et proposer une saisie des données et des systèmes de contrôle à différents «types» de projets. Par ailleurs, si les évaluateurs en ressentent le besoin, quelques visites dans d'autres pays concernés pourraient également avoir lieu.

L'approche et la méthodologie proposée doit être considérée comme des lignes directrices souples plutôt que des normes définitives, les évaluateurs auront d'ailleurs la possibilité d'apporter leurs contributions et de proposer des changements dans la conception de l'évaluation. Il est attendu que l'Equipe d'Evaluation contribuerait à mieux définir l'approche et la méthodologie et présenterait une description détaillée de sa méthodologie dans la soumission et dans Rapport de Démarrage. En outre, l'approche et la méthodologie affinées par l'Equipe d'Evaluation doivent intégrer une approche Droits Humains et des perspectives sur l'Egalité Genre.

Le Groupe d'Evaluation des Nations Unies prépare actuellement un processus d'orientation (ou guide) à l'échelle du système de l'ONU sur la façon d'intégrer les Droits Humains et l'Egalité Genre dans l'évaluation. La présente évaluation a été choisie pour piloter le guide, et ceci nécessitera environ trois jours supplémentaires par membre de l'Equipe d'Evaluation pour le briefing initial et l'examen du projet de guide, le processus de pilotage et le feedback sur le guide.

## 7. Gestion de l'Évaluation

Cette évaluation indépendante sera gérée par l'Unité d'Évaluation de l'UNIFEM. Au cours du processus d'évaluation, celle-ci se concertera avec la Direction, les sections Géographiques et Thématiques, les bureaux Sous-Régionaux et les principaux partenaires externes du Programme BSG. Un comité consultatif et un groupe de référence sera constitué au début de l'évaluation pour garantir la qualité de l'étude. La coordination sur le terrain, y compris le soutien logistique, seront sous la responsabilité du programme de gestion de la BSG, des zones géographiques correspondantes et des Bureaux Régionaux et Nationaux.

Cette évaluation est consultative et a une forte composante d'apprentissage. Pour la préparation de ces Termes de Référence, une première identification des principaux intervenants aux niveaux national et régional sera menée afin d'analyser leur implication dans le processus d'évaluation. La direction de l'évaluation permettra d'assurer que les principaux intervenants seront consultés.

Après que l'évaluation ait été achevée, l'étape finale du processus aura lieu, y compris la stratégie de diffusion pour le partage des leçons retenue, et la réaction au niveau de la direction aux résultats de l'évaluation. Ces activités seront gérées par l'Unité d'Évaluation en concertation étroite avec le Programme BSG et les autres unités concernées.

L'Unité d'Évaluation de l'UNIFEM pourrait participer aux missions nationales en collaboration avec l'équipe d'évaluation.

## 8. Calendrier et Produits

L'évaluation sera menée entre septembre 2008 et janvier 2009. Environ 200 personnes/jours seront nécessaires pour la conduite de cette évaluation.

Produit / Activité	Dates estimées
<b>Étape 1 Produit clé</b> – modèles préliminaires et théories du programme identifiés, portée de l'Étape 3 définie	
<b>Rapport de Démarrage</b> de l'équipe d'évaluation, qui inclut la méthodologie de l'évaluation et le calendrier des activités et des produits livrables	28 Septembre – 7 Octobre
<b>Rapport de Synthèse</b> du balayage rapide et de mesure de l'évaluabilité. Les critères définis pour la sélection d'initiatives devront également être évalués	17 Octobre

Produit / Activité	Dates estimées
<b>Etape 2 Produit clé</b> – le Rapport d'Évaluation du Programme BSG: Phase II	
<b>Collecte de données</b> (travaux sur le terrain inclus)	7 Octobre – 15 Novembre
<b>Rapport sur la Progression</b> du travail sur le terrain, adressé à l'Unité d'Évaluation de l'UNIFEM et aux intervenants clés, internes et externes	31 Octobre
<b>Présentation Power Point</b> sur les conclusions préliminaires, les leçons apprises et les recommandations	17 Novembre
<b>Projet de rapport complet</b> qui soulignera les résultats et les conclusions clés de l'évaluation, les leçons retenues et les recommandations. Le format du rapport d'évaluation sera convenu avec les évaluateurs	3 Décembre
<b>Rapport final d'évaluation</b> et résumé de cinq pages	15 Décembre
<b>Etape 3 Rapport Final pour l'Évaluation Globale</b> , s'appuie sur l'Etape 2 en y rajoutant des éléments supplémentaires (* devrait commencer en parallèle avec l'Etape 2)	
Bilan de l'approche globale de BSG, en incluant la typologie des programmes et le degré de développement des outils de suivi	15- 31 Décembre
Rapport final sur l'évaluation de l'approche globale de BSG qui s'appuie sur les conclusions de l'Etape 1	15 Janvier
Evènement de communication / posté sur le web / vidéo des résultats de l'évaluation utilisant de nouveaux médias /vidéo / méthodes alternatives.	17 Janvier

## 9. Composition des Equipes

Une équipe internationale de consultants appuyée par des experts locaux, une assistance technique/ dans les recherches et l'Unité d'Évaluation procédera à l'évaluation. Quatre à six membres de l'équipe auront une expérience liée à l'évaluation, l'égalité genre et la politique économique avec une connaissance spécifique sur la budgétisation sensible au genre et les systèmes publics de gestion financière. Il y aura un membre de l'équipe d'évaluation pour chaque pays à l'étape 1, et l'un d'entre eux sera chef d'équipe. L'Unité d'Évaluation pourrait compter le Directeur des Activités de l'évaluation globale comme membre de l'équipe, et il/elle sera alors impliqué(e) dans l'exécution de l'évaluation.

La composition de l'équipe devrait refléter une expertise étendue dans les domaines du genre et de la politique économique. Le chef de l'équipe doit posséder d'une capacité de réflexion stratégique et une grande expertise dans les questions globales de budgétisation sensible au genre. L'équipe devrait également posséder une expérience interculturelle relative au pays en développement, et devrait aussi inclure des experts nationaux.

### a. Chef de l'Equipe d'Evaluation – Consultant International

Au minimum titulaire d'une maaster; un Doctorat en sciences sociales est préférable.

10 ans d'expérience dans l'évaluation, et au moins 5 ans dans l'évaluation des programmes de développement.

Expérience dans l'évaluation des programmes de grande envergure impliquant plusieurs pays et des évaluations dictées par la théorie.

Expérience certifiée en tant que chef d'équipe d'évaluation, avec la capacité de diriger et de travailler avec d'autres experts en évaluation.

5 années d'expérience en matière d'égalité genre et de politique économique, ayant une connaissance spécifique de la BSG, des systèmes publics de gestion financière et de la réforme du secteur public.

Essentiel: Expérience de travail avec de multiples intervenants, tels les gouvernements, les OSC, les agences des Nations Unies et des institutions multilatérales et bilatérales. De l'expérience dans l'approche participative est un atout. Compétences en animation et capacité à gérer la diversité des points de vue dans des contextes culturels différents.

Essentiel: expérience en développement des capacités.

Une connaissance de base des pays spécifiques couverts par le programme serait un atout.

Capacité à produire des rapports bien écrits qui démontrent une capacité d'analyse et des aptitudes en communication.

Aptitude à travailler avec l'organisation ayant commandé l'évaluation et avec les autres intervenants de l'évaluation afin de veiller à ce qu'un produit de haute qualité soit offert dans les délais requis.

Parle/écrit couramment en anglais.

Le chef de l'Equipe d'Evaluation sera responsable 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 de l'évaluation.

#### a. Membres de l'Equipe d'Evaluation – Consultants Régionaux/ Nationaux

Pré requis:  
Au moins un master dans un des domaines des sciences sociales

Au moins 5 ans d'expérience en évaluation

Essentiel: Familiarité avec le Maroc, le Sénégal, l'Equateur et le Mozambique. On préférera les consultants familiers avec

le plus grand nombre de pays couverts par le programme à évaluer.

Bonne compréhension de l'égalité genre et de la politique économique. Au moins 5 ans d'expérience dans ce domaine. La familiarité avec la BSG est un atout.

Expérience de travail avec au moins deux des types d'acteurs: gouvernement, société civile, institution multilatérale.

Bonne capacité d'analyse et de rédaction.

Aptitude à travailler en équipe.

Doit parler l'anglais couramment. La connaissance pratique d'une langue supplémentaire utilisée dans l'un des pays (essentiellement l'espagnol ou le français) serait un atout.

## 10. Code de conduite éthique

Les évaluateurs devront respecter le code de conduite éthique en vigueur du Groupe des Nations Unies sur l'Evaluation (UNEG), dont les composantes sont:

**L'indépendance:** l'évaluateur doit assurer l'indépendance de jugement, et garantir que les conclusions des évaluations et les recommandations sont présentées de manière indépendante.

**L'impartialité:** Les évaluateurs doivent agir de manière impartiale et objective, et donner une présentation équilibrée des forces et des faiblesses de la politique, du programme, du projet ou de l'unité d'organisation en cours d'évaluation.

**Conflit d'intérêts:** Les évaluateurs sont tenus de divulguer par écrit toute expérience passée qui pourrait donner lieu à un conflit d'intérêts, et de faire preuve d'honnêteté lors de la résolution de tout conflit d'intérêt potentiel.

**Honnêteté et intégrité:** Les évaluateurs doivent, dans leur propre comportement, faire preuve d'honnêteté et d'intégrité, en négociant honnêtement les coûts d'évaluation, les tâches, les limites, la portée des résultats susceptibles d'être obtenus, tout en présentant avec précision leurs procédures, les données et les conclusions et en soulignant les limites ou les incertitudes d'interprétation dans l'évaluation.

**Compétence:** Les évaluateurs doivent décrire leur niveau de compétences et leurs connaissances avec précision, et travailler seulement dans les limites de leur formation professionnelle et de leurs aptitudes en matière d'évaluation, en déclinant les missions pour lesquelles ils ne possèdent pas les compétences et l'expérience requises pour réussir.

**Responsabilisation:** Les évaluateurs sont responsables de l'achèvement de l'évaluation des produits livrables convenus dans les délais et le budget fixés, tout en opérant de manière rentable.

**Les obligations des participants:** Les évaluateurs se doivent de respecter et de protéger les droits et le bien-être des sujets humains et des collectivités, conformément à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme des Nations Unies, et aux autres conventions relatives aux droits humains. Les évaluateurs doivent respecter les différences de culture, les coutumes locales, les croyances et pratiques religieuses, les interactions personnelles, les rôles entre les genres, le handicap, l'âge et l'origine ethnique, tout en utilisant les instruments d'évaluation appropriés au cadre culturel. Les évaluateurs doivent s'assurer que les participants potentiels soient traités comme des personnes autonomes, libres de choisir s'ils souhaitent participer à l'évaluation, tout en veillant à ce que ceux qui sont relativement sans pouvoir soient représentés.

**Confidentialité:** Les évaluateurs doivent respecter le droit des individus à fournir des informations de manière confidentielle, et doivent faire réaliser aux participants la portée et les limites de la confidentialité, tout en assurant que les informations délicates ne pourront pas être retracées jusqu'à leur source.

**Réduction des Risques :** Les évaluateurs doivent agir en vue de réduire les risques et les préjudices que peuvent courir ceux qui participent à l'évaluation et les charges pesant sur eux, et ce sans compromettre l'intégrité des résultats de l'évaluation.

**Exactitude, Exhaustivité et Fiabilité:** Les évaluateurs ont l'obligation de veiller à ce que les rapports d'évaluation et de présentation soient exacts, complets et fiables. Les évaluateurs sont tenus de justifier explicitement les jugements, constatations et conclusions et de montrer leur logique sous-jacente, de sorte que les intervenants soient en mesure de les évaluer.

**Transparence:** Les évaluateurs doivent clairement spécifier aux parties prenantes les fins de l'évaluation, les critères appliqués et l'usage prévu des résultats. Les évaluateurs doivent veiller à ce que les intervenants aient leur mot à dire dans l'élaboration de l'évaluation, et à ce que tous les documents soient facilement accessibles et compréhensibles pour les parties prenantes.

**Omissions et actes répréhensibles:** Lorsque les évaluateurs trouvent des preuves de mauvaise conduite ou de comportement contraire à l'éthique, ils sont obligatoirement tenus de le signaler à l'autorité de surveillance appropriée.

# Annexe 2A

## Matrice d'Evaluation

La Matrice d'Evaluation ci-dessous fournit de plus amples détails pour compléter la Matrice de Synthèse d'évaluation dans la section 2.1.3 du présent Rapport. Elle est organisée en fonction des cinq champs d'investigation (concentration sur les résultats, mise en contexte de l'analyse, etc...), de la corrélation de l'objectif de chaque

domaine d'enquête avec les critères d'évaluation (efficacité, efficacité, etc), des questions des TdR et des composantes d'évaluation (processus d'évaluation, les résultats d'évaluation, etc). La Matrice inclut également les indicateurs et les moyens de vérification pour chaque objectif de l'enquête.

