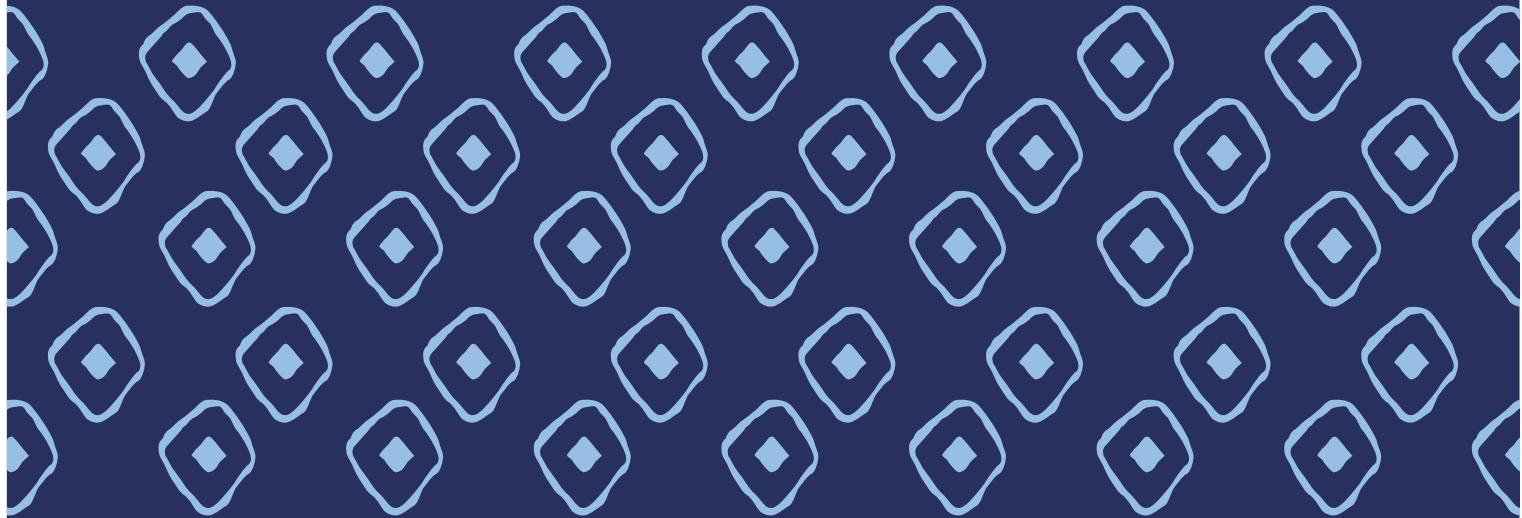


## Rapport d'Évaluation

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



Programme Budgétisation  
Sensible au Genre : Sénégal

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 : Sénégal,  
New York, 2010

Traducteur: Strategic Agenda

Conception: Soho Design, S.A.

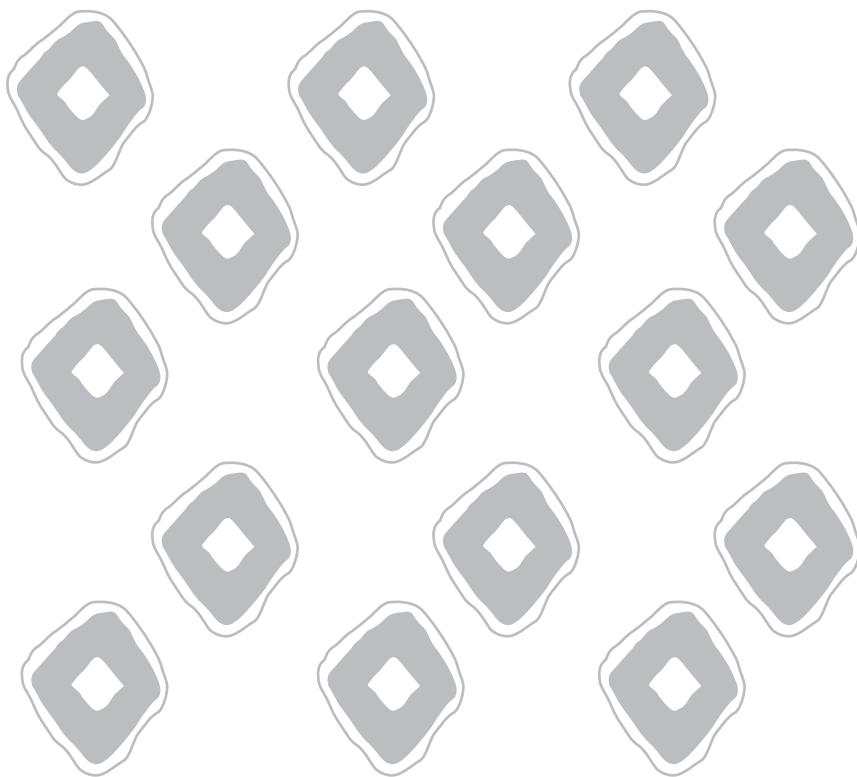
Imprimeur: Phoenix Design Aid A/S

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 : Sénégal

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

• Socé Sene – Consultant National, Sénégal

• Paul-Marie Diagne – Traducteur, Sénégal

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

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

# Table des Matières

<b>Sigles et Acronymes</b>	6
<b>Résumé analytique</b>	7
<b>1.</b> Objet de l'évaluation	11
<b>2.</b> Objectifs et champ d'application de l'évaluation	13
<b>3.</b> Méthodologie de l'évaluation	15
<b>4.</b> Contexte du Programme	17
<b>5.</b> Description de la Phase II du Programme BSG	19
5.1 La théorie du changement du Programme BSG	21
<b>6.</b> Résultats du Programme	25
6.1 Pertinence	25
6.2 Efficacité	28
6.3 Viabilité	37
<b>7.</b> Stratégies de programmation	39
7.1 Renforcement des capacités	39
7.2 Pilotage sectoriel	40
7.3 Mobilisation fondée sur des éléments de preuve	41
7.4 Partenariats	42
<b>8.</b> Gestion du Programme	45
<b>9.</b> Conclusions	49
<b>10.</b> Leçons apprises	51
<b>11.</b> Recommandations	53
<b>ANNEXES</b>	55
<b>Annexe 1:</b>	57
Termes de référence pour l'évaluation	
<b>Annexe 2A-2D:</b>	67
Matrice d'évaluation, Formulaire d'entretien, Questions d'évaluation	
Cadre d'analyse contextuelle de pays	
<b>Annexe 3:</b>	91
Répondants	
<b>Annexe 4:</b>	93
Références documentaires	
<b>Annexe 5:</b>	95
Effets et produits du cadre logique au Sénégal	
<b>Annexe 6:</b>	97
Résumé des ateliers et séminaires organisés au cours	
de la Phase II du Programme BSG	

## SIGLES ET ACRONYMES

---

CDSMT	Cadre de dépenses sectoriel à moyen terme
CFAA	Évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques
CPAR	Rapport analytique sur la passation des marchés publics
DAGE	Direction de l'administration générale et de l'équipement (Ministère de l'Agriculture)
DAP	Division de l'analyse et de la prévision (Ministère de l'Agriculture)
DAPS	Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (Ministère de l'Agriculture)
DCEF	Direction de la coopération économique et financière (Ministère de l'Économie et des Finances)
DGP	Direction générale de la planification (Ministère de l'Économie et des Finances)
DNB	Direction nationale du budget (Ministère de l'Économie et des Finances)
DPP	Division des programmes et projets (Ministère de l'Agriculture)
DSDIA	Division des statistiques, de la documentation et de l'information agricole (Ministère de l'Agriculture)
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
MEF	Ministère de l'Économie et des Finances
MFSN	Ministère de la Famille et de la Solidarité nationale
PCRBF	Projet de coordination des réformes budgétaires et financières pays
PNDA	Programme national de développement agricole
REFAE	Réseau des femmes africaines économistes
SCA	Stratégie de croissance accélérée
SNEEG	Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre
SSPP	Système de suivi participatif de la pauvreté
UEMAO	Union économique et monétaire ouest-africaine

# Résumé analytique

## Objet, champ d'application et méthodologie de l'évaluation

SDDirect a été chargé par le Groupe d'évaluation de l'UNIFEM de conduire une **évaluation organisationnelle** du travail réalisé par l'UNIFEM sur la budgétisation sensible au genre (BSG). Ce rapport global rassemble les conclusions et les recommandations de l'évaluation nationale menée au Sénégal pendant la Phase II du Programme BSG « Renforcer la gouvernance économique : Le budget de l'État selon la perspective genre (Phase II) », financée par le gouvernement belge.<sup>1</sup>

**L'objectif principal** de cette évaluation est de « mesurer les progrès réalisés en direction des effets et produits du Programme BSG au niveau du pays, à travers une étude de cas du Programme Global BSG : *Phase II.*»<sup>2</sup> Ce rapport vise également à alimenter les futurs programmes BSG en consolidant et en testant les théories du changement sur lesquelles repose l'approche de l'UNIFEM dans ce domaine, à identifier les facteurs favorables ou défavorables qui interviennent dans la réalisation des programmes BSG et à renforcer les connaissances de l'UNIFEM sur les stratégies, modèles et pratiques efficaces pour promouvoir la prise en compte du genre dans les politiques et les pratiques budgétaires<sup>3</sup>. L'évaluation conduite au Sénégal a eu lieu à la fin de la Phase II du Programme Global BSG, qui s'est déroulée de janvier 2005 à décembre 2008.

Les critères d'évaluation utilisés aux fins de l'analyse des

données étaient **la pertinence, l'efficacité et la viabilité**, définies dans les lignes directrices d'évaluation de l'OCDE CAD. Le travail sur le terrain a été réalisé du 19 janvier 2009 au 29 janvier 2009 à Dakar par Karen Johnson (consultante internationale et responsable de l'équipe d'évaluation) et Socé Sène (consultant national).

Les principales méthodes d'évaluation utilisées ont été :

Un examen des documents appropriés concernant les concepts et pratiques de la BSG, des données contextuelles relatives aux programmes spécifiques au pays et des documents liés au programme, si disponibles.

Des entretiens semi-structurés avec les principaux partenaires, identifiés par le personnel de l'UNIFEM au Sénégal ;

Une réunion de groupe de discussion à laquelle ont assisté des participant(e)s aux formations à la BSG financées par l'UNIFEM pendant la Phase II du Programme Global BSG ;

Les principales limites de la méthodologie d'évaluation ont été la période de l'évaluation qui a coïncidé avec la campagne électorale, ce qui a fait que certaines parties prenantes ne pouvaient pas être interrogées, et l'absence de mécanisme de contrôle systématique, de cadre d'évaluation et de données pouvant servir de base au contrôle du programme.

## Contexte et description du Programme

La constitution sénégalaise de 2001 reconnaît l'égalité des sexes et le Sénégal est signataire de toutes les conventions internationales sur les droits humains, y compris la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (CEDAW) et le Protocole Additionnel à la Charte africaine relative aux droits de l'homme. Dans ses commentaires sur le dernier rapport (présenté en 1994) le Comité CEDAW a

1 Des rapports séparés ont été rédigés pour le Maroc, le Mozambique et l'Équateur, les trois autres pays étant intégrés dans le Rapport Global UNIFEM sur la BSG concernant la Phase II.

2 Note : Le Programme Global BSG : Phase II, financé par la Belgique, concerne le programme « Renforcer la gouvernance économique : Analyse de genre appliquée aux budgets du Gouvernement. »

3 Ces objectifs faisaient partie des objectifs de l'évaluation générale, tels que définis dans les termes de référence.

reconnu l'engagement politique du Gouvernement à faire progresser l'égalité des sexes. Dans son rapport 2006 sur les progrès de la Charte africaine, le mécanisme national de promotion de la femme a fait état des nombreuses dispositions juridiques relatives à la protection des droits des femmes, bien que les défenseur(e)s de ces droits dans la société civile soulèvent des difficultés rencontrées dans l'application de ces dispositions juridiques. La **Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre** (SNEEG), adoptée en 2007, est le mécanisme national de promotion de la femme et constitue le mécanisme de mobilisation des ressources pour l'égalité des sexes. Alors que chaque secteur est responsable de l'adoption de mesures pour faire avancer l'égalité des sexes, le mécanisme national de promotion de la femme assure une cohérence du système. Le projet national de **Coordination des réformes budgétaires et financières** (PCRBF) a été développé à partir de 2003, et est devenu le cadre pour aller vers une budgétisation axée sur les résultats. Le deuxième **Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP)** du Sénégal a été approuvé en octobre 2006 et couvre la période de 2006 à 2010. Son élaboration est le résultat d'un processus participatif, avec les contributions d'un large éventail d'acteurs nationaux, notamment des organisations féminines. Toutefois, en juin 2006, le gouvernement a lancé sa **Stratégie de croissance accélérée (SCA)**, que certains considèrent comme un document d'orientation plus influent que le DSRP. La SCA n'a pas été développée à travers un processus participatif et n'intègre pas les besoins spécifiques des personnes de sexes différents.

La première phase du Programme de l'UNIFEM (2003-2005) avait pour objectif d'améliorer la compréhension générale du concept de budgétisation sensible au genre (BSG) au sein du personnel gouvernemental aux niveaux ministériel, sectoriel et local, et parmi les acteurs de la société civile. La première année de la Phase II (2005-2008) a été fortement influencée par la Phase I. Toutefois, un changement d'orientation a été décidé en 2006 à la suite d'une série de réflexions et d'échanges. La nouvelle approche s'est focalisée sur une meilleure prise en compte du genre dans les instruments nationaux de planification

budgétaire et l'appui au niveau sectoriel dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des finances publiques.

À partir de 2007, le Programme a mené une campagne de lobbying auprès de la **Direction nationale du budget** pour que le genre comme priorité des ministères sectoriels soit inclus dans la **Lettre circulaire**. Une décision, également adoptée en 2007, prévoyait de travailler sur une budgétisation basée sur les résultats, uniquement au Ministère de l'Agriculture. **La coopération directe avec les organisations de la société civile s'est achevée** tant au niveau national que local.

Au cours de la Phase II, le Programme a tenté d'atteindre **trois effets directs** :

Le National ainsi que les politiques et programmes reflètent les principes d'égalité des sexes au Sénégal ;

Les priorités des femmes pauvres sont prises en compte dans les affectations budgétaires sectorielles des programmes de lutte contre la pauvreté ;

Les connaissances acquises et l'apprentissage de la budgétisation sensible au genre facilite la diffusion des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises.

À la suite du changement d'approche au cours de la Phase II, la mise en œuvre des stratégies comprenait les volets suivants :

Renforcement des capacités par des ateliers de formation destinés aux représentants gouvernementaux et aux parlementaires ;

Lobbying auprès des cadres du ministère de l'Économie et des Finances (MEF) ;

Soutien technique à la budgétisation sensible au genre au ministère de l'Agriculture ;

Visite d'étude au Maroc pour le personnel du ministère de l'Agriculture.

## Principales observations

Le Programme BSG au Sénégal a atteint des résultats limités qui peuvent être liés aux produits ou aux effets du cadre logique. L'UNIFEM a correctement identifié le changement opéré au profit de la budgétisation basée sur les résultats comme principal point de départ de son engagement. Cependant, le soutien que le Programme BSG visait à fournir était destiné à des **réformes à long terme et à grande échelle** des mécanismes de planification et de budgétisation. Cela explique peut-être l'absence de résultats tangibles à court terme. Voici les principaux résultats :

L'inclusion du genre dans la Lettre circulaire pour les budgets 2008 et 2009 ;

L'inclusion de questions relatives au genre dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté ;

La préparation du budget du ministère de l'Agriculture selon un format CDSMT avec des indicateurs sensibles au genre ; L'élaboration d'un projet de Rapport Genre par le ministère de l'Agriculture ;

Un certain accroissement des compétences techniques pour aborder la BSG au sein du personnel du ministère de l'Économie et des Finances et du ministère de l'Agriculture.

Pour atteindre ces résultats :

L'UNIFEM a réussi à établir des liens avec les principaux responsables du budget au MEF et avec le personnel technique des sections de planification et de budgétisation du ministère de l'Agriculture.

Pour promouvoir la BSG, le Programme s'est appuyé avec succès sur le point focal genre du ministère de l'agriculture, dont les attributions couvraient aussi la planification et la budgétisation.

Toutefois,

Faire progresser la BSG en impliquant des acteurs devant exiger la prise en compte de l'égalité des sexes n'a pas été une priorité du programme qui n'a pas maintenu le partenariat avec les OSC et n'a pas développé une stratégie globale pour permettre aux parlementaires d'examiner les budgets

selon une perspective genre.

Les modifications des points d'entrée au sein du ministère de l'Économie et des Finances ont affecté la capacité du Programme à construire des relations durables avec des cadres en charge de la planification des politiques publiques.

Les succès potentiels de la Phase II ont été limités par une absence d'analyse systématique de la situation et des besoins et une absence de réflexion continue autour de la lente progression du processus de réforme des finances publiques.

Dans l'ensemble, les changements opérés dans la logique programmatique au Sénégal montrent que les approches supposées efficaces sont à un stade trop précoce de développement pour dégager des résultats à partager au niveau régional ou international.

## Principales recommandations

Le Programme doit garantir l'intervention d'autres acteurs afin de faire avancer les objectifs de BSG. Cela exige d'établir des relations avec des acteurs ayant plus d'influence dans la réforme des finances publiques et avec d'autres agences des Nations Unies. De plus, le Programme devra utiliser de multiples sources de données, d'analyses et d'opinions pour identifier les priorités des femmes pauvres.

Il existe à présent la possibilité de recueillir les retombées du travail fait jusqu'à présent sur la BSG. Dans cette optique, le Programme devra évaluer les composantes institutionnelles et politiques de la théorie du changement, mais aussi poursuivre ses efforts de développement des compétences techniques en matière de BSG au Sénégal.

Le Programme doit définir une approche stratégique pour soutenir les acteurs responsables de l'optimisation de la prise en compte de l'égalité des sexes. Cette tâche devrait être ancrée dans une approche fondée sur les droits humains, qui garantisse aux femmes le moyen de s'assurer que leurs opinions et leurs priorités sont prises

en considération et que chaque acteur (gouvernement, parlement, organisations de la société civile) joue son rôle dans la progression de ces priorités.

L'UNIFEM a correctement identifié le besoin d'investissement dans le renforcement des capacités en matière de BSG disponibles au Sénégal. Le Programme du Sénégal devrait continuer à développer ses liens avec le Programme BSG au Maroc, comme source potentielle d'apprentissage et de soutien, mais aussi faire appel à l'expérience des autres pays de la Phase II, à savoir l'Équateur et le Mozambique.

# 1. Objet de l'évaluation

Afin de mesurer l'efficacité et la pertinence de son travail dans les principaux domaines, l'UNIFEM entreprend chaque année une série d'évaluations stratégiques organisationnelles. Ces évaluations sont indépendantes de celles qui analysent la performance de l'UNIFEM et son engagement dans les domaines essentiels de l'égalité des sexes et de l'émancipation des femmes. Elles sont considérées comme stratégiques car elles renseignent sur les questions politiques, les approches du Programme ou les modalités de la coopération.

L'évaluation du travail de l'UNIFEM sur la budgétisation sensible au genre est une évaluation organisationnelle qui fait partie du plan annuel d'évaluation réalisé par le Groupe d'évaluation en 2008. Le choix d'en faire une évaluation organisationnelle se fonde sur les éléments suivants : l'engagement actuel des donateurs de financer le Programme (le gouvernement belge), son intérêt dans le Plan Stratégique UNIFEM (2008-2011), son potentiel en termes de connaissances sur le rôle de la BSG pour une meilleure information auprès des femmes et sur les avancées du programme d'égalité des sexes, l'importance des investissements affectés à ce domaine au cours de ces dernières années et son champ d'application sur l'ensemble du territoire.

Cette évaluation revêt une importance particulière étant donné que le Plan stratégique de l'UNIFEM priviliege avant tout **l'augmentation des processus budgétaires qui intègrent pleinement la question de l'égalité des sexes**, en la définissant comme l'un des huit principaux effets auxquels participe l'organisation en mettant en avant l'objectif de la mise en œuvre d'engagements nationaux en faveur de l'égalité des sexes et de l'émancipation des femmes. Par conséquent, cette évaluation devrait apporter des éléments tangibles de preuve afin de mieux comprendre les facteurs qui permettent ou, au contraire, entravent la réussite de la mise en œuvre de la budgétisation sensible au genre.

Il s'agit d'une évaluation externe et indépendante réalisée

par Social Development Direct. Cette évaluation a été conçue pour être à la fois globale et formative. Elle vise à être davantage un exercice d'apprentissage résolument tourné vers l'avenir qu'une simple évaluation de la programmation BSG de l'UNIFEM. Cette évaluation repose sur une approche théorique et vise à déterminer de manière critique les conditions qui facilitent ou, au contraire, entravent le travail de l'UNIFEM pour que la question de l'égalité des sexes soit davantage intégrée aux processus et pratiques budgétaires, ainsi qu'à examiner la démarche globale de l'UNIFEM dans le cadre du Programme BSG. L'objectif principal est d'influencer et de soutenir la stratégie adoptée par l'UNIFEM en matière de budgétisation sensible au genre.

L'évaluation organisationnelle s'est déroulée en trois étapes. **La 1<sup>ère</sup> étape** a consisté en une appréciation préliminaire rapide des initiatives de la BSG afin de clarifier le champ d'application de l'évaluation. **La 2<sup>ème</sup> étape** est centrée sur le *Programme Global BSG : Phase II*, comme étude de cas, et évalue les résultats du Programme au niveau national. Les études de cas par pays à ce stade de l'évaluation concernent le Sénégal, le Maroc, le Mozambique et l'Équateur. **La 3<sup>ème</sup> étape**, à partir des observations des deux premières étapes, évalue le caractère approprié de la démarche générale de l'UNIFEM (en termes d'efficacité, de pertinence et de viabilité) dans le cadre du Programme BSG.

Les résultats de cette évaluation sont censés contribuer de manière significative à :

La stratégie thématique de l'UNIFEM, la réflexion et les leçons apprises sur le travail réalisé dans le cadre du Programme BSG ;

La conception et la mise en œuvre de la troisième phase du Programme BSG ;

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

**Ce rapport recueille les observations et les recommandations de l'évaluation nationale conduite au Sénégal.** Il doit être lu conjointement au rapport global concernant l'étape 2 de l'évaluation.

## 2. Objectifs et champ d'application de l'évaluation

### Objectifs de l'évaluation

L'évaluation répond dans son ensemble aux objectifs suivants :

Déterminer la stratégie thématique de l'UNIFEM concernant la BSG ainsi que son efficacité technique et politique pour promouvoir l'égalité des genres ;

Soutenir le Programme BSG en consolidant et en testant les théories du changement sous-jacentes au travail de l'UNIFEM dans ce domaine thématique ;

Identifier les facteurs qui permettent ou, au contraire, entravent la mise en œuvre des programmes BSG ;

Évaluer les progrès effectués dans la réalisation des produits et des effets au niveau national à travers une étude de cas du *Programme Global BSG : Phase II* ;

Orienter l'acquisition de connaissances au sein de l'UNIFEM sur les stratégies, modèles et pratiques efficaces pour promouvoir la prise en compte du genre dans les politiques et pratiques budgétaires ;

Soutenir les programmes BSG sélectionnés, tant au niveau de leur réalisation que de leur évaluation, en mettant à jour les théories du changement, en identifiant les indicateurs et en prévoyant des outils de surveillance.

**L'objectif principal de l'évaluation conduite au Sénégal est de contribuer à l'étude de cas de l'évaluation du *Programme Global BSG : Phase II*.** Les observations découlant de cette évaluation des progrès accomplis dans la réalisation des produits et des effets au niveau national serviront, parallèlement aux éléments de preuve issus des évaluations conduites dans les trois autres pays, à établir des conclusions au niveau du Programme sur l'application des théories du changement à l'échelle nationale, sur les réussites, sur les facteurs facilitant ou entravant la mise en œuvre et sur les enseignements pouvant être tirés des stratégies, modèles et pratiques efficaces. Au Sénégal, la Phase II du Programme Global BSG s'est déroulée de janvier 2005 à décembre 2008.

L'évaluation s'est appuyée sur une **approche théorique** et a porté notamment sur deux aspects essentiels du modèle de changement sous-jacent du Programme :

Mettre en place les étapes qui constituent les éléments principaux de la chaîne causale exposée de manière explicite sous la forme d'un modèle logique, en liant les ressources, les activités, les partenaires et les produits à court terme aux effets directs attendus du programme à moyen terme et finalement aux impacts à long terme ;

Chercher à comprendre la logique sous-jacente du programme en examinant les hypothèses, en particulier les hypothèses implicites qui affectent le déroulement des différentes étapes du programme.

### Critères et questions d'évaluation

Les critères d'évaluation utilisés aux fins de l'analyse des données étaient **la pertinence, l'efficacité et la viabilité**, définies dans les lignes directrices d'évaluation de l'OCDE CAD.<sup>4</sup> Les questions d'évaluation concernant ces trois critères sont issues des termes de référence de l'évaluation et développées dans la méthodologie globale d'évaluation. La définition des critères d'évaluation et un résumé des questions clés en rapport avec chaque critère sont indiqués ci-dessous.

**Pertinence** : le degré de cohérence des objectifs de développement avec les attentes des bénéficiaires, du pays, les priorités générales et les politiques suivies par le partenaire et le donateur.

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à inscrire la BSG dans la politique plus large de planification nationale, dans le cadre budgétaire et de suivi (DSRP, réforme budgé-

<sup>4</sup> Voir la Méthodologie d'évaluation générale et les outils et recommandations concernant les évaluations par pays, 5 janvier 2009.

taire, réforme du secteur public, décentralisation) ?

Comment l'analyse de la situation et des besoins a-t-elle été effectuée dans le cadre du Programme BSG ?

Comment les priorités des femmes ont-elles été identifiées ?

**Efficacité** : le degré de réalisation ou de probabilité de réalisation des objectifs de développement, compte tenu de leur importance relative.

#### **Effet 1**

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à introduire des changements dans les processus budgétaires du MEF afin de mieux répondre aux besoins liés au genre, par exemple, à travers les processus, recommandations et instruments budgétaires, la participation des défenseur(e)s des droits de la femme à l'élaboration de la politique budgétaire ?

Dans quelle mesure les capacités du Ministère des Finances ont-elles été renforcées par le programme pour lui permettre de mettre en œuvre la BSG ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il renforcé le rôle des défenseur(e)s des droits des femmes dans le processus budgétaire ?

#### **Effet 2**

Quels changements ont été observés suite à l'exécution du programme, en termes d'affectations budgétaires tenant compte des priorités des femmes ?

#### **Effet 3**

Quelle forme a revêtu le développement des connaissances dans les pays concernés par le programme ? Quels savoirs ont été produits ?

#### **Stratégies du programme**

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

#### **Gestion du Programme**

Dans quelle mesure l'UNIFEM a-t-elle réussi à garantir des ressources humaines, financières et techniques suffisantes à la réalisation du programme ?

#### **Le Programme BSG**

Quels ont été les défis/difficultés du programme ? Quelles ont été les solutions apportées ?