Champ d'investigation: Concentration sur les Résultats		
<p><b>Critères d'évaluation: efficacité</b> (les choses ont-elles été bien faites?), efficacité (a-t-on fait ce qu'il fallait faire?), pérennité (efficacité, degré de satisfaction du client, partenariat et appropriation)</p>		
<p><b>Questions d'évaluation des TDR:</b> Quels sont les résultats du <i>Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II</i>? Pourquoi et comment ces résultats ont-ils été atteints? Quelles sont les bonnes pratiques, les leçons apprises et les défis rencontrés? Quelles preuves soutiennent les déclarations selon lesquelles le portefeuille du programme BSG de l'UNIFEM contribue à l'égalité genre et a un impact sur l'avancement des droits de la femme? Quels sont les indicateurs clés, les processus et les variables stratégiques pour suivre et mesurer le progrès dans les processus de BSG dans les court, moyen et long termes?</p>		
Approches de renforcement des capacités (individuelle, organisationnelle, institutionnelle)	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer quel renforcement des capacités a été conçu, transmis et suivi</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: L'efficacité Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Panoplie d'approches de renforcement des capacités utilisées Ampleur des changements à travers le temps dans les approches de renforcement des capacités utilisées (groupes cibles, contenu, calendrier, etc.) Quantité et type d'informations dont l'UNIFEM dispose relativement aux approches de renforcement des capacités utilisées</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec des informateurs clés Réunion des groupes de discussion Sondage en ligne Revue de la documentation Catégorisation et de cartographie de la BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer comment le renforcement des capacités a rendu le changement possible</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficacité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Etendue des activités BSG entreprises par différents acteurs Degré de clarté des explications des méthodes utilisées</p>	<p>Exemples verbaux ou documentés de changements cités par des acteurs de la BSG</p>

Approches de renforcement des capacités (individuelle, organisationnelle, institutionnelle)	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>déterminer si le renforcement des capacités se poursuivra de façon indépendante de l'UNIFEM</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pérennité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Nombre d'activités de renforcement des capacités (en BSG) en cours ou prévues, sans la participation directe et effective de l'UNIFEM Nombre d'activités de renforcement des capacités (en BSG) intégrées dans le processus de constitution du gouvernement</p>	<p>Exemples verbaux ou documentés cités par des acteurs de la BSG</p>
Approches sectorielles de pilotage	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer quelles sont les approches que l'UNIFEM a adopté dans son soutien des secteurs pilotes</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficience Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Etendue, calendrier, sélection et orientation des approches de pilotage sectoriel utilisées Ampleur des changements à travers le temps dans les approches sectorielles de pilotage utilisées Quantité et type d'informations dont l'UNIFEM dispose sur les approches sectorielles de pilotage utilisées</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec des informateurs clés Réunion des groupes de discussion Sondage en ligne Revue de la documentation Catégorisation et de cartographie de la BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer comment le pilotage sectoriel a rendu le changement possible</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficacité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Types de modifications sensibles au genre dans la planification du secteur, les mécanismes budgétaires et les allocations Degré de clarté des explications des méthodes utilisées</p>	<p>Exemples verbaux ou documentés des changements cités par des acteurs dans le secteur pilote ou influençant ce secteur</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer si le pilotage sectoriel a abouti à des changements à long terme dans la relations avec les fournisseurs et/ ou utilisateurs de services</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pérennité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Éventail d'exemples de changements à long terme dans la prestation ou l'utilisation des services sectoriels</p>	<p>Exemples verbaux ou documentés de changements à long terme cités par des acteurs dans le secteur pilote ou influençant ce secteur</p>
Plaidoyer fondé sur des preuves	Indicateur	Moyens of vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer quelles initiatives de plaidoyer ont été entreprises en relation avec la BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficience Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Série d'initiatives de plaidoyer entreprises Ampleur des changements à travers le temps dans l'approche et la cible du plaidoyer, et/ou les messages utilisés Quantité et type d'informations dont dispose l'UNIFEM à propos des approches utilisées de plaidoyer fondé sur des preuves</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec des informateurs clés Réunion des groupes de discussion Sondage en ligne Revue de la documentation Catégorisation et de cartographie de la BSG</p>

Plaidoyer fondé sur des preuves	Indicateur	Moyens of vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer comment le plaidoyer fondé sur des preuves a rendu le changement possible</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficacité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Série d'actions de plaidoyer de BSG fondé sur des preuves entreprises Nombre d'exemples d'utilisation de preuves venant du plaidoyer de la BSG dans les politiques et les processus budgétaires Degré de clarté dans l'explication des méthodes utilisées</p>	<p>Exemples verbaux ou documentés des changements à long terme cités par des acteurs engagés dans des initiatives de BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer si le plaidoyer fondé sur des preuves a contribué à des changements à long terme en matière de réalisation de l'égalité genre et/ou des droits des femmes</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pérennité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Série d'exemples de changements sensibles au genre dans le contenu des politiques et des mécanismes budgétaires, et/ou la modification des acteurs impliqués ( mécanismes national de soutien à l'égalité genre, départements sectoriels planification centrale et ministères des finances, société civile, etc.)</p>	<p>Exemples verbaux ou documentés des changements à long terme cités par des acteurs engagés dans des initiatives de BSG</p>
Dispositions institutionnelles et organisationnelles de l'UNIFEM	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer les dispositions de l'UNIFEM en organisation, en planification, suivi et évaluation (PS&amp;E), ainsi que les modalités de communication et la performance financière dans sa programmation BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficience Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Degré de clarté et de cohérence dans les arrangements institutionnels et organisationnels pour la programmation BSG Ampleur des changements à travers le temps dans les arrangements institutionnels et organisationnels pour la programmation BSG Nombre d'activités de BSG prévues qui furent mises en œuvre Part du budget prévu pour le programme BSG effectivement dépensée chaque année</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec les informateurs clés</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM en relation avec la programmation BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficacité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Série d'exemples d'apprentissage organisationnel cités par le personnel de l'UNIFEM</p>	<p>Exemples d'apprentissage verbaux ou documentés cités par le personnel de l'UNIFEM</p>

### Domaine d'investigation: Mise en contexte de l'analyse

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

**Questions d'évaluation des TDR:** Comment les contextes politique, économique, social et institutionnel affectent-ils le fonctionnement de la BSG de l'UNIFEM et la réalisation des résultats escomptés? Dans quelle mesure les méthodes de programmation BSG sont-elles efficaces, pertinentes et potentiellement durables, en vue de recommander des orientations futures?

Analyse de situation (faisant partie de la conception du programme)	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer à quel point l'UNIFEM comprend l'environnement dans lequel la BSG devrait avoir lieu</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pertinence Composante d'évaluation: L'évaluation des besoins</p>	<p>Degré de complétude des documents d'analyse de situation Degré de compréhension du personnel de l'UNIFEM des facteurs contextuels importants dans la détermination des besoins et des priorités des intervenants et/ou de la stratégie adoptée, et compréhension de l'orientation et des résultats de la programmation BSG</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec les informateurs clés</p>
Changements dans le contexte externe durant le cycle de vie du projet	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer la compréhension de l'UNIFEM quant à l'environnement dans lequel la programmation BSG a eu lieu</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pérennité Composante d'évaluation: L'évaluation des facteurs externes</p>	<p>Degré de complétude des rapports de projets en considérant les changements dans le contexte externe durant la mise en œuvre des programmes BSG Degré de compréhension du personnel de l'UNIFEM de quels facteurs contextuels sont importants dans la détermination des besoins et des priorités des intervenants, et de l'influence qu'a un changement du contexte externe sur les stratégies du programme BSG et sur les résultats escomptés</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec les informateurs clés</p>

<b>Domaine d'investigation: garantir les partenariats et la propriété</b>		
<b>Critères d'évaluation: satisfaction du client, pérennité</b> (efficacité, degré de satisfaction du client, partenariat et propriété)		
<b>Questions d'évaluation des TDR:</b> Quel est le soutien fourni par l'UNIFEM à ses partenaires dans la BSG dans le but d'atteindre des résultats aux niveaux national, régional et global? Dans quelle mesure la propriété nationale des initiatives BSG a-t-elle été réalisée? A quel point les approches en programmation BSG sont-elles efficaces, pertinentes et potentiellement viables en vue de recommander des orientations futures?		
<b>Propriété</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Moyens de vérification</b>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer ce que les intervenants en BSG disent de l'approche de l'UNIFEM de la programmation BSG</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Satisfaction du client Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Série d'intervenants ayant une opinion sur l'approche de l'UNIFEM de la programmation BSG Proportion de commentaires positifs sur l'approche de l'UNIFEM de la programmation BSG</p>	<p>Entretiens avec les informateurs clés Réunion des groupes de discussion</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer l'existence d'actions prévues ou réalisées dans la continuité de la programmation BSG en dehors de l'implication de l'UNIFEM</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pérennité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats</p>	<p>Nombre d'activités ou de systèmes BSG réalisé(e)s ou prévu(e)s sans l'assistance technique ou financière directe de l'UNIFEM</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec les informateurs clés Réunion du groupe de discussion Sondage en ligne</p>
<b>Partenariats</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Moyens de vérification</b>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer ce que les acteurs dans les domaines de la conception, de la distribution ou de l'évaluation ont à dire concernant l'approche de l'UNIFEM</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Satisfaction du client Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Degré de commentaires éclairés sur l'approche de l'UNIFEM de la programmation BSG de la part d'acteurs que l'UNIFEM considère comme étant des partenaires</p>	<p>Entretiens avec les informateurs clés Réunions des groupes de discussion</p>
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>tévaluer l'approche de l'UNIFEM dans la sélection et le soutien des partenaires</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Pérennité Composante d'évaluation: L'évaluation des résultats assessment</p>	<p>Nombre de partenariats couronnés de succès selon l'UNIFEM Nombre de partenariats couronnés de succès selon les partenaires en question Degré de clarté et de cohérence des descriptions du partenariat de la part de l'UNIFEM et des partenaires, et les points les plus importants du partenariat</p>	<p>Documentation du programme Entretiens avec les informateurs clés Réunion du groupe de discussion Sondage en ligne</p>

### Domaine d'investigation: L'identification des bonnes pratiques

**Critères d'évaluation: efficacité, efficacité, satisfaction du client**

**Questions d'évaluation des TDR:** Quels sont les indicateurs clés, processus et variables stratégiques dans le suivi et la mesure du progrès dans les processus de BSG? De quelle manière les expériences existantes de programmation BSG peuvent être à la source de recommandations pour les responsables des prochains programmes?

Développement des bonnes pratiques	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>identifier les caractéristiques des pratiques identifiées par les intervenants comme bonnes ou prometteuses</b></p> <hr/> <p>Critère d'évaluation: Efficacité, satisfaction du client Composante d'évaluation: L'évaluation du processus</p>	<p>Exemples de pratiques considérées comme bonnes ou prometteuses par le personnel de l'UNIFEM et les intervenants en BSG</p> <p>Degré de clarté dans la description et l'analyse des intervenants des pratiques considérées comme bonnes ou prometteuses</p>	<p>Documentation du programme</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Réunions des groupes de discussion</p> <p>Sondage en ligne</p> <p>Revue de la documentation</p> <p>Catégorisation et cartographie de la BSG</p>
Partage des bonnes pratiques	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <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 de partage d'informations documentées sur la programmation BSG</p> <p>Nombre de mécanismes en place pour mettre les acteurs de la BSG en contact dans un but de collaboration, d'apprentissage et de partage de connaissances</p>	<p>Documentation du programme</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Réunions des groupes de discussion</p> <p>Sondage en ligne</p> <p>Revue de la documentation</p> <p>Catégorisation et cartographie de la BSG</p>

### Domaine d'investigation: Comprendre le concept de programmation

**Critères d'évaluation: efficacité, répliquabilité**

**Questions d'évaluation des TDR:** Quelles sont les approches adoptées par l'UNIFEM dans la programmation de la BSG, et sur quelles suppositions et théories sous-jacentes ces programmes se basent-ils? Les objectifs ont-ils été bien spécifiés? A quel point les objectifs étaient-ils alignés aux stratégies adoptées?

Logique de programmation	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'investigation: <b>évaluer s'il existe une entente articulée et partagée sur la raison et la manière dont la programmation BSG contribue à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes</b></p> <hr/> <p>Critères d'évaluation: efficacité, répliquabilité Composante d'évaluation: L'évaluation du résultat</p>	<p>Mesure dans laquelle le personnel de l'UNIFEM et d'autres intervenants en BSG peuvent énoncer une logique de programmation pour la BSG</p> <p>Eventail d'opinions sur la raison et la manière dont la programmation BSG contribue à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes</p> <p>Degré de clarté et de cohérence avec laquelle le personnel de l'UNIFEM et les partenaires dans la BSG décrivent la relation entre la logique du programme, les activités, les résultats escomptés et les indicateurs</p>	<p>Documentation du programme</p> <p>Entretiens avec les informateurs clés</p> <p>Réunions des groupes de discussion</p> <p>Sondage en ligne</p> <p>Revue de la documentation</p> <p>Catégorisation et cartographie de la BSG</p>

# Annexe 2B

## Formulaire des entretiens

Ce formulaire doit être utilisé pour enregistrer les principales conclusions et autres données pertinentes de chaque entretien semi-directif avec les intervenants de la BSG.

**Nom de la personne interrogée:**  
**Profession:**  
**Institution:**  
**Entretien mené par:**  
**Date de l'entretien:**

### 1) Domaine d'investigation: Focalisation sur les Résultats

Critères d'évaluation: efficacité (les choses ont-elles été bien faites?), efficacité (a-ton fait ce qu'il fallait faire?), pérennité (efficacité, degré de satisfaction du client, partenariat et appropriation)

#### 1.1) Approches de renforcement des capacités (individuelle, organisationnelle, institutionnelle)

***Quels renforcement des capacités ont été conçus, offerts et suivis?***

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

***Comment le renforcement des capacités a-t-il rendu le changement possible?***

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

***Le renforcement des capacités va-t-il continuer indépendamment de l'UNIFEM?***

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

#### 1.2) Approche de pilotage sectoriel

***Quelles approches ont-elles été adoptées par l'UNIFEM dans le cadre du soutien des pilotes sectoriels?***

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

***Comment le pilotage sectoriel a-t-il rendu le changement possible?***

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**Les pilotes sectoriels ont-ils engendré des changements à long terme dans les relations avec les prestataires et/ou les utilisateurs de services?**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

### **1.3) Plaidoyer basé sur des preuves**

**Quelles initiatives de plaidoyer ont été entreprises en relation avec la BSG?**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**Comment le plaidoyer fondé sur les preuves a rendu le changement possible?**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**Le plaidoyer basé sur les preuves a-t-il contribué à des changements à long terme concernant l'obtention de l'égalité genre et la réalisation des droits de la femme?**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

### **1.4) Mesures institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM**

**Évaluation des dispositions de l'UNIFEM en organisation, en planification, suivi et évaluation (PS&E), ainsi que des modalités de communication et de la performance financière dans sa programmation BSG**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**Évaluation de l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM en relation avec la programmation BSG**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

## **2) Domaine d'investigation: La Mise en contexte de l'analyse**

Critère d'évaluation: pertinence, pérennité (efficacité, degré de satisfaction du client, partenariat et appropriation)

### **2.1) Analyse de la situation (faisant partie de la conception du programme)**

**Évaluation de la compréhension qu'a l'UNIFEM de l'environnement dans lequel la BSG devrait avoir lieu**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

### **2.2) Changements dans le contexte externe durant le cycle de vie du projet**

**Évaluation la compréhension actuelle de l'UNIFEM quant à l'environnement dans lequel la programmation BSG a eu lieu**

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**3) Domaine d'investigation: Assurer le développement des partenariats et l'appropriation**

Critères d'évaluation: satisfaction du client, pérennité (efficacité, degré de satisfaction du client, partenariats et appropriation)

**3.1) Appropriation**

*Évaluer ce que les intervenants en BSG disent de l'approche de l'UNIFEM de la programmation BSG*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

*Évaluer l'existence d'actions prévues ou réalisées dans la continuité de la programmation BSG en dehors de l'implication de l'UNIFEM*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**3.2) Partenariats**

*Évaluation ce que les acteurs dans les domaines de la conception, de la distribution ou de l'évaluation ont à dire concernant l'approche de l'UNIFEM*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

*Évaluation de l'approche de l'UNIFEM dans la sélection et le soutien des partenaires*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**4) Domaine d'investigation: L'identification des bonnes pratiques**

Critères d'évaluation: efficacité, efficacité, satisfaction du client

**4.1) Développement des bonnes pratiques**

*Identifier les caractéristiques des pratiques identifiées par les intervenants comme bonnes ou prometteuses*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**4.2) Partage des bonnes pratiques**

*Évaluation des mécanismes de partage des bonnes pratiques*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*

**5) Domaine d'investigation: Comprendre le concept programmatique**

Critères d'évaluation: efficacité, répliquabilité

**5.1) Logique de programmation**

*Évaluation de l'existence d'une entente articulée et partagée sur la raison et la manière dont la programmation BSG contribue à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes*

*Conclusions clés et autres données pertinentes*



# Annexe 2C

## Questionnaire d'évaluation

Les ensembles de questions ci-dessous sont organisés selon le format de la Matrice d'Évaluation. Des questions sont fournies pour chacun des cinq domaines d'investigation (focalisation sur les résultats, mise en contexte de l'analyse, etc.). Chaque domaine d'investigation comprend des questions sur les différentes composantes de l'évaluation (évaluation du processus, résultats de l'évaluation, etc.), et l'objectif de chaque champ de questionnement est identifié dans la Matrice d'Évaluation. Les critères d'évaluation (efficacité, efficacité, etc.) qui seront utilisés pour évaluer les différents domaines de la programmation de la BSG sont également identifiés. Les informations devraient être recueillies par rapport à chaque critère d'évaluation devant être inclus dans le rapport de l'évaluation.

Lors des interviews avec les différents informateurs clés, et dans le cadre de la structuration des groupes de discussion, un nombre limité de questions devra être sélectionné parmi les options possibles ci-dessous. L'ensemble des cinq domaines d'investigation ne doit pas forcément être couvert à chaque entretien. Toutefois, les questions devraient être choisies de manière à garantir une couverture transversale des différents domaines d'investigation.

À titre indicatif, les questions d'évaluation sont ci-dessous:

### 1) Domaine d'investigation: Focalisation sur les résultats

#### 1.1a) Approches de renforcement des capacités – évaluation du processus

Objectif de ce domaine d'investigation: évaluer quels renforcements de capacités ont été conçus, offerts et suivis

Critère d'évaluation: Efficience

Comment le contenu de la formation a-t-il changé tout au long du projet? Quelles modifications ont été apportées au processus de sélection des personnes formées? Quels outils et matériels de formation ont été développés / Qui en a décidé ainsi, et comment ces outils ont-ils changé tout au long du cycle de vie du programme?

Quels systèmes furent mis en place pour évaluer les résultats de la formation (immédiats ou subséquents)? A-t-on bien tenu le registre des personnes formées? Comment ces informations ont-elles été utilisées?

Quels sont les souvenirs des participants concernant le contenu d'une quelconque formation reçue? Dans quelle mesure la formation était-elle appropriée au travail des personnes formées et à leurs capacités? Dans quelle mesure le timing de la formation était-il approprié?

De quelle manière l'Assistance Technique (AT) a-t-elle été utilisée dans le cadre du renforcement des capacités? Qui a décidé de la nature de l'AT nécessaire, qui l'a procurée, et qui l'a reçue? Quels systèmes furent mis en place pour évaluer l'AT?

Que pensent les intervenants de la qualité et du contenu des activités de renforcement des capacités? (outils, formation, conseils)

Est ce que d'autres approches de renforcement des capacités (telles que des visites d'échanges, échange du personnel et détachement de personnel) ont été utilisées? Qui en a décidé ainsi? Qui fut sélectionné, et comment ces personnes furent choisies pour suivre le programme de renforcement des capacités? Quels systèmes furent mis en place pour évaluer ces approches de renforcement des capacités?

Quel type de documentation liée au renforcement des capacités fut produit par le programme? Qui décidait de la documentation à produire? Comment cette dernière était-elle distribuée et utilisée, et par qui? Dans quelle mesure les partenaires et intervenants évaluaient l'utilité de la documentation? Dans quels cas les intervenants constatent-ils des lacunes dans la documentation?

De quelles façons le renforcement des capacités s'est-il focalisé sur les individus (développement des ressources humaines), sur le renforcement organisationnel (équipements, espaces de travail, etc.) et sur le renforcement institutionnel (systèmes, procédures, mécanismes qui guident ou qui contrôlent le travail, etc.)? Quel équilibre fut adopté entre le développement des ressources humaines, le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles? Qui a pris la décision?

### 1.1b) Approches de renforcement des capacités – évaluation des résultats

Objectif de ce domaine d'investigation: **évaluer comment le renforcement des capacités a rendu le changement possible**

Critère d'évaluation: Efficacité

Comment les personnes ayant participé à la formation ont-elles utilisé leurs propres connaissances? Donner des exemples spécifiques en relation avec:

- les outils de BSG pour l'analyse du budget,
- les mécanismes de planification nationaux ou sectoriels,
- les données ventilées par sexe.

Détaillez les changements à travers le temps, les acteurs impliqués et l'apprentissage, et rassemblez-en des preuves documentées (outils budgétaires, documents de planification sectorielle ou nationale, etc.).

Dans quelle mesure la puissance du Ministère de l'Economie et des Finances, ainsi que celle des ministères sectoriels en lien avec la BSG a-t-elle été renforcée par le programme? Que sont-ils capables de faire maintenant, qu'ils ne pouvaient pas faire auparavant? Comment 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 l'influence des défenseurs des droits de la femme sur le processus de budgétisation? Quelles compétences spécifiques ont-elles été introduites pour le processus de sensibilisation? Que sont-ils capables de faire maintenant qu'ils ne pouvaient pas faire auparavant? Comment leurs attitudes et leurs connaissances ont-elles changé? Quels sont les exemples qui illustrent ce changement?

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer si le renforcement des capacités continuera indépendamment du programme de l'UNIFEM**

Critère d'évaluation: Pérennité

Dans quelle mesure a-t-on pu constater un changement dans la disponibilité de l'expertise en BSG au niveau national? À quel point cela est-il dû au travail de BSG soutenu par l'UNIFEM?

Qu'est-ce qui prouve que les initiatives de renforcement de capacités ont continué ou ont été étendues à d'autres zones sans nécessiter des apports directs de l'UNIFEM? Donnez des exemples.

### 1.2a) Approches de pilotage sectoriel – évaluation du processus

Objectif de ce domaine d'investigation: **évaluer quelles approches furent adoptées par l'UNIFEM dans le soutien des secteurs pilotes**

Critère d'évaluation: Efficience

Comment les secteurs pilotes furent-ils identifiés, et comment leur focalisation ou les acteurs qui étaient impliqués ont-ils changé à travers le programme? Qui a pris ces décisions, et quelle en fut la cause?

Quelles ont été les principales approches utilisées pour parvenir à un changement dans le secteur? La formation? L'assistance technique?

Quels systèmes / mécanismes au sein du secteur ont été abordés? Dans quelle mesure les changements prévus furent-ils atteints?

Comment la stabilité ou le changement de dotation en personnel ont-ils affecté le pilote?

Quels changements institutionnels ont eu lieu / Comment ont-ils affecté le pilote?

Quels systèmes furent mis en place pour évaluer les progrès dans le pilote sectoriel? Comment les informations collectées sur les progrès ont-elles été utilisées?

Quel type de documentation reliée aux approches de secteurs pilotes fut produit par le programme? Comment cette documentation fut-elle distribuée et utilisée, et par qui? Dans quelle mesure les partenaires/intervenants considèrent-ils que cette documentation est utile? Où constatent-ils un certain manque de documentation?

### 1.2b) Approches de pilotage sectoriel – évaluation des résultats

Objectif de ce domaine d'investigation: **Evaluer comment le pilotage sectoriel a rendu le changement possible**

Critère d'évaluation: Efficacité

Dans quelle mesure les objectifs des secteurs pilotes ont-ils été atteints? Quels furent les obstacles rencontrés?

Quels changements spécifiques dans les mécanismes et/ou contenus de planification sectorielle et de budgétisation ont eu lieu tout au long du cycle de vie du programme? Dans quelle mesure doit-on ces changements aux actions appuyées par l'UNIFEM?

Quels acteurs (départements, individus) ont changé leur manière de travailler/fonctionner et/ou leur conception des priorités au long du cycle de vie du programme? Dans quelle mesure doit-on ces changements aux actions appuyées par l'UNIFEM?

Objectif de ce domaine d'investigation: **Evaluer si les secteurs pilotes engendrent des changements à long terme dans les relations avec les prestataires et/ou les utilisateurs de services**

Critère d'évaluation: Pérennité

Est-ce possible d'identifier des changements actuels ou futurs dans la vie des groupes ciblés (bénéficiaires) dans le secteur concerné, qui ont résulté/ vont résulter du pilote? Qu'est-ce que les acteurs participant à l'exécution du pilote considèrent comme des changements à long terme que le pilote pourrait engendrer?

### 1.3a) Plaidoyer fondé sur les preuves – évaluation du processus

Objectif de ce domaine d'investigation: **Evaluer quelles initiatives de plaidoyer ont été entreprises en relation avec la BSG**

Critère d'évaluation: Efficience

Quel furent les principaux messages de plaidoyer développés dans le programme? Quels furent les audiences/ systèmes/ outils visés? Comment ont-ils été identifiés, et comment ont-ils changé tout au long du cycle de vie du programme?

Quels types et sources de preuves ont été utilisés pour servir de base au plaidoyer? Comment ont-elles été développées et utilisées? Quelles furent les limites de la base de preuves (contenu et/ou format et/ou timing)?

Quels acteurs ont été considérés comme des défenseurs/ champions de la BSG? Comment cela a-t-il changé tout au long du cycle de vie du programme? Pourquoi ces changements ont-ils eu lieu?

Quel type de documentation liée aux approches de plaidoyer basé sur les preuves fut produit par le programme? Qui décidait de ce qui était produit? Comment la documentation était-elle distribuée et utilisée, et par qui? Dans quelle mesure les partenaires/ intervenants considèrent-ils que la documentation offre une certaine aide, et est utile? Où constatent-ils un certain manque de documentation?