Quelle a été l'influence du contexte politique, économique, social et institutionnel sur la réalisation des effets ?

Quels exemples de « pratiques prometteuses » ont émergé dans le Programme BSG ?

Quelles sont les preuves (s'il en existe à ce stade) montrant que le Programme BSG de l'UNIFEM contribue à instaurer l'égalité des sexes et à faire avancer les droits humains ?

**Durabilité** : la continuité des bénéfices de l'action en faveur du développement après la cessation des principales activités d'aide au développement. La probabilité de maintien de ces bénéfices à long terme. La capacité de survie des bénéfices aux risques à terme.

Quelles sont les preuves de la viabilité des résultats obtenus ?

Quelles activités spécifiques les gouvernements, organisations de la société civile ou autres entendent-ils poursuivre, que le soutien apporté par l'UNIFEM continue ou non ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à intégrer la participation des organisations œuvrant pour les femmes et la société civile dans l'ensemble du cycle budgétaire ?

Dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à établir les liens et les accords garantissant la continuité du travail sur la BSG ?

Quels sont les facteurs qui sont ou seront déterminants pour la viabilité ?

### 3. Méthodologie de l'évaluation

Le travail de terrain a été effectué du 19 janvier 2009 au 29 janvier 2009 à Dakar par Karen Johnson (consultante internationale et responsable de l'équipe d'évaluation) et Socé Sène (consultant national). L'équipe était secondée par Paul-Marie Diagne, chargé de la traduction anglais-français.

L'équipe a procédé à la revue des documents appropriés concernant les concepts et pratiques de la BSG ainsi que sur le contexte du Programme au Sénégal. Préalablement aux travaux de terrain au Sénégal, les documents examinés étaient essentiellement des programmes et rapports sur la BSG, et des stratégies internes de l'UNIFEM. Au Sénégal, les documents de politique nationale et les rapports de consultants et d'ateliers de l'UNIFEM ont été examinés.

Les principaux résultats de la revue documentaire ont consisté en une analyse contextuelle du pays et une conception initiale d'un modèle logique pour chaque pays. Les analyses contextuelles ont fourni les éléments d'information permettant d'analyser le choix des pays pour la Phase II du programme et de commencer un travail de compréhension de la logique justifiant la mise en place d'interventions dans chaque pays concerné. La conception initiale des modèles logiques a révélé que ceux-ci n'étaient pas suffisamment différenciés pour comprendre pleinement leur mode d'application au contexte de chaque pays. Par conséquent, les visites sur le terrain ont largement privilégié la conception du modèle logique et ont visé à mieux comprendre si et comment ce modèle de changement aidait à la réalisation et au suivi des progrès.

Le principal outil méthodologique était l'**enquête semi-structurée**. 25 enquêtes de ce type ont été menées auprès de 30 acteurs principaux. Préalablement à l'arrivée de la consultante internationale à Dakar, le (la) coordinateur(-trice) du Programme BSG de l'UNIFEM a dressé une liste des principaux acteurs à interroger,

ainsi qu'une liste des participant(e)s aux formations BSG organisées par l'UNIFEM. Le consultant national a ensuite établi un programme d'enquêtes. La majorité d'entre elles ont eu lieu en tête-à-tête à Dakar, les deux évaluateurs rencontrant chaque personne interrogée. Les enquêtes initiales ont été menées avec le personnel de l'UNIFEM et le personnel gouvernemental des ministères des Finances, de la Famille et de l'Agriculture. Dans certains cas, les personnes interrogées ont suggéré d'autres parties prenantes pertinentes et des enquêtes supplémentaires ont été convenues au cours des 10 jours de travail sur le terrain. L'objectif de chaque rencontre et les sujets pertinents étaient convenus entre les deux consultants. Des questions rapides appropriées étaient identifiées sur la liste complète des questions rédigées au cours de l'élaboration du rapport d'orientation générale. Le format d'enquête semi-structurée a permis d'utiliser d'autres questions plus poussées pour aller au fond des problèmes. Durant les enquêtes, chaque consultant a pris des notes qui ont été résumées par la suite selon un format standard.

Le deuxième outil utilisé par l'équipe d'évaluation a été la **réunion d'un groupe de réflexion** de 8 personnes ayant participé à une formation BSG organisée par l'UNIFEM à n'importe quel stade de la Phase II du Programme Global sur la BSG, mais qui n'étaient pas interrogées individuellement. Les objectifs de ce groupe de réflexion étaient d'élargir l'éventail des participant(e)s consulté(e)s, d'évaluer l'efficacité de la formation à laquelle nombre de participant(e)s avaient pris part et de susciter des contributions à la mise en place de la théorie globale du changement.

L'UNIFEM a fourni les listes des participant(e)s aux formations, qui étaient jointes en annexe de chaque rapport d'atelier de formation. Le consultant national a contacté par téléphone les participant(e)s résidant à Dakar et assuré un suivi par courriel, accompagné d'un bref résumé

des objectifs et de l'approche de l'évaluation adressé en français à toutes les personnes invitées.<sup>5</sup> La réunion du groupe de réflexion s'est tenue dans la seconde moitié de la mission, pour permettre les aménagements logistiques concernant la confirmation de la participation et pour s'assurer que certaines observations initiales peuvent être triangulées au cours de la réunion. La réunion s'est tenue dans les bureaux de l'équipe de consultants du Gouvernement qui préparaient la mise en œuvre de la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG).<sup>6</sup> Les méthodologies étaient participatives, avec de petits groupes de discussion, un exercice de jeu de rôle, une rétroaction avec l'ensemble du groupe et des discussions plénières.

L'équipe d'évaluation a recherché des éléments de preuve à partir des enquêtes et des discussions du groupe de réflexion afin de vérifier la compréhension de la théorie du changement du Programme et d'explorer les hypothèses implicites qu'il contient. Pour ce faire, elle a collecté des informations sur la manière dont le personnel et les partenaires associés au programme ont évalué le contexte dans lequel le Programme BSG devait opérer, le cadre logique précisant les résultats attendus, ainsi que les ressources et activités nécessaires à l'obtention de ces résultats et les relations à long terme avec les autres acteurs travaillant en parallèle et de manière complémentaire à la réalisation du changement désiré. Les informations rassemblées fournissent des éléments de preuve de l'importance des hypothèses implicites présentes dans le programme, ce qui n'était pas clair dans la documentation initiale du programme.

Les principales limitations de la méthodologie d'évaluation ont été les suivantes :

Du fait de la durée prévue pour l'évaluation, les enquêtes ont dû se dérouler à Dakar, ce qui signifie que l'équipe d'évaluation n'a pas pu examiner la formation dispensée au niveau

local à Tivaouane et à Rufisque (2005/2006) ; Il n'a pas été possible non plus d'interroger les parlementaires (en particulier les membres de la Commission parlementaire des finances) qui avaient participé à un atelier de formation en octobre 2007, la période de la mission d'évaluation coïncidant avec la préparation des élections locales au Sénégal et les participant(e)s contacté(e)s par l'équipe d'évaluation se trouvant hors de Dakar en campagne électorale ;

---

L'absence d'information structurée et complète sur le Programme de la part du bureau de l'UNIFEM (c.-à-d. rapports d'atelier et listes de participant(e)s) au cours de l'étape initiale de la Phase II, antérieurement à l'arrivée du (de la) coordinateur(-trice) BSG ;

---

L'absence d'information de suivi systématique du Programme.

Le siège de l'UNIFEM a développé et révisé une série d'indicateurs (datée du 16/08/06), mais le personnel du bureau pays n'avait pas d'information sur les indicateurs qui nécessitaient des données d'incidence plutôt qu'une simple vérification de l'exécution des actions spécifiées.

Pour minimiser les effets de ces limitations, l'équipe d'évaluation a eu recours aux rapports d'atelier et aux informations fournies par le personnel de l'UNIFEM dans les enquêtes semi-structurées. De façon générale, dans l'évaluation, les principaux(-les) informateur(-trice)s interrogés étaient capables de rendre compte d'événements et de discussions et de faire référence aux documents de programme, notamment aux rapports d'atelier. Toutefois, il y avait un manque de preuve évaluative, les données de suivi n'ayant pas été collectées et évaluées durant la Phase II. L'équipe d'évaluation a donc fondé ses observations et son analyse sur des informations provenant des enquêtes qui étaient cohérentes entre les divers(es) informateur(-trice)s et les sources d'informations documentées. Toutefois, notre évaluation a été entravée par l'absence de données de suivi fiables.

<sup>5</sup> Ce résumé a été initialement préparé par le consultant international responsable de l'évaluation nationale au Maroc et adapté à l'usage du Sénégal.

<sup>6</sup> Ce lieu de réunion a été mis à disposition grâce aux contacts du consultant national.

# 4. Contexte du Programme

Un bref résumé est présenté ici sur les principaux aspects du contexte politique de progression de l'égalité des sexes, le contexte politique macroéconomique et les changements institutionnels dans les ministères pertinents pour le Programme BSG. Le contexte politique sur le genre influence la BSG en ce qui concerne la mesure dans laquelle le potentiel de progression des femmes et les principes d'égalité des sexes ainsi que l'autonomisation des femmes sont établis. Le contexte macroéconomique influence la BSG en favorisant l'identification des tendances dans le régime économique, des normes commerciales et des recettes et dépenses gouvernementales. Le contexte institutionnel influence la BSG eu égard au degré de continuité dans les acteurs et les structures qui sont essentiels pour faire progresser les objectifs de BSG.

## Contexte juridique et politique pour la progression de l'égalité des sexes

Le Sénégal a une culture démocratique et pluraliste, avec une présidence et un premier ministre forts. La Constitution de 2001 consacre le principe de l'égalité des sexes. Le Sénégal est signataire de toutes les conventions internationales sur les droits humains, y compris la CEDAW (signature en 1985 et ratification du protocole additionnel en 2000). Le Sénégal a ratifié le Protocole Additionnel à la Charte africaine relative aux droits de l'homme en 2004. Le Comité CEDAW a pris note de l'engagement politique du Gouvernement de faire progresser l'égalité des sexes dans ses commentaires sur le dernier rapport (présenté en 1994). Dans son rapport 2006 sur les progrès de la Charte africaine, le mécanisme national de promotion de la femme fait état de nombreuses dispositions juridiques de protection des droits des femmes, bien que les commentateurs de ces droits dans la société civile constatent les difficultés rencontrées dans l'application de ces dispositions juridiques.

**La Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG)** a été développée entre 2004 et 2007

et lancée en 2008. La SNEEG constitue le mécanisme national de promotion de la femme et est l'instrument pour la mobilisation des ressources en faveur de l'égalité des sexes, chaque secteur étant responsable d'engager des actions sectorielles spécifiques pour faire progresser l'égalité des sexes, sous la supervision du mécanisme national de promotion de la femme. Elle met l'accent sur l'importance du concept de genre, dont elle spécifie clairement qu'il « n'est pas synonyme de sexe » non plus que de « femme », et dégage clairement le point de vue du Gouvernement pour lequel les objectifs de développement, en particulier la réduction de la pauvreté, « ne peuvent être atteints sans l'élimination des inégalités entre les hommes et les femmes ».

## Le contexte politique macroéconomique

Le Projet national de **Coordination des réformes financières et budgétaires** (PCRB) a été développé à la suite de l'Évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques (CFAA) et du Rapport analytique sur la passation des marchés publics (CPAR)<sup>7</sup> en 2003. Le PCRB est devenu la base des décisions tendant à l'institution d'une **budgetisation basée sur les résultats**. L'Examen des dépenses publiques de la Banque mondiale (2006) et les examens des initiatives PEFA (Dépenses publiques et responsabilité financière) – la plus récente datant de décembre 2007 –, ont aussi eu lieu au cours de la Phase II.

Le deuxième **Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP)** du Sénégal a été approuvé en octobre 2006 et couvre la période de 2006 à 2010. Le deuxième DSRP, qui a mis un accent particulier sur la pauvreté en milieu rural et l'accès aux services de santé, comporte des programmes sociaux prioritaires ainsi qu'un volet consacré à la gouvernance. Le processus d'élabora-

<sup>7</sup> Le CFAA et le CPAR ont été menés à bien conjointement par la BAD, l'UE, la France, les Pays-Bas, le PNUD et la Banque Mondiale.

tion du DSRP était participatif, avec la participation d'un large éventail d'acteurs nationaux<sup>8</sup>.

En juin 2006, le gouvernement du Sénégal a lancé sa **Stratégie de croissance accélérée (SCA)**, que certains considèrent comme un document d'orientation plus influent que le DSRP. La SCA inclut le secteur agricole. Alors que les lignes directrices pour le développement de la SCA prévoient des consultations avec les représentants de la société civile, la SCA n'a pas été développée en pratique à travers un processus participatif.

#### **Changement institutionnel pertinent pour la BSG**

Au cours de la période de la Phase II du Programme BSG, le mécanisme national de promotion de la femme a changé de nom (et d'attributions) à trois reprises. Début 2009, une nouvelle Direction pour l'équité et l'égalité de genre a été créée (dont le directeur a été nommé au cours de cette évaluation).

---

8 Évaluation figurant dans le Suivi de la Déclaration de Paris OCDE-CAD 2006.

# 5. Description de la Phase II du Programme BSG

La Phase II du Programme BSG au Sénégal s'est déroulée de janvier 2005 à décembre 2008, en s'appuyant sur la Phase I du Programme, qui s'est déroulée de janvier 2003 à décembre 2004.

Dans sa Phase II, le cadre logique du Programme était organisé autour des trois effets du Programme Global BSG :

## Effet 1

Les processus et politiques budgétaires nationaux reflètent les principes d'égalité des sexes au Sénégal.

## Effet 2

Les allocations budgétaires sectorielles destinées aux programmes nationaux de lutte contre la pauvreté reflètent les priorités des femmes pauvres.

## Effet 3

La création de connaissances et l'apprentissage de la budgétisation sensible au genre facilitent la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises.

Ces résultats sont présentés ci-après, accompagnés d'un résumé des produits pour chaque effet, au début de la Phase II. Une liste complète des produits est fournie en annexe 5.

Pour atteindre l'**Effet 1, « Les processus et politiques budgétaires nationaux reflètent les principes d'égalité des sexes au Sénégal »**, le Programme vise à renforcer les capacités et l'engagement du gouvernement (ministères sectoriels et Unité de suivi du DSRP au ministère de l'Économie et des Finances), d'introduire la sensibilité au genre dans la formulation budgétaire et les processus de suivi, d'aligner les budgets et le Document de stratégie de réduction de la pauvreté sur la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre et d'aider la société civile (REFAE – le Réseau des femmes africaines économistes, et les groupes de défense des droits des femmes) à utiliser la BSG pour prôner et contrôler l'intégration de

la dimension de genre dans les processus politiques et budgétaires au niveau national.

Pour l'**Effet 2, « Les enveloppes budgétaires sectorielles destinées aux programmes nationaux de lutte contre la pauvreté reflètent les priorités des femmes pauvres »**, le Programme a cherché à étendre les partenariats entre les initiatives budgétaires sensibles au genre et celles favorables aux pauvres, à établir une coopération avec les initiatives BSG régionales en cours au Sénégal et à accroître les capacités et l'engagement des organisations féminines dans les travaux sectoriels axés sur la BSG.

Pour l'**Effet 3, « La création de connaissance et l'apprentissage de la budgétisation sensible au genre facilitent la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises »**, le Programme avait pour but d'accroître la mise en réseau régional des experts de BSG et des agents des institutions utilisant la BSG et de développer des modèles reproductibles de budgétisation sensible au genre.

En 2005 et début 2006, l'approche du Programme était fortement influencée par l'approche de la Phase I, c.-à-d. l'organisation d'ateliers généraux sur la BSG à l'intention des agents gouvernementaux aux niveaux sectoriel et local et des acteurs de la société civile. Un changement d'approche de programme a évolué au cours de l'année 2006 et début 2007, à la suite d'une série de missions d'examen. En **mars 2006**, une mission de soutien constituée d'un représentant du Gouvernement belge et du responsable du Programme BSG de l'UNIFEM s'est rendue au Sénégal<sup>9</sup>. En **novembre 2006**, les principaux acteurs ont participé à la réunion d'évaluation à mi-par-

9 Mission conjointe du 25 février 2006 au 4 mars 2006 (UNIFEM) et du 27 février 2006 au 3 mars 2006 (Gouvernement belge). Rapports de mission rédigés séparément et à la disposition de l'équipe d'évaluation.

cours au Maroc<sup>10</sup>. En **avril 2007**, un atelier de « validation » a été organisé pour annoncer à tous les acteurs que le Programme BSG adopterait une nouvelle approche<sup>11</sup>, avec en premier lieu un changement d'orientation avec un focus sur une meilleure prise en compte du genre dans les instruments nationaux de planification budgétaire et l'appui au niveau sectoriel dans le cadre de la mise en œuvre de la réforme des finances publiques.

Le Programme a maintenu les mêmes effets (dans la ligne du Programme Global BSG), mais a procédé à de profonds changements quant aux produits que visaient à atteindre ses effets. La reformulation qui résulte des produits est résumée ci-après, avec une liste complète des produits révisés fournie à l'annexe 5.

Pour l'**Effet 1**, « **Les processus et politiques budgétaires nationaux reflètent les principes d'égalité des sexes au Sénégal** », le Programme a cherché à délimiter clairement les responsabilités gouvernementales en matière de dépenses intégrant l'égalité des sexes, à développer des indicateurs de résultats sensibles au genre, à renforcer les capacités gouvernementales en matière d'analyse des budgets sensibles au genre dans au moins deux ministères sectoriels, à développer des lignes directrices claires en matière de BSG pour les ministères sectoriels et de tutelle, à renforcer la possibilité pour la société civile et pour les parlementaires de demander et d'utiliser des informations sur la BSG, et enfin à garantir l'intégration du genre dans le schéma directeur de la statistique.

Pour l'**Effet 2**, « **Les allocations budgétaires sectorielles destinées aux programmes nationaux de lutte**

**contre la pauvreté reflètent les priorités des femmes pauvres** », le Programme a changé d'orientation afin d'accroître les capacités en BSG dans un secteur et au niveau local dans une commune, ainsi que de renforcer la capacité de l'Agence nationale de la statistique à contribuer à l'élaboration de modèles macroéconomiques et d'analyses d'impact de la pauvreté.

Pour l'**Effet 3**, « **La création de connaissance et l'apprentissage de la budgétisation sensible au genre facilitent la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises** », les produits pour la mise en réseau régional et les enseignements acquis sont restés inchangés, à l'exception de l'inclusion d'un produit spécifique pour le partenariat entre les programmes sur la BSG au Maroc et au Sénégal.

La stratégie de mise en œuvre en 2005 et 2006 a axé ses efforts sur l'organisation d'ateliers de formation destinés à un certain nombre de groupes cibles, intégrant des points focaux pour l'égalité des sexes issus de quatre secteurs ministériels (agriculture, éducation, santé, énergie) et de diverses fonctions de planification du ministère des Finances, des antennes locales de l'administration gouvernementale et d'organisations de la société civile (OSC), ainsi que des membres des OSC au niveau national, notamment des organisations féminines. Le Programme a été exécuté avec le ministère de l'Économie et des Finances à travers son **Unité de suivi du DSRP**.

Dans la nouvelle approche adoptée au début de l'année 2007, l'UNIFEM a modifié les mécanismes de coopération avec le ministère de l'Économie et des Finances, le point focal du Programme devenant la **Direction nationale du budget** qui avait également fait l'objet d'une action de lobbying visant l'inclusion des questions sur l'égalité des sexes dans la **Lettre circulaire du budget**. À partir de mi-2007, l'appui sectoriel a adopté une orientation spécifiquement tournée vers la budgétisation basée sur les résultats du **ministère de l'Agriculture**. Cet appui s'est concrétisé par une assistance technique fournie sous forme de sessions de travail par petits groupes, ainsi que d'ateliers uniquement destinés au personnel du secteur

<sup>10</sup> Voir la « Réunion du Programme de budgétisation sensible au genre » des partenaires en Équateur, au Maroc, au Mozambique et au Sénégal, Rabat, Maroc, 27-29 novembre 2006. Rapport publié en février 2007. L'annexe I donne la liste des participants (Ministère des Finances, Direction nationale du budget, Unité de suivi du DRSP, mécanisme national de promotion de la femme, DAGE, Laboratoire Genre IFAN/UCAD, UNIFEM NPO).

<sup>11</sup> Document sur l'atelier de validation du Programme BSG, 17 et 18 avril 2007, rédigé par le coordinateur du Programme BSG, version provisoire datée du 02/05/07 à la disposition de l'équipe d'évaluation.

agricole. Un atelier a été réservé aux parlementaires. Une visite d'étude au Maroc a été effectuée par des membres du Gouvernement et un parlementaire. La coopération directe avec les OSC a pris fin, tant au niveau national que local.

**Les bénéficiaires potentielles** du Programme étaient les femmes pauvres, dont les priorités seraient mieux traitées dans les affectations budgétaires et par le canal d'une politique et de processus budgétaires sensibles au genre au niveau national. Les bénéficiaires immédiats du Programme étaient les fonctionnaires des ministères sectoriels, en particulier ceux responsables de la budgétisation, et le personnel des services de révision et des finances du Gouvernement. Les bénéficiaires incluaient aussi le mécanisme national de promotion de la femme, les organisations de la société civile actives sur les questions relatives à l'égalité des sexes, telles que le Réseau des femmes africaines économistes, ainsi que des parlementaires.

D'autres participant(e)s aux activités du Programme incluaient des établissements universitaires et des agences des Nations Unies. En 2005 et 2006, l'UNIFEM a conclu un accord avec le Laboratoire Genre et Recherche scientifique, dit Laboratoire Genre, à l'Université Cheikh Anta Diop, pour mener une étude diagnostique sur la situation socioéconomique des femmes contribuant au processus décisionnel, lié aux travaux sur les affectations budgétaires au niveau sectoriel. L'UNIFEM a pris part à un programme sous-régional du PNUD visant à mettre en place un pool de formateur(-trice)s en BSG. L'UNIFEM a également initié une collaboration avec le FIDA pour appuyer le ministère de l'Agriculture à analyser le niveau d'intégration des instruments internationaux relatifs au genre dans la définition des priorités du secteur agricole. Des initiatives ont également été prises en direction de la FAO pour garantir une ventilation des données par sexe dans le cadre du recensement agricole, les contacts initiaux n'avaient toutefois pas encore abouti au moment de cette évaluation.

Le Programme Global a permis à l'UNIFEM de démarrer

les travaux de BSG au Sénégal, et a constitué la base à partir de laquelle d'autres initiatives de BSG ont été développées (en particulier au niveau local, avec le lancement prévu en 2009 du Programme du Groupe d'étude et de lutte contre les discriminations (GELD)). Le Programme au Sénégal a disposé d'une allocation de 147 345 USD en 2005, 103 261 en 2006 et 200 000 en 2007, soit 450 606 USD au total sur trois ans.

Les fonds provenaient du siège de l'UNIFEM à New York, les activités de programme au niveau national relevaient de la responsabilité de la Directrice Régionale pour l'Afrique de l'Ouest. Le programme était géré par une coordinatrice à plein temps, nommée en janvier 2007. Une consultante internationale Nalini Burn, a été recrutée pour s'occuper de l'assistance au renforcement des capacités durant toute la Phase I et la Phase II. Au cours de la Phase II, cette assistance a été fournie au Sénégal au cours de sept missions.

## 5.1 La théorie du changement du Programme BSG

---

Pendant la **Phase II**, une théorie générale du changement a reposé sur l'idée selon laquelle, en dépit d'une plus grande sensibilisation à la BSG grâce aux enseignements disponibles des expériences menées dans 20 pays, le travail sur la BSG n'était pas encore aligné sur le cycle budgétaire national et les principaux processus budgétaires. Par conséquent, l'objectif de cette seconde phase était de transformer le processus d'exécution budgétaire afin de refléter la capacité d'adaptation des politiques et processus budgétaires aux principes de l'égalité des sexes et d'obtenir ainsi des changements concrets dans les allocations de ressources. Il a été établi que le résultat du programme à long terme était de démontrer l'impact de ces changements sur un meilleur accès des femmes pauvres aux services et aux ressources et sur la réduction des disparités entre les sexes, conformément aux OMD fixés pour l'année 2015.

La réalisation de cet objectif et de l'impact à long terme a conduit à proposer une approche relativement complexe dans le cadre logique du programme, qui intègre trois composantes ou effets directs et sept produits contribuant à ces effets directs – voir le schéma 5.1 ci-dessous.

Le schéma ci-dessus indique les étapes de la chaîne causale, en soulignant les effets escomptés de la combinaison de stratégies et d'activités dans le cadre du programme à chaque étape du processus. Par conséquent :

Le travail à court terme sur la BSG, à travers les produits du programme, serait aligné sur le cycle budgétaire national ; les changements opérés au niveau des processus budgétaires seraient appliqués ; les mécanismes utilisés pour suivre l'évolution du budget seraient améliorés et documentés, et les liens entre les défenseur(e)s de l'égalité des sexes et les responsables du budget seraient renforcés.

Les processus politiques et budgétaires, à travers les effets du programme, deviendraient plus sensibles au genre, les affectations budgétaires refléteraient les priorités des femmes pauvres et exclues, et les bonnes pratiques et leçons apprises seraient reproduites à travers des réseaux de partage des connaissances.