### 1.3b) Plaidoyer fondé sur des preuves – évaluation des résultats

Objectif de ce domaine d'investigation: **évaluer comment le plaidoyer basé sur des preuves a rendu le changement possible**

Critère d'évaluation: efficacité

Quels changements dans les systèmes et les outils utilisés dans le cycle de planification et de budgétisation, et/ou dans le contenu des plans et des budgets (sectoriel, national), ont-ils résulté du plaidoyer basé sur les preuves? Qu'est-ce qui illustre ces changements?

Quels changements ont été provoqués au niveau des attitudes et des priorités des audiences ciblées? Donnez des exemples précis

Quels sont, d'après les acteurs identifiés en tant que défenseurs, les succès et les limites de leur plaidoyer? Donner des exemples précis

Quelle documentation relative au plaidoyer fut produite par le programme? Qui décida de cette création? Comment cette documentation fut-elle distribuée et utilisée, et par qui? Dans quelle mesure les partenaires/ intervenants considèrent-ils que les outils sont utiles? Où constatent-ils un certain manque de documentation?

**Objectif de ce domaine d'investigation: évaluer si le plaidoyer basé sur les preuves a contribué à des changements à long terme concernant l'atteinte de l'égalité genre et/ou la réalisation des droits de la femme**

Critère d'évaluation: Pérennité

Les acteurs identifiés en tant que champions de la BSG ont-ils entrepris plus d'actions de plaidoyer, sans forcément que ce soit dans le cadre du programme de l'UNIFEM? Ont-ils utilisé des preuves? Ont-ils réalisés les changements désirés?

#### 1.4a) Les mesures institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM – évaluation du processus

**Objectif de ce domaine d'investigation: Evaluer les mesures organisationnels, les dispositifs de planification, de suivi et d'évaluation (PS&E), et les dispositifs de communication, ainsi que la performance financière de l'UNIFEM dans sa programmation de BSG**

Critère d'évaluation: Efficacité

Quelles ont été les modalités d'organisation de l'UNIFEM pour le programme BSG? Comment ont-elles changé au long du cycle de vie du programme et en qui a décidé ainsi? Quel effet cela a-t-il eu sur le fonctionnement du programme BSG? L'UNIFEM a-t-il garanti les ressources humaines, financières et techniques nécessaires au programme?

Quels sont les systèmes et les processus de surveillance, le suivi et l'évaluation des résultats du programme et des indicateurs (cadre logique, système de suivi et d'évaluation, rapport)? Quelles activités de surveillance ont été entreprises pendant la durée de vie du programme, et par qui (missions de supervision du bureau régional, missions de suivi des donateurs, examens de planification stratégique)? Dans quelle mesure les mécanismes de suivi et les indicateurs dé-

veloppés par le programme sont-ils appropriés pour mesurer le progrès et le changement? (Explorer les différences entre les systèmes et outils produits par le Quartier Général et au niveau national)

Dans quelle mesure les conclusions des examens à mi-parcours et les rapports réguliers sur la progression ont-ils contribué à l'apprentissage? Pouvez-vous donner des exemples montrant comment ceux-ci ont été incorporés dans le programme?

Comment les flux d'information et de communication entre les bureaux nationaux et le quartier général ont-ils fonctionné (opportunités de réponses et de commentaires, pertinence des commentaires, clarté de la communication)? Quelles questions/défis existent et pourquoi?

Dans quelle mesure les taux d'exécution sont-ils en conformité avec le plan de travail du programme d'origine? Quel était le budget annuel pour le programme BSG de l'UNIFEM dans le pays? Quelles étaient les dépenses annuelles?

#### 1.4b) Les mesures institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM – évaluation des résultats

**Objectif de ce domaine d'investigation: Evaluer l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM en relation avec la programmation BSG**

Critère d'évaluation: Efficacité

Dans quelle mesure le personnel et les bureaux nationaux de l'UNIFEM ont-ils bénéficié des expériences des autres pays?

Dans quelle mesure les systèmes et processus de suivi et d'évaluation ont-ils contribué à enrichir les leçons retenues en relation au programme?

## 2) Domaine d'investigation: Mise en contexte de l'analyse

### 2.1) Analyse de la situation (faisant partie de la conception du programme) – évaluation des besoins

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer la compréhension de l'UNIFEM de l'environnement dans lequel la programmation BSG devait avoir lieu**

Critère d'évaluation: pertinence

Comment étaient l'analyse de la situation et des besoins réalisée pour l'intervention en BSG? Combien de temps le processus a-t-il duré?

Quelle a été la base du choix des secteurs pour les approches pilotes? Dans quelle mesure le choix du secteur correspondait-il aux besoins des femmes dans le pays?

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

Avec le recul, y avait-il dans le contexte politique, économique et social des facteurs qui auraient dû être pris en compte lors de la conception du programme? Fournissez des détails.

### 2.2) Changements dans le contexte externe durant le cycle de vie du projet – évaluation des facteurs externes

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer la compréhension actuelle de l'UNIFEM de l'environnement dans lequel la programmation BSG a eu lieu**

Critère d'évaluation: Pérennité

Y a-t-il eu des changements inattendus dans l'environnement extérieur ayant considérablement affecté le fonctionnement ou les résultats du programme? Fournir des détails. Auraient-ils pu être prévus à l'avance?

Quels autres acteurs et/ou interventions en BSG ont commencé pendant le cycle de vie du programme BSG

de l'UNIFEM? De combien d'informations le personnel de l'UNIFEM dispose-t-il sur tous autres acteurs/interventions de BSG?

## 3) Assurer le développement des partenariats et l'appropriation

### 3.1a) Appropriation – Evaluation du Processus

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer ce que les parties prenantes dans la BSG pensent de l'approche de l'UNIFEM de la programmation de BSG**

Critère d'évaluation: satisfaction du client

Dans le programme BSG de l'UNIFEM:

- Qui a été impliqué dans la demande de formation, et dans la conception des contenus de la formation?
- Qui a procédé à la sollicitation de toute aide technique, et qui a été impliqué dans le choix des assistants techniques?
- Qui a été impliqué dans la décision du choix des secteurs pilotes? Et dans la décision de tout changement dans le projet?
- Qui a été impliqué dans la décision de tout changement dans l'approche de plaidoyer/le public visé/les défenseurs, au long du cycle de vie du programme? Comment ces changements ont-ils été acceptés?
- Qui a été impliqué dans l'analyse contextuelle avant le début du programme?
- Quel rôle les intervenants ont-ils dans le suivi du fonctionnement de la BSG?
- Quels sont leurs commentaires concernant l'étendue et le type de leur participation au programme?

### 3.1b) Appropriation – évaluation des résultats

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer les actions mises en œuvre ou planifiées, ayant pour but de continuer la programmation BSG au-delà de l'implication de l'UNIFEM**

Critère d'évaluation: Pérennité

Quels sont les exemples qui démontrent l'appropriation du gouvernement des changements engendrés au cours du cycle de vie du programme?

Quelles sont les activités spécifiques que les gouvernements, organisations de la société civile ou autres ont l'intention de continuer indépendamment de la poursuite de l'appui de l'UNIFEM? Comment ces activités sont-elles financées (si l'appui de l'UNIFEM s'arrête)?

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à positionner le travail de la BSG au sein d'une planification nationale, d'une budgétisation et de cadres de suivi plus larges? (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 de la société civile et des organisations de femmes dans la planification et la budgétisation nationales?

### 3.2a) Partenariats – Evaluation du Processus

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer ce que les acteurs impliqués dans la conception, l'offre ou l'évaluation de la programmation BSG de l'UNIFEM ont à dire sur l'approche de l'UNIFEM**

Critère d'évaluation: satisfaction du client

Quelle approche de partenariat l'UNIFEM a-t-il utilisé avec le gouvernement? Avec les organisations de la société civile? Avec d'autres acteurs? (ex. mémorandums d'accord officiels, soutien financier pour des activités commanditées ou aux activités de base, continuité du soutien, transparence et prévisibilité de l'aide)

Comment le personnel de l'UNIFEM et les intervenants en dehors de l'UNIFEM évaluent le rôle de partenariat de l'UNIFEM en termes d'apport de financement / d'appui technique / de promotion du plaidoyer, etc.?

### 3.2b) Partenariats – Evaluation des Résultats

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer l'approche de l'UNIFEM dans la sélection et le soutien des partenaires**

Critère d'évaluation: Pérennité

Quels ont été les facteurs clés qui déterminent les décisions concernant les partenariats? Quels partenariats ont été particulièrement réussis? Avec quels partenaires était-il plus difficiles de travailler? Pourquoi?

## 4) Identification des Bonnes Pratiques<sup>67</sup>

### 4.1) Développement des bonnes pratiques – évaluation du processus

Objectif de ce domaine d'investigation: **Identifier les caractéristiques des pratiques considérées par les intervenants comme bonnes ou prometteuses**

Critère d'évaluation: efficacité, satisfaction du client

Que décririez-vous comme étant des exemples de «pratiques porteuses» dans le travail de la BSG mené dans le pays (à savoir les pratiques qui ont été appliquées et montrent des signes de succès)? Quelles sont les caractéristiques principales de l'initiative qui font qu'elle a des chances d'avoir du succès? Quel a été le rôle de l'UNIFEM? Que disent les autres intervenants dans le domaine de la BSG au sujet de l'initiative?

Existe-il des exemples de bonnes pratiques en BSG appliquées dans le pays (à savoir les pratiques testées et couronnées de succès)? Quelles sont les caractéristiques clés de l'initiative qui ont contribué à son succès? Quel a été le rôle de l'UNIFEM? Que disent les autres intervenants en BSG au sujet de l'initiative?

Existe-il des exemples de bonnes pratiques en BSG reproduites dans le pays (à savoir, des pratiques qui se sont avérées efficaces et qui ont été répliquées ailleurs)? Quelles sont les caractéristiques clés de l'initiative qui ont contribué à son succès? Quel a été le rôle de l'UNIFEM? Que disent les autres intervenants en BSG au sujet de l'initiative?

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

Objectif de ce domaine d'investigation: **Évaluer les mécanismes de partage des bonnes pratiques**

Critère d'évaluation: efficacité

Quels sont les mécanismes disponibles (a) au sein de l'UNIFEM et (b) dans les pays / régions, qui établissent le contact avec d'autres acteurs en BSG, et donnent accès à des informations documentées sur les bonnes pratiques en BSG?

<sup>67</sup> Pour plus d'information, voir « L'identification et le Partage des Bonnes Pratiques, Solutions de la Banque Asiatique pour le Développement, Numéro 14, Novembre 2008 (voir le site humyo.com, sous le dossier « evaluation guidance »)

Quels sont les mécanismes disponibles (a) au sein de l'UNIFEM et (b) dans les pays / régions, qui établissent le contact avec d'autres acteurs en BSG dans un but de collaboration, d'apprentissage et de partage de connaissances sur les bonnes pratiques en matière de BSG?

## 5) Compréhension du concept programmatique

### 5.1) Logique programmatique – théorie globale du changement

Objectif de ce domaine d'investigation: **Evaluer l'existence d'une compréhension articulée et partagée de la raison et la manière dont la programmation de BSG contribue à l'égalité genre et à l'autonomisation des femmes**

Critères d'évaluation : efficacité, replicabilité

Comment définissez-vous la BSG?

Quel est l'objectif du programme BSG? Comment cet objectif a-t-il été sélectionné, et qui en a décidé ainsi?

Quelles sont les différentes composantes du programme BSG, et comment sont-elles reliées conceptuellement et institutionnellement? Comment chaque composante contribue-t-elle aux résultats du programme dans les court, moyen et long termes?

Dans quelle mesure les objectifs du programme ont changé des phases I à II, puis des phases II à III? Pourquoi?

Comment la BSG contribue-t-elle aux anciens/nouveaux objectifs stratégiques de l'UNIFEM? Quels arguments défendent le fait que les réalisations en BSG au niveau local, régional et national améliorent effectivement l'égalité genre et/ou augmentent l'achèvement des droits des femmes?

Quels sont les arguments qui lient la programmation BSG à des impacts à long terme sur l'égalité genre et l'autonomisation des femmes? Les impacts à long terme comprennent: (i) l'accroissement de l'accès aux actifs productifs (terres, capitaux / crédit, technologie, compétences) et leur contrôle par les femmes, (ii) l'accroissement l'accès des femmes à un travail décent (iii) accroître l'accès des femmes aux services basiques et appropriés qui sont à la base du bien-être et de la qualité de vie (iv) l'augmentation de la voix et de la participation à la prise de décisions sur les dépenses publiques, en particulier pour les femmes et les filles.

Pouvez-vous donner des exemples d'un «modèle» BSG reproduits ailleurs? Quels sont les caractéristiques de ce modèle?



# Annexe 2D

## Cadre de l'analyse contextuelle nationale

L'équipe d'évaluation établira une analyse contextuelle nationale pour chacun des pays à évaluer (Equateur, Maroc, Mozambique, Sénégal). Celle-ci suivra un format semi standardisé afin de faciliter la comparabilité dans l'analyse des effets des différents contextes nationaux sur le portefeuille d'activité BSG de l'UNIFEM.

Les consultants devront s'appuyer sur les données de la documentation fournie par l'UNIFEM et sur d'autres sources si nécessaire. Les consultants prendront note de la source des données fournies, qu'elles viennent de l'UNIFEM ou d'autres sources.

L'analyse contextuelle à l'Etape 1 de l'Evaluation d'Entreprise du portefeuille d'activités BSG de l'UNIFEM sera exécutée comme une étude théorique. Les consultants auront pour objectif de fournir une analyse contextuelle nationale qui soit aussi complète que possible. Toutefois, il pourrait être impossible de répondre à toutes les questions ci-dessous pour chaque pays. On notera l'indisponibilité des données lorsque c'est le cas. D'autres données seront recueillies dans l'Etape 2, travail de terrain.

	Question	Sources possibles de données	Source de données: UNIFEM	Source de données: Non-UNIFEM
<b>Conventions et engagements globaux</b>				
OMD	Quels sont les progrès réalisés dans le pays pour atteindre l'OMD 1 (réduire de moitié la pauvreté d'ici 2015) et l'OMD 3 (égalité genre)?	Rapport de progression des OMD (fournit des données ventilées par sexe)		
	Quels sont les progrès réalisés par le pays pour atteindre les objectif liés à la santé (mortalité maternelle et infantile)?	Rapport de progression des OMD (fournit des données ventilées par sexe sur la mortalité infantile)		
	Quels sont les progrès réalisés par le pays pour atteindre les objectifs liés à l'éducation et à l'alphabétisation des adultes?	Rapport de progression des OMD (fournit des données ventilées par sexe)		
CEDAW	Le pays est-il signataire du CEDAW? A-t-il un mécanisme de rapports établi ? A-t-il produit des rapports?	Si le rapport du CEDAW est disponible, fournir un bref résumé des informations clés. Sinon, fournir un sommaire de la situation sur la violence contre les femmes (VCF) et les efforts pour éliminer cette (EVCF)		
Plateforme d'Action de Pékin	PFAP ou Pékin + 10 processus? De quelle façon la participation et la représentation politiques des femmes ont été favorisées?	Système national de l'ONU ou recherche sur internet		

	Question	Sources possibles de données	Source de données: UNIFEM	Source de données: Non-UNIFEM
<b>Contexte socioéconomique</b>				
Pauvreté et bien-être	Quels sont les taux nationaux de pauvreté et de développement humain? Comment ceux-ci varient dans les différentes régions d'un pays?	Utiliser des données gouvernementales. Noter si les données sur la pauvreté provenant de sources différentes sont contestées		
	Quels groupes sociaux sont exclus de l'accès aux ressources, de la prise de décision et des avantages généraux de la société? Quels sont les motifs d'exclusion (appartenance ethnique, appartenance religieuse, statut VIH, etc.)?			
	Dans quel type de ménage et de structure familiale la plupart des gens vivent-ils? Quelles sont les variations dans la pauvreté et le bien-être des différents types de ménages?			
Profil économique	Comment la plupart des ménages assurent-ils leur subsistance?			
	Quelles sont les principales sources de génération de revenus pour le pays? Quelle est la répartition régionale des ressources dans le pays?			
<b>Contexte relatif au genre</b>				
	Part des femmes dans la main d'œuvre	Sondage de la Population Active (Site de l'Office national des statistiques) Taux (%)		
	Mesure de l'Autonomisation des Genres (MAG)	UN Human Development Report Ratio		
	Ménages dirigés par un seul adulte	Sondage sur la Démographie et la Santé (SDS) Taux (%) on suppose qu'il n'y a que des femmes		
	Migration	Taux (%) ventilé par sexe		
	Urbanisation	Taux (%) ventilé par sexe		
	Héritage	Législation Information ventilée par sexe, quelle qu'elle soit		
	Régime foncier	Législation Information ventilée par sexe sur la propriété/l'utilisation des terres, quelle que soit sa nature		
	Elimination de la violence contre les femmes	Législation		

	Question	Sources possibles de données	Source de données: UNIFEM	Source de données: Non-UNIFEM
<b>Plans et structures gouvernementaux pour aborder l'égalité genre</b>				
Plans nationaux de réduction de la pauvreté	Quelle forme nationale de réduction de la pauvreté ou de plan de développement est en place? A quel point est-elle sensible au genre? Y a-t-il une autre analyse de genre dans le plan?	Utiliser PRSP, PDN ou un autre plan national, afin de décrire le mécanisme actuel et d'énoncer un aperçu concis de l'évolution de la pauvreté et des plans de développement.		
Mécanismes Nationaux de Promotion de la Femme (MNPF)	Quelles sont les structures mises en place pour établir l'égalité genre?	Si un plan de réduction de la pauvreté ou un plan national de développement sont disponibles, les utiliser pour décrire la structure des MNPF aux niveaux national et local, en plus de toute information sur le rendement / l'efficacité		
Liens entre le gouvernement et les organisations de société civile (OSC)	À travers quels mécanismes formels le gouvernement consulte-t-il la société civile? Comment les représentantes de la gente féminine sont-elles intégrées?	PRSP, PDN, forums d'efficacité de l'aide (Observatoire de la Pauvreté, etc.). Rapport annuel de la société civile sur la pauvreté		
<b>Planification nationale et gestion financière</b>				
Réforme du secteur public	Quelles modifications ont été apportées aux structures et au fonctionnement du secteur public? À quel point les structures de gouvernement sont-elles centralisées ou décentralisées/déconcentrées?	Rapport de la Banque Mondiale Rapports du FNUDC (Fonds des Nations Unies pour le Développement des Capitaux) Rapports d'autres donateurs Rapports des gouvernements nationaux (Ministère des Finances, Ministère du Plan)		
Données ventilées par sexe	Quels progrès ont été faits pour soutenir la prise de décision fondée sur des preuves dans la conception des politiques?	Consulter le site Web de l'office national des statistiques. Données ventilées par sexe disponibles. Décrire les réformes pour l'amélioration de la base de preuves dans l'élaboration des politiques		
Réforme de la gestion des finances publiques (GFP)	Quelles réformes de la GFP sont en cours?	Décrire le cycle du budget; la planification budgétaire est-elle annuelle ou plus fréquent? Décrire la catégorisation et l'informatisation du budget, son passage du national au local, et les mécanismes de rapport		
	Qu'est-ce qui caractérise le budget?	Transparence des informations sur le budget? Fournir des informations sur le volet dépenses du budget - (a) si le budget national lié à la performance ou catégorisés selon les apports uniquement, (b) la proportion du budget alloué aux frais de fonctionnement / dépenses d'investissement, (c) la proportion du budget alloué aux niveaux national, provincial et local. Fournir des informations sur les recettes publiques nationales - part des l'impôt? Part de l'aide au développement venant de l'étranger?		

	Question	Sources possibles de données	Source de données: UNIFEM	Source de données: Non-UNIFEM
<b>Planification et rapport sectoriels</b>				
Planification et budgétisation sectorielles	Quels mécanismes de planification sectoriels sont mis en place? (plans annuels/fréquents/stratégiques) Y a-t-il des secteurs dans lesquels le genre a été souligné en tant que priorité, et quelles en furent les résultats?	Utilisez les rapports gouvernementaux annuels, des stratégies des pays donateurs et des bailleurs de fondsrapports. Sélectionnez par exemple les secteurs.		
	Comment les différents secteurs sont-ils positionnés dans les priorités de dépenses du gouvernement?	Utiliser les rapports nationaux annuels, les stratégies des pays donateurs, les rapports de donateurs.		
Rapports sectoriels	Quels sont les mécanismes de rapport annuel mis en place dans les différents secteurs?	Utiliser les rapports nationaux annuels, les stratégies des pays donateurs, les rapports de donateurs Décrire les rapports sectoriels entre le gouvernement/les donateurs/les représentants de la société civile.		
<b>Législation, parlement et responsabilité</b>				
Législation principale	Quelle législation est mise en place pour soutenir l'égalité genre?	Voir les lois contre la discrimination; les lois sur l'héritage; sur les régimes fonciers, sur la famille		
	Qu'est-ce qui prouve que la législation est appliquée?	Rapports annuels des gouvernements Rapports CEDAW Rapport de la Convention sur les Droits de l'Enfant (CDE)		
Parlement	À quel point le parlement est-il efficace? Les femmes sont-elles bien représentées au parlement et sont-elles efficaces?	Rapports des donateurs Afrobaromètre		
Auditeur Général	Y a-t-il un organisme indépendant qui audite la performance du gouvernement?	Rapports de donateurs Afrobaromètre		
<b>Donateurs/partenaires de développement et agenda de l'efficacité de l'aide</b>				
Profil des donateurs	Quels sont les donateurs qui fournissent leur soutien? Sous quelle forme? Quels sont les donateurs qui soutiennent l'action pour l'égalité genre?	Utiliser les rapports nationaux annuels, les stratégies des pays donateurs, les rapports de donateurs. Décrire le soutien de l'ONU Autres donateurs multilatéraux. Principaux donateurs bilatéraux		
	Où en est l'agenda de l'efficacité de l'aide?	Utiliser le site web se OECD-DAC Harmonisation de l'Aide.		
	A quel point le gouvernement dépend-il des donateurs?	Utiliser les rapports nationaux annuels, les stratégies des pays donateurs, les rapports de donateurs Décrire la dépendance technique/ financière, capacité dépendance / influence politique.		
	Quelle est l'intensité de l'implication des donateurs dans la BSG?	Utiliser la cartographie de l'UNIFEM Consulter les rapports nationaux annuels de donateurs spécifiques faits à leur quartier général.		

	Question	Sources possibles de données	Source de données: UNIFEM	Source de données: Non-UNIFEM
<b>Société civile</b>				
Structure des OSC	Quels sont les réseaux nationaux de Société Civile (SC) existants? Sont-ils efficaces? Dans quelle mesure les différents types d'OSC, d'ONG, d'organisations de médias, de syndicats, d'institutions académiques et autres sont impliqués?			
Représentation des OSC	Quels sont les groupes sociaux représentés par les OSC? Quelles sont des organisations féminines clés?	Rapports annuels des réseaux des OSC		
	De quelles façons les OSC ont participé à la politique nationale?	Utiliser les rapports nationaux et sectoriels des OSC (par exemple dans les approches et programmes sectoriels) Rechercher des exemples de l'influence des OSC sur la réduction de la pauvreté nationale, la planification du développement national, la politique sectorielle et la décentralisation. Prendre note d'exemples de l'impact des changements de politiques sur la formation politique, l'application des politiques et le suivi de l'impact de ces changements		



# Annexe 3

## Des personnes interviewées

---

Position	Institution	Date
Directrice Régionale des Programmes pour l'Afrique du Nord ; Coordonnateur de Programme 'Budgétisation Sensible au Genre' ; Equipe BSG	UNIFEM	12.01.09, 13.01.09, 23.01.09
Directeur de la DEPF ; Chef de division de l'environnement national et international Chef du Service de l'Impact des Politiques Sociales ; Chef du Service du Rapport Economique et Financier	Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Ministère de l'Economie et des Finances	12.01.09, 22.01.09
Chef de Service des Publications ; Chef du Service de la formation à distance	Direction des Affaires Administratives et Générales, Ministère de l'Economie et des Finances	12/01/09
Chef de la Division des Secteurs Sociaux	Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances	13/01/09
Chargée de programmes Secteurs sociaux ; Chargée de programmes Société civile	Union européenne, Délégation de la Commission européenne au Maroc	13/01/09
Spécialiste en Développement Rural	UNICEF, Bureau du Maroc	13/01/09
Directrice des Affaires de la Femme, la Famille et de l'Enfance	Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité	14/01/09
Attaché de la Coopération ; Attaché adjoint de la Coopération	Ambassade de Belgique	14/01/09
Responsable de la composante égalité et Coordinatrice du projet genre,	Direction de la Stratégie, des Etudes et de la Planification, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique	14/01/09
Chef de la Division de la Vulgarisation Agricole et cadres	Direction de l'Enseignement, de la Recherche et du Développement, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime	15/01/09
Secrétaire Général ; Chargée d'Etudes auprès du Secrétaire Général	Ministère de la Justice	15/01/09

Position	Institution	Date
Chef de Service de la femme et de l'enfant et point focal genre	Division des Programmes Sociaux, Direction de la Planification, Haut Commissariat au Plan	15/01/09
Directeur	Direction de la Programmation et des Affaires Economiques Ministère de l'Agriculture et de la Pêche Maritime	15/01/09
Chargée de mission auprès de M. le Walli, Directeur Général des Collectivités Locales	Direction générale des collectivités locales, Ministère de l'Intérieur	16/01/09
Directeur	Direction de la Population, Ministère de la Santé	16/01/09
Chargée de la gestion de l'Institut National du Travail et de la Prévoyance Sociale	Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	19/01/09
Spécialiste en Gouvernance Démocratique	Programme Gouvernance et Développement Local, ART GOLD-Maroc, PNUD	19/01/09
Chef de Service des études de coûts et indicateurs de Genre ; cadre gestionnaire	Département de l'Education Nationale (Enseignement Scolaire), Direction du Budget (DAGBP), Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique	19/01/09
Conseillère genre et égalité	Cabinet Ministre, Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité	20/01/09
Directeur des Affaires Administratives et des Ressources Humaines ; Chef du Service Programmation et Budget	Département de la Formation professionnelle, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle	20/01/09
Economiste Principal et Spécialiste du Secteur Public	Banque Mondiale	21/01/09
Chef du Service du Rapport Economique et Financier	Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Ministère de l'Economie et des Finances	21/01/09