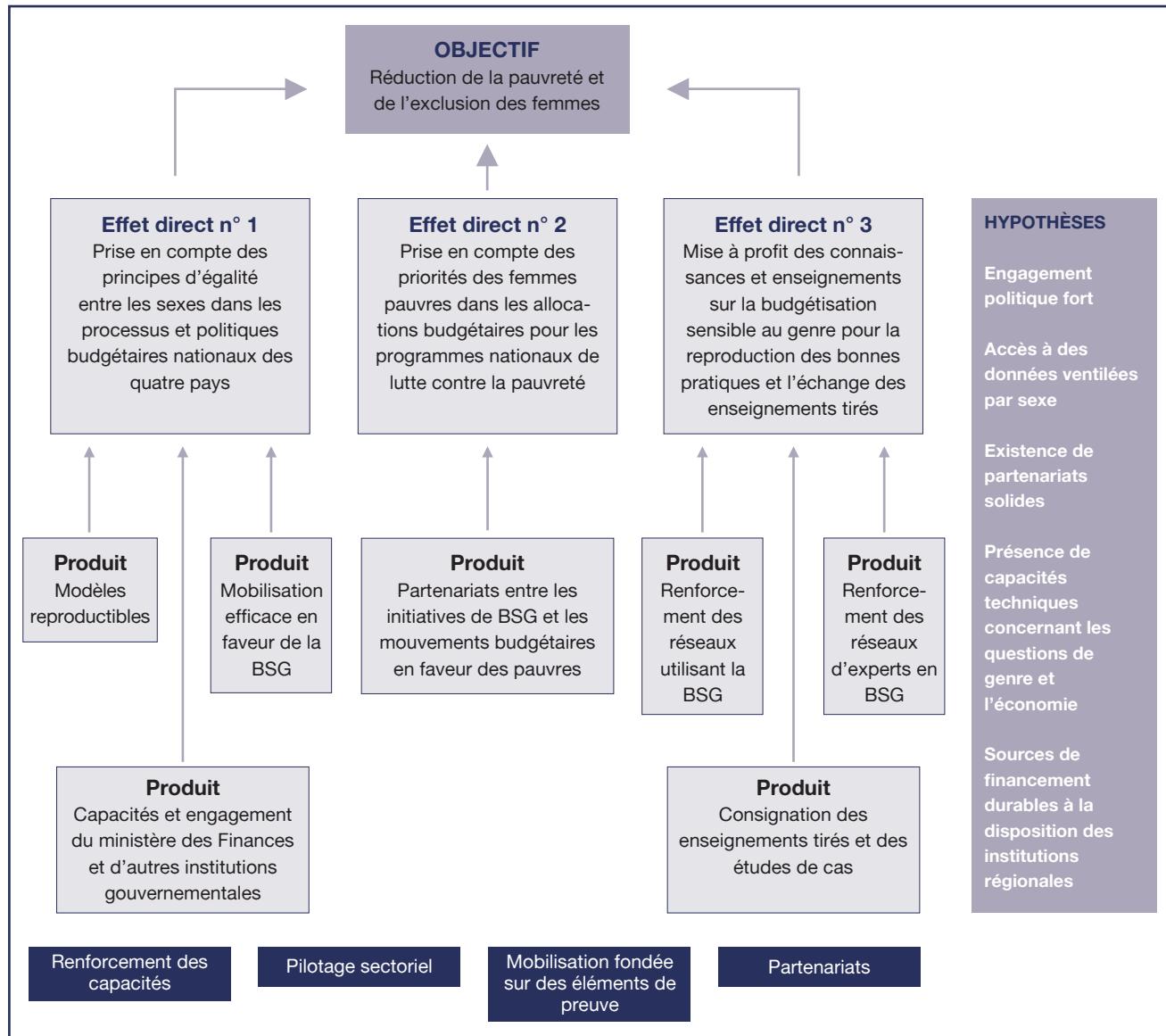


Diagramme 5.1 - Modèle de mise en oeuvre du programme BSG.

À long terme, le programme dans son ensemble contribuerait à réduire la pauvreté et l'exclusion des femmes.

Le schéma montre également les hypothèses du Programme, qui sont relativement claires et liées essentiellement aux effets directs. Toutefois, ces hypothèses ne semblent pas avoir été développées ou avoir fait l'objet d'un examen approfondi durant la mise en œuvre du Programme. Comme nous le verrons plus loin, trois de ces hypothèses se révèlent au contraire comme des restrictions à la mise en œuvre du Programme : la disponibilité de données ventilées par sexe, l'existence de partenariats solides, et l'existence de la capacité technique suffisante concernant les questions relatives au genre ainsi que les questions économiques.

Au Sénégal, l'équipe d'évaluation a observé que les théories du changement n'étaient pas explicitement développées, exprimées ou partagées entre les acteurs du Programme. Le cadre logique du projet, la documentation du projet et les enquêtes ont été utilisés pour construire la théorie évolutive du changement qui était implicite.

Jusqu'au **milieu/fin 2006**, la logique de programme reflétait l'hypothèse selon laquelle, dans le contexte de manque de sensibilisation à la BSG, les ateliers de formation pour un large groupe de fonctionnaires et d'acteurs de la société civile susciteraient une prise de conscience et une acceptation de l'importance de reconnaître les priorités et besoins différents des hommes et des femmes et la nécessité de les refléter dans la politique et les affectations budgétaires. En conséquence, le budget de l'État deviendrait plus sensible au principe d'égalité des sexes. La théorie du changement supposait également que les activistes féminines seraient motivées à s'engager dans le système de planification et de budgétisation, seraient aptes à en acquérir les capacités et joueraient un rôle dans l'engagement de la responsabilité du Gouvernement. Cette supposition a été démontrée par le soutien apporté aux organisations féminines dans le processus national d'élaboration du deuxième DSRP. Se fondant sur la logique selon laquelle une planification participative déboucherait sur des affectations budgétaires plus équi-

tables, l'UNIFEM s'est aussi engagé dans la planification et la budgétisation avec le gouvernement au niveau local, par le biais d'ateliers incluant le gouvernement local et des acteurs de la société civile.

**De fin 2006 à début 2007**, l'UNIFEM a adopté une approche différente, fondée sur une logique programmatique selon laquelle les processus politiques et budgétaires deviendraient plus sexospécifiques en influençant la sensibilité au genre des principaux décideurs auprès de la Direction nationale du budget. Les tactiques mises en œuvre pour parvenir au changement ont été techniques (renforcement des capacités) et politiques (lobbying auprès de personnes clés). L'UNIFEM a également changé d'engagement sectoriel, afin de se concentrer sur un seul secteur tout au long d'un cycle budgétaire complet. La série de recommandations d'une mission de soutien à partir de mars 2006 et la réunion d'évaluation à mi-parcours en novembre 2006 au Maroc ont été résumées et approuvées dans le rapport d'évaluation à mi-parcours en janvier 2007 au Sénégal.

Au cours de cette période, l'UNIFEM s'est désengagé de sa coopération avec les acteurs de la société civile, au motif que le niveau de capacité technique requis pour s'engager dans des processus de planification et de budgétisation au niveau national présentait des difficultés bien trop importantes. L'UNIFEM a pris l'initiative d'une coopération technique avec des parlementaires (en dirigeant un atelier de sensibilisation générale en octobre 2007) en se fondant sur l'hypothèse que la conscience technique influencerait la volonté des parlementaires d'utiliser leur voix politique pour accroître l'équité entre les sexes dans le budget gouvernemental et que le budget annuel serait modifié par l'issue du scrutin parlementaire.



# 6. Résultats du Programme

Cette section examine les résultats obtenus par le Programme et les apprécie selon les critères d'évaluation de pertinence, d'efficacité et de viabilité exposés dans la section 2.

## 6.1 Pertinence

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement correspondent aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds.

Pour apprécier la question de la pertinence, l'équipe d'évaluation a examiné dans quelle mesure le Programme a réussi à positionner le travail de BSG au sein des cadres nationaux plus larges de suivi et de budgétisation de la planification, comment l'analyse de la situation et des besoins a été menée et comment les priorités des femmes ont été identifiées par le Programme. L'analyse s'est attachée à déterminer dans quelle mesure l'équipe d'UNIFEM a été capable d'identifier des points de départ politiques et des partenariats institutionnels pour promouvoir la BSG, les défis à relever quant au contexte institutionnel de la BSG et les méthodes utilisées pour chercher à identifier les priorités des femmes.

### Points d'entrée politiques

Au moment du Programme BSG, le Sénégal était en train de réformer ses systèmes nationaux de financement du secteur public, ce qui constituait une opportunité idéale pour le Programme BSG.

Le programme de réforme du financement du secteur public préconisait une modification du mode de présentation des plans et budgets nationaux afin d'établir un lien clair entre l'affectation des ressources et les résultats, c.-à-d.

une **budgétisation basée sur les résultats**. L'UNIFEM a identifié à juste titre que la BSG était pertinente, dans la mesure où la budgétisation fondée sur les résultats exigeait de s'assurer que les effets directs, tels que ceux sur l'égalité des sexes, étaient clairement exposés dans les plans, et que des ressources étaient affectées en conséquence. Le Programme a reconnu d'emblée que le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) – principal ministère responsable des décisions sur l'organisation de la planification et de la budgétisation nationales – devrait être un acteur prioritaire. En outre, l'équipe d'évaluation a estimé que le Programme BSG avait initialement une bonne occasion de se positionner dans les cadres nationaux de planification, de budgétisation et de suivi, compte tenu des liens établis avec le programme régional de la Banque mondiale sur la BSG.

La Banque mondiale était un acteur majeur de la réforme de ces cadres nationaux. Malheureusement, ce départ prometteur n'a pas été poursuivi. Quand le propre Programme BSG de la Banque mondiale a été interrompu (suite au départ de son (sa) coordinateur(-trice), l'UNIFEM n'a pris aucune mesure pour combler ce vide et se tenir au courant des processus de réformes nationales. Par exemple, l'équipe d'évaluation a découvert que des revues essentielles au niveau national n'avaient pas été analysées en fonction de leur pertinence pour la prise de décisions dans le cadre du Programme de l'UNIFEM sur la BSG. Il s'agissait notamment de l'Examen des dépenses publiques de la Banque mondiale (2006) et des examens des Dépenses publiques et de la responsabilité financière (PEFA) (le plus récent datant de décembre 2007). Du fait de la compréhension limitée des **réformes des dépenses publiques et de la gestion financière publique** au sein du personnel du Programme BSG, ce programme n'a pas tiré pleinement avantage des opportunités et synergies potentielles pour influencer la hiérarchisation des interventions du Programme. De même, du fait que l'UNIFEM ne figurait pas parmi les acteurs clés du processus de réforme

des finances publiques, le Programme BSG n'était pas en mesure de déterminer la pertinence de sa contribution à ce processus majeur dans lequel de nombreux acteurs divers (et puissants) cherchaient à déterminer les priorités du MEF et les changements institutionnels qui auraient lieu bien au-delà de la fin de la Phase II du Programme BSG<sup>12</sup>.

**Le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) et la Stratégie de croissance accélérée** étaient deux processus politiques importants dans lesquels il fallait que le Programme s'engage avec succès afin d'instaurer une certaine pertinence, dans la mesure où ces politiques déterminaient des priorités nationales pour s'atteler au problème de la pauvreté et de la croissance. L'équipe d'évaluation a estimé que l'UNIFEM avait coopéré avec succès à la rédaction du DSRP et pouvait ainsi intégrer les travaux de BSG aux priorités nationales de réduction de la pauvreté, aux engagements pertinents en matière d'égalité des sexes et à la question de l'affection des ressources pour s'atteler à ces priorités<sup>13</sup>. L'équipe d'évaluation a aussi estimé que le Programme BSG avait une bonne occasion de rester informé de ces engagements, du fait que l'Unité de suivi du DSRP était devenue le point focal du Programme à la fin de 2004. Toutefois, lorsque par la suite le point focal a été modifié (suite au processus d'évaluation à mi-parcours), l'UNIFEM n'a pas mis en place de moyen de s'assurer qu'il serait tenu informé sur l'avancement des priorités de politique nationale et a ainsi perdu son avantage précédent<sup>14</sup>. Le personnel était également moins engagé dans la **Stratégie de croissance accélérée** (SCA). Du fait de l'absence d'analyse des politiques et plans de la SCA dans le secteur agricole, le Programme n'était pas en mesure de déterminer la pertinence de la focalisation de ses efforts

sur le soutien à ce secteur dans le cadre de la politique nationale, ou de s'assurer que les acteurs impliqués dans le travail de pilotage sectoriel utilisaient une analyse des politiques globales pour déterminer leurs priorités.

#### Points d'entrée institutionnels

L'un des principaux défis pour l'équipe de l'UNIFEM a été de s'assurer que les points de **d'entrée** institutionnels identifiés pour le Programme contribuent à assurer que le Programme reste pertinent dans les cadres nationaux de suivi, de budgétisation et de planification. Des changements des attributions institutionnelles (notés dans la section 4 plus haut) sont venus compliquer ce défi. À l'origine, le Programme entretenait des liens étroits avec le point focal pour l'égalité des sexes du ministère de la Famille et de la Solidarité nationale (MFSN), organe gouvernemental chargé de faire progresser la question de l'égalité des sexes. Conformément aux modifications de la théorie du changement fin 2006, le Programme a reporté son objectif institutionnel initial sur le ministère de l'Économie et des Finances (MEF) afin de traiter directement avec l'organe gouvernemental responsable de la planification et de la budgétisation. L'équipe d'évaluation a accueilli positivement le changement d'objectif au profit d'un travail avec le MEF, au motif que le personnel du MEF pourrait directement influencer le processus budgétaire.

Toutefois, le personnel du ministère de la Famille et de la Solidarité nationale a fait valoir que l'adoption de la **Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre** (SNEEG) apporterait d'autres changements d'attributions institutionnelles. La SNEEG renforce la pertinence du Programme BSG pour tous les ministères, du fait que la BSG est une approche permettant de faire progresser l'égalité des sexes. Les principaux acteurs interrogés au MFSN<sup>15</sup> ont argué que les attributions institutionnelles en matière de renforcement des capacités BSG leur revenaient parce que le MFSN était responsable de la progression de l'éga-

12 Des informations fournies par l'expert en chef des finances publiques de la Banque mondiale ont montré que les changements institutionnels requis pour passer entièrement à un système de budgétisation basée sur les résultats ne seraient pas en place avant 2012 (au plus tôt).

13 Informations collectées lors d'enquêtes auprès du personnel de l'UNIFEM et du personnel de l'Unité de suivi du DSRP.

14 Informations collectées lors d'enquêtes auprès du personnel de l'UNIFEM et du personnel de l'Unité de suivi du DSRP.

15 Tou(te)s deux avaient participé à des ateliers BSG et l'un(e) d'entre eux (elles) avait participé à la visite d'étude au Maroc (mai 2008).

lité et de l'équité de genre. Pour leur part, les principaux acteurs interrogés au MEF<sup>16</sup> ont indiqué que leur ministère était responsable du traitement de la BSG en raison de ses attributions en matière de budget national. L'analyse du document de politique SNEEG a amené l'équipe d'évaluation à conclure que le modèle sous-jacent de la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre était fondé sur le concept d'intégration de la dimension de genre et que chaque ministère était responsable de la mise en œuvre d'activités pour faire progresser l'égalité des sexes, le MFSN assumant les rôles de soutien et de supervision<sup>17</sup>. Ceci signifiait que, dans le cadre de la SNEEG, le ministère des Finances avait la responsabilité de modifier le processus budgétaire pour faire progresser les objectifs d'égalité des sexes.

Les autres groupes d'acteurs majeurs pour la théorie du changement du Programme BSG étaient des organisations de la société civile et des parlementaires. Ces acteurs ont la responsabilité de promouvoir la **redevabilité en matière d'égalité des sexes** et de s'assurer que des engagements nationaux et internationaux tels que la CEDAW et la Charte africaine sont respectés, et que des ressources suffisantes sont allouées par le Gouvernement pour permettre le respect des engagements convenus dans les plans nationaux. Ces organisations jouent également un rôle important en tenant le Gouvernement informé des perspectives et des priorités des femmes pauvres. Initialement, le Programme collaborait avec des organisations féminines, en particulier le Réseau des femmes africaines économistes. Toutefois, comme indiqué dans la section 5.1, cette relation n'a pas perduré dans la dernière partie de la Phase II et le Programme ne savait donc pas si son choix de priorités était jugé pertinent par ces acteurs de la redevabilité.

### **Évaluer la pertinence en matière de priorités des femmes**

Les bénéficiaires finales du Programme BSG étaient les femmes pauvres. Du fait des niveaux élevés de pauvreté au Sénégal, des différences de situations économiques et sociales entre les hommes et les femmes et de l'influence du Gouvernement dans les secteurs productifs (tels que l'agriculture) et les services de base (tels que la santé et l'éducation), le Programme était particulièrement pertinent d'un point de vue conceptuel pour aborder ces inégalités. La pertinence particulière du Programme quant aux besoins des femmes était plus difficile à aborder, étant donné l'absence d'analyse contextuelle et d'**analyse des besoins** entreprises par le Programme. Au Sénégal, l'évaluation menée à bien pendant la Phase I était axée sur le contexte institutionnel de budgétisation nationale. Aucun programme pays n'était requis pour mener une analyse contextuelle spécifique couvrant l'analyse des priorités des femmes lors de la transition entre la Phase I et la Phase II du Programme, ce qui n'était pas le cas au Sénégal.

L'équipe d'évaluation a observé que lorsque le Programme a mis fin à sa coopération avec les organisations de la société civile à partir de 2007, aucun mécanisme n'a été mis en place pour permettre au Programme de se tenir informé des perspectives et des priorités des femmes pauvres, par l'intermédiaire de réseaux féminins, de groupes de pression pour un budget favorable aux pauvres ou d'autres organisations de la société civile, ou par l'analyse des priorités identifiées dans les rapports CEDAW au fur et à mesure de leur mise à disposition. Pour combler le vide d'informations au cours de la Phase II, une analyse de la situation socioéconomique des femmes a été commandée par l'UNIFEM et menée à bien en 2006 par le Laboratoire Genre de l'Université Cheikh Anta Diop. Cette étude documentait les causes et les effets des différences entre les sexes dans les quatre secteurs sur lesquels le Programme BSG avait travaillé dans la Phase I et la première partie de la Phase II (agriculture, éducation, santé et énergie), en vue de n'en sélectionner qu'un seul. L'étude était restreinte par les limites des données statistiques nationales, dans la mesure où les enquêtes nationales

16 Opinion exprimée lors d'enquêtes auprès des directions de la budgétisation et de la planification du MEF.

17 Au moment de cette évaluation, le consultant national, Socé Sène, disposait d'un contrat d'adjudication du Gouvernement pour développer la stratégie de mise en œuvre de la SNEEG.

datent et qu'il existe très peu de données ventilées selon le sexe. Plus précisément, l'Enquête sur les dépenses des ménages a été effectuée en 1994-1995 et en 2001-2002. L'Enquête démographique et sanitaire a été menée en 1986, 1992 et 1997. Le Recensement de la population a été effectué en 1976, 1988 et 2002.

## Principales observations

Le Programme BSG s'est avéré particulièrement pertinent, étant donné les engagements politiques nationaux en matière de réduction de la pauvreté et de croissance économique, de réforme de la gestion des finances publiques et d'égalité et d'équité de genre. Toutefois, l'UNIFEM n'a pas gardé de liens avec les principaux acteurs de la réforme de la gestion des finances publiques et n'a donc pas pu remplacer la pertinence des contributions du Programme dans une compréhension de l'échelle et du rythme d'ensemble des changements. En outre, le Programme s'est à juste titre focalisé sur le cadre national de réduction de la pauvreté, ce qui était une démarche appropriée, mais n'a pas analysé la pertinence de son soutien au secteur agricole dans le contexte de la stratégie nationale de croissance.

Le changement de point d'entrée institutionnel au profit du ministère des Finances a été judicieux pour assurer la pertinence du Programme, du fait des attributions institutionnelles de ce ministère en matière de processus budgétaire. L'approche d'intégration de la dimension de genre adoptée dans la stratégie nationale d'égalité des sexes a renforcé la pertinence du ministère des Finances comme point de départ.

Les acteurs de la société civile ont été une voie importante pour la redevabilité en matière d'objectifs de genre. Toutefois, du fait de son changement d'approche, le Programme n'était plus en mesure de déterminer si son choix de priorités était jugé pertinent par ces acteurs.

Du fait de la base théorique de la BSG, le Programme était potentiellement extrêmement pertinent pour ses bénéficiaires finales, les femmes pauvres. Le manque de données a empêché le Programme de bien évaluer le degré de pertinence pour ces bénéficiaires. La perte de liens avec les acteurs de la société civile s'est également traduite par un manque d'information du Programme sur leurs perceptions des priorités des femmes.

## 6.2 Efficacité

Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative.

Cette section examine les résultats atteints lors de la Phase II du Programme BSG pour le Sénégal par rapport aux produits et effets directs exposés dans la section 5. Cette section examine également les enjeux et les difficultés que doivent affronter l'UNIFEM et ses partenaires du Gouvernement et de la société civile pour atteindre ces résultats et la façon dont ils ont relevé ces défis. Cette section est structurée selon les effets directs et les produits du cadre logique principal. Parmi les difficultés rencontrées par l'équipe d'évaluation dans l'application de ce critère, citons l'absence de documentation et de suivi systématiques du Programme. En outre, les activités de programme, les points de départ et les partenariats ont changé fréquemment au cours de la Phase II, de nombreuses initiatives ayant donc été relativement éphémères ou ayant démarré relativement peu de temps avant la fin de la phase. Par conséquent, l'équipe d'évaluation a été confrontée au défi d'évaluer les efforts réalisés en vue des résultats escomptés, plutôt que les résultats réellement atteints.

### Changements dans les processus budgétaires et politiques nationaux<sup>18</sup>

Pour atteindre cet objectif, la Phase II du Programme BSG au Sénégal avait d'abord cherché à renforcer les capacités et l'engagement du Gouvernement (quatre ministères sectoriels et l'Unité de suivi du DSRP du ministère de l'Économie et des Finances) afin d'introduire la sensibilité au genre dans la formulation budgétaire et

<sup>18</sup> Cette section rend compte de résultats et d'efforts relatifs à l'effet direct 1, produit 1 « Approches articulées démontrant comment transformer les processus budgétaires pour promouvoir des programmes et politiques sensibles au genre au niveau national dans quatre pays. » Pour les produits spécifiques aux pays qui contribuent à cet effet direct, voir l'annexe 5.

les processus de suivi, d'aligner les budgets et le Document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) sur la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG) et de permettre aux défenseur(e)s du genre issus de la société civile d'évaluer le contenu de genre des engagements nationaux de développement. À partir de 2007, l'orientation du programme a changé. Il cherchait à atteindre les mêmes buts, mais prévoyait à cet effet un soutien spécifique pour définir la façon dont les coûts de mise en œuvre de la SNEEG seraient budgétisés et la façon dont le cadre de suivi du DSRP traiterait le principe de l'égalité des sexes, notamment pour les questions budgétaires. En outre, le programme visait à accroître la capacité d'analyse budgétaire en terme de genre au sein de deux ministères au moins, à développer des directives de BSG sectorielles, à augmenter la demande des OSC et des parlementaires en matière d'information sur la budgétisation sensible au genre et à s'assurer que l'agence statistique nationale avait un plan de développement d'indicateurs sexospécifiques et de données ventilées selon le sexe. L'équipe d'évaluation a relevé des progrès quant au contenu de genre du DSRP et en faveur d'une analyse budgétaire de genre dans le secteur agricole. Les détails sont exposés ci-dessous.

Le programme a obtenu des résultats au début de la Phase II en faisant progresser le contenu de genre du DSRP et en permettant aux défenseur(e)s de l'égalité des sexes (sous la forme du mécanisme national de promotion de la femme) de contribuer au contenu de genre des engagements nationaux en matière de développement. L'un des points de départ du programme était le deuxième **Document de stratégie de réduction de la pauvreté** (DSRP) du Sénégal (2006-2010) qui a été approuvé par le Conseil des ministres en octobre 2006. Au cours du processus de rédaction du DSRP, les donateurs ont mis sur pied des Groupes de travail qui reflétaient la structure des Groupes de travail DSRP du Gouvernement. L'UNIFEM a présidé le Groupe de travail thématique sur le genre et a également travaillé avec le mécanisme national de promotion de la femme pour préparer une note de six pages qui illustrait la façon dont la problématique du genre pouvait être incluse dans le projet de DSRP. Ces deux réalisations

ont aidé les défenseur(e)s de l'égalité des sexes à obtenir l'accès au processus national d'élaboration du DSRP et à formuler les arguments qu'ils ont avancés lors des réunions consultatives sur l'importance de l'application des perspectives de genre à l'élaboration de ce programme national majeur<sup>19</sup>. L'UNIFEM a également contribué à une section sur l'émancipation des femmes dans le DSRP. Il s'agissait là d'un résultat essentiel, étant donné l'importance du DSRP pour établir les priorités générales du Gouvernement et son influence potentielle sur les plans et budgets sectoriels. Dans son troisième rapport au Gouvernement belge, l'UNIFEM a indiqué que « le DSRP II comporte une section sur l'émancipation des femmes (section 233) qui inclut l'engagement de réviser la législation conformément à la CEDAW, de fournir l'équipement et la technologie appropriés pour la transformation des aliments et l'allégement de la charge de travail, d'améliorer l'accès des filles aux écoles et leur fréquentation, et de recourir à la budgétisation [sensible au] genre. » Toutefois, le Programme n'a pas continué à se focaliser sur le DSRP tout au long de la Phase II, n'obtenant donc pas les résultats escomptés en termes de contenu de genre du cadre de suivi du DSRP.

En pratique, le soutien au ministère de l'Agriculture à la BSG ne s'est pas traduit par l'élaboration de directives sectorielles, mais s'est axé sur la tâche effective de formulation budgétaire du secteur. Le programme a aidé avec succès le personnel de la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS) à préparer une demande budgétaire au nouveau format pour la budgétisation basée sur les résultats, le **format de dépenses à moyen terme** (CDMT). Il s'agissait d'une démarche importante pour montrer que l'intégration de la BSG au processus de réforme de la planification et de la budgétisation nationales était réalisable dans la pratique. Le ministère de l'Agriculture a réussi à préparer une demande budgétaire sectorielle au format CDMT (CDSMT) en 2006 (pour la période de 2007 à 2009) et en 2007 (pour

---

<sup>19</sup> Informations extraites d'enquêtes auprès du personnel de l'UNIFEM et des points focaux pour l'égalité des sexes du MFSN.

la période de 2008 à 2010), bien qu'en raison de certaines difficultés techniques la demande de 2008 (pour la période de 2009 à 2011) n'ait pas été acceptée au format CDSMT<sup>20</sup>.

Le programme a également assisté le personnel de la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS) de deux façons différentes relatives à l'analyse budgétaire de genre. En premier lieu, le programme a aidé le personnel de la DAPS à identifier le moyen de vérifier si les éléments pertinents pour la problématique du genre de la loi-cadre de leur secteur (la Loi d'orientation agro-sylvo-pastorale) étaient appliqués aux décisions budgétaires prises au sein de ce secteur, ce que l'équipe d'évaluation a considéré comme une forme d'analyse budgétaire de genre. Le personnel de la DAPS a déterminé qu'une approche pratique pour s'assurer que le Cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (CDSMT) était sensible au genre consistait à tester l'application de la Loi [d'orientation] agro-sylvo-pastorale dans un ensemble de projets et à les intégrer au CDSMT, point de vue confirmé par ce qu'ils ont appris lors d'une visite d'étude organisée avec l'appui de l'UNIFEM au Maroc en mai 2008. Suite à un atelier en avril 2008, une série de projets soutenus par le FIDA<sup>21</sup> a été sélectionnée pour analyse, le personnel sectoriel considérant qu'ils intégraient déjà la problématique du genre dans leur approche générale. Toutefois, la collaboration prévue avec le FIDA au second semestre de 2008 a été retardée, du fait que la première phase des programmes pilotes du FIDA était déjà en cours au moment où l'engagement DAPS/UNIFEM a été formalisé et où l'assistance technique de l'UNIFEM était disponible<sup>22</sup>, de sorte qu'il était trop tard pour prendre des dispositions

afin de réunir les données et analyses nécessaires. En raison de ce problème de calendrier, l'équipe d'évaluation n'a donc pas pu apprécier l'efficacité potentielle de cet élément de soutien prévu par l'UNIFEM pour ce secteur.

En second lieu, la visite d'étude au Maroc a donné l'idée au personnel de la DAPS de rédiger un Rapport Genre sectoriel (projet d'octobre 2008) s'inspirant du modèle marocain<sup>23</sup>. Ce rapport offrait un niveau de référence clair du secteur concernant la compréhension de la problématique du genre et l'application de ses ressources pour faire progresser l'égalité des sexes. Ce Rapport Genre, préparé par un Comité de rédaction, incluait une description de la mission du secteur, une analyse des rôles en fonction du genre et des difficultés d'accès dans la production agricole, ainsi qu'un certain nombre de projets et programmes jugés pertinents pour faire progresser l'égalité des sexes. Au moment de cette évaluation, la DAPS attendait une validation technique de la consultante internationale de l'UNIFEM avant de diffuser le Rapport Genre dans l'ensemble du secteur. Par conséquent, il n'a pas été possible de procéder à une évaluation concluante de l'efficacité du Rapport Genre en tant qu'outil de transformation des processus budgétaires. Toutefois, l'équipe d'évaluation a relevé quelques premiers signes encourageants. Les fonctionnaires de la DAPS interrogés estimaient que le Rapport Genre positionnait bien le secteur par rapport à l'examen du DSRP de juin 2009. Ils ont aussi noté qu'ils avaient l'intention de produire le Rapport Genre l'année suivante pour comparer les progrès avec les indicateurs et les progrès de la mise en œuvre des projets dont le Rapport faisait état. Ils étaient optimistes sur le fait que davantage de données seraient disponibles chaque année et que le Rapport Genre serait ainsi plus complet les années suivantes. Le personnel de la DAPS a indiqué que son objectif était que le Rapport Genre puisse être présenté au Parlement en même temps que le dépôt du projet de budget CDSMT.

20 L'indicateur permettant de savoir si un secteur a présenté son budget au format CDSMT consiste à vérifier si ses données sont saisies dans le système financier informatisé (SIGPIC) au format CDSMT ou au format « classique ». Les informations relatives aux réalisations du ministère de l'Agriculture concernant la présentation au format CDMT ont été fournies par le personnel de la DAPS responsable de la préparation du budget sectoriel au format CDMT et confirmées par le point focal du secteur agricole de la Direction de la Coopération économique et financière du ministère des Finances (DCEF).

21 Voir le protocole d'accord entre la DAPS et l'UNIFEM, article 5, paragraphe 6

22 Informations fournies à l'équipe d'évaluation lors d'enquêtes auprès du personnel de la DAPS.

23 Enquêtes auprès des deux participant(e)s de la DAPS à la visite d'étude.

## **Capacités et engagements au sein du ministère des Finances<sup>24</sup>**

Un certain nombre de réalisations peuvent être identifiées, qui démontrent les progrès vers le renforcement des capacités et les engagements au sein du ministère de l'Économie et des Finances (MEF). Toutefois, l'équipe d'évaluation a aussi observé qu'un certain nombre de facteurs limitaient cet engagement.

Le Programme a obtenu l'insertion d'une mention de l'intégration du genre dans la Lettre circulaire du budget adoptée par le ministère de l'Économie et des Finances. Cela était important dans la mesure où cette Lettre circulaire notifie aux secteurs les questions essentielles à prendre en compte lors de la préparation de leurs programmes et budgets annuels et qu'une mention spécifique de la problématique du genre peut inciter les secteurs à exposer clairement leur démarche prévue en matière d'égalité des sexes. Les directives de l'UNIFEM sur la BSG spécifient que « plus les Lettres circulaires indiquent clairement comment la question de genre devrait être prise en compte, plus il serait probable que les acteurs examinent la question avec attention et expliquent de manière claire ce qu'elles ont l'intention de faire<sup>25</sup> ».

Trois informateurs<sup>26</sup> interrogés par l'équipe d'évaluation ont identifié la Lettre circulaire comme une expression de la **volonté politique** de travailler sur la BSG au plus haut niveau du MEF. L'équipe d'évaluation reconnaît que l'inclusion de références spécifiques à la problématique du genre peut indiquer effectivement un engagement politique accru, mais que la forme sous laquelle il en a été fait mention était limitée. La lettre relative au budget 2008 (datée du 14 mai 2007) contenait seulement **une référence à la**

**problématique du genre** dans les paragraphes introduc- tifs résumant l'environnement politique<sup>27</sup>. La lettre relative au budget 2009 (datée du 18 juillet 2008) incluait le para- graphe suivant : « ...compte tenu de la dimension genre, illustrée par l'intégration d'un grand nombre d'indicateurs dans le DSRP II. Au niveau sectoriel, une analyse de genre dans certains ministères montre un degré d'appropriation de cette dimension... » Toutefois, la problématique du genre n'était mentionnée nulle part ailleurs dans la lettre<sup>28</sup>. Selon l'appréciation de l'équipe d'évaluation, ceci constituait sans aucun doute une réussite, avec des progrès enregistrés entre 2007 et 2008. L'équipe d'évaluation y a vu un signe encourageant de la possibilité de progresser davantage en améliorant la clarté avec laquelle la problé- matique du genre est abordée dans les lettres circulaires suivantes. Il n'a pas été possible d'évaluer dans quelle mesure un changement des demandes et affectations budgétaires découlait de modifications de la Lettre circulaire, en raison de l'absence d'analyse budgétaire sexospécifique pour les budgets 2008 ou 2009.

L'un des facteurs ayant contribué à la réussite de l'inclu- sion de la problématique du genre dans la Lettre circulaire a été le changement de point focal pour le Programme BSG au sein du ministère de l'Économie et des Finances. Le point focal initial était l'Unité de suivi du DSRP. Toutefois, fort de son expérience, l'UNIFEM a identifié des limites aux possibilités de l'Unité DSRP de susciter un engagement politique de haut niveau, cet organe étant une unité technique à court terme composée de consul- tants ou de personnel de soutien. Ce statut institutionnel a contribué à réduire la capacité de l'Unité à effectuer des changements politiques. Suite à la réunion d'évaluation à mi-parcours (novembre 2006), le point focal a été trans-

24 Cette section rend compte de résultats et d'efforts relatifs à l'effet direct 1, produit 2, « Capacités et engagements établis dans les ministères des Finances et autres institu- tions gouvernementales pertinentes pour incorporer les directives et indicateurs de budgétisation sensible au genre dans leurs processus de formulation et de suivi. » Pour les produits spécifiques aux pays qui contribuent à cet effet direct, voir l'annexe 5.

25 Voir « Lettres circulaires sensibles au genre et Rapports genre », Debbie Budlender, Programme de Budgétisation Sensible au Genre de l'UNIFEM, Série de guides pratiques – No 1 janvier 2007.

26 Deux employé(e)s de l'UNIFEM et un(e) fonctionnaire du ministère des Finances.

27 « La Loi de Finances pour 2008 devrait être caractérisée par... une amélioration de la prise en compte de la dimension de genre dans les politiques, projets et programmes publics. »

28 Par exemple, les directives pour les nouveaux projets précisent que le dossier doit inclure (i) le contexte, (ii) la logique du projet, (iii) les objectifs, (iv) les résultats escomptés, (v) l'organisation et la gestion du projet, (vi) les actions programmées et le calendrier, (vii) une estimation détaillée des coûts. La « politique économique et sociale » est mentionnée comme faisant partie de la logique du projet, mais aucune référence n'est faite à la problématique du genre dans ces directives. Voir la Lettre circulaire du budget page 10.

féré à la Direction nationale du budget (DNB). Se fondant sur des enquêtes auprès des points focaux, l'équipe d'évaluation a conclu que la décision avait été efficace, tant en termes techniques qu'institutionnels, sachant que la DNB a pour attribution la préparation du budget annuel.

Toutefois, l'équipe d'évaluation a observé que l'UNIFEM avait été moins claire dans son examen des parties du MEF pouvant constituer les points de départ les plus efficaces pour accroître l'engagement en faveur de la BSG dans les services de planification nationale qui élaboraient les décisions sur les priorités à court et moyen termes pour les affectations budgétaires. Le Programme BSG opérait dans un contexte d'incessants changements institutionnels au sein du MEF. Le personnel du programme essayait de se tenir à jour des changements de personnel décisionnaire, mais l'équipe d'évaluation a observé que le personnel n'avait pas toujours compris certaines attributions institutionnelles spécifiques et qu'il avait de ce fait manqué des occasions importantes d'améliorer les capacités de BSG. En 2005-2006, le Programme BSG avait inclus le renforcement des capacités du personnel des ministères responsable de la planification à moyen terme, c.-à-d. la Direction nationale de la planification (DNP) et la Direction de la coopération économique et financière (DCEF). L'équipe d'évaluation a conclu que la coopération avec les services de planification responsables de la planification à moyen terme demeurait importante pour le Programme BSG, ne serait-ce que parce que le (la) Directeur(-trice) de la DCEF avait donné des instructions à son personnel pour s'assurer de l'inclusion de la question de genre dans la hiérarchisation des nouveaux projets dans la demande budgétaire d'investissement préparée en 2008<sup>29</sup>. Toutefois, l'UNIFEM n'a pas conservé de liens avec la DCEF ou la DNP, préférant s'investir à partir de 2008 dans un soutien à des activités spécifiques de la Direction générale de la planification (DGP) (à laquelle était

attribuée la planification nationale à long terme)<sup>30</sup>. De ce fait, le Programme n'avait pas d'approche globale efficace pour assurer la prise en compte de la problématique du genre dans les processus de planification qui influençaient directement les affectations budgétaires.

Se fondant sur une opinion exprimée par le personnel du MEF, l'équipe d'évaluation a observé qu'un ensemble de facteurs atténuaient l'engagement du MEF envers le programme de la Phase II. En premier lieu, le fait de changer de points d'entrée rendait difficile l'établissement de relations et de continuité avec le personnel décisionnaire du MEF. En deuxième lieu, aucune communication cohérente n'avait été maintenue avec les divers acteurs impliqués à un moment ou un autre dans le programme. Par exemple, les fonctionnaires de la DCEF et de la DNP interrogés n'ont pas donné de réponse claire sur la question de savoir si le Comité directeur dont ils étaient membres existait encore. Un troisième facteur concernait l'efficacité de la formation, les directions responsables de la planification à moyen terme (DCEF et DNP) ayant exprimé des doutes sur le degré d'efficacité méthodologique des ateliers pour renforcer leur capacité à mettre en pratique la BSG. Un dernier facteur résidait dans l'absence d'une stratégie clairement communiquée pour le Programme BSG.

#### **Engagement de la société civile et des parlementaires<sup>31</sup>**

L'équipe d'évaluation a observé que la théorie du changement définie pour le Programme global sur la BSG préparait le terrain pour des approches basées sur une perspective de droits humains. Cela incluait l'engagement de différents acteurs disposant d'attributions pour faire

29 Parmi les critères de hiérarchisation des projets qui devraient être inclus dans la demande de budget, il convient de vérifier si le projet est déjà en cours et produit des résultats, puis, pour les nouveaux projets, si la demande contribue aux priorités identifiées dans les politiques et programmes nationaux.

30 L'UNIFEM avait financé un atelier national dirigé par la DGP en avril 2008, et s'était engagée à financer une assistance technique.

31 Cette section rend compte de résultats et d'efforts relatifs à l'effet direct 1, produit 3, « Les groupes de droits des femmes, les parlementaires et les experts de l'égalité des sexes font un usage efficace de la BSG pour défendre et suivre les processus relatifs aux budgets, notamment les documents de stratégie de réduction de la pauvreté/DSRP, les OMD et autres processus budgétaires. » Pour les produits spécifiques aux pays qui contribuent à cet effet direct, voir l'annexe 5.

progresser l'égalité des sexes (mécanisme national de promotion de la femme, OSC et parlementaires), qui leur conféraient un rôle au sein du programme pour assurer la redevabilité en matière de progression de l'égalité des sexes et demander des comptes aux acteurs de la planification et de la budgétisation. Du fait du changement de logique et d'orientation du programme en 2007, les OSC concernées ont perdu leur rôle dans la réalisation des objectifs du programme. Dans l'analyse de l'équipe d'évaluation, cela signifiait que le Programme n'était pas bien placé pour assurer cette redevabilité. Toutefois, des signes précoce de demande de renforcement des capacités de la part des parlementaires pourraient apporter au Programme des voies différentes pour faire progresser la redevabilité.

L'équipe d'évaluation a identifié quelques exemples montrant que les ateliers, organisés essentiellement au cours de la Phase I du Programme BSG, avaient permis aux représentantes des femmes de s'engager dans le DSRP et les processus de planification décentralisée, permettant ainsi de sensibiliser les décideurs et les citoyens à l'importance de prendre en compte la problématique du genre lors de la planification et de la budgétisation. Dans son troisième rapport au Gouvernement belge, l'UNIFEM a relevé que « grâce à la contribution des organisations féminines à l'élaboration du DSRP au Sénégal, les programmes et actions prioritaires sensibles au genre sont bien reflétés dans la version définitive du DSRP qui a été validée en juillet 2006. » Des consultations approfondies ont eu lieu au niveau national et au niveau des districts pendant l'élaboration du DSRP et l'équipe d'évaluation a pu confirmer que l'UNIFEM avait contribué à l'influence accrue des organisations féminines grâce aux ateliers de sensibilisation de la Phase I du Programme BSG.

L'une des participantes à une réunion de groupe de discussion, issue des associations féminines de base, avait participé à quatre formations depuis 2004. Elle a rapporté qu'elle n'avait pas bien saisi le contenu du premier atelier, mais qu'à mesure de sa participation à d'autres ateliers, elle avait commencé à comprendre l'importance d'une

politique macroéconomique nationale. Elle joue désormais un rôle clé dans le suivi par la société civile de la mise en œuvre du DSRP et a exploité ce qu'elle a appris lors des ateliers dans son travail en général. Sa formation comprenait l'analyse de genre d'une série de Plans opérationnels régionaux (POR). Elle a rapporté qu'elle n'avait pas encore vu la teneur des modifications des POR en vue de les rendre plus équitables pour les genres, mais elle a vu la participation des femmes augmenter dans les réunions de planification au niveau du gouvernement local.

L'équipe d'évaluation a observé que les membres de la société civile interrogés pouvaient identifier des exemples spécifiques de la façon d'appliquer ce qu'ils avaient appris dans les ateliers de BSG. Dans chaque cas, ces exemples étaient axés sur la sensibilisation à l'importance de la planification participative au niveau local. Les informateurs ne prétendaient pas que des changements concrets étaient intervenus dans les plans et budgets locaux, arguant qu'il s'agissait d'un processus complexe et à long terme. À titre d'exemple, un(e) économiste qui participait au groupe de discussion avait apporté un soutien technique à long terme à une association féminine locale, en abordant notamment la sensibilisation à l'importance du budget du gouvernement local et aux droits de l'association de participer à la prise de décision locale sur les dépenses prioritaires.

Bien que l'équipe d'évaluation n'ait pas pu rencontrer de parlementaires en raison de la campagne pour les élections locales, certains résultats de la formation destinée aux parlementaires ont été rapportés. L'UNIFEM a entamé une coopération avec le Parlement à partir de 2007 et le personnel a identifié les députés comme cible des activités de mobilisation. L'équipe d'évaluation approuve la conclusion de l'UNIFEM selon laquelle les parlementaires constituaient un point d'entrée critique pour les actions de soutien à la BSG. Le sixième rapport de l'UNIFEM au Gouvernement belge rendait compte des résultats perçus de l'atelier pour les parlementaires d'octobre 2007. Ces résultats incluaient des interviews dans les médias menées par les porte-parole du Collectif des

femmes parlementaires faisant mention de la nécessité d'« intégrer la problématique du genre dans les politiques économiques ». L'UNIFEM a également rapporté que, lors du débat parlementaire sur la demande budgétaire du Gouvernement pour 2008, « des parlementaires ont posé au MDRA (ministère du Développement rural et de l'Agriculture) de nombreuses questions sur l'accès des femmes à la terre, au matériel agricole, au crédit et à la formation sectorielle<sup>32</sup> ». Ces rapports indiquent qu'il existe une demande des parlementaires pour un engagement en faveur de la BSG, et devraient offrir une plateforme pour les activités futures.

#### **Changements dans les affectations budgétaires et l'analyse<sup>33</sup>**

Selon la théorie du changement pour le Programme, les affectations budgétaires devaient être modifiées en premier lieu grâce à l'influence des acteur(-trices) chargé(e)s de promouvoir la redevabilité en matière d'égalité des sexes. Ces acteur(-trices) devaient également vérifier dans quelle mesure les affectations étaient sensibles au genre. Toutefois, à partir de 2007, le programme a cherché à progresser en matière de changement des affectations budgétaires en coopérant avec le personnel gouvernemental sectoriel.

L'équipe d'évaluation a observé que la coopération du programme en 2005 et 2006 avec des OSC et des points focaux dans quatre secteurs ne fonctionnait pas au niveau des affectations budgétaires effectuées. Cela était dû au fait que les activités du programme étaient axées sur une sensibilisation générale à la BSG.

À partir de 2007, l'approche programmatique pour influencer les affectations budgétaires a changé d'objectif pour viser le personnel gouvernemental responsable de

la préparation de la politique et du budget du secteur agricole. Une fois encore, le Programme n'était pas axé sur l'analyse des affectations budgétaires qui étaient faites. Ceci était dû au fait que le Programme était axé sur le soutien au secteur pour mettre en place les éléments constitutifs qui influencerait la sensibilité au genre des décisions d'affectation budgétaire, c.-à-d. **un programme sectoriel (PNDA) et des indicateurs sensibles au genre**. Au moment de cette évaluation, le secteur agricole disposait d'un projet de programme sectoriel et des indicateurs sensibles au genre avaient été identifiés, mais pas finalisés.

L'exemple particulier de l'accès aux intrants agricoles était cité comme l'un des domaines de développement futur de données sexospécifiques. Le point focal pour l'égalité des sexes de la DAPS faisait partie du comité responsable des affectations d'intrants agricoles subventionnés. Le Comité avait déjà élaboré des directives pour s'assurer que les femmes étaient membres de comités d'affectation locaux et envisageait la possibilité de piloter un système de contingentement avec des quotas spécifiques pour les hommes et les femmes.

L'équipe d'évaluation a noté que le Programme avait réglé avec succès la question institutionnelle de l'identification du point d'entrée le plus efficace au **ministère de l'Agriculture** pour influencer les affectations budgétaires. Cela s'est traduit par le remplacement de la Direction de l'administration générale et de l'équipement (DAGE) par la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS), approuvé tant par la DAPS que par la DAGE. L'équipe d'évaluation a reconnu que la DAPS était le point d'entrée le plus efficace, dans la mesure où elle était responsable du budget d'investissement du secteur, ainsi que de l'orientation des activités du secteur vers une budgétisation basée sur les résultats. (CDMT). C'était également le point de vue du personnel de la DAPS et de la DAGE.<sup>34</sup> La décision a aussi été influencée par des réunions avec la coordinatrice du Programme BSG de l'UNIFEM et la consultante internationale.

32 Voir le sixième rapport au Gouvernement belge.

33 Cette section rend compte de résultats et d'efforts relatifs à l'effet direct 2, « Les enveloppes budgétaires sectorielles destinées aux programmes nationaux de lutte contre la pauvreté reflètent les priorités des femmes pauvres ». Pour les produits spécifiques aux pays qui contribuent à cet effet direct, voir l'annexe 5.

Ce changement de point focal hors de la DAGE a eu pour inconvénient de réduire le nombre d'occasions d'accroître l'efficacité du Programme, la DAGE ayant conservé la responsabilité de présenter le budget du secteur au ministre des Finances et l'autorité décisionnelle sur certains fonds affectés au renforcement des capacités dans le secteur (au sein du budget récurrent). La DAGE était un point d'entrée propice à l'institutionnalisation du renforcement des capacités de BSG<sup>35</sup> et, du point de vue de l'équipe d'évaluation, elle aurait dû être étroitement impliquée dans le Programme.

L'équipe d'évaluation a observé que le Programme avait eu moins de succès à identifier les fonctionnaires du **ministère de l'Économie et des Finances** exerçant une influence sur les décisions relatives aux affectations budgétaires du secteur agricole. À l'origine, le Programme entretenait des liens avec la Direction de la coopération économique et financière (DCEF), ce qui était important dans la mesure où la DCEF était chargée d'évaluer la demande budgétaire d'investissement de chaque secteur. Ces liens passaient par le point focal pour l'égalité des sexes, mais ont été abandonnés à partir de 2007, quand l'orientation a été modifiée en faveur de la fonction budgétaire du ministère. Du fait de la perte de contact avec la DCEF, le Programme n'était plus positionné de façon efficace pour s'engager lorsque la Directrice de la DCEF a demandé à son personnel d'intégrer la problématique du genre à l'examen des demandes budgétaires du secteur, sans savoir qu'il existait un point focal spécifique à la DCEF pour le secteur agricole. Cela a été une occasion manquée.

Toutefois, le Programme a effectivement relevé le défi d'établir le fait que les **points focaux pour l'égalité des sexes** étaient les points de départ pertinents pour accroître la sensibilité des affectations budgétaires au

genre. En 2005 et 2006, le Programme a interagi avec les points focaux pour l'égalité des sexes de différentes parties de divers ministères sectoriels, avec cependant un effet limité dans la mesure où les points focaux pour l'égalité des sexes ne participaient pas directement à la prise de décision budgétaire dans leur secteur. À partir de 2007, le Programme a coopéré avec **le point focal pour l'égalité des sexes de la DAPS**, dont le rôle associait une attribution en matière d'égalité des sexes et une attribution pertinente dans le processus de planification et de budgétisation du secteur, ce qui renforçait son efficacité. Par exemple, en qualité de Présidente du Comité de rédaction du rapport sur les questions d'égalité des sexes, le point focal pour l'égalité des sexes a déclaré qu'elle collaborait étroitement avec le (la) Président(e) du Comité CDSMT pour s'assurer que le contenu de ce rapport était aligné sur les projets d'indicateurs du Cadre de dépenses sectoriel à moyen terme (CDSMT)<sup>36</sup>.

Au cours de la première partie de la Phase II, le Programme BSG et le programme révisé du cadre logique ont identifié un produit pour lier le travail de BSG au niveau local aux changements au niveau national, à savoir : « À la fin de 2008, la capacité d'au moins une commune à s'engager dans une révision sensible au genre de ses budgets existants et dans une programmation de bas en haut, fondée sur les principes de BSG et les normes de la CEDAW et alignée sur les OMD. » Toutefois, les activités au niveau local n'ont pas connu d'avancées au cours de la période de 2007 à 2008. L'équipe d'évaluation n'a pas évalué le travail mené à bien en 2005 et 2006 et les informateurs n'ont cité aucun exemple de résultats des activités de 2005 et 2006<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> Informations fournies lors d'enquêtes auprès du personnel de la DAPS et de la DAGE qui avait participé à ces réunions.

<sup>35</sup> Tant la DAPS que la DAGE disposaient d'attributions pour affecter des ressources budgétaires au renforcement des capacités du personnel du secteur.

<sup>36</sup> Informations fournies lors d'une enquête semi-structurée avec l'équipe d'évaluation.

<sup>37</sup> Le rapport sur l'Atelier de validation 2007 inclut des questions relatives à l'absence de travail au niveau local dans l'approche de programme révisée. L'UNIFEM renvoie au développement d'un Programme BSG au niveau local. L'élaboration de ce programme est désormais achevée (GELD – Développement local respectueux de l'égalité des sexes) mais il ne sera pas appliqué dans les mêmes zones géographiques (voir le projet de rapport sur l'Atelier de validation, page 12).

### **Liens et enseignements<sup>38</sup>**

Le programme du Sénégal avait connu un certain nombre de changements d'approche et de points d'engagement, et incluait de nombreuses initiatives potentiellement fructueuses à un stade trop précoce pour en documenter les résultats et enseignements. Le Sénégal avait trois entrées sur le site BSG ([www.gender-budgets.org](http://www.gender-budgets.org)), produites aux cours de la Phase II, à savoir l'étude socioéconomique sectorielle du Laboratoire Genre datant de 2006, un rapport d'atelier relatif à la formation de 2006 destinée aux OSC. Bien que le site Internet de l'UNIFEM indique que le Programme de l'UNIFEM sur la BSG au Sénégal a reçu un prix de l'innovation politique lors d'une conférence sous-régionale en juin 2008<sup>39</sup>, les informations fournies n'étaient pas destinées aux praticiens de la BSG et n'ont donc pas contribué à atteindre cet objectif.

L'équipe d'évaluation a noté que même si les participant(e)s à la visite d'étude au Maroc (mai 2008) avaient jugé cette visite utile, les liens en étaient encore à un stade préliminaire. L'équipe d'évaluation a observé par exemple que dans le cas du projet de Rapport Genre dans le domaine agricole, il fallait encore développer les liens établis avec les homologues marocains au cours de la visite d'étude.

### **Principales observations**

Dans l'ensemble, le Programme s'est attaché à contribuer à la modification des principaux processus nationaux de gestion des finances publiques, les résultats concrets identifiables à court terme ayant donc été réduits. Le nombre de résultats obtenus pouvant être attribués aux produits ou effets du cadre logique du Programme BSG est limité :

<sup>38</sup> Cette section rend compte de résultats et d'efforts relatifs à l'effet direct 3, « La connaissance et l'apprentissage de la budgétisation sensible au genre facilitent la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des enseignements tirés. ». Pour les produits spécifiques aux pays qui contribuent à cet effet direct, voir l'annexe 5.

<sup>39</sup> Voir « UNIFEM remporte le Prix de l'Innovation Politique à travers son programme de budgétisation sensible au genre au Sénégal. » L'innovation faisait spécifiquement référence au travail du Programme BSG dans le secteur agricole.

L'inclusion de questions relatives au genre dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté ;

L'inclusion d'un paragraphe sur les questions relatives au genre dans la Lettre circulaire du budget 2009 ;

Les demandes budgétaires du secteur agricole au format de dépenses à moyen terme, avec élaboration d'un plan stratégique sectoriel et d'indicateurs sensibles au genre ;

Un projet de Rapport Genre (octobre 2008) rédigé par la Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS) du ministère de l'Agriculture ;

Un certain accroissement de la capacité technique à aborder la BSG au sein du personnel du ministère de l'Économie et des Finances et du ministère de l'Agriculture ;

Un projet de programme sectoriel pour l'agriculture et un projet d'indicateurs sensibles au genre ;

Un exemple de point focal pertinent pour l'égalité des sexes pour faire avancer la BSG en coopérant avec le point focal du secteur agricole, dont les attributions couvraient aussi la planification et la budgétisation.

Toutefois, certaines limites à l'efficacité du Programme résultait des facteurs suivants :

Le manque de clarté du Programme dans son analyse de la façon de s'impliquer dans le processus de planification du MEF, bien qu'il ait établi avec succès des relations avec des décideurs majeurs du MEF et avec du personnel technique des sections de planification et de budgétisation du ministère de l'Agriculture. C'est l'occasion de tirer des enseignements en particulier concernant l'importance de l'analyse des mandats institutionnels lorsque ceux-ci sont complexes, répartis entre plusieurs services et fluctuants.

Une utilisation incomplète des voies susceptibles de permettre de faire avancer la BSG en coopérant avec d'autres acteurs responsables de promouvoir la redevabilité en matière d'égalité des sexes, puisque le Programme n'a pas maintenu sa coopération avec les OSC et qu'il lui reste encore à élaborer une stratégie globale pour permettre aux parlementaires d'examiner les budgets dans une perspective de genre. C'est l'occasion de tirer des enseignements, guidés par une perspective axée sur les droits humains, dans le cadre de laquelle les différents rôles d'une série de représentants potentiels de canaux et réseaux, les opinions et priorités féminines sont clairement exprimées.