Membres des Groupes de Discussion	
Position	Institution
Chef du Service du Rapport Economique et Financier	Direction des Etudes et des Prévisions Financières, Ministère de l'Economie et des Finances
Chef du Service Programmation et Budget	Département de la Formation professionnelle, Ministère de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
Cadre gestionnaire	Département de l'Education Nationale (Enseignement Scolaire), Direction du Budget (DAGBP), Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique
Cadre supérieur	ANRT, Agence Nationale de Réglementation des Télécommunications,
Administrateur	Direction de la Planification et des Ressources Financières, Ministère de la Santé
Administrateur	Direction de la Planification et des Ressources Financières, Ministère de la Santé
Cadre	Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances
Cadre	Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances
Chef de Service des Publications ; Chef du Service de la formation à distance	Direction des Affaires Administratives et Générales, Ministère de l'Economie et des Finances
Chef du Service de la Planification et de la Carte	Département de l'alphabétisation et éducation non formelle, Ministère de l'Education Nationale, de l'Enseignement Supérieur, de la Formation des Cadres et de la Recherche Scientifique
Chef de service	Contrôle de gestion, Ministère de l'Energie et des Mines
Conseiller chargé du Genre et Développement	Département des Pêches Maritimes
Commission Judiciaire Divisionnaire	Ministère de la Justice
Chargée d'Etudes auprès du Secrétaire Général	Ministère de la Justice
Coordinateur	Association Marocaine de Solidarité et de développement (AMSED)
Présidente	Association Rawabit
Présidente	Association Démocratique des Femmes du Maroc (ADFM)- Section Casablanca



# Annexe 4

## Documents Utilisés/Bibliographie

---

ADFM (2005): Budget Local et Genre au Maroc, Association Démocratique des Femmes du Maroc, Casablanca

Al Maliya (2006): 'Dossier sur La Budgétisation Sensible au Genre', Revue Trimestrielle du Ministère des Finances et de la Privatisation No. 38, June 2006

Burn, Nalini (2008): La Budgétisation Sensible au Genre et l'Agenda de l'Efficacité de l'Aide: Version finale du rapport. Lieu: Maroc

CEDAW (2006): Examen des rapports présentés par les Etats membres en vertu de l'article 18 de la Convention sur l'Élimination de Toutes les Formes de Discrimination à l'Égard des Femmes: Troisième et quatrième rapports périodiques des Etats membres: Maroc

CEDAW (2008): Commentaires finaux du Convention sur l'élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes: Cas du Maroc (Quarantième Session, du 14 Janvier au 1er Février 2008)

Chafiki, Mohamed and Touimi-Benjelloun ;Zineb (2007) : Présentation Powerpoint 'Etude de cas: la Budgétisation Sensible au Genre au Maroc, illustration des principes d'Alignement et d'Appropriation de la Déclaration de Paris', présentée lors de: l'Atelier « L'Efficacité du Développement en Pratique : Atelier sur l'application de la Déclaration de Paris pour l'avancement des questions transversales », Dublin, 26-27 Avril 2007

Collectif 95 Maghreb-Égalité et GTZ (2006): Le travail des Maghrébines: l'autre enjeu, Editions Marsam

Hamrouch, Mohamed (2008): 'Levée des réserves sur la Convention contra la discrimination de la femme' in Aujourd'hui Le Maroc, No. 1815, 11.12.08

Royaume du Maroc (Septembre 2008a): Objectifs du Millénaire pour le Développement, Rapport National 2007

Royaume du Maroc (2008b): Projet de Loi de Finances pour l'Année Budgétaire 2009: Rapport sur le Budget Genre

Touahri, Sarah (2008): 'Le Maroc cherche à criminaliser la violence contre les femmes', Magharebia, 01.04.08 [http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1/en\\_GB/features/awi/features/2008/04/01/feature-01](http://www.magharebia.com/cocoon/awi/xhtml1/en_GB/features/awi/features/2008/04/01/feature-01)

PNUD (2007): Rapport du Développement Humain 2007-2008

PNUD Maroc (2006): Maroc: Rapport du Développement Humain 2005: Femmes et Dynamiques du Développement

UNIFEM (Juin 2004a): Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II. Égalité genre dans la Gouvernance Economique 2004-2007.

UNIFEM (Février 2004)b. Un Programme d'Apprentissage en Action: Le Programme de Budgétisation Sensible au Genre de l'UNIFEM. Rapport de Synthèse à Mi-Parcours. (<http://www.gender-budgets.org/content/view/145/153/>)

UNIFEM (Juin 2004c). Document du Programme BSG, Phase II.

UNIFEM (Juin 2004d): Evaluation: "Du Global au Local: Un projet de suivi et d'exécution conventionnels (A Convention Monitoring and Implementation Project)

UNIFEM (Février 2005a): Renforcer la Gouvernance Economique: Analyse Genre Appliquée aux Budgets des Gouvernements, Rapport Final (Octobre 2001 – Décembre 2004), [Phase I]

UNIFEM (2005b): Programme Global de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre: Phase II, cas du Maroc. Programme mis en œuvre par le Ministère des Finances en partenariat avec l'UNIFEM.

UNIFEM (2005c): Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II – Egalité des Genres dans la Gouvernance Economique. Premier Rapport d'avancement. Janvier-Juillet 2005.

UNIFEM (2005d): 'Le Budget National Marocain comprend un Rapport Genre, Communiqué de presse de l'UNIFEM datant du 1er décembre 2005 (New York).

Régional des Etats Arabes de l'UNIFEM (Octobre 2006): Fonds Arabe Régional en pour l'Autonomisation des Femmes (Phase I Cycle 1), Rapport d'évaluation à mi-parcours, Amman

UNIFEM (2006a): Initiatives de Budget Sensible au Genre au Niveau Local: Rapport Final adressé à l'Union Européenne (Juillet 2003 - Décembre 2005)

UNIFEM (2006b): Renforcer la Gouvernance Economique: Analyse Genre Appliquée aux Budgets des Gouvernements, Phase II. Troisième Rapport d'avancement adressé au Gouvernement Belge. Février-Juillet 2006.

UNIFEM [et le Ministère des Finances et de la Privatisation] (Septembre 2006c): Programme de Budgétisation Sensible au Genre: Phase II, l'Egalité Genre dans la Gouvernance Economique. Revue des Progrès à Mi-parcours. Lieu: Maroc

UNIFEM (2006d): Réunion des partenaires du Programme de Budgétisation Sensible au Genre en Equateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal. Rapport de Réunion. Rabat, Maroc, 27-29 Novembre 2006.

UNIFEM (non daté, mais probablement en 2006e): Proposition de Projet: L'Egalité Genre dans la Planification et la Budgétisation au Niveau Local au Maroc (2007-2008)

UNIFEM (2007a): Renforcer la Gouvernance Economique: Analyse Genre Appliquée aux Budgets des Gouvernements, Phase II. Quatrième Rapport d'avancement adressé au Gouvernement Belge. Août 2006-Janvier 2007.

UNIFEM (2007b): Renforcer la Gouvernance Economique: Analyse Genre Appliquée aux Budgets des Gouvernements, Phase II. Quatrième Rapport d'avancement adressé au Gouvernement Belge. Février 2007- Juillet 2007

UNIFEM (2007c): La Budgétisation Sensible au Genre Intégrée à la Réforme Budgétaire: Mise en Evidence des meilleures pratiques au Maroc, Mars 2008 (déclarations à la presse)

UNIFEM (2007d): Renforcer la Gouvernance Economique: Analyse Genre Appliquée aux Budgets des Gouvernements, Phase II. Quatrième Rapport d'avancement adressé au Gouvernement Belge. Juillet-Décembre 2007.

UNIFEM (2007e): Stratégie Sous-Régionale pour l'Afrique du Nord, 2008-2009

UNIFEM (2008a): L'expansion de la Budgétisation Sensible au Genre pour une Action Accélérée vers l'Egalité Genre. Phase III (2009-2011). Septembre 2008.

UNIFEM (2008b): Stratégie Thématique pour la Programmation de la Budgétisation Sensible au Genre, 2008 –2011

Banque Mondiale (2004) Royaume du Maroc, Rapport sur la Pauvreté: Renforcer la Politique à travers l'Indentification de la Dimension Géographique de la Pauvreté, Rapport No. 28223-MOR

Banque Mondiale (2006) Royaume du Maroc, Mémoire National : Favoriser la Croissance et l'Emploi à travers la Diversification Productive et la Compétitivité (en deux volumes) Volume I: Synthèse, Rapport No. 32948-MOR

Banque Mondiale (Juillet 2007): Sortir de la pauvreté au Maroc, Projet de rapport No. 39992-MOR

# Annexe 5

## Les Effets et Produits du Cadre Logique pour le Maroc

Un cadre logique du programme à l'échelle nationale a été inclus dans le document principal du programme.<sup>68</sup> Dans certains cas, le rapport final pour l'année 2008 liste d'autres effets. Ces différences sont mises en évidence dans le tableau ci-dessous. Les observations de l'équipe d'évaluation sont ajoutées en italique.

### Résultat 1

Effets	Produits dans le cadre logique pays	Produits dans le dernier Rapport d'Avancement
Les processus et les politiques budgétaires nationaux reflètent les principes de l'égalité genre au Maroc	<b>Produit 1:</b> Le Rapport Economique et Financier (REF) accompagnant le projet de loi de finances annuel en tant qu'instrument d'évaluation des politiques incorpore une évaluation de la politique genre.	<b>Produit 1:</b> Le Rapport Genre accompagnant la Loi de Finances vise à promouvoir une culture de transparence et à évaluer les politiques publiques à partir d'une perspective de genre.
	<b>Produit 2:</b> Mécanismes mis en place dans le processus budgétaire pour donner la priorité aux politiques et aux programmes sensibles au genre aux niveaux national, régional et sous-régional avant 2008. <b>Produit 3:</b> Les parlementaires, le MNPF (mécanismes nationaux pour la promotion de la femme), les ONG féminines, les médias et d'autres experts de l'égalité genre comprennent la BSG et utilisent le REF dans le plaidoyer politique et le contrôle budgétaire. <b>Produit 4:</b> Liens forgés entre les OMD gendérisés, les objectifs quantifiés et objectifs des ministères sectoriels.	<b>Produits 2-4 restent inchangés</b>

68 Voir UNIFEM (2005b): Programme Global de l'UNIFEM sur la Budgétisation Sensible au Genre: Phase II, cas du Maroc. Programme mis en œuvre par le Ministère des Finances en partenariat avec l'UNIFEM

## Effets 2

Effect	Produits dans le cadre logique pays (2005)	Produits dans le dernier Rapport d'Avancement (2008)
<p>Les priorités des femmes pauvres sont reflétées dans la budgétisation pro-pauvre.</p>	<p><b>Produit 1:</b> Une cartographie détaillée de la pauvreté doit être utilisée dans l'analyse de la pauvreté, et des dimensions et processus d'inégalité, en particulier la pauvreté féminisée dans les zones pilotes. À utiliser également pour l'examen des dépenses publiques.</p>	<p><b>Produit 1:</b> Une cartographie détaillée de la pauvreté, développée dans le but de déterminer les multiples dimensions et la dynamique de la pauvreté - en particulier en ce qui concerne la féminisation de la pauvreté - et les inégalités spécifiques dans les secteurs pilotes impliqués dans la Budgétisation Sensible au Genre, mais également dans le but d'évaluer les dépenses publiques.</p>
	<p><b>Produit 2:</b> Un léger mécanisme de suivi de la pauvreté, y compris la pauvreté en temps /énergie, est en place dans au moins trois zones pilotes au niveau communal [Dispositif de suivi communautaire (CBMS) et mécanismes de surveillance des citoyens]</p>	<p><b>Produit 2:</b> Un mécanisme souple de suivi de la pauvreté, y compris la pauvreté en termes de temps/énergie, est en place dans au moins deux zones pilotes au niveau communal [dispositif de suivi communautaire (SSBC) et les observatoires de la population]</p>
	<p><b>Produit 3:</b> Au moins 4 des budgets sectoriels formulent des objectifs quantifiés au niveau des programmes et sous-programmes visant à lutter contre la pauvreté des femmes.</p>	<p><b>Produits 3 et 4</b> sont restés inchangés</p>
	<p><b>Produit 4:</b> Dans au moins trois zones pilotes, l'évaluation (participative) des dépenses publiques conduit à la révision des objectifs quantifiés et à la formulation des programmes/budgets favorables aux pauvres par l'action de plusieurs ministères travaillant efficacement en collaborant et en mettant en place des partenariats avec les ONG.</p>	

## Effets 3

Effect	Produits dans le cadre logique pays (2005)	Produits dans le dernier Rapport d'Avancement (2008)
Les priorités des femmes pauvres sont reflétées dans la budgétisation pro-pauvre.	<b>Produit 1:</b> Un réseau d'information et d'échange est mis en place au niveau du MFP, de la SEFEPH (à travers le Centre National d'information et de Documentation des Femmes - CNIDEF) et des ministères sectoriels	<b>Produit 1:</b> Création d'un réseau national et international de partage des connaissances
	<b>Produit 2:</b> Un mécanisme de formation continue (incluant des ateliers, de la recherche-action et apprentissage, du e-learning au niveau de la PMF et des ministères sectoriels)	<b>Produit 2:</b> inchangé
	<b>Produit 3:</b> Création: le renforcement du réseau de connaissances au niveau régional et interrégional sur la BSG et l'analyse de l'impact social de la pauvreté sexospécifiques (ou sensible au genre)	<b>Produit 3:</b> abandonné
	<b>Produit 4:</b> Capitalisation et gestion des connaissances (Savoir et savoir-faire) acquises des expériences pilotes	<b>Produit 3 (correspond au Produit 4 précédent):</b> Capitalisation et gestion des connaissances (Savoir et savoir-faire) acquises de expériences pilotes



# Annexe 6

## Liste des ateliers et des séminaires organisés par le Programme BSG lors de la phase II

---

(Tous à Rabat, sauf indication contraire). Cette liste exclut les deux ateliers organisés pour les ONG respectivement en Juillet et Septembre 2008.