Des liens régionaux pour appuyer la formation qui en sont à un stade précoce, ce qui signifie que leur efficacité future n'a pas pu être évaluée.

### 6.3 Viabilité

Durabilité des bénéfices résultant d'une action de développement après la fin de l'intervention. Probabilité d'obtenir des bénéfices sur le long terme. Situation par laquelle les avantages nets sont susceptibles de résister aux risques.

Dans cette section, le rapport évalue la continuité potentielle des bénéfices du Programme une fois le soutien du Programme terminé. La viabilité est examinée par rapport à la question de savoir s'il existe des preuves laissant entendre que les résultats seront durables, quelles sont les activités dont les partenaires affirment qu'elles seront poursuivies, dans quelle mesure le Programme a intégré la participation de la société civile et les autres liens et accords mis en place pour assurer la poursuite du travail sur la BSG à l'expiration du Programme, et enfin quels sont les facteurs qui seront essentiels pour sa viabilité. En outre, cette section examine si le Programme a fonctionné comme un catalyseur pour des actions indépendantes dans le domaine de la BSG.

#### Indices précoces de viabilité potentielle

Étant donné les progrès relativement limités sur le terrain du fait des contraintes décrites précédemment, il est difficile d'évaluer dans quelle mesure les progrès seront durables. L'équipe d'évaluation a estimé que les réussites en termes de changements de processus (Lettre circulaire du budget, plan sectoriel pour l'agriculture, indicateurs sensibles au genre et Rapport Genre dans le secteur agricole) étaient récentes ou en préparation, ou faisaient partie de grandes réformes à long terme (format CDMT pour le budget du secteur agricole) et qu'il était trop tôt

pour apprécier la durabilité potentielle de ces réussites. Dans le cas de la Lettre circulaire du budget, même si le genre était cité, aucune directive n'était proposée, ni aucune redevabilité exigée des secteurs qui aurait pu encourager une attention constante à la problématique du genre dans leurs demandes de budgets.

Parmi les exemples d'actions indépendantes qui peuvent être en partie attribuées au Programme, citons le fait que le point focal pour l'égalité des sexes de la Direction de la coopération économique et financière (DCEF) a produit une analyse de deux pages sur le contenu de genre de la demande budgétaire 2009 de la DCEF<sup>40</sup> et l'a diffusée à un petit nombre de parlementaires. Le point focal avait participé à divers ateliers BSG et attribuait partiellement sa propre capacité à produire cette analyse à ces ateliers<sup>41</sup> et son engagement à produire l'analyse de deux pages à une directive du (de la) Directeur(-trice) de la DCEF visant à inclure le genre dans les demandes budgétaires de la DCEF pour l'exercice 2009.

Malgré la cessation des relations avec les organisations de la société civile et les organisations féminines, les OSC restaient disposées à s'atteler à la BSG, en particulier si la sensibilisation et l'accroissement de la volonté politique débouchaient sur une action cohérente pour mettre en œuvre la BSG<sup>42</sup>. L'équipe d'évaluation a également trouvé des exemples de renforcement des capacités des OSC en cours, indépendamment du Programme de l'UNIFEM sur la BSG. Par exemple, le Réseau Genre et Développement du CONGAD (Conseil des organisations non gouvernementales d'appui au développement) avait prévu un atelier de formation en février 2009, dans le cadre du financement de la Commission européenne (CE) au

<sup>40</sup> Photocopie fournie à l'équipe d'évaluation.

<sup>41</sup> Ces ateliers étaient organisés dans le cadre du Programme BSG de l'UNIFEM et du programme SURF du PNUD. Elle n'avait aucun engagement direct avec le Programme BSG de l'UNIFEM depuis le changement d'approche en 2007. Elle a également rapporté qu'il [lui] était difficile d'appliquer une analyse de genre à son travail, mais s'est montrée critique au sujet des ateliers en tant qu'approche du renforcement des capacités, dans la mesure où la formation était trop générale et n'était pas appliquée à des tâches en rapport avec le travail, telles que la rédaction d'une analyse de genre.

<sup>42</sup> Commentaire fait par des membres du REFAE.

CONGAD, pour son travail sur la participation aux prises de décisions des autorités locales<sup>43</sup>. La Coordinatrice avait déjà participé antérieurement à d'autres ateliers organisés par le Programme BSG.

Le Programme dispose d'un vaste réseau de contacts, du fait qu'il s'était engagé auprès d'un large éventail d'acteurs à divers moments. Certains contacts importants pour la poursuite du travail de BSG étaient en cours, par ex. avec la Direction nationale du budget. Toutefois, de nombreux contacts n'avaient pas été maintenus et les occasions d'assurer la viabilité du travail de BSG ont été perdues de ce fait (voir aussi section 6.2 ci-dessus).

#### **Jalons futurs essentiels pour contribuer à la viabilité**

L'analyse en cours des implications institutionnelles des nouveaux programmes nationaux sera essentielle à la viabilité du Programme du fait que ce contexte institutionnel, et donc les points de départ les plus efficaces pour la BSG, n'est pas statique, comme l'a illustré l'exemple des changements institutionnels dans le mécanisme national de promotion de la femme relativement à l'opérationnalisation de la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG), à savoir la création d'une nouvelle Direction de l'équité et l'égalité de genre (dont la directrice a été nommée au cours de la période de cette évaluation).

Un autre facteur critique de viabilité était la disponibilité de formateur(-trice)s en BSG. L'équipe d'évaluation a noté des exemples de fonctionnaires et de membres d'OSC engagés comme animateur(-trice)s d'ateliers appuyés par l'UNIFEM et d'autres personnes capables de devenir formateur(-trice)s et motivées pour le faire. Toutefois, leurs métiers ne les mettaient pas facilement en contact les uns avec les autres, et il n'y avait aucune tentative spontanée de lancement d'un réseau de formateur(-trice)s potentiel(le)s. L'UNIFEM n'avait pas encore cherché à s'assurer de la constitution dans les budgets gouver-

nementaux de provisions pour la formation à la BSG<sup>44</sup>. L'équipe d'évaluation a approuvé les projets de l'UNIFEM pour aborder la question du développement d'une « masse critique » de formateur(trice)s en BSG en 2009, par le biais de la création d'un vivier de consultants au niveau national. Au moment de cette évaluation, l'UNIFEM envisageait d'investir dans la formation d'un certain nombre de consultant(e)s ayant déjà quelques connaissances en matière de BSG et engagés dans ce domaine. L'UNIFEM a également identifié l'École nationale d'Administration du Sénégal comme point de départ possible pour le renforcement des capacités en BSG, avec pour objectif d'inclure la BSG dans le programme national de formation continue des fonctionnaires, même si aucune approche n'avait encore été adoptée pour y parvenir au moment de cette évaluation.

### **Principales observations**

Le Programme a renforcé les capacités et l'engagement des personnes clés en matière de BSG, et certaines d'entre elles ont pris des mesures indépendantes pour promouvoir la BSG et l'égalité des sexes.

Le Programme n'avait pas entretenu le carnet de contacts et de relations qu'il avait développé à divers stades et qui aurait contribué à la viabilité.

L'un des facteurs de viabilité essentiels sera l'adaptation aux fluctuations des attributions institutionnelles afin de maintenir des points de départ efficaces pour le Programme.

L'équipe d'évaluation a approuvé les programmes de l'UNIFEM pour régler la question de la disponibilité de formateur(trice)s en BSG en tant que facteur critique supplémentaire de viabilité.

43 Informations fournies par le (la) Coordinateur(-trice) du Réseau Genre [et Développement] du CONGAD lors d'une enquête en janvier 2009.

44 Au sein de chaque secteur, l'affectation des ressources destinées au renforcement des capacités relève du budget d'investissement et du budget récurrent. Ainsi, au sein du ministère de l'Agriculture, par exemple, tant la DAPS que la DAGE peuvent affecter des ressources au renforcement des capacités en BSG.

# 7. Stratégies de programmation

Cette section examine les principales approches employées par l'UNIFEM pour obtenir des résultats, en évaluant l'utilité stratégique de chacune d'elles par rapport aux résultats obtenus. La façon dont les approches ont été mises en œuvre y est étudiée et les difficultés et enjeux rencontrés y sont identifiés.

## 7.1 Renforcement des capacités

Le renforcement des capacités du personnel technique du ministère de l'Économie et des Finances, des ministères sectoriels, du mécanisme national de promotion de la femme et au sein des organisations de la société civile a constitué un élément décisif de la logique programmatique de la Phase II du Programme BSG. Le renforcement des capacités visait à consolider les relations entre les principaux acteurs, ainsi qu'à leur permettre de mener à bien la BSG.

La principale voie adoptée par le Programme BSG pour aborder le renforcement des capacités a été l'organisation d'**ateliers de formation** de divers types, visant différents groupes cibles (voir l'annexe 6 pour les détails). La visite d'étude au Maroc a constitué une autre activité significative de renforcement des capacités.

**Le type d'atelier et les contenus** ont été perçus de façon positive, les participant(e)s ayant souligné le niveau de qualité élevé de l'animation et la pertinence des documents fournis, par ex. l'analyse de documents du Gouvernement sénégalais tels que le budget du secteur agricole, le budget 2005 de Tivaouane, etc. L'une des techniques efficaces utilisées a consisté à demander à des membres du personnel gouvernemental engagés dans le Programme BSG de présenter leur travail au public d'autres d'ateliers, ce qui a eu pour effet d'accroître leur

engagement en faveur de la BSG<sup>45</sup>.

Dans leurs commentaires sur l'**approche globale de l'UNIFEM en matière de renforcement des capacités**, un certain nombre d'informateur(-trice)s, issu(e)s tant du Gouvernement que des organisations de la société civile, ont relevé que l'UNIFEM n'avait pas conçu un programme de formation clair à moyen terme, mais qu'elle avait plutôt offert un appui à divers ateliers de formation. Les participant(e)s ne connaissaient pas exactement la date du prochain atelier, des changements de groupes cibles étaient intervenus et les liens entre les différents ateliers n'avaient pas été explicités. L'absence d'une conception stratégique guidée par la théorie du changement, en particulier, s'est traduite par l'abandon de la focalisation sur le renforcement des capacités des OSC. Cela illustrait également le fait que le Programme n'a pas adopté d'approche programmatique basée sur les droits humains comme point de départ, ce qui aurait conféré une plus grande reconnaissance aux acteurs de la redevabilité, qui jouaient un rôle important dans la promotion des perspectives des droits des femmes et des objectifs de la CEDAW.

Alors que le personnel de direction de l'UNIFEM estimait que de nombreuses formations avaient été dispensées au cours de la période 2005-2006, l'équipe d'évaluation a relevé que du fait du changement intervenu dans les groupes visés, les membres d'un groupe cible spécifique avaient des possibilités très limitées de participer à la formation. Même si des listes de participant(e)s étaient disponibles pour tous les ateliers, il n'existe aucun mécanisme de suivi pour permettre une évaluation du schéma de participation (au cours de la Phase II du Programme BSG, l'UNIFEM a initié le renforcement des capacités par l'intermédiaire d'ateliers de formation pour les points focaux pour l'égalité des sexes et le personnel de la DAGE

45 Par ex. le point focal de la DAPS interrogé par l'équipe d'évaluation lors d'une enquête semi-structurée et le rapport d'atelier disponible.

dans quatre secteurs, le personnel de différentes directions du MEF et du ministère de l’Agriculture, les représentants du gouvernement local et les représentants des citoyens dans deux communes, des membres de diverses organisations de la société civile et des parlementaires, tout en collaborant avec d’autres programmes pour la formation sous-régionale de formateur(-trice)s.

Une fois que le Programme BSG s'est concentré sur un seul secteur (le secteur agricole), **le renforcement des capacités est devenu plus ciblé et systématique**. Des sessions en petits groupes de travail ont réuni à la fois des décideurs et du personnel technique, les sujets de chaque session de travail étant adaptés aux fonctions des participant(e)s. Ces sessions ont bénéficié d'un appui technique pour des réunions précises, notamment par la présence de la consultante internationale à la réunion lorsque le personnel du secteur agricole a présenté son budget au ministère des Finances. Malgré cet appui plus ciblé, le personnel technique doutait de sa capacité à développer des indicateurs sensibles au genre après un seul atelier sur le sujet et se montrait favorable à un soutien supplémentaire en matière de renforcement des capacités.

## Principales observations

La conception, la tenue et le compte rendu des ateliers ont été de grande qualité. Toutefois, l'efficacité de l'approche du renforcement des capacités adoptée par le Programme a souffert de l'absence d'un programme de formation à moyen terme communiqué aux publics cibles. Cette situation a été aggravée par une modification de la logique et de l'approche du Programme suite à l'évaluation à mi-parcours (EMP).

Malgré l'absence de données de suivi, qui a empêché le Programme d'évaluer l'accès à la formation des différents groupes cibles, les entretiens ont révélé des demandes non satisfaites des organisations de la société civile et du personnel gouvernemental des secteurs financier et agricole pour la poursuite du renforcement des capacités. Cela laisse entrevoir des opportunités d'apprentissage, dans la mesure où l'UNIFEM pourrait en conclure que les participant(e)s sont capables d'exprimer les bénéfices positifs escomptés du renforcement des capacités.

## 7.2 Pilotage sectoriel

Le pilotage sectoriel a contribué au changement lorsque le Programme a modifié son approche, passant d'un engagement dans quatre secteurs (santé, éducation, agriculture et énergie) au ciblage d'un seul secteur. La focalisation sur le secteur agricole a concentré les ressources du Programme, permettant ainsi la mise en œuvre d'une série d'activités d'assistance technique en soutien à ce secteur sur l'ensemble d'un cycle budgétaire<sup>46</sup>. Il a fourni un moyen clair et concret de démontrer la valeur de la BSG, ce qui a revêtu une importance particulière dans un contexte où les questions d'égalité des sexes n'étaient pas toujours comprises et soutenues.

Le choix du secteur agricole a été influencé par le contexte économique et social, ainsi que par des facteurs institutionnels (identifiés au niveau d'adhésion du secteur au Programme et, selon le personnel du ministère de l'Agriculture, aux recommandations du MEF). Le contexte institutionnel du secteur agricole a influencé le mode de soutien au secteur. En particulier, contrairement aux secteurs éducatif et sanitaire, le secteur agricole n'avait pas de plan stratégique sectoriel. Ceci signifiait que le Programme devait investir du temps et des ressources dans le développement du plan (PNDA) lui-même, ainsi que dans l'alignement du Cadre de dépenses sectoriel à moyen terme sur ce plan. Alors que l'équipe BSG considérait que l'occasion d'influencer une stratégie sectorielle dès l'origine présentait des opportunités favorables de s'assurer de la pleine intégration des questions de genre (plutôt que de les « rétro-intégrer » dans une stratégie sectorielle existante), l'investissement en efforts et en ressources requis était bien plus important, dans la mesure où un processus entier de planification stratégique était nécessaire. Ce processus de planification stratégique s'est prolongé et était toujours en cours au moment de la présente évaluation.

<sup>46</sup> Voir les rapports de mission de Nalini Burn, septembre 2007 et décembre 2007.

Le pilotage sectoriel a contribué à un renforcement des capacités plus efficace, ciblé et systématique, comme évoqué plus haut (section 7.1). L'appui technique a été fourni par une consultante internationale qui n'était pas basée au Sénégal. Par conséquent, le calendrier de l'assistance technique ne correspondait pas toujours aux emplois du temps fluctuants des fonctionnaires sectoriels. Le Programme a cherché à y remédier en formalisant un accord avec la DAPS qui a été signé en juin 2008 par le directeur de la DAPS et la Directrice régionale des Programmes de l'UNIFEM. Cet accord comprenait un plan d'action pour la période de juillet 2008 à décembre 2008. L'UNIFEM a décidé de fournir une assistance technique pour aider le ministère de l'Agriculture à élaborer son premier Rapport Genre, pour soutenir la Division des programmes et projets (DPP) dans le développement et le test d'applications de la politique agricole sensibles au genre dans un programme pilote soutenu par le FIDA (pour s'assurer que le système de suivi et d'évaluation PASYME du programme FIDA était sensible au genre) et pour épauler la Division des statistiques, de la documentation et de l'information agricole (DSDIA) dans ses efforts pour s'assurer que le Recensement agricole incluait des questions centrées sur le genre, la pauvreté et l'exclusion sociale. Les fonctionnaires de la DAPS ont indiqué que l'accord avait rendu la collaboration plus efficace, dans la mesure où elle établissait clairement les dates des missions d'appui technique au cours du second semestre de 2008, en fonction des activités convenues. Au moment de la présente évaluation (janvier 2009), l'accord n'avait pas été reconduit, suite au changement du directeur de la DAPS. De l'avis de l'équipe d'évaluation, étant donné qu'il existait un appui institutionnel du personnel de la DAPS et du ministre du secteur, cet accord aurait probablement pu être reconduit si le soutien disponible y avait été investi<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Le personnel de l'UNIFEM était conscient de l'importance de la nomination de l'ancien responsable de la DAPS comme ministre délégué à l'Agriculture à la suite des élections de février 2007. Le consultant international a commenté (rapport de mission de septembre 2007, page 8) que « les changements et promotions ne remettent pas en question la continuité du Programme BSG. Au contraire, la promotion au niveau politique de l'ancien directeur de la DAPS donne du poids à la volonté politique du ministère de renforcer sa perspective de genre et son soutien aux droits économiques des femmes dans ce domaine. »

## Principales observations

Le recentrage sur un seul secteur a été efficace et les facteurs de sélection du secteur agricole se sont révélés appropriés. Toutefois, les implications de l'absence d'un plan stratégique dans le secteur agricole n'ont pas été pleinement prises en compte et se sont traduites par la nécessité d'investir les ressources du Programme dans un long processus de planification qui était encore inachevé. Cela donne l'occasion de tirer des enseignements, afin que les investissements relatifs en efforts et en ressources disponibles puissent être comparés et que les résultats susceptibles d'être atteints au cours du programme mis en œuvre soient clairement identifiés.

La signature d'un accord formel spécifiant les activités planifiées a permis de surmonter rapidement une partie des problèmes liés au fait de s'engager auprès du secteur essentiellement par l'intermédiaire d'un consultant qui n'était pas basé au Sénégal. Toutefois, le Programme n'avait pas suffisamment usé de ses relations institutionnelles pour assurer la reconduction de cet accord. Cela donne l'occasion de tirer des enseignements, par le biais d'une réflexion parallèle sur l'éventail de canaux potentiels d'accès et d'influence et sur l'opportunisme constructif du recours à tous les alliés disponibles.

## 7.3 Mobilisation fondée sur des éléments de preuve

L'approche de la mobilisation adoptée par l'UNIFEM était d'abord fondée sur l'établissement de relations avec des personnes clés et le recours à des exemples d'inégalités des sexes pour prôner le changement dans les affectations budgétaires. Un changement spécifique a été obtenu dans la Lettre circulaire du budget en grande partie grâce au lobbying individuel exercé auprès de décideurs. Le personnel de l'UNIFEM a fait preuve de souplesse autant que de persévérance en visant le lobbying pour obtenir le changement. Ce changement intervenu en juin 2008 dans la Lettre circulaire du budget 2009 a été possible essentiellement du fait que la Directrice adjointe du Budget a rédigé le projet de paragraphe concerné et mené un certain nombre de discussions avec son Directeur pour le convaincre de l'importance d'une référence directe à

l'égalité des sexes, et qu'elle a ensuite assuré le suivi de son inclusion effective. En 2007, des cadres de l'UNIFEM ont également rencontré le Directeur national du Budget<sup>48</sup>, qui s'est engagé verbalement à mentionner le genre dans la Lettre circulaire du budget qui guidait les demandes budgétaires pour l'exercice 2008<sup>49</sup>. Le lobbying direct mené auprès de la Directrice nationale adjointe du Budget par des cadres de l'UNIFEM s'est révélé efficace pour obtenir des changements, l'UNIFEM ayant développé des relations avec elle, en l'engageant notamment comme animatrice de l'atelier d'octobre 2006 destiné aux membres du Réseau des femmes africaines économistes (REFAE) et en l'invitant à la visite d'étude au Maroc.

La principale limite de la stratégie du Programme a été **l'absence d'une stratégie systématique de mobilisation et d'alliances pour le changement** avec des acteurs clés susceptibles de représenter les intérêts des femmes, ainsi qu'avec les organisations en mesure de produire les éléments de preuve et l'analyse sur lesquels fonder la mobilisation. La compréhension des relations entre les différents acteurs est la base permettant d'assurer la redevabilité en matière d'égalité des sexes, ainsi qu'un élément clé d'une approche basée sur les droits humains. L'équipe d'évaluation a reconnu que la mobilisation menée par des OSC au Sénégal se trouvait à un stade précoce dans le pays. En témoignent les exemples de l'approche de la mobilisation cités à l'équipe d'évaluation, dans lesquels les représentants de la société civile demandaient généralement des réunions individuelles exceptionnelles avec des ministres précis pour aborder certaines questions. La décision de l'UNIFEM d'abandonner la focalisation programmatique s'est traduite par l'absence d'une stratégie cohérente pour bâtir une mobilisation ascendante en faveur des objectifs de BSG et d'égalité des sexes ou pour mettre en relation les acteurs de la société civile avec les institutions de la redevabilité afin d'amplifier la demande de changement au-delà de 2006.

<sup>48</sup> Le Directeur régional du programme de l'UNIFEM a rapporté deux réunions en 2007.

<sup>49</sup> Voir la section VI.2 pour la formulation qui a été incluse dans les lettres circulaires d'appel budgétaire pour 2008 et 2009.

## Principales observations

Le lobbying mené auprès de décideurs budgétaires par le personnel de l'UNIFEM s'est révélé efficace pour obtenir des résultats essentiels à court terme, en particulier la mention du genre dans la Lettre circulaire du budget.

Toutefois, les alliances avec des acteur(-trice)s clés représentant les intérêts des femmes n'ont pas été développées et le Programme n'avait aucune stratégie cohérente pour amplifier la demande de changement. Cela donne l'occasion de tirer des enseignements, formulés dans une perspective basée sur les droits humains.

## 7.4 Partenariats

L'envergure des changements requis pour instaurer la BSG au Sénégal **necessitait la création d'un vaste éventail de partenariats** avec des acteur(trice)s de la société civile, du Gouvernement et d'autres agences de développement. Le personnel de l'UNIFEM était conscient de l'importance de cette approche, mais n'avait pas toujours la capacité nécessaire pour établir et entretenir un large réseau de partenaires.

Le **Comité de Pilotage du Programme** a été l'un des mécanismes clés utilisés pour associer des partenaires à la prise de décision du Programme. Le Comité de Pilotage initial comprenait des représentant(e)s du ministère de la Famille et de la Solidarité nationale (MFSN), de l'Unité de suivi du DSRP du ministère des Finances, et de l'UNIFEM. Ce Comité de Pilotage se réunissait rarement et le personnel de l'UNIFEM le jugeait peu efficace<sup>50</sup>. C'est pourquoi, lors de l'Atelier de validation d'avril 2007, le Comité de Pilotage a été relancé et un Comité scientifique complémentaire a été créé. Il est significatif que la Direction nationale du budget soit devenue membre du Comité de Pilotage pour la première fois et que la présidence des comités ait été transférée à la Directrice nationale adjointe du Budget (Comité de Pilotage) et à un universitaire (Comité scientifique).

<sup>50</sup> Information issue d'un entretien avec le personnel du Programme BSG.

Toutefois, ces comités ont également échoué à remplir les fonctions qui leur étaient imparties. Dans le cas du Comité scientifique, il devait servir de source d'orientation des priorités de politique et de mobilisation, ainsi que de suivi et d'évaluation du progrès du Programme, tout en constituant un véhicule de diffusion des bonnes pratiques identifiées grâce à l'expérience du Programme. Le rôle du Comité de Pilotage était de faciliter la mise en œuvre du Programme selon les recommandations du Comité scientifique, en fournissant des liens entre les éléments du Programme et en alertant le Programme sur les préoccupations des acteur(trice)s. L'équipe d'évaluation a jugé que l'objectif affiché de l'UNIFEM de contribuer à la viabilité en désignant du personnel extérieur à l'UNIFEM à la présidence des comités ne tenait pas suffisamment compte du fait que ces nouvelles structures devaient être jugées utiles par tous leurs membres afin de les motiver à accorder la priorité à la tenue de réunions s'intégrant dans les emplois du temps par ailleurs chargés des universitaires et des planificateurs membres du Comité scientifique, ainsi que des fonctionnaires et membres de la société civile formant le Comité de Pilotage<sup>51</sup>. C'est pourquoi, même sous leur forme révisée, ces comités n'ont pas continué à se réunir et n'ont donc pas joué efficacement le rôle qui leur était imposé.

**Les changements de partenaires récurrents du Programme** ont été l'un des problèmes permanents auxquels a été confronté le Programme. Le changement de points de départ institutionnels et d'organisations cibles au cours de la Phase II s'est traduit par des relations institutionnelles à très court terme, contribuant au manque de clarté des objectifs et des approches du Programme mentionné dans la section 6.2 ci-dessus. Ces changements récurrents ont également aggravé la difficulté de l'UNIFEM à les communiquer aux publics qui cessaient de jouer un rôle dans le Programme. L'équipe d'évaluation a noté que le Programme avait réussi à surmonter cet obstacle dans le secteur agricole, parce que la décision avait été prise

par toutes les parties impliquées, lors de petites réunions organisées spécialement pour débattre des options et objectifs de changement. Toutefois, le Programme a été critiqué par des acteurs du ministère des Finances<sup>52</sup> et de la société civile<sup>53</sup> pour la façon dont les changements avaient été communiqués (ce qui, dans chaque cas, avait fait l'objet de réunions plus larges).

Toutefois, l'engagement de l'UNIFEM dans le secteur agricole a fourni un **exemple de bonne pratique** en termes d'établissement et de maintien de partenariats et de relations efficaces. Le changement de point de départ institutionnel de la DAGE au profit de la DAPS a été négocié de façon transparente et non contentieuse. L'introduction d'un accord formel et documenté d'engagements partagés dans des activités de BSG, exposé à la section 7.2, constituait une pratique prometteuse et potentiellement pertinente pour les partenariats du Programme en dehors du secteur agricole.

L'UNIFEM s'est engagé auprès d'autres agences de l'ONU, bien que le personnel ait rapporté que ceci relevait souvent de la gageure. L'implication dans la rédaction du projet de DSRP a ouvert la voie avec succès à une collaboration des agences de l'ONU entre elles et avec le mécanisme national de promotion de la femme, afin de définir des positions communes pour aborder l'égalité des sexes<sup>54</sup>. Par exemple, avant la réunion au cours de laquelle le Gouvernement sénégalais a présenté le deuxième DSRP aux donateurs en 2007, les points focaux pour l'égalité des sexes de l'ONU ont rencontré les points focaux du MFSN pour élaborer une position commune, qui a été présentée au Gouvernement comme une position de l'ONU. De même, lors du bilan annuel du DSRP de juin 2008, l'ONU a présenté une démarche

51 Le personnel de l'UNIFEM a indiqué qu'un certain nombre de réunions avaient eu lieu pour discuter des termes de référence envisagés pour chaque comité, mais que ces réunions n'avaient pas abordé les questions de fond du Programme, autres que l'élaboration des TdR des groupes.

52 Malgré sa participation à la réunion EMP au Maroc, l'ancien point focal a relaté qu'elle avait eu le sentiment de n'avoir appris le changement de point focal que lors de la Réunion de Validation d'avril 2007. En dépit de ce mécontentement clairement exprimé, elle a conclu la réunion avec l'équipe d'évaluation en disant que si l'UNIFEM devait approcher l'Unité de suivi du DSRP à nouveau, celle-ci était à sa disposition.

53 La critique était fondée en partie sur la perception qu'il existait un fort taux de demandes insatisfaites de renforcement des capacités parmi les acteurs de la société civile, ainsi que sur le manque de communication claire quant aux raisons pour lesquelles les ateliers n'avaient pas été poursuivis.

54 Entretien avec du personnel de l'UNIFEM.

commune sur l'égalité des sexes. Dans son approche du pilotage sectoriel, le Programme BSG avait établi des contacts initiaux avec la FAO et le FIDA sur des questions techniques spécifiques<sup>55</sup>. Cela avait été fait par le biais de demandes de réunions spécifiques, dans le cas de la FAO, avec du personnel technique de Rome en déplacement pour des missions d'appui plutôt qu'avec le personnel basé à Dakar. Toutefois, ces partenariats envisagés avec d'autres agences de l'ONU n'avaient pas encore révélé leur efficacité potentielle.

En 2005 et 2006, le Programme s'est associé au Programme BSG sous-régional du PNUD (SURF) pour la formation de formateur(-trice)s. Le Programme BSG avait également des liens avec le Programme d'Assistance et de Formation BSG de la Banque mondiale jusqu'au départ du coordinateur du programme de la Banque mondiale en 2006. Toutefois, comme il a été relevé plus haut, ces efforts combinés n'avaient pas encore produit une « masse critique » de formateur(-trice)s à la BSG au Sénégal. L'équipe d'évaluation a noté qu'il était pertinent d'identifier des programmes complémentaires, mais que l'approche de partenariat présentait des risques lorsque les objectifs du programme de l'UNIFEM dépendaient largement de la mise en œuvre d'activités soutenant les programmes d'autres agences. Ces risques étaient illustrés par les problèmes qui se posaient dans la pratique pour des raisons échappant au contrôle de l'UNIFEM.

L'UNIFEM s'est engagé auprès d'autres donateurs par l'intermédiaire du mécanisme de coordination établi lors de la rédaction du projet de DSRP, qui a contribué à assurer l'inclusion des questions de genre dans la stratégie. Toutefois, l'UNIFEM n'a pas participé aux groupes formés par les donateurs pour promouvoir l'agenda d'efficacité de l'aide, ce qui a réduit son accès à l'information relative à l'appui aux réformes de gestion du secteur public et des

finances publiques et a donc rendu plus difficile pour le Programme BSG l'établissement d'alliances avec d'autres donateurs qui appuyaient le Gouvernement dans ces processus de réforme majeurs. Comme indiqué dans la section 6.1 ci-dessus, cela s'est traduit par l'impossibilité, pour l'UNIFEM, de situer l'appui à son Programme dans un contexte plus large et d'évaluer ses ressources et intrants par rapport au soutien global nécessaire pour effectuer des changements.

Les informateur(-trice)s de l'ambassade de Belgique n'étaient pas en mesure de commenter la collaboration antérieure entre l'Ambassade et l'UNIFEM (les titulaires actuel(le)s des postes étant arrivé(e)s récemment), mais ils/elles ont relevé des occasions de collaboration courant 2009, alors que le Gouvernement belge se préparait pour sa Commission mixte avec le Gouvernement sénégalais en décembre 2009 (11 commissions mixtes ont été organisées en 40 ans de collaboration bilatérale).

## Principales observations

L'UNIFEM a cédé le contrôle du Comité de Pilotage et du Comité scientifique avant que leurs membres ne jugent ces comités suffisamment efficaces pour motiver leur investissement en temps et en efforts, ce qui a limité l'utilité de cette approche.

Les changements récurrents de partenariats se sont traduits par des relations à court terme qui, dans plusieurs cas, n'avaient pas encore apporté la preuve de leur efficacité. En outre, les fréquents changements de partenariats du Programme ont exigé la communication de ces changements aux partenaires qui n'étaient plus engagés dans le Programme. Cela n'a été fait de façon efficace que dans le secteur agricole, où le changement a été débattu au cours de petites réunions spécifiques avec les partenaires entrants et sortants. Des enseignements peuvent en être tirés, le programme disposant ainsi d'un exemple de participation efficace à imiter.

L'engagement du Programme auprès d'autres agences de l'ONU n'avait généralement pas encore atteint un stade permettant de promouvoir les activités du Programme et les liens avec des donateurs bilatéraux et multilatéraux étaient limités, ce qui s'est traduit par l'incapacité du Programme à évaluer sa contribution aux principaux processus nationaux de réforme.

<sup>55</sup> La FAO était le principal partenaire du secteur appuyant le développement d'un système pour produire des données ventilées par sexe. Le rapport de mission du consultant international (décembre 2007) recommandait que le Programme BSG définisse un appui à la DAPS (DSDIA) après avoir suivi la FAO (qui était alors engagée dans un programme de réforme statistique à l'échelle du continent). Ainsi qu'il a été rapporté plus haut, la collaboration envisagée avec le FIDA concernait le développement d'un mécanisme de suivi sectoriel plus sensible au genre.

# 8. Gestion du Programme

Cette section examine la question de l'évaluation de l'efficacité de l'UNIFEM quant à savoir dans quelle mesure il a garanti les ressources humaines, financières et techniques pertinentes pour le programme.

## Mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation

Les mécanismes de planification, de suivi et d'évaluation pour évaluer les progrès du Programme BSG au Sénégal ont été les mêmes que ceux utilisés dans l'ensemble du programme, c.-à-d. le développement d'un cadre logique, de la soumission régulière de rapports descriptifs et financiers au Gouvernement belge, utilisant un format standard avec des exemples d'événements spécifiques ou de produits inclus en annexe. L'efficacité de ces outils pour la gestion et le suivi du Programme était limitée. Le cadre logique n'était pas un outil essentiel de planification ou d'interaction avec les partenaires, comme le montre le fait qu'il n'était pas traduit en français. Le manque de mécanismes et de données de suivi s'est traduit par une présentation de rapports au Gouvernement belge basée sur les intrants plus que sur les résultats.

Les ressources investies dans l'évaluation à mi-parcours (EMP) ont été efficaces pour faire progresser le Programme BSG au Sénégal. Le processus d'EMP pour le Programme global BSG est intervenu dans chaque pays mi-2006 « à travers un processus interne et externe », avec une Réunion de partenaires, visant à bâtir sur les conclusions de l'EMP, qui s'est tenue au Maroc en 2006<sup>56</sup>. Dans le cas du Sénégal, l'EMP au niveau du pays est intervenue bien après la réunion au Maroc<sup>57</sup>, sous la forme

d'une expertise. Elle a donné lieu à un rapport qui a recommandé un changement d'engagement avec le MEF et identifié la Lettre circulaire du budget comme un objectif majeur<sup>58</sup>, ces deux recommandations ayant déterminé la deuxième partie de la Phase II du Programme.

Des ateliers de validation annuels ont été organisés. L'équipe d'évaluation a indiqué que ces réunions étaient considérées comme faisant partie du processus de planification par le personnel de l'UNIFEM, mais qu'elles étaient mentionnées par très peu d'autres acteurs. L'atelier 2007 avait pour objectif de partager l'approche du nouveau programme avec les participant(e)s et de développer un plan d'action, c.-à-d. qu'il n'était pas présenté comme une réunion de concertation sur le changement d'approche<sup>59</sup>. L'équipe d'évaluation a trouvé des exemples de partenaires du Programme rapportant que des décisions majeures sur le Programme (en particulier, l'abandon de la participation au renforcement des capacités des OSC) ne leur avaient pas été clairement présentées. Il s'agissait notamment des participant(e)s à l'Atelier de validation 2007. L'équipe d'évaluation a donc conclu que l'atelier de validation n'était pas un moyen efficace de s'assurer que les acteur(-trice)s qui étaient écartés du Programme s'estiment pleinement informé(e)s. Des échanges entre le personnel de l'UNIFEM et les acteurs du Programme ont également eu lieu au cours de réunions informelles, par courriels et par échanges téléphoniques. L'équipe d'évaluation a relevé des exemples de ce type de contact informel entre le personnel de l'UNIFEM et les principaux acteur(-trice)s au cours de la période d'évaluation, estimant qu'il s'agissait d'une contribution positive au

56 Voir le rapport de la réunion de l'UNIFEM.

57 Un rapport spécifique d'expertise produit en janvier 2007 pour documenter les réalisations et les enseignements acquis de 2004 à 2006 a été dénommé rapport EMP par le personnel et présenté comme le rapport EMP du Sénégal en annexe 3 du rapport du donateur de mars 2007. Ce document comportait la description d'un processus de concertation pour l'évaluation à mi-parcours, qui incluait un questionnaire et un atelier d'une journée (aucune information n'est donnée sur cette réunion d'une journée ou sur les acteurs interrogés).

58 La mission de mars 2006 effectuée par le directeur du Programme BSG de l'UNIFEM et le consultant recruté par le Gouvernement belge a également émis des recommandations qui étaient cohérentes avec le changement d'approche du programme. On peut donc considérer qu'elle a contribué au processus EMP.

59 Voir la note d'orientation datée du 20/03/2007. La réunion de 2007 comportait une journée avec un Comité restreint de 19 personnes, suivie d'une journée avec 47 participants.

renforcement des relations, qui faisait partie de l'efficacité du programme.

Au niveau du pays, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé d'exemples d'activités de suivi. En particulier, aucune mesure de contrôle n'était en place pour assurer le suivi des stages de formation ou déterminer le nombre de réunions tenues entre le personnel du mécanisme national de promotion de la femme et des ministères de la planification et des finances au cours de la préparation de la procédure budgétaire annuelle ou pour contrôler les références aux priorités sexospécifiques dans les débats parlementaires ou les groupes de défense budgétaire pro-pauvres. L'équipe d'évaluation a aussi constaté que le personnel avait peu de temps et de ressources à sa disposition pour se consacrer à la collecte d'informations de suivi et que les demandes de rapports n'avaient pas souligné qu'il s'agissait d'une priorité.

#### **Disponibilité de ressources humaines pour le Programme**

L'équipe d'évaluation a constaté que le changement de personnel avait réduit l'efficacité du Programme BSG, tant en termes de développement et de communication de la théorie globale du changement applicable au Programme qu'en termes décisionnels pour les activités spécifiques. Pendant la période en cours d'évaluation, l'UNIFEM a connu trois différentes titulaires de poste pour le rôle de coordinatrice BSG, plus un emploi à pourvoir. Durant cette période, de nombreuses personnes ont pensé que l'Agent national chargé du Programme (qui avait pris ses fonctions début 2006) était responsable du Programme BSG. La coordinatrice du Programme BSG alors en poste avait été recrutée à compter de janvier 2007 sur la base de trois contrats mensuellement renouvelables. Un changement de Directrice régionale de Programmes (fin 2005 - début 2006) et la création d'un nouveau poste de Directeur adjoint de Programme régional, pourvu mi-2008, sont également intervenus. L'illustration la plus claire de l'effet des mutations de personnel est que le changement d'approche de programme a pris au moins douze mois. De plus la coordinatrice BSG actuelle n'était pas en

poste au moment de la mission de mars 2006, lors du processus d'évaluation à mi-parcours et lors de la réunion des partenaires au Maroc, mais la responsabilité de la réunion de validation lui est incombeé peu après sa prise de fonctions (en l'absence toutefois de la consultante internationale).

Le Programme BSG avait pour objet d'appuyer d'amples réformes à long terme des mécanismes de planification et de budgétisation de la politique nationale, avec un profond changement dans la logique du Programme entre le Phase I et la Phase II. Le soutien technique BSG fourni au personnel s'est essentiellement manifesté par le recrutement d'un consultant international chargé de visites périodiques au Sénégal. Le responsable du Programme BSG de l'UNIFEM a effectué une mission au Sénégal au cours de la Phase II et assisté avec le personnel du Programme aux réunions de partenaires. Bien que toutes les ressources d'appui technique aient été manifestement appréciées par le personnel du programme, l'équipe d'évaluation a estimé que le niveau d'appui technique n'était pas suffisant pour aider l'équipe pays à passer d'une théorie du changement à une logique programmatique fondamentalement différente, en particulier avec la fréquence du changement de personnel du Programme au niveau pays.

Le défi de la mise en œuvre du programme était exacerbé par l'absence de mécanisme de traitement de la documentation du programme. Les membres du personnel ont mentionné la difficulté de trouver en quoi le travail du Programme BSG avait consisté avant leur arrivée, insistant notamment sur la difficulté de trouver des documents. Le Coordinateur BSG a réussi à localiser une documentation de programme complète pour l'équipe d'évaluation. Cependant, les documents étaient enregistrés sur des ordinateurs personnels et du fait de l'absence de système d'enregistrement documentaire, la continuité de l'information était vulnérable aux changements de personnel. À titre d'exemple, bien qu'une somme importante de travail ait été consacrée aux données et statistiques de suivi national avant 2007, le personnel du Programme en place n'en faisait pas état et ne s'y référait pas.

### Prise de décision financière et de gestion

De nombreuses personnes interrogées en dehors de l'UNIFEM ont donné des exemples de ce qu'elles considéraient comme ayant été une prise de décision tardive, indiquant qu'à leur avis, l'autorité décisionnelle du Programme BSG n'était pas claire. Trois exemples étaient liés à la période à laquelle l'UNIFEM changeait d'approche de programme<sup>60</sup> et deux autres ont été documentés dans le rapport de mission de mars 2006<sup>61</sup>. L'un des exemples identifiés à l'époque de l'évaluation (janvier 2009) était l'incertitude exprimée par le personnel de la DAPS sur la question de savoir si l'UNIFEM souhaitait renouveler le protocole d'accord convenu pour la période de juillet à décembre 2008.

L'équipe d'évaluation a constaté que les systèmes de gestion financière de l'UNIFEM étaient cités comme un facteur contribuant à certains aspects décisionnels du Programme qui, de l'avis du personnel et des partenaires, en réduisaient l'efficacité. L'équipe d'évaluation avait été informée que les discussions sur l'appui de l'UNIFEM à la Direction générale de la planification (DGP) n'avaient pas inclus la Coordinatrice BSG, puisque la source des fonds n'était pas le Gouvernement belge. L'équipe d'évaluation a indiqué que les retards dans la prise de décision résultent des systèmes internes d'autorisation des dépenses (système ATLAS), étant donné que l'autorité décisionnelle de planification était constituée d'un nombre limité de hauts fonctionnaires ayant de lourdes charges de travail. De plus, les acteurs du MFSN ont estimé que les contraintes budgétaires avaient contribué au ralentissement des progrès BSG et l'UNIFEM a signalé que la période fixe de financement constituait une contrainte<sup>62</sup>.

### Principales observations

Les systèmes de planification et de suivi n'étaient pas suffisants pour permettre au programme d'évaluer ses progrès. Cependant, l'Évaluation à mi-parcours s'est révélée efficace en ce qu'elle a contribué au changement d'approche du Programme dans la seconde partie de la Phase II.

---

Le changement de personnel du Programme a réduit l'efficacité du Programme, ce qui a été illustré, par exemple, par la lenteur de changement de l'approche du Programme en 2006-2007.

---

Le Programme a été défavorablement affecté par certains aspects des dispositions financières et du processus décisionnel de l'UNIFEM, notamment en relation avec l'autorité financière.

<sup>60</sup> Un atelier organisé par le Réseau de femmes du Conseil des ONG d'appui au développement (CONGAD), un processus de discussion sur le plan d'activités annuel du REFAE, un processus pour assurer l'accès à la documentation nécessaire à une expertise du Laboratoire Genre et Recherche scientifique de l'IFAN/UCAD pour conduire une analyse sectorielle.

<sup>61</sup> Le plan d'activités annuel du REFAE et l'expertise du Laboratoire Genre.

<sup>62</sup> Voir le projet de rapport de l'Atelier de validation d'avril 2007, page 7.



# 9. Conclusions

Le Programme BSG au Sénégal a été particulièrement utile dans le contexte des engagements de politique nationale en faveur d'une réforme. Néanmoins, dans la pratique, l'UNIFEM n'a pas réussi à capitaliser ses relations précocees avec les principaux acteurs pertinents susceptibles de permettre au programme de situer son appui dans le cadre du programme de réforme global. Le programme a coopéré avec les points de départ institutionnels concernés, en particulier, pour opérer un changement au profit du personnel du ministère des Finances ayant une influence directe sur les processus budgétaires. Toutefois, le manque de données empiriques en raison de l'absence de coopération avec les organisations de la société civile a limité la portée de l'évaluation par le Programme de sa pertinence quant aux perspectives des priorités relatives aux femmes pauvres.

Dans l'ensemble, le programme s'est attaché à contribuer au changement de processus nationaux majeurs en matière de gestion des finances publiques. Il y a donc eu peu de résultats concrets à court terme identifiables. Autrement dit, un nombre limité de résultats pouvant être liés aux produits ou aux effets directs du cadre logique du Programme BSG a été atteint :

L'inclusion de questions relatives au genre dans le Document de stratégie de réduction de la pauvreté ;

L'inclusion d'un paragraphe sur les questions relatives au genre dans la Lettre circulaire du budget 2009 ;

Des demandes de budget du secteur agricole au format de dépenses à moyen terme, avec un projet de plan stratégique sectoriel et d'indicateurs sensibles au genre ;

L'élaboration d'un projet de Rapport Genre (octobre 2008) par le ministère de l'Agriculture, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS) ;

Un certain accroissement des compétences techniques pour aborder la BSG au sein du personnel du ministère de l'Économie et des Finances et du ministère de l'Agriculture ;

Un projet de plan sectoriel pour l'agriculture et un projet d'indicateurs sensibles au genre ;

Un exemple de point focal approprié pour l'égalité des sexes afin de faire progresser la BSG, en liaison avec le point focal pour l'égalité des sexes du secteur agricole dont les attributions couvraient aussi la planification et la budgétisation.

Le programme au Sénégal a dû faire face à de nombreux problèmes qui se sont ajoutés aux difficultés de parvenir à des résultats dans le temps imparié à la Phase II. Celles-ci incluaient les changements en cours dans les activités de programme, les partenariats et les points de départ, ainsi que les changements de logique programmatique et une perspective stratégique limitée. L'absence de communication d'une perspective stratégique pour la BSG aux partenaires, associée à d'autres difficultés de changement d'environnements, de rôles et de mandats institutionnels s'est traduite par un manque de clarté parmi les partenaires BSG. L'UNIFEM a aussi été confronté à des problèmes de ressources financières et techniques limitées auxquels s'est ajouté l'appui technique restreint du siège de l'organisation. Le manque de suivi du programme impliquait que l'UNIFEM n'avait pas d'informations permettant d'en évaluer la progression ou de base témoignant de ses réalisations.

L'absence de stratégie globale et de conceptualisation sur la façon d'aborder la BSG, associée à la mesure restreinte dans laquelle le programme identifiait et communiquait ses projets aux partenaires, a entravé les réalisations. Cela a été illustré par l'absence d'approche à moyen terme du renforcement des capacités, le manque de stratégie cohérente pour l'accroissement de la demande de changement par l'intermédiaire des défenseur(e)s des droits des femmes, le manque d'analyse des implications pour le programme de l'absence d'un plan stratégique dans le secteur agricole, et le manque d'approche cohérente de participation aux fonctions de planification du ministère des Finances.

Toutefois, le programme s'est montré efficace dans l'identification de points d'entrée institutionnels pertinents et, en général, dans la négociation de relations permettant un rapprochement avec ces institutions. Cela s'est matérialisé à travers le succès de la négociation qui a permis d'établir des relations avec le personnel ayant une influence décisionnelle sur les processus budgétaires nationaux, ainsi que le département du ministère de l'agriculture a déterminé l'évolution du secteur vers une budgétisation basée sur les résultats. Cette aptitude à identifier les points d'entrée institutionnels pourra être utile au Programme, puisqu'il faudra évaluer la pertinence des points d'entrée au fur et à mesure des progrès du Programme, à la lumière des changements institutionnels résultant de la mise en œuvre de nouvelles politiques publiques, en particulier la Stratégie nationale pour l'équité et l'égalité de genre (SNEEG).

Les changements d'approche programmatique pendant toute la Phase II ont eu comme conséquence que de nombreuses initiatives étaient à court terme ou à un stade trop précoce pour pouvoir évaluer leur probable efficacité. Cependant, le large éventail de liens que le Programme avait potentiellement acquis était un atout pour lui. Certains de ces liens n'avaient pas été poursuivis, mais le Programme avait la possibilité de revenir vers des acteurs qui avaient été associés au Programme à un moment ou un autre de la Phase II. Cela était particulièrement important dans le cas des acteurs de la société civile, en raison de la portée de leur rôle potentiel dans la promotion de la redevabilité des droits des femmes et le renforcement de la défense ascendante de l'égalité entre les sexes.

Une référence à la convention CEDAW était incluse dans un nombre de produits dans le cadre logique du programme, mais le Programme aurait été renforcé si une perspective de droits humains y avait été systématiquement appliquée. Une telle perspective aurait mis l'accent sur un nombre de facteurs incluant les relations sous-jacentes qui permettent aux femmes ou les empêchent de réclamer leurs droits et engagent les gouvernements, l'importance de permettre aux acteurs de la société civile de participer de façon constructive aux processus budgétaires, une

approche plus systématique d'analyse et de traitement des relations de redevabilité, une plus grande utilisation de la convention CEDAW comme outil d'analyse et de défense, ainsi que des liens solides avec les mécanismes de redevabilité des droits humains.

La mise en œuvre du Programme a été entravée par des changements de personnel, auxquels s'ajoutaient l'appui technique restreint mis à disposition par le siège de l'organisation et certaines contraintes d'accès à la documentation à différents stades du Programme durant la Phase II. De même, le manque de mécanismes de suivi, qui limitait la mesure dans laquelle le programme pouvait assurer l'efficacité de la priorisation de ses ressources et de ses efforts, constituait aussi une contrainte majeure.

Le Programme a pris des mesures au cours de la Phase II pour établir des liens avec le Maroc, bien que ceux-ci n'aient pas encore été utilisés pour un appui technique, par exemple pour le Rapport Genre. Les quatre pays de la Phase II du Programme BSG disposent encore d'un potentiel de renforcement mutuel de leurs travaux, par exemple en comparant le contenu relatif au genre dans les lettres circulaires d'appel budgétaire.

# 10. Leçons apprises

Le changement de logique programmatique entre la Phase I et la Phase II attestait l'importance des composantes techniques, institutionnelles et politiques de changement dans les processus et le contenu des politiques et budgets. Cela signifiait que la théorie du changement pour la Phase II comportait (i) un appui au renforcement des capacités, de sorte que les personnes clés acquièrent les aptitudes et les compétences nécessaires pour mettre en place des activités visant à promouvoir des demandes, relations et engagements politiques en faveur de la BSG et de l'égalité des sexes, (ii) des travaux visant le changement des procédures, normes et incitations institutionnelles dans les ministères des Finances et de la Planification, ainsi que dans les ministères de tutelle pour favoriser la BSG et (iii) une coopération avec des décideurs politiques pour encourager le changement.

L'expérience au Sénégal montre que la réalisation de changements systématiques dans chacune de ces composantes – technique, institutionnelle et politique – requiert un haut niveau d'appui au personnel, en particulier pour assurer une analyse suffisante des contextes institutionnels et politiques et pour parvenir à une approche globalement et stratégiquement cohérente, et éviter une approche centrée sur le niveau de changement d'instruments spécifiques (la lettre circulaire du budget, le Rapport Genre).

Le défi lié à l'adoption d'une approche basée sur les droits humains, et de conserver comme objectif les effets du travail BSG sur le développement humain, n'est pas relevé. Au Sénégal, le manque d'impact de l'approche adoptée pour sensibiliser la société civile a conduit à un désengagement avec les OSC. Une approche programmatique plus solidement ancrée dans une perspective de droits humains aurait certainement permis d'identifier le besoin de concevoir une démarche différente pour s'assurer de l'intégration des perspectives et des priorités des femmes pauvres, plutôt que de laisser relativement de côté cet aspect du Programme.

Il est nécessaire de tempérer l'ambition des objectifs programmatiques en raison des investissements requis en termes de temps et de ressources humaines. Cela requiert une compréhension des processus de réforme globaux, pour que l'UNIFEM situe l'échelle et l'échéancier de ses ressources et se forge une idée de l'importance du programme en relation avec la portée globale du changement.



# 11. Recommandations

Trois séries de recommandations, axées sur les trois critères d'évaluation utilisés – pertinence, efficacité et viabilité – s'imposent.

## Pertinence

Le Programme a besoin d'évoluer vers une position lui permettant d'impliquer d'autres acteur(-trice)s plutôt que d'assumer seul la responsabilité d'opérer les changements. L'établissement de relations avec des donateurs qui ont un rôle majeur dans la réforme de la gestion des finances publiques, ainsi que la poursuite d'accords avec d'autres agences des Nations Unies (FAO, FIDA par ex.) seront la clé des progrès du programme dans l'avenir.

Le programme devra aussi veiller à être en mesure d'évaluer sa pertinence, en termes d'analyse des priorités des femmes pauvres, identifiées à partir de diverses sources telles que les données limitées disponibles, le rapport du comité CEDAW, les organisations féminines et autres acteur(-trice)s de la société civile, ou les parlementaires.

## Efficacité

Le Programme BSG au Sénégal a atteint un stade où des résultats spécifiques ont été réalisés, des relations appropriées avec des personnes dans des institutions gouvernementales ont été développées et la notion de certaines parties du contexte politique pertinent a été comprise. Même si le programme a été relativement lent à atteindre ce point, il existe maintenant une possibilité de se rendre compte des bénéfices du travail BSG à ce jour. Pour ce faire, le Programme devra analyser son approche pour soutenir les capacités techniques destinées à la BSG, les points de départ et les contextes institutionnels,

et mettre au point des accords formels avec les principales institutions, pour se prémunir contre les changements éventuels de titulaires des postes gouvernementaux de premier plan.

Le programme devra aussi veiller à disposer d'une base fondée sur des preuves, permettant d'évaluer les progrès et de communiquer les réussites aux partenaires et plus largement aux acteurs, ce qui est d'autant plus important que certains partenaires perçoivent actuellement les performances du programme comme relativement limitées. Un système de suivi efficace est un jalon indispensable à la mise en œuvre ainsi qu'à la définition des priorités et la communication du Programme.