1. 22 Juin 2005: Rapport Genre
2. 22-26 Mai 2006: Rapport Genre (listes séparées pour chaque jour – dénommé W2a-e dans l'annexe)
3. 28 Février, 1-2 Mars, 5-7 Mars 2007: Ateliers sur le Rapport Genre de 2008
4. 28-31 Mai 2007: Atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, intégration de la dimension de genre (trois listes distinctes, mais aucune indication de date précise sur les listes), probablement pour le Rapport Genre
5. 7 Juin 2007: rencontre avec le Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle (SEFP<sup>72</sup>, 9:30am)
7. 20 Juin 2007: rencontre avec le SEFP (8h30-17h)
8. 20 Juin 2007: rencontre avec le SECAENF (8h30-17h)
9. 3-4 Juillet 2007: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, en y incluant la dimension de genre, avec la présence du SECAENF (une seule liste pour les deux jours)
10. 5-6 Juillet 2007: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, en y incluant la dimension de genre, avec la présence du SEFP (une seule liste pour les deux jours)
11. 24-27 Mars 2008: Atelier technique pour la préparation du Rapport de Genres de 2009 (une seule liste pour les trois jours, hors séance d'ouverture, des listes supplémentaires par département ministériel pour le 24 Mars, et des listes mixtes pour les 25, 26, et 27)
12. 13 Mai 2008: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, en y incluant la dimension de genre, avec le Département de l'Alphabétisation et de l'Education Non Formelle (DAENF, précédemment nommé SECAENF)
13. 14-15 May 2008: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, intégrant la dimension de genre, avec les Départements de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
14. 25 juin 2008: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats intégrant la dimension de genre (Intersession), avec le DAENF
15. 26 Juin 2008: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, intégrant la dimension de genre (Intersession), avec les Départements de l'Emploi et de la formation professionnelle
16. 15 Juillet 2008: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats intégrant la dimension de genre (Intersession), avec le Ministère de la Santé
17. 15 Juillet 2008: atelier sur la réforme budgétaire axée sur les résultats, intégrant la dimension de genre (Intersession), avec le Ministère des Finances et de l'Economie

---

72 Les secrétariats de deux États est devenue départements ministériels en 2007..



# Annexe 7

## Questionnaire du groupe de discussion

---

Evaluation du programme de l'UNIFEM portant sur la  
Budgétisation Sensible au Genre (BSG), Phase II,  
Royaume du Maroc

### Atelier de 'Focus Group' le 21 janvier 2009, Rabat

Nom: Département: E-mail:
A combien d'ateliers est-ce que vous avez assisté? (merci d'indiquer aussi les dates et l'année, et le thème de l'atelier)
Qu'est-ce que vous avez appris lors des ateliers?
Est-ce que le contenu des ateliers était adapté pour votre travail/fonction?
Est-ce que vous avez pu appliquer ce que vous avez appris dans votre travail?
Est-ce que l'impact des ateliers s'est étendu a votre organisation?

Qu'est-ce que entendez vous par le genre?

Qu'est-ce que entendez-vous par la BSG?

Pensez-vous que la BSG est aujourd'hui appliquée dans votre département?

Citez 5 indicateurs genderisés dans votre secteur

Que pensez-vous du rôle que doivent jouer les ONG des droits des femmes en matière de BSG?

Que pensez-vous du rôle que doivent jouer les parlementaires en matière de BSG?

Quelles sont vos recommandations pour une éventuelle phase III de ce programme?

# Annexe 8

## Réponses au questionnaire du groupe de discussion

---

Données brutes

Combien de fois avez-vous participé à des ateliers sur la BSG? Lesquels?

Numéro de participant	Nombre d'ateliers fréquentés
1.	Trois: Ateliers du Rapport Genre (RG) en 2006, 2007, 2008 et MTR
2.	Deux: Mai 2008 et Banque Mondiale
3.	Un seul atelier pour les ONG
4.	Plusieurs
5.	Plusieurs sur la préparation du Rapport Genre
6.	Deux: RG de 2008 et Banque Mondiale
7.	Deux: RG de 2009 et Banque Mondiale
8.	Trois: en 2006 et en 2007
9.	Sept: 4 RG, 2 pour les indicateurs en 2007 et en 2008, et un atelier statistique en 2006
10.	Plusieurs depuis 2003 avec l'UNIFEM, un avec la Banque Mondiale, une semaine avec la CEA, 2 avec le FNUAP
11.	Cinq: en 2003, Mai 2007, Juin 2007, deux en 2008
12.	Deux: Juin et Juillet 2007
13.	Trois: un en 2007 et deux en 2008 avec le département d'alphabétisation
14.	Un seul, en Mai 2008
15.	Deux ateliers pour les ONG

Comme on le voit sur ce tableau, la plupart des participants du focus groupe ont participé à plus d'un atelier, et au moins quatre d'entre eux ont également participé à l'atelier de BSG organisé par la Banque Mondiale en Octobre 2008. Les réponses pourraient donc refléter cet atelier également

### Qu'avez-vous appris lors des ateliers?

- La définition de la BSG et des concepts, pourquoi appliquer la BSG, comment rédiger le Rapport Genre,

- Quelques techniques d'analyse des dépenses publiques sensibles au genre, de programmation et d'évaluation sensibles au genre,

- Déterminer les programmes et les indicateurs,

- Comment budgétiser les dépenses des programmes en respectant l'approche relative au genre,

- Beaucoup de choses positives pour les femmes; lire des textes juridiques avec des "lunettes genre",

- La BSG est un moyen de faire intégrer dans les différents départements l'approche genre dans leurs stratégies et leurs plans d'action,

- Le concept de BSG, sa mise en œuvre et son suivi,  
- La BSG est un nouveau concept pour la gestion du budget qui contribue à orienter le budget de l'Etat à le rediriger de manière équitable en tenant compte des genres,

- surtout dans les deux premiers ateliers (Rapport Genre de 2005 et 2006)

- j'ai beaucoup appris, comme par exemple la différence entre "sexe" et "genre", et le fait que rien n'est figé et que tout peut être amélioré,

---

- Les outils de l'analyse genre,

---

- Le développement des indicateurs sensible au genre,

---

- Définition du genre, de la BSG, du CDMT, définition des indicateurs, évaluation

---

- Comment utiliser les ressources existantes pour atteindre les objectifs liés à l'approche genre et à l'égalité entre les sexes

---

- Exercices pratiques, comment appliquer la BSG dans les programmes et les projets

---

- ONG: élaboration d'un plan d'action et mise en place d'une plateforme d'ONG pour assurer le suivi de la BSG.

---

- ONG: il s'agissait uniquement d'une introduction à la BSG et une mise à jour sur l'application de l'approche genre par les différents ministères.

#### Le contenu des ateliers était-il adapté à votre travail/fonction?

1. Oui, en tant que statisticien, je n'ai rencontré aucun problème, car j'ai l'habitude de travailler à l'aide de données,
2. Oui,
3. Oui,
4. Oui,
5. Oui, pour quelques activités telles que la préparation du budget
6. Oui, surtout pour les unités chargées des budgets des départements sectoriels comme l'éducation, l'alphabetisation et la santé.
7. surtout durant les deux premiers ateliers (Rapport Genre de 2005 et 2006)
8. Au début, non, mais j'ai ensuite compris que la gestion axée sur les résultats et la gestion axée sur la performance ne se suffisent pas à elles-mêmes, et qu'elles nécessitent l'introduction de la dimension de genre pour parvenir à un équilibre global.
9. Oui, et les études de cas liés aux programmes de notre département (de la formation professionnelle) également
10. Oui, mais cela reste difficile à appliquer
11. Non,
12. Oui (ONG).

#### Avez-vous été en mesure d'appliquer ce que vous avez appris dans votre travail?

-Parfois, si les supérieurs acceptent les propositions,

---

-Non,

---

-Nous essayons, en attendant que la technique s'affine, ceci aidera à déterminer les programmes qui doivent être gendérisés

---

-Je tente de l'appliquer pour les femmes et les personnes victimes de violence,

---

-Timidement, car le processus de prise de décision dans l'administration / service public ne prévoit rien à cet égard

---

-Les recommandations et propositions ont été soumises à un comité des administrateurs,

---

-Non, pas directement,

---

-Oui,

---

-Oui, j'essaie quand j'en ai l'occasion, comme quand je dois élaborer des indicateurs de performance,

---

-Oui et non; nous disposons d'indicateurs sensible au genre, mais nous ne procédons pas à une analyse genre des programmes de nos départements (ceux de la formation professionnelle),

---

-Nos indicateurs prennent en compte la dimension de genre,

---

-Non,

---

-Non.

#### Les ateliers ont-ils eu un impact sur votre organisation?

-Non, pas sur toute l'organisation.

---

-?

---

-Oui, en publiant des rapports sur tous les ateliers,

---

-Oui,

---

-Oui, cela m'a permis d'aider et de soutenir les deux derniers ateliers sur le Rapport Genre, et m'a aidé à mieux comprendre les liens au niveau du processus de la BSG et à les réexpliquer au cours d'un atelier organisé pour le L'Equipe du

## Rapport Genre

---

-Oui, car nous avons une unité genre «mère», (

---

-Oui, assez

---

-Oui, à travers les divisions sectorielles (DB)

---

-oui, pour le DEPF

---

-même si le MEF pilote/ est à la tête de la BSG avec l'UNIFEM, malheureusement il ne reste que théorique. Il ya un problème de communication et aussi de mentalités (DB),

---

-Non,

---

-Oui.

lement établis, mais tout groupe avec une spécificité peut être un genre comme par exemple un groupe de personnes handicapées qui ont des besoins particuliers

---

- Hommes, femmes, garçons, filles, population vulnérable, population rurale

---

- C'est un concept qui relie les composantes de la société (hommes, femmes) en fonction de leur rôle dans le développement économique

---

- Le genre promeut l'équité / l'égalité des chances entre les deux sexes afin de bénéficier des services du département de l'alphabétisation dans le but d'améliorer la qualité de vie de la partie la plus en manque et la plus marginalisée (femmes, enfants)

---

- C'est un processus dont l'application signifie un changement dans le comportement, les attitudes et les manières de penser et d'agir: elle consiste à fournir des choses (?) aux hommes et aux femmes afin de participer au développement économique et social

### Qu'entendez-vous par le « genre »?

---

- Fait référence aux relations sociales et culturelles entre les différents acteurs.

---

- Le genre est l'égalité des chances entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès aux services sociaux et économiques

---

- ONG: prise en compte de toutes les catégories de la société dans les politiques publiques et les projets de développement, etc.

---

- Le genre est une approche qui vise à garantir l'égalité entre les deux sexes dans tous les domaines, notamment l'autonomisation des femmes ... [non lisible]

---

- Nous savons bien que le genre n'existe pas !

---

- Prise en compte des relations sociales et des relations de pouvoir entre les sexes

---

- la discrimination économique, sociale et culturelle entre les hommes et les femmes, les filles et les garçons, c'est à dire l'inégalité des chances

---

- Un concept dynamique qui permet d'atteindre l'équité entre les sexes à travers un processus d'ajustement continu

---

- Le genre se réfère aux rapports sociaux acquis entre les hommes et les femmes, qui sont susceptibles de changer dans le temps et l'espace

---

- Pas seulement les sexes féminin et masculin culturel-

### Qu'entendez-vous par la « BSG »?

---

-Elle vise à développer un budget qui tienne compte des besoins différents des hommes et des femmes,

---

-La BSG ventile les dépenses en fonction des besoins des hommes et des femmes, des filles et des garçons, en vue de rationaliser l'utilisation des ressources et de répondre aux besoins de la population,

---

-ONG: la BSG tient compte de toutes les catégories de la société en termes de budget et présente les résultats par catégorie

---

-La BSG est une technique / méthode qui vise à réallouer le budget de l'Etat d'une manière qui tienne compte de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes

---

-Modifie les lignes budgétaires en tenant compte de l'approche genre, ce qui est un exercice difficile

---

-Tout processus de budgétisation doit tenir compte des besoins spécifiques des femmes et des hommes

---

-La BSG est la budgétisation des activités qui servent à réduire, par des politiques publiques, les inégalités entre les hommes et les femmes, au niveau du budget général de l'Etat

---

-La BSG permet de reconstruire l'action publique en plaçant les préoccupations humaines au centre (en particulier des

femmes et des enfants) en tenant compte de la dimension de genre au niveau de la programmation, de l'exécution et de l'évaluation des politiques publiques. Elle permet de différencier les besoins et les préoccupations des hommes, femmes, garçons et filles considérés. Elle vise à l'équité et l'égalité. Elle se fait par : la prise en compte de la dimension de genre au niveau du choix des projets en fonction de leur impact sur le genre (ex-ante) sur les populations bénéficiaires, et en prenant en compte l'impact des budgets sur les hommes, femmes, garçons et filles considérés en aval.