Le Programme a besoin de définir une approche stratégique pour soutenir les acteurs responsables de l'amélioration de la redevabilité pour l'égalité des sexes. Cette démarche devrait être fondée sur une approche basée sur les droits humains, qui analyserait les relations de pouvoir, identifierait comment les femmes pauvres pourraient mieux se faire entendre et coopérer avec une série d'acteurs de la redevabilité (mécanisme national de promotion de la femme, OSC, parlementaires), chacun d'entre eux jouant un rôle différent. Il faudrait s'appuyer sur les relations et contacts antérieurs, en particulier avec les organisations de la société civile.

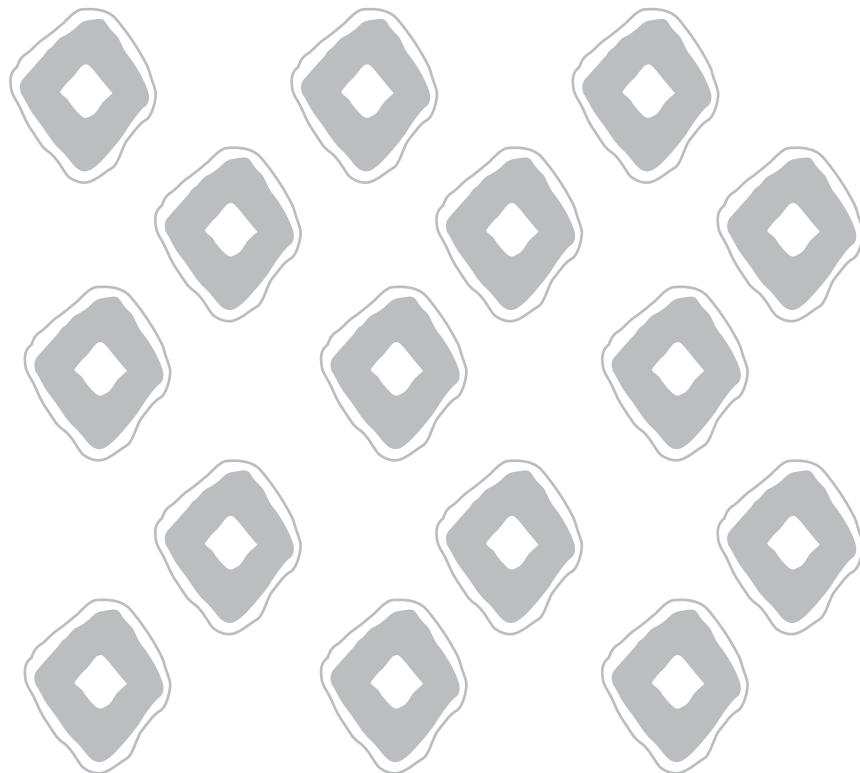
## Viabilité

---

L'UNIFEM a désormais fait l'expérience de l'application de la théorie du changement pour la Phase II dans quatre pays. Le programme a correctement identifié le besoin d'investir dans le renforcement des capacités en BSG disponibles au Sénégal. Des liens précoce avec le Programme BSG au Maroc devraient être étendus comme une des sources d'appui possible de développement des capacités. Cependant, le Programme devrait aussi veiller à développer ses capacités dans les points forts de chaque Programme BSG, par exemple, en comparant aussi son expérience avec les programmes en Équateur et au Mozambique.

## Rapport d'Évaluation

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



Annexes



# Annexe 1

## Termes de référence pour l'évaluation organisationnelle des travaux de l'UNIFEM relatifs au portefeuille de programmes en matière de budgétisation sensible au genre

### 1. Contexte

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Justification et but de l'évaluation

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

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

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

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

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

L'évaluation comportera les objectifs suivants :

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

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

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

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

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

Soutenir les programmes BSG sélectionnés au niveau de leur programmation et de leur évaluation grâce à la mise à jour

des théories de changement, à l'identification des indicateurs et à la fourniture d'outils de suivi.

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

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

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

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

sexes, la pauvreté et le développement humain.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4. Étendue de l'évaluation : questions

Concernant l'étendue géographique et le calendrier d'exécution, l'**étape 1** consistera en une analyse globale

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

L'évaluation répondra aux questions clés suivantes :

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

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

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

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

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

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

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

L'équipe chargée de l'évaluation devrait mettre au point une matrice se rapportant aux questions ci-dessus, aux domaines de référence, aux critères d'évaluation, aux

indicateurs et aux moyens de vérification comme outil d'évaluation.

## 5. Approche de l'évaluation

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

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

approche, il est plus facile d'identifier les domaines et les questions stratégiques sur lesquels l'évaluation devrait se concentrer. En général, une approche fondée sur la théorie, grâce au tracé d'un processus de changement de A à Z, produit un schéma directeur concernant le travail futur. En outre, elle anticipe ses effets et indique les éléments à évaluer ainsi que le moment et la manière de le faire.

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

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

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

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

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

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

La troisième étape de l'évaluation a trois buts :

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

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

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

## 6. Méthodologie

À l'UNIFEM, la programmation BSG représente un portefeuille complexe de programmes et de projets visant à promouvoir l'égalité des sexes dans les processus budgétaires au niveau national, régional et interrégional. L'approche d'évaluation proposée tiendra compte de cette complexité en associant les méthodes de recherche

qualitatives et quantitatives dans le cadre d'une approche fondée sur les théories. L'élaboration de l'évaluation comprendra les composantes clés suivantes : examens de la documentation, étude de cas, suivi global ou examen général des initiatives de l'UNIFEM en matière de BSG.

#### **Examens de la documentation (étape 1)**

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

#### **Étude de cas (étape 2)**

Les théories relatives au programme seront affinées puis testées, avec une focalisation sur l'étude approfondie du *Programme BSG : Phase II*. Après les examens de la documentation, les théories seront davantage développées grâce à une série d'entretiens semi-structurés et de groupes de discussion avec les responsables du Programme BSG, les membres des bureaux régionaux et nationaux ainsi que les partenaires. L'élément consultatif de cette étape est primordial pour élaborer un consensus sur le fondement global du programme et les effets directs escomptés et, plus précisément, sur le fonctionnement (mécanismes génératifs). Les bonnes pratiques et leurs mécanismes de soutien feront l'objet d'un suivi et seront

regroupés en fonction des diverses parties spécifiques du programme. Enfin, des sondages auprès des bénéficiaires ainsi que des analyses de contenu des documents relatifs aux politiques budgétaires seront effectués pour évaluer les effets du programme. Des données provenant de diverses sources de recherche feront l'objet d'une triangulation afin d'en renforcer la validité.

#### **Typologie et évaluation générale (étape 3)**

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

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

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

## 7. Gestion de l'évaluation

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

De nature consultative, cette évaluation comporte une solide composante d'apprentissage. Dans le cadre de la préparation de ces termes de référence (TDR), les principales parties prenantes seront identifiées au niveau national et régional afin d'analyser leur implication dans le

processus d'évaluation. Grâce à la gestion de l'évaluation, ces parties prenantes sont sûres d'être consultées.

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

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

## 8. Calendrier et produits

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

Produit / activité	Dates prévues
<b>Étape 1 Produit : identification des modèles préliminaires et des théories relatives aux programmes / définition de l'étendue de l'étape 3</b>	
<b>Rapport initial</b> de l'équipe d'évaluation, intégrant la méthodologie d'évaluation ainsi que le calendrier des activités et des livrables.	28 septembre - 7 octobre
<b>Rapport de synthèse</b> concernant l'examen rapide et l'évaluation de l'évaluabilité, y compris les critères définis pour la sélection des initiatives à évaluer.	17 octobre
<b>Étape 2 Produit : rapport d'évaluation pour le Programme BSG : Phase II</b>	
<b>Collecte de données</b> (y compris travail sur le terrain)	7 octobre - 15 novembre
<b>Présentation du rapport sur l'état d'avancement</b> du travail de l'UNIFEM sur le terrain à l'Unité d'évaluation ainsi qu'aux principales parties prenantes internes et externes.	31 octobre
<b>Présentation Power Point</b> sur les résultats préliminaires, les leçons apprises et les recommandations.	17 novembre

<b>Rapport complet provisoire</b> mettant en relief les conclusions et les résultats clés de l'évaluation ainsi que les leçons apprises et les recommandations. Le format du rapport d'évaluation doit être convenu avec les évaluateurs.	3 décembre
<b>Rapport d'évaluation final et résumé</b> de cinq pages.	15 décembre
<b>Étape 3 Rapport final sur l'évaluation organisationnelle. S'appuie sur l'étape 2 mais comporte des composantes supplémentaires</b> (*démarrerait parallèlement à l'étape 2)	
Évaluation de l'approche globale en matière de BSG, notamment la typologie des programmes ; et développement des outils de suivi.	15 au 31 décembre
Rapport final sur l'évaluation globale en matière de BSG, qui s'appuie sur les conclusions de l'étape 1.	15 janvier
Événement de diffusion/podcast/vidéo des résultats d'évaluation par le biais de nouveaux supports/films/méthodes alternatives.	17 janvier

## 9. Composition de l'équipe

L'évaluation sera confiée à une équipe internationale de consultant(e)s, soutenue par des membres du personnel de recherche/d'assistance technique et des expert(e)s locaux(-les) ainsi que par l'unité d'évaluation. Cette équipe se composera de quatre à six membres ayant une expérience significative dans le domaine de l'évaluation, de l'égalité des sexes et des politiques économiques ainsi que des connaissances spécifiques en matière de budgétisation sensible au genre et de systèmes de gestion des finances publiques. Chaque membre de l'équipe d'évaluation sera affecté à un pays spécifique à l'étape 1. L'un d'eux assumera la fonction de responsable d'équipe. L'unité d'évaluation peut nommer le gestionnaire des tâches de l'évaluation organisationnelle comme membre de l'équipe afin qu'il participe à la conduite de l'évaluation.

La composition de l'équipe doit refléter une solide expérience en matière d'évaluation dans les domaines

de l'égalité des sexes et des politiques économiques. Un responsable d'équipe doit faire preuve d'une solide capacité de réflexion et d'expertise stratégique concernant les questions de budgétisation sensible au genre. L'expertise de l'équipe doit refléter une expérience interculturelle en matière de développement. Par ailleurs, l'équipe doit comporter des expert(e)s nationaux(-les).

### a. Responsable de l'équipe d'évaluation : consultant(e) international(e).

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

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

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

d'autres expert(e)s en évaluation.	Bonne compréhension de l'égalité des sexes et des politiques économiques. Cinq ans d'expérience minimum dans ce domaine. Une bonne connaissance de la BSG est un atout.
Cinq ans d'expérience et d'acquis en matière d'égalité des sexes et de politiques économiques. Connaissances spécifiques des systèmes de gestion des finances publiques et de la BSG ainsi que des réformes du secteur public.	Expérience de travail avec au moins deux des types de parties prenantes suivantes : gouvernement, société civile, institution multilatérale.
Expérience de travail exigée avec plusieurs parties prenantes : gouvernements, organisations de la société civile (OSC) et institutions onusiennes / multilatérales / bilatérales. Une expérience en matière d'approche participative est un atout. Aptitudes d'animation et capacité à gérer une large diversité d'opinions dans différents contextes culturels.	Bonne capacité analytique et solides compétences rédactionnelles.
Expérience essentielle en matière de développement des capacités.	Capacité à travailler en équipe.
La connaissance de n'importe lequel des pays spécifiques couverts par le programme est un atout.	Courant en anglais. La connaissance pratique d'une langue supplémentaire parlée dans l'un des pays (espagnol ou français) est essentielle, et la maîtrise d'une langue d'au moins deux pays est un atout.
Capacité à produire des rapports parfaitement rédigés, dénotant une capacité analytique pointue et de solides aptitudes de communication.	
Capacité à travailler conjointement avec l'organisation qui a commandé l'évaluation et avec les autres parties prenantes de l'évaluation afin d'assurer la livraison d'un produit de haute qualité dans les délais impartis.	
Anglais courant.	
Le responsable de l'équipe d'évaluation sera chargé de la coordination de l'évaluation dans son ensemble, de l'équipe d'évaluation, du plan de travail et de la présentation des différents produits d'évaluation.	
<b>a. Membres de l'équipe d'évaluation : consultants régionaux et nationaux</b>	
Niveau minimum requis : maîtrise dans n'importe quelle branche des sciences sociales.	<b>Indépendance</b> : les évaluateurs doivent s'assurer de conserver toute indépendance de jugement et de présenter les recommandations et les conclusions de l'évaluation de manière indépendante.
Cinq ans d'expérience minimum dans le domaine de l'évaluation.	<b>Impartialité</b> : les évaluateurs doivent agir de manière impartiale et exempte de tout parti pris. Ils doivent également fournir une présentation juste et équilibrée des forces et des faiblesses liées à la politique, au programme, au projet ou à l'unité organisationnelle en cours d'évaluation.
Connaissance du Maroc, du Sénégal, de l'Équateur et du Mozambique exigée. Préférence accordée aux consultants qui connaissent bien le plus grand nombre de pays couverts par le programme à évaluer.	<b>Conflit d'intérêt</b> : les évaluateurs ont l'obligation de mentionner par écrit toute expérience passée qui peut donner lieu à un éventuel conflit d'intérêt. Par ailleurs, ils sont tenus de résoudre honnêtement tout conflit d'intérêt éventuel.
	<b>Honnêteté et intégrité</b> : les évaluateurs doivent faire preuve d'honnêteté et d'intégrité dans leur propre comportement. Dans le cadre de l'évaluation, ils sont tenus de négocier honnêtement les coûts, les tâches, les contraintes et l'étendue des résultats escomptés. Ils doivent parallèlement présenter précisément les procédures, les données et les conclusions connexes et mettre en évidence toute contrainte ou incertitude liée à l'interprétation de l'évaluation.

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

**Redevabilité :** les évaluateurs sont responsables de l'obtention des livrables d'évaluation convenus dans les délais impartis et dans le respect du budget fixé, tout en œuvrant de manière économique.

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

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

**Suppression des préjugés :** les évaluateurs doivent agir de manière à minimiser les risques et les préjugés ainsi que les pressions que peuvent subir les participant(e)s à l'évaluation et ce, sans compromettre l'intégrité de ses résultats.

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

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

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

# Annexe 2A

## Matrice d'évaluation

La matrice d'évaluation ci-dessous fournit de plus amples détails concernant la matrice d'évaluation globale figurant à la section 2.1.3 de ce rapport. Elle s'organise autour des cinq domaines d'enquête (mise en avant des résultats,

contextualisation de l'analyse...) et met en corrélation l'objectif de chaque domaine d'enquête avec les critères d'évaluation (efficience, efficacité...), les questions issues des TdR ainsi que les composantes d'évaluation (évaluation de processus, évaluation des réalisations...). Cette matrice comporte également des indicateurs et des moyens de vérification pour chaque objectif d'enquête.

Domaine d'enquête : mise en avant des résultats		
<b>Critères d'évaluation :</b> <b>efficience</b> (les tâches ont-elles été effectuées correctement ?), <b>efficacité</b> (les bonnes tâches ont-elles été effectuées ?), <b>pérennité</b> (efficacité, degré de satisfaction client, partenariat et propriété)		
Approches de renforcement des capacités (d'ordre individuel, organisationnel et institutionnel)	Indicateur	Moyens de vérification
Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer le modèle de renforcement des capacités conçu, exécuté et suivi</b>  Critère d'évaluation : efficience Composante d'évaluation : évaluation de processus	Ensemble des approches utilisées en matière de renforcement des capacités  Étendue des changements effectués dans le temps au niveau des approches utilisées en matière de renforcement des capacités (groupes cibles, contenu, calendrier, etc.)  Quantité et type d'informations que l'UNIFEM met à disposition sur les approches utilisées en matière de renforcement des capacités	Documentation relative au programme  Entretiens avec les répondants clés  Réunion de groupes de discussion  Cyber-enquête  Examen des documents  Classification et suivi de la BSG
Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer comment le renforcement des capacités a permis l'instauration de changements</b>  Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs	Étendue des activités de BSG entreprises par les divers acteurs  Degré de clarté des explications concernant les approches utilisées	Exemples oraux ou écrits cités par les acteurs de la BSG

Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer si le renforcement des capacités se poursuivra indépendamment de l'UNIFEM</i></b>	Nombre des activités en cours ou prévues en matière de renforcement des capacités de BSG, sans l'engagement direct actuel de l'UNIFEM	Exemples oraux ou écrits cités par les acteur(-trice)s de la BSG
Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs	Nombre d'activités de renforcement des capacités de BSG intégrées à la formation gouvernementale standard	
Approches de pilotage sectoriel	Indicateur	Moyens de vérification
Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer quelles approches l'UNIFEM a adopté afin de soutenir le pilotage sectoriel</i></b>	Gamme, calendrier, choix et mise en avant des approches utilisées en matière de pilotage sectoriel  Étendue des changements effectués dans le temps au niveau des approches utilisées en matière de pilotage sectoriel  Quantité et type d'informations mises à disposition par l'UNIFEM sur les approches utilisées en matière de pilotage sectoriel	Documentation relative au programme  Entretiens avec les répondants clés  Réunion de groupes de discussion  Cyber-enquête  Examen des documents  Classification et suivi de la BSG
Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer comment les pilotes sectoriels ont permis l'instauration de changements</i></b>	Types de changements sensibles au genre dans les affectations et les mécanismes de budgétisation et de planification sectorielle  Degré de clarté des explications concernant les approches utilisées	Exemples oraux ou écrits de changement cités par les acteurs dans le secteur pilote ou influant sur le secteur pilote
Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer si les pilotes sectoriels ont donné lieu ou non à des changements à long terme concernant les prestataires de services et/ou les utilisateurs</i></b>	Ensemble d'exemples de changement à long terme dans la prestation ou l'utilisation de services sectoriels	Exemples oraux ou écrits de changement à long terme cités par les acteurs dans le secteur pilote ou influant sur le secteur pilote
Mobilisation fondée sur les preuves	Indicateur	Moyens de vérification
Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer quelles initiatives de mobilisation ont été entreprises en matière de BSG</i></b>	Ensemble d'initiatives de mobilisation entreprises  Étendue des changements effectués dans le temps au niveau de l'approche de mobilisation, la cible et/ou les messages utilisés  Quantité et type d'informations que l'UNIFEM met à disposition sur les approches utilisées en matière de mobilisation fondée sur les preuves	Documentation relative au programme  Entretiens avec les répondants clés  Réunion de groupes de discussion  Cyber-enquête  Examen des documents  Classification et suivi de la BSG

<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer comment la mobilisation fondée sur les preuves a permis l'instauration de changements</i></b></p> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Ensemble d'actions de mobilisation fondée sur les preuves entreprises en matière de BSG</p> <p>Nombre d'exemples d'utilisation des preuves issues de la mobilisation en matière de BSG dans les processus de budgétisation et d'élaboration de politiques</p> <p>Degré de clarté des explications concernant les approches utilisées</p>	<p>Exemples oraux ou écrits de changement à long terme cités par des acteurs engagés dans des initiatives de BSG</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer si la mobilisation fondée sur les preuves a contribué ou non aux changements à long terme concernant le renforcement de l'égalité des sexes et/ou des droits de la femme</i></b></p> <p>Critère d'évaluation : pérennité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Ensemble d'exemples de changement sensible au genre à long terme au niveau du contenu des politiques et de la budgétisation et/ou de changement au niveau des acteurs engagés (mécanismes genre, secteurs, ministères des finances et de la planification centrale, société civile, etc.)</p>	<p>Exemples oraux ou écrits de changement à long terme cités par des acteurs engagés dans des initiatives de BSG</p>
Dispositifs institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer les dispositifs organisationnels, de planification, de suivi, d'évaluation et de communication de l'UNIFEM ainsi que ses performances financières en matière de programmation BSG</i></b></p> <p>Critère d'évaluation : efficience Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Degré de clarté et de pertinence des dispositifs institutionnels et organisationnels en matière de programmation BSG</p> <p>Étendue des changements effectués dans le temps au niveau des dispositifs institutionnels et organisationnels en matière de programmation BSG</p> <p>Nombre d'activités de BSG prévues mises en œuvre</p>	<p>Documentation relative au programme</p> <p>Entretiens avec les répondants clés</p> <p>Exemples écrits ou oraux d'apprentissage cités par le personnel de l'UNIFEM</p>
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer l'apprentissage organisationnel de l'UNIFEM concernant la programmation BSG</i></b></p> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : évaluation des effets directs</p>	<p>Proportion du budget relatif au Programme BSG dépensée annuellement</p> <p>Ensemble d'exemples d'apprentissage organisationnel cités par le personnel de l'UNIFEM</p>	<p>Exemples oraux ou écrits de changement à long terme cités par les acteurs dans le secteur pilote ou influant sur le secteur pilote</p>

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

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

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

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

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

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

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

Propriété	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer l'opinion des parties prenantes de la BSG sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG</b></p> <p>Critère d'évaluation : satisfaction client Composante d'évaluation : évaluation de processus</p>	<p>Ensemble des parties prenantes de la BSG ayant une opinion sur l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG</p> <p>Degré de commentaires positifs concernant l'approche de l'UNIFEM en matière de programmation BSG</p>	<p>Entretiens avec les répondants clés</p> <p>Réunion de groupes de discussion</p>

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

### Domaine d'enquête : identification des bonnes pratiques

Critère d'évaluation : efficience, efficacité, satisfaction client

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

Développement des bonnes pratiques	Indicateur	Moyens de vérification
Objectif de ce domaine d'enquête : <b><i>évaluer les caractéristiques des pratiques que les parties prenantes jugent prometteuses ou pertinentes</i></b>  Critère d'évaluation : efficience, satisfaction client Composante d'évaluation : évaluation de processus	Nombre d'exemples de pratiques prometteuses ou pertinentes identifiées par le personnel de l'UNIFEM et les autres parties prenantes de la BSG  Degré de clarté de la description et de l'analyse des parties prenantes concernant les pratiques jugées prometteuses ou pertinentes	Documentation relative au programme  Entretiens avec les répondants clés  Réunion de groupes de discussion  Cyber-enquête  Examen des documents  Classification et suivi de la BSG

Partage des bonnes pratiques	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : <b>évaluer les mécanismes de partage des bonnes pratiques</b></p> <p>Critère d'évaluation : efficacité Composante d'évaluation : théorie globale du changement</p>	<p>Nombre de mécanismes destinés à partager des informations documentaires sur la programmation BSG</p> <p>Nombre de mécanismes en place destinés à mettre les acteurs de la BSG en relation les uns avec les autres à des fins de collaboration, d'apprentissage et de partage des connaissances</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés</p> <p>Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>

Domaine d'enquête : compréhension du concept du programme		
Critères d'évaluation : efficacité, reproductibilité		
<p><b>Questions d'évaluation issues des TdR :</b> quelles approches l'UNIFEM déploie-t-il en matière de programmation BSG et quelles hypothèses et théories sous-jacentes soutiennent ces programmes ? Dans quelle mesure les objectifs ont-ils été correctement spécifiés ? Dans quelle mesure les objectifs et les stratégies adoptés ont-ils été correctement liés</p>		
Logique du programme	Indicateur	Moyens de vérification
<p>Objectif de ce domaine d'enquête : évaluer s'il existe ou non une compréhension partagée et clairement exprimée sur le pourquoi et le comment de la contribution de la programmation BSG à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes</p> <p>Critères d'évaluation : efficacité, reproductibilité Composante d'évaluation : évaluation des réalisations</p>	<p>Étendue de la capacité du personnel de l'UNIFEM et des autres parties prenantes de la BSG à exprimer clairement une logique de programme en la matière</p> <p>Ensemble d'opinions sur le pourquoi et le comment de la contribution de la programmation BSG à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes</p> <p>Degré de clarté et de cohérence avec lequel le personnel de l'UNIFEM et les partenaires de la BSG décrivent le rapport entre la logique du programme, les activités, les résultats escomptés et les indicateurs</p>	<p>Documentation relative au programme Entretiens avec les répondants clés</p> <p>Réunion de groupes de discussion Cyber-enquête Examen des documents Classification et suivi de la BSG</p>

# Annexe 2B

## Formulaire d'entretien

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

**Nom du répondant :**

**Fonction :**

**Institution :**

**Nom de l'enquêteur :**

**Date de l'entretien :**

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

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

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

##### **Évaluation du modèle de renforcement des capacités conçu, exécuté et suivi**

*Principales conclusions et autres données importantes*

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

*Principales conclusions et autres données importantes*

##### **Évaluation de la continuité potentielle du renforcement des capacités indépendamment de l'UNIFEM**

*Principales conclusions et autres données importantes*

#### **1.2) Approches de pilotage sectoriel**

##### **Évaluation des approches adoptées par l'UNIFEM en matière de soutien des pilotes sectoriels**

*Principales conclusions et autres données importantes*

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

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**Évaluation des changements à long terme favorisés par les pilotes sectoriels concernant les prestataires de services et/ou les utilisateurs**

Principales conclusions et autres données d'intérêt

**1.3) Mobilisation fondée sur les preuves**

**Évaluation des initiatives de mobilisation entreprises en matière de BSG**

Principales conclusions et autres données d'intérêt

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

Principales conclusions et autres données d'intérêt

**Évaluation de la contribution de la mobilisation fondée sur les preuves aux changements à long terme concernant le renforcement de l'égalité des sexes et/ou des droits des femmes**

Principales conclusions et autres données d'intérêt

**1.4) Dispositifs institutionnels et organisationnels de l'UNIFEM**

**Évaluation des dispositifs organisationnels, de planification, de suivi, d'évaluation et de communication de l'UNIFEM et de ses performances financières en matière de programmation BSG**

Principales conclusions et autres données d'intérêt

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

Principales conclusions et autres données d'intérêt

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

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

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

**Évaluation de la compréhension qu'à l'UNIFEM de l'environnement dans lequel la programmation BSG devait se dérouler**

Principales conclusions et autres données d'intérêt

**2.2) Évolution du contexte externe au cours du projet**

**Évaluation de la compréhension continue qu'à l'UNIFEM de l'environnement dans lequel la programmation de BSG se déroulait**

Principales conclusions et autres données d'intérêt

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

Evaluation criteria: client satisfaction, sustainability(effectiveness, degree of client satisfaction, partnership and ownership)

**3.1) Propriété**

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

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

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

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**3.2) Partenariat**

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

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

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

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

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

Critères d'évaluation : efficience, efficacité, satisfaction client

**4.1) Développement des bonnes pratiques**

**Identification des caractéristiques des pratiques que les parties prenantes jugent prometteuses ou pertinentes**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

**4.2) Partage des bonnes pratiques**

**Évaluation des mécanismes de partage des bonnes pratiques**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*

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

Critères d'évaluation : efficacité, reproductibilité

**5.1) Logique du programme**

**Évaluation de l'existence d'une compréhension partagée et clairement exprimée de la raison et de la manière dont la programmation de la BSG contribue à l'égalité des sexes et à l'autonomie des femmes**

*Principales conclusions et autres données d'intérêt*



# Annexe 2C

## Questions d'évaluation

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

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

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

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

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

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer le modèle de renforcement des capacités conçu, exécuté et suivi**  
Critère d'évaluation : efficience

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

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

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

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

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

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

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

De quelles manières le renforcement des capacités s'est-il centré sur les individus (développement des ressources humaines), le renforcement organisationnel (équipement, espaces de travail, etc.) et le renforcement institutionnel (systèmes, procédures, orientation des mécanismes ou travail de

contrôle, etc.) ? Quel a été le coefficient de pondération entre le développement des ressources humaines et le développement des capacités organisationnelles et institutionnelles ? Qui est à l'origine de la décision ?