-La BSG est l'intégration du genre dans les politiques publiques et le budget, puisque ce dernier est la traduction chiffrée de ces politiques

-C'est une approche qui contribue à assurer l'égalité et l'équité entre les sexes et un développement humain durable

-C'est la formulation de budgets qui prend en compte des besoins de toutes les composantes de la société, et les objectifs de développement

-C'est mettre en œuvre des programmes de budgétisation pour réaliser le succès de l'approche genre

-C'est mettre au point un budget qui tient compte du concept de genre

### **Pensez-vous que la BSG est aujourd'hui appliquée dans votre département?**

-Pas d'une manière adéquate : nous prétendons l'appliquer par la ventilation par sexe de certains indicateurs qui accompagnent les morasses budgétaire, et parfois par milieu [rural, urbain]

-il n'ya pas de structure/unité appropriée et spécialisée dans le genre

-Notre département a commencé à étudier la situation actuelle pour proposer des recommandations visant à mieux gendériser son budget

-Non, pas correctement, et cela est dû à nos fonctions et tâches à caractère très judiciaire de notre département

-Non, pas vraiment

-Notre département a été mis au courant de l'approche, en particulier par les organisations internationales comme l'Union Internationale des Télécommunications

-La BSG n'est pas encore appliquée dans le Ministère de l'Economie et des Finances

-Pas du tout (DB)

-pas encore (Formation Professionnelle)

-Oui, mais indirectement, car les femmes et les populations démunies sont au cœur de l'œuvre et des objectifs du département de l'alphabétisation

### **Quel rôle pensez-vous que les ONG militant pour les Droits de la Femme devraient jouer dans le cadre de la BSG ?**

-Aider à travers une analyse de situation / bilan des besoins réels des différentes catégories de personnes ciblées par les activités de chaque département.

-sensibiliser la population concernant les droits de la femme

-jouer le rôle d'interface entre la population et l'administration

-leur rôle sera très important une fois que la BSG s'appliquera au niveau local

-Institutionnaliser la BSG (en particulier en loi du budget)

-Sensibiliser le public et provoquer des critiques concernant des actions menées dans le cadre de la BSG

-Les ONG doivent être plus impliquées dans le processus

-Rôle des ONG: mobilisation et vulgarisation, sensibilisation, suivi de l'intégration de l'approche genre dans le budget de l'Etat

-Les ONG jouent un rôle important dans la mobilisation et la surveillance / suivi avec plusieurs ministères

-Les ONG ne devraient pas se concentrer sur la problématique des hommes et des femmes, mais aussi voir la BSG et le genre dans toutes leurs dimensions, car les inégalités existent aussi au sein du même groupe (groupe de femmes)

-Elles devraient jouer un rôle dans la sensibilisation et la mobilisation / lutte pour que le gouvernement adopte la BSG dans tous les programmes et les politiques publiques

-la sensibilisation et la motivation pour appliquer la BSG

-Les ONG peuvent jouer un rôle crucial en ciblant des projets qui prennent en compte la BSG et en tentant d'établir une coopération entre l'Etat et les ONG.

### Quel rôle pensez-vous que les parlementaires devraient jouer dans le cadre de la BSG?

-Celui de l'organisme qui approuve le budget du Parlement, qui est au cœur de la question.

-Ils doivent d'abord être informés de la question du genre avant qu'ils puissent être appelés à jouer un rôle au sein de la BSG

-Institutionnaliser la BSG (en particulier via la loi du budget)

-le contrôle des annonces faites par le gouvernement

-Adhèrent à l'esprit de la BSG

-La BSG est un processus où le suivi et l'évaluation sont importants. Les parlementaires jouent un rôle important dans l'évaluation des politiques publiques au regard des besoins différenciés des hommes et femmes, garçons et filles ; ils sont proches des citoyens dans leur région et ainsi connaissent mieux leurs besoins, en attendant une mise en œuvre effective de la BSG dont le processus commence par un diagnostic participatif/une évaluation des besoins. Le Rapport Genre est le premier document qui tente de promouvoir la culture de l'évaluation des priorités politiques en termes de besoins des femmes et des hommes et en prenant un certain nombre de normes en compte (CEDAW, OMD). Il doit être utilisé afin que les politiques puissent réduire l'écart entre l'évaluation des besoins de la population et les normes.

-Les députés devraient plaider en faveur de la BSG, et étant donné qu'ils représentent les citoyens, ils devraient fournir une popularisation de la BSG de sorte qu'elle soit perçue par toutes les couches de la société marocaine. Le Parlement devrait également évaluer toutes les actions du gouvernement.

-Ils doivent être la locomotive de la BSG et de la réforme budgétaire

-Institutionnalisation et encouragement à mettre en place et à appliquer la BSG

-approuver les lois au parlement qui prennent en compte l'approche genre

- ONG : leur rôle est important parce que c'est par les députés que les lois et donc la BSG seront approuvées et appliquées

### Quelles sont vos recommandations pour une éventuelle phase III de ce programme?

-Mettre l'accent sur la façon d'intégrer la dimension genre dans le budget.

-Mettre en place les outils pour un suivi plus étroit

-Sensibiliser les décideurs haut-placés

-Réaliser des études et des évaluations des besoins

-Créer des structures «genre» dans chaque département

-Partager cette évaluation avec nous, et ensuite voir les lacunes et les réalisations, et démarrer la Phase III pour efficacement intégrer la BSG dans les programmes

-Impliquer les professionnels (avocats du ministère de la justice?)

-Travailler sur le changement des mentalités

-Je ne connais pas les différentes phases (du programme de l'UNIFEM)

-Normaliser / régulariser les actions en matière d'intégration automatique du genre dans les budgets des différents départements et programmes

-Pour les ONG: formation sur les principes de la BSG, mobilisation les associations locales pour des actions concrètes

-Pour les ONG: une organisation plus rigoureuse afin d'associer les ONG au sein de la BSG ; améliorer les communications à appliquer et suivre les différents ministères ciblés par la BSG

- Besoin de brochures et d'activités de vulgarisation

-Formations pour les ONG et les parlementaires

-Restructuration des morasses budgétaires

-Atelier pour chaque service séparément, avec une importante participation des organismes sous tutelle (par exemple pour la formation professionnelle, l'OFPPPT, etc.)

-Accélération de la réforme budgétaire et de son universalisation

-Associer les parlementaires et les médias

-Ancrer les pratiques de BSG

-Formation: formation de formateurs au niveau local, mise en place d'un mécanisme d'apprentissage à distance, gestion des connaissances

---

-Suivi), communication, mobilisation de toutes les parties prenantes

---

-Sensibilisation, formation approfondie sur la BSG

# Annexe 9

## Analyse des indicateurs dans le rapport 2009 entre les sexes

Nom du Ministère/ Département	Année de la réforme du budget	Disponibilité des sources de données ventilées par sexe	Nombre total d'indicateurs	Nombre d'indicateurs d'objectif/ de performance <sup>73</sup>	Nombre d'indicateurs de performance sensible au genre
Nom du Ministère/ Département	Janvier 2006	Relativement bonne	75 (Budget de Fonctionnement - F), 15 (Budget	Non spécifiés, 5 au moins basés sur des exemples	None (p.18)
Ministère de la Justice	Janvier 2007	Relativement bonne	11 et 18	11 in operational budget, none in investment	6 des 11 en Budget de Fonctionnement
Ministère de la Modernisation du Secteur Public	2ème semestre	Relativement bonne	132 en I, aucune en F (un de 6 dépts, voir p. 34 FN 5)	Seuls ceux de la formation	Aucun en F, seuls ceux de la formation en I
Ministère de l'Economie et des Finances	2003	Relativement bonne	106	106	Un nombre relativement élevé (voir exemples pp. 45ff.)
Ministère du Développement Social, de la Famille et de la Solidarité	2006 Aucun identifié	Relativement bonne	22	3	Aucun
Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale	Pas encore	Idées novatrices démontrées et études prévues	N/a	N/a	N/a

Nom du Ministère/ Département	Année de la réforme du budget	Disponibilité des sources de données ventilées par sexe	Nombre total d'indicateurs	Nombre d'indicateurs d'objectif/ de performance	Nombre d'indicateurs de performance sensible au genre
Ministère des Eaux	2005	Seulement l'étude temps-emploi 1997/98, 2003 Etude d'impact de la Banque Mondiale PAGER		50, mais la plupart sont des indicateurs de moyens et très peu d'entre eux sont des indicateurs d'impact	Presque aucun, 3 identifiés comme indicateurs potentiels
Ministère de l'Energie	2006	Limité. Recopiés depuis le premier Rapport Genre	Plusieurs	Pas d'indicateurs de résultats, seulement des indicateurs de moyen ou de produits	Aucun gendérisé
Ministère de l'Équipement et du Transport	Aucun identifié	Très limitée, l'étude de la Banque Mondiale de 1996 et l'étude MET de 2002	100	Indicateurs de suivi pour la plupart	Aucun
Ministère de l'Habitat	2005	Etude temps-emploi de 1997/98, Bonne analyse de la discrimination dans les titres de propriété p. 83, Certaines données relatives aux bénéficiaires des programmes sont ventilées par sexe	4 (o), plus de 80 (l)	Certains sont des indicateurs de moyen ou de suivi	Aucun
Ministère de la Santé	2002 (Premier)	Données des recensements 2004, 2003-2004 Enquête sur la population et la santé familiale ; et plus récente pour des programmes spécifiques	209, dont 34 régionaux et 50 relatifs aux programmes de santé principaux	Programmes de santé : Indicateurs de production et non de performance	Programmes de santé : 2; sachant que les indicateurs de la santé maternelle sont spécifiques aux femmes dans tous les cas
Ministère de l'Éducation Nationale	2006	Données sur la scolarisation pour l'année précédente, appui FAES	145 pour les deux, 36 indicateurs régionaux	Pas d'information	7 des 36 indicateurs régionaux sont gendérisés (p. 106).
Département de l'Alphabétisation et de l'Éducation Non Formelle	2008	Système d'Information à mettre en place prochainement	En cours d'élaboration	N/a	N/a, mais certaines suggestions existent. Voir rapport 2008, p. 93. (quand ce département était encore un secrétariat d'état)

Nom du Ministère/ Département	Year of budget reform	Availability of gender-disaggregated data sources	Total number of Indicators	Number of goal/ performance indicators	Number of gender-sensitive performance indicators
Ministère de l'Emploi	2008? (parmi les derniers)	Relativement bonne	40 pour les deux		Aucun, toutefois avec existence de données ventilées par sexe
Ministère de la Formation Professionnelle	Septembre 2007	Relativement bonne	66: 6 pour F et 60 pour I	Indicateurs F sont des indicateurs de résultats sur les femmes participant à la formation participants	Plusieurs sont ventilés par sexe (Voir p. 127ff)
Ministère de la Jeunesse	2007	Recensement 2004 Etude sur la jeunesse au Maroc 2004	80: 30 pour F et 50 pour I	Doit inclure plus d'indicateurs de performance relatifs aux l'objectifs stratégiques. Aucun des indicateurs relatifs au budget d'investissement n'est un indicateur de performance, tous sont des indicateurs de moyen et de suivi	Aucun ; besoin de données ventilées par sexe et des indicateurs spécifiquement relatives aux programmes d'été pour les jeunes.
Ministère de l'Agriculture	2003	Depuis 2002, ligne budgétaire spécifique pour la promotion socio-économique des la femme rurale ; données relatives aux bénéficiaires data on beneficiaries; 2004-2006 FAO Appui pour l'intégration du genre. Autres sources non référencées (probablement provenant du recensement agricole de 1996)		8	La DERD seulement, cette direction a adopté une approche genre
Ministère de la Pêche Maritime	2003	Peu Clair	69 pour le budget d'investissement régionalisé d'investissement	Les indicateurs ne sont pas suffisamment spécifiques (p. 151)	4 parmi 20 sont relatifs à des programmes sensibles au genre

Nom du Ministère/ Département	Année de la réforme du budget	Disponibilité des sources de données ventilées par sexe	Nombre total d'indicateurs	Nombre d'indicateurs d'objectif/ de performance	Nombre d'indicateurs de performance sensible au genre
Ministère de l'Industrie et du Commerce	2007	Sondage Annuel sur les industries de transformation (données de 2006), et autres études	66 en F, 135 en I	Les indicateurs ne sont pas liés aux objectifs stratégiques. Confusion entre les indicateurs de moyen et indicateurs de performance.	Aucun. La Stratégie Sectorielle est insensible au genre (plan Rawaj) (p. 162)
Département des Nouvelles Technologies	2005	Très limitée (pas de données ventilées par sexe)	7	Seulement 1 des 7 indicateurs est un indicateur de performance (p. 170)	Aucun
Département de l'Economie Sociale	2007?	Bon pour les coopératives mais pas pour d'autres types de regroupements; besoin d'une base de données (p. 177)	6	Seulement 1 des 6 indicateurs est un indicateur de performance (p. 178)	Aucun