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

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

Critère d'évaluation : efficacité

De quelle manière les participant(e)s à la formation ont-ils/elles appliqué leurs connaissances ? Répertoriez des exemples spécifiques liés aux :

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

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

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

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

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

Critère d'évaluation : pérennité

Dans quelle mesure un changement a-t-il été observé au niveau de la disponibilité d'expertise en matière de BSG

à l'échelle nationale ? Dans quelle mesure ce phénomène découle-t-il du travail de BSG que soutient l'UNIFEM ?

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

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

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

Critère d'évaluation : efficience

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Critère d'évaluation : efficacité

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

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

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

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

Critère d'évaluation : pérennité

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

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

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

Critère d'évaluation : efficience

Quels ont été les principaux messages de mobilisation mis en avant dans le programme ? Quels ont été les outils, les systèmes et les publics ciblés ? Comment ces derniers

ont-ils été identifiés ? Comment ont-ils évolué tout au long du programme ?

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

Quels acteur(-trice)s ont été identifié(e)s comme des défenseur(e)s ? Comment ce phénomène a-t-il évolué tout au long du programme ? Pourquoi des changements ont-ils été effectués ?

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

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

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

Critère d'évaluation : efficacité

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

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

Quels éléments les acteur(-trice)s identifié(e)s comme étant des défenseur(e)s jugent-ils/elles être une réussite ou une contrainte dans le cadre de leur travail de défense ? Donnez des exemples spécifiques.

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

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

Critère d'évaluation : pérennité

Les acteur(-trice)s identifié(e)s comme étant des défenseur(e)s ont-ils/elles approfondi leur travail de mobilisation en dehors du cadre spécifique du programme de l'UNIFEM ? Se sont-ils appuyés sur les preuves ? Ont-ils obtenu les changements qu'ils souhaitaient ?

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

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

Critère d'évaluation : efficience

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

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

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

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

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

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

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

Critère d'évaluation : efficacité

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

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

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

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

Objectif de ce domaine d'enquête : ***évaluer la compréhension qu'a l'UNIFEM de l'environnement dans lequel la programmation BSG devait se dérouler***

Critère d'évaluation : pertinence

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

Sur quelle base les secteurs ont-ils été choisis pour les approches pilotes ? Dans quelle mesure le choix de ces

secteurs était-il adapté aux besoins des femmes du pays ?

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

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

- Qui participait à la demande d'assistance technique ? Et au choix des assistants techniques ?
- Qui participait au choix des pilotes sectoriels ? Et au choix des changements à effectuer tout au long du projet ?
- Qui participait au choix des changements effectués tout au long du programme au niveau de l'approche de mobilisation, des publics cibles et des défenseur(e)s ? Comment ces changements ont-ils été convenus ?
- Qui participait à l'analyse du contexte avant le démarrage du programme ?

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

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

## **2.2) Évolution du contexte externe au cours du projet : évaluation des facteurs externes**

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

Critère d'évaluation : pérennité

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

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

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

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

Critère d'évaluation : pérennité

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

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

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

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

## **3) Garantie du partenariat et de la propriété**

### **3.1a) Propriété : évaluation de processus**

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

Critère d'évaluation : satisfaction client

Dans le cadre du Programme BSG de l'UNIFEM :

- Qui participait à la demande de formation ? À la conception du contenu de la formation ?

### **3.2a) Partenariat : évaluation de processus**

Objectif de ce domaine d'enquête : **évaluer les opinions des acteurs engagés dans la conception, l'exécution**

***et l'évaluation de la programmation BSG de l'UNIFEM concernant l'approche du Fonds.***

Critère d'évaluation : satisfaction client

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

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

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

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

Critère d'évaluation : pérennité

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

**4) Identification des bonnes pratiques<sup>63</sup>**

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

Objectif de ce domaine d'enquête : ***identifier les caractéristiques des pratiques que les parties prenantes ont jugées prometteuses ou pertinentes***

Critères d'évaluation : efficience, satisfaction client

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

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

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

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

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

Critère d'évaluation : efficacité

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

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

**5) Compréhension du concept du programme**

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

Objectif de ce domaine d'enquête : ***évaluer s'il existe ou non une compréhension clairement exprimée et***

<sup>63</sup> Pour de plus amples informations sur les bonnes pratiques dans ce domaine, reportez-vous au document intitulé « Identifying and Sharing Good Practices » (identification et partage de bonnes pratiques) publié par la BAD (Banque asiatique de développement), solutions de connaissances, n° 14, novembre 2008 (archivé sur le site humyo.com de l'équipe d'évaluation dans le dossier sur les directives d'évaluation)

***partagée du pourquoi et du comment de la contribution de la programmation BSG à l'égalité des sexes et à l'émancipation des femmes***

Critères d'évaluation : efficacité, reproductibilité

Quelle est votre définition de la BSG ?

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

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

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

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

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

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



## Annex 2D

### Cadre d'analyse contextuelle de pays

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

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

disponibles utilisées proviennent de l'UNIFEM ou d'autres sources.

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

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

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

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

	Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM
<b>Planification et production de rapports d'ordre sectoriel</b>				
Planification et production de rapports d'ordre sectoriel	Quels mécanismes de planification sectorielle sont actuellement en place ? Qu'en est-il des plans annuels, pluriannuels ou stratégiques ? Existe-t-il des secteurs où l'égalité des sexes a été déclarée prioritaire ? Comment cela s'est-il traduit ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Choisir des secteurs à titre d'exemple		
	Comment les différents secteurs se positionnent-ils en termes de priorités de dépenses publiques ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc.		
Production de rapports sectoriels	Quels mécanismes de production de rapports annuels sont actuellement en place dans les différents secteurs ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Décrire la production de rapports sectoriels entre le gouvernement, les donateurs et les représentants de la société civile.		
<b>Législation, Parlement et redevabilité</b>				
Législation clé	Quelle législation mise en place soutient l'égalité des sexes ?	Examiner la loi en matière de lutte contre la discrimination, d'héritage, de régime foncier et d'affaires familiales		
Parlement	Existe-t-il des preuves de la mise en œuvre de la législation ?	Rapports annuels gouvernementaux Rapports de la CEDAW Rapports de la Convention relative aux droits de l'enfant (CDE)		
Contrôleur général	Quel est le degré d'efficacité du Parlement ? Quel est le pourcentage de représentation des femmes au sein du Parlement ? Quel est leur degré d'efficacité en tant que représentantes ?	Rapport des donateurs Enquête Afrobaromètre		
	Existe-t-il une fonction indépendante chargée de l'audit des performances gouvernementales ?	Rapport des donateurs Enquête Afrobaromètre		
<b>Donateurs/partenaires de développement et agenda de l'efficacité de l'aide</b>				
Profil de donateurs	Quels donateurs apportent un soutien ? Sous quelle forme l'apportent-ils ? Quels donateurs soutiennent le travail sur l'égalité des sexes ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Décrire le soutien des Nations Unies Autres donateurs multilatéraux. Donateurs bilatéraux clés		
	Quelle étape l'agenda de l'efficacité de l'aide a-t-il atteint ?	Utiliser le site web de l'OCDE-CAD sur l'harmonisation de l'aide		
	Dans quelle mesure le gouvernement dépend-t-il des donateurs ?	Utiliser les rapports annuels gouvernementaux, les stratégies pays des donateurs, les rapports des donateurs, etc. Décrire la dépendance financière, technique, vis-à-vis des capacités ainsi que l'influence politique		

	Quel est l'engagement des donateurs en matière de BSG ?	Utiliser les suivis de l'UNIFEM Examiner les rapports annuels de pays par donateurs spécifiques destinés aux sièges correspondants		
Question	Sources de données possibles	Sources de données UNIFEM	Sources de données non UNIFEM	
<b>Société civile</b>				
Structures des OSC	Quels sont les réseaux nationaux de société civile existants ? Quel est leur degré d'efficacité ? Dans quelle mesure les différents types d'OSC sont-ils engagés ? Qu'en est-il des ONG ? Des organisations de médias ? Des syndicats ? Des institutions universitaires ? etc.			
Représentation des OSC	Quels groupes sociaux les OSC représentent-elles ? Quelles sont les principales organisations féminines ?	Rapports annuels provenant des réseaux d'OSC		
	De quelles manières les OSC se sont-elles engagées au niveau des politiques nationales ?	Utiliser les rapports établis par les OSC ou les rapports nationaux et sectoriels (ex : approches sectorielles ou SWAp). Rechercher des exemples de l'influence des OSC sur la réduction de la pauvreté et la planification du développement à l'échelle nationale, sur l'élaboration de politiques sectorielles et sur la décentralisation. Indiquer des exemples d'impact sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et sur le suivi des effets des changements politiques		



# Annexe 3

## Répondants

Fonction	Institution
Coordinatrice, projet Genre	Ministère de la famille, de la solidarité nationale, de l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance
Responsable national de programme	UNIFEM
Responsable technique, Division de l'analyse et de la prévision, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS)	Ministère de l'agriculture
Conseillère technique Genre	Ministère de la famille, de la solidarité nationale, de l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance
Directeur de la Division de l'analyse et de la prévision, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS)	Ministère de l'agriculture
Directeur régional de programme	UNIFEM
Spécialiste en chef des finances publiques	Banque Mondiale
Responsable technique, Division des projets et des programmes, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS)	Ministère de l'agriculture
Représentant adjoint	FAO (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture)
Directeur, Direction de l'administration générale et de l'équipement (DAGE)	Ministère de l'agriculture et de l'élevage
Conseillère Genre	ACDI (Agence canadienne de développement international)
Point focal Genre, Unité de suivi du DSRP	Ministère de l'économie et des finances
Directrice, Laboratoire Genre	IFAN (Institut fondamental d'Afrique noire), Université Cheikh Anta Diop (UCAD)
Responsable de la Division des projets et des programmes, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS)	Ministère de l'agriculture
Directeur	CTB (Coopération technique belge)

Fonction	Institution
Directeur adjoint du budget	Ministère de l'économie et des finances
Responsable, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAGE)	Ministère de l'agriculture et de l'élevage
Économiste	Banque mondiale
Coordinatrice	WILDAF (réseau des droits de l'homme)
Coordinatrice	APAPS (Agence pour la promotion des activités de population au Sénégal)
Attachée de la coopération au développement	Ambassade belge
Directeur régional adjoint de programme	UNIFEM
Inspecteur technique, Agence nationale de la Statistique et de la démographie (ANSD)	Ministère de l'économie et des finances
Coordinatrice, Réseau Genre	CONGAD (Conseil des organisations non gouvernementales d'appui au développement)
Point focal Genre, Direction de la coopération économique et financière (DCEF)	Ministère de l'économie et des finances
Coordinatrice	REFAE (Réseau des femmes africaines éconómistes)
Directrice, Direction générale de la planification (DGP)	Ministère de l'économie et des finances
Coordinatrice de Programme BSG	UNIFEM
Point focal Genre, Direction nationale de la planification (DNP)	Ministère de l'économie et des finances
Point focal Genre, Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques (DAPS)	Ministère de l'agriculture
Focus group participant(e)s	
Présidente	FAFS (Fédération des associations féminines du Sénégal (groupe de suivi du DSRP de la société civile))
Directrice	3R "Le Coup de Pousse" (OSC) (Membre du REFAE)
Consultante	(Membre du REFAE)
	ENDA (Environnement et développement en Afrique (OSC))
Responsable, Direction régionale du développement rura	Ministère de l'agriculture et de l'élevage
	Ministère de l'agriculture et de l'élevage
	Ministère de l'agriculture et de l'élevage

# Annexe 4

## Références documentaires

Alami, Nisreen (2006) Rapport de mission, février/mars

Burn, Nalini (2005) Rapport d'atelier, Capacity Building for local government, women's organisations and CSOs on gender sensitive monitoring and control of the budget [Renforcement des capacités des collectivités locales, des organisations féminines et des OSC en matière de contrôle budgétaire sensible au genre], novembre

Burn, Nalini / Ndao, Khady (2006) Rapport d'atelier, Capacity building in GRB for members of REFAE [Renforcement des capacités en matière de BSG pour les membres du REFAE], novembre

Burn, Nalini (2006) Rapport d'atelier, Decentralised Capacity Building in GRB for local Collectives, Tivaouane [Renforcement décentralisé des capacités en matière de BSG pour les collectifs locaux], Rufisque, novembre

Burn, Nalini (2007) Rapport de mission, Support to the Ministry of Agriculture and Rural Development [Soutien au Ministère de l'agriculture et du développement rural], septembre

Burn, Nalini (2007) Rapport de mission, décembre

Burn, Nalini (2008) Rapport d'atelier, Capacity building in GRB for actors in the agriculture sector [Renforcement des capacités en matière de BSG pour les acteurs du secteur agricole], mai

Gender laboratory/Laboratoire Genre (IFAN/UCAD) (2006) Diagnostic Study on social disparities in the economic and social sectors from a gender responsive budgeting perspective: Agriculture, Energy, Education and Health [Étude préliminaire sur les disparités sociales au sein des secteurs économiques et sociaux du point de vue de la budgétisation sensible au genre : agriculture, énergie, éducation et santé], avril

Holvoet, Nathalie (2006) Rapport de mission, février/mars

Ministère de l'agriculture et de l'eau (2004) Law for Agro-Sylvo-Pastoral Orientation [Loi pour l'orientation agro-sylvo-pastorale]

Ministère de l'agriculture et de l'eau (2005) Law for Agro-Sylvo-Pastoral Orientation [Loi pour l'orientation agro-sylvo-pastorale] (texte simplifié)

Ministère de l'agriculture (DAPS) / UNIFEM (2008) Memorandum of Understanding [Mémorandum d'entente]

Ministère de l'agriculture (DAPS) (2008) Gender Report for the Agriculture Sector [Rapport Genre relatif au secteur agricole] (version provisoire), octobre

Ministère de l'économie et des finances (Unité de suivi du DSRP) (2005) Rapport d'atelier : Practical Training on integrating gender into the Budget [Formation pratique sur l'intégration du genre au budget]

Ministère de l'économie et des finances (Unité de suivi du DSRP) (2006) Présentation : Introducing gender indicators into the PRSP in Senegal [Introduction des indicateurs genre dans le DSRP au Sénégal] (PowerPoint), novembre

Ministère de l'économie et des finances (2007) Letter of Orientation for 2008 budget [Lettre d'orientation pour le budget 2008], Juin

Ministère de l'économie et des finances (2008) Letter of Orientation for 2009 budget [Lettre d'orientation pour le budget 2008], Juillet

Ministère de l'économie et des finances / UNIFEM (2008) Joint workshop to identify a methodology to integrate gender in development planning [Atelier conjoint : identification d'une méthodologie d'intégration du genre à la planification du développement], juillet

Ministère de la famille et de l'entrepreneuriat féminin, Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité de genre (SNEEG)

Ministère de la famille, de la solidarité nationale, l'entrepreneuriat féminin et de la microfinance (2008) Décret à l'origine de la création de la Direction de l'égalité et de l'équité des sexes

IED Afrique / Ministère de la décentralisation et des collectifs locaux / UNIFEM (2007) Gender and Decentralisation in Senegal [Égalité des sexes et décentralisation au Sénégal], juin

UNCDF/UNDP/UNIFEM (2007) Document de programme : Gender Equitable Local Development [Le développement local équitable en matière d'égalité des sexes]

UNCDF/UNDP/UNIFEM (2008) Enquête de référence, Gender Equitable Local Development Senegal [Le développement local équitable en matière d'égalité des sexes], mai

UNIFEM / REFAE (2004) Gender Analysis of the Structure of the Ministry of Economy and Finance [Analyse Genre de la structure du Ministère de l'économie et des finances]

UNIFEM (2005) Strengthening Economic Governance: Applied Gender Analysis to Government Budgets [Renforcer la gouvernance économique : l'analyse genre appliquée au budget gouvernemental], Phase I, rapport final

UNIFEM (2006) Deuxième rapport soumis au gouvernement belge concernant l'état d'avancement du programme, février

UNIFEM (2007) The GRB Initiative in Senegal: Achievements and Lessons Learned 2004-2006 [L'initiative BSG au Sénégal : réalisations et leçons apprises] (examen à mi-parcours des progrès effectués), janvier

UNIFEM (2007) Quatrième rapport soumis au gouvernement belge concernant l'état d'avancement du programme, mars  
UNIFEM (2007) Report on Validation Workshop for GRB programme (version provisoire) [Rapport sur l'atelier de validation destiné au Programme BSG], avril

UNIFEM (2008) Sixième rapport soumis au gouvernement belge concernant l'état d'avancement du programme, avril

UNIFEM (2007) Rapport d'atelier : Awareness raising on GRB for parliamentarians and Training Workshop for members of the Parliamentary Finance Commission [Sensibilisation des parlementaires à la question de la BSG et atelier de formation destiné aux membres de la Commission parlementaire des finances], octobre

UNIFEM (2008) Mapping of influences on the budget process in Senegal (version provisoire) [Suivi des influences sur le processus budgétaire au Sénégal]

UNIFEM (2008) Synthesis report for Study Tour to Morocco: exchange of experiences and good practice [Rapport de synthèse sur la visite d'étude au Maroc : échange d'expériences et de bonnes pratiques], juin

UNIFEM/Laboratoire Genre, IFAN (2005) Rapport d'atelier : Gender and Ministerial Budgets: Education, Health, Agriculture, Energy and Social Development [Égalité des sexes et budgets ministériels : éducation, santé, agriculture, énergie et développement social], décembre

UNIFEM/Laboratoire Genre, IFAN (2006) Report: Gender and Ministerial Budgets: Education, Health, Agriculture, Energy and Social Development [Égalité des sexes et budgets ministériels : éducation, santé, agriculture, énergie et développement social], avril

UNIFEM/Laboratoire Genre, IFAN (2006) Note of a meeting to present the results of a study on gender and the agriculture sector budget [Note de réunion présentant les résultats d'une étude sur l'égalité des sexes et le budget du secteur agricole]

# Annexe 5

## Effets et produits du cadre logique au Sénégal

Un cadre logique de programme au niveau national a été produit en 2006 et révisé en 2007

Effet 1		
Effet	Produits	
	2006	2007-2008
Les processus et politiques budgétaires nationaux reflètent les principes de l'égalité des sexes au Sénégal.	Capacités renforcées et engagement accru dans plusieurs ministères*, notamment l'Unité de suivi et d'évaluation du DSRP. Objectif : intégrer les indicateurs et les directives de BSG aux processus d'établissement et de suivi budgétaires.	Avant fin 2007, les composantes du budget du programme de la SNEEG sont identifiées sur la base d'une responsabilité clairement délimitée envers les dépenses en matière d'égalité des sexes entre les mécanismes nationaux pour la promotion des femmes et les ministères sectoriels et responsables.
	DSRP et budgets en adéquation avec la Stratégie nationale pour l'égalité et l'équité de genre (SNEEG).	Avant fin 2007, un sous-ensemble de mesures des performances sensibles au genre a été mis au point et défendu pour deux d'entre elles destinées au cadre de contrôle des performances, concernant l'accès aux informations budgétaires et à la budgétisation fondée sur les politiques.
	Les groupes œuvrant en faveur des droits des femmes, l'association NAWE (National Association for Women in Education) et autres experts en matière d'égalité des sexes font preuve d'efficacité en utilisant la BSG pour défendre et surveiller l'intégration de l'approche de genre au sein des DSRP, des OMD et autres processus liés au budget.	Avant fin 2007, renforcement de la capacité à produire des informations budgétaires (selon le Produit 1) en utilisant l'analyse budgétaire sensible au genre dans au moins 2 ministères concernés par le Produit 1.
		Avant début 2008, élaboration de directives claires relatives aux politiques et aux processus budgétaires en matière de BSG à l'attention des ministères sectoriels et responsables.
		Avant fin 2007 et après, capacité accrue à demander et utiliser des informations sensibles au genre dans des forums appropriés (ONG, parlementaires).
		Avant fin 2007, l'Agence nationale de la statistique et de la démographie disposait d'un plan directeur sensible au genre pour la mise au point des statistiques au Sénégal.

\* Parmi ces ministères, deux utilisent la budgétisation fondée sur les performances (Ministère de la santé et Ministère de l'éducation) depuis avant 2006 et d'autres l'utilisent depuis 2006 (Ministère du développement social, Ministère de l'agriculture, Ministère de l'énergie).

<b>Effet 2</b>		
Effet	Produits	
	2006	2007-2008
Les allocations budgétaires sectorielles destinées aux programmes nationaux de lutte contre la pauvreté reflètent les priorités des femmes pauvres.	Expansion des partenariats entre les initiatives de budgétisation sensible au genre et les principaux mouvements budgétaires favorables aux pauvres.	Avant fin 2008, capacité d'un ministère sectoriel à s'engager dans un examen sensible au genre de son budget et dans une programmation ascendante en adéquation avec les principes de BSG et les normes de la CEDAW et axée sur la réduction de la pauvreté chez les femmes.
	Collaboration established with the World Bank regional GRB-OL and other sub-regional/regional programs working on gender and budget and poverty issues.	Avant fin 2008, capacité d'au moins une commune à s'engager dans un examen sensible au genre de son budget et dans une programmation ascendante en adéquation avec les principes de BSG, les normes de la CEDAW et les OMD.
	Women' organizations and gender advocates mobilized and trained to work on the sectoral priorities	Avant fin 2008, capacité de l'ANSD (Agence nationale de la statistique et de la démographie) à produire et analyser des statistiques sur la gestion du temps avec d'autres statistiques de la modélisation macro-économique sensible au genre et de l'analyse d'impact de la pauvreté, en collaboration avec la Cellule de surveillance du programme de réduction de la pauvreté du Ministère des finances et de la planification et les établissements de recherche.
<b>Effet 3</b>		<b>Outcome 2</b>
Effet	Produits	Outcome 2
	2006	2007-2008
La connaissance et l'apprentissage de la budgétisation sensible au genre facilitent la reproduction des bonnes pratiques et l'échange des leçons apprises.	Création et/ou renforcement de réseaux d'experts en BSG et de centres d'informations régionaux et sous-régionaux.	Renforcement de réseaux régionaux, sous-régionaux et nationaux d'experts en BSG et en GFP (gestion des finances publiques).
	Création et/ou renforcement de réseaux interrégionaux, régionaux et sous-régionaux de personnes appartenant aux institutions chargées de l'élaboration des politiques économiques qui utilisent la BSG.	Partenariat efficace pour le partage des leçons apprises et des bonnes pratiques entre le Maroc et le Sénégal. Les composantes du programme mondial de l'UNIFEM en matière de BSG sont en place.
	Existence de modèles nationaux montrant comment transformer les processus budgétaires afin d'encourager les programmes et les politiques sensibles au genre. Possibilité de les reproduire au niveau régional.	Existence de modèles nationaux montrant comment transformer les processus budgétaires afin d'encourager les programmes et les politiques sensibles au genre. Possibilité de les reproduire au niveau régional.

## Annexe 6

### Résumé des ateliers et séminaires organisés au cours de la Phase II du Programme BSG

Dans le cadre du Programme, une série d'ateliers a été organisée au cours de la Phase II. Le contenu de ces ateliers est résumé ci-dessous.

En **décembre 2005**, un atelier de formation de 3 jours a été organisé à l'initiative de l'UNIFEM et du laboratoire Genre de l'IFAN (Institut fondamental d'Afrique noire) - Université Cheikh Anta Diop. Destiné aux points focaux genre et au personnel de la DAGE (Direction de l'administration générale et de l'équipement) des ministères chargés de l'agriculture, du développement énergétique et social, de l'éducation et de la santé, il propose un aperçu général de la BSG (objectifs, instruments, adaptabilité aux politiques macro-économiques et sectorielles, etc.).<sup>64</sup>

En **octobre 2005, février 2006 et octobre 2006**, l'UNIFEM a organisé des ateliers sur le thème du renforcement des capacités au **niveau local** avec des participant(e)s de Tivaouane, Rufisque et Tambacounda.<sup>65</sup> L'atelier d'octobre 2005 était axée sur la nécessité de renforcer la sensibilisation à l'égalité des sexes dans le cadre de l'enquête de suivi communautaire, tandis que celui de février 2006 abordait traitait de l'analyse genre du budget au niveau local. Quant à l'atelier d'octobre 2006, il visait à élaborer un guide relatif au travail de BSG au niveau local.

<sup>64</sup> Se reporter à l'atelier sur le genre et le budget destiné aux ministères de l'éducation, de la santé, de l'agriculture, de l'énergie et du développement social, 26-29 décembre 2005, UNIFEM et laboratoire Genre de l'IFAN/UCAD. Auteur et date du rapport non spécifiés.

<sup>65</sup> Se reporter aux rapports du consultant, (i) Ateliers de formation destiné aux organismes locaux, aux organisations féminines et à la société civile sur le suivi et le contrôle budgétaires d'un point de vue genre, 12-14 octobre 2005, Nalini Burn, novembre 2005, (ii) Ateliers décentralisés sur le renforcement des capacités en matière de BSG au niveau des collectifs locaux, Tivaouane 10-14 octobre 2006 et Rufisque 16-20 octobre 2006, Nalini Burn, novembre 2006. Un participant du groupe de discussion a évoqué sa participation.

En **novembre 2006**, l'UNIFEM a organisé un atelier de formation de 3 jours pour les membres du REFAE, le **Réseau des femmes africaines économistes**, en leur proposant une introduction aux concepts de BSG, au système de budgétisation sénégalais et à l'élaboration d'un plan d'action afin de faire avancer les travaux en matière de BSG. L'atelier a réuni 20 participantes ainsi que des membres du personnel de l'UNIFEM. Ont contribué à cet atelier : Nalini Burn, consultante internationale, qui a déjà animé des ateliers et des actions de soutien au Programme BSG depuis son démarrage ainsi que Khady Ndao, directrice adjointe de la Direction nationale du budget au sein du MEF (Ministère de l'économie et des finances). De nombreux documents ont été fournis<sup>66</sup>.

À partir de mi-2007, la cible sectorielle concernant le renforcement des capacités a évolué et s'est centrée en particulier sur le **Ministère de l'agriculture**. Les **groupes de travail**, soutenus par l'assistance technique à court terme et à distance, constituaient les principales approches utilisées en matière de renforcement des capacités. Au sein du Ministère de l'agriculture, le public visé était le personnel de la **DAPS (Direction de l'analyse, de la prévision et des statistiques)**. Des sessions de groupes de travail ont été organisées par Nalini Burn, consultante internationale, en **juin, juillet et octobre 2007**. En juin de la même année, Nalini Burn a également animé un atelier de formation pour un large public composé de fonctionnaires du Ministère de l'agriculture sur le **Cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT)**.<sup>67</sup>

<sup>66</sup> Rapport d'atelier "Capacity building workshop on GRB for REFAE 26-28 November 2006" (atelier de renforcement des capacités en matière de BSG destiné au REFAE qui s'est tenu du 26 au 28 novembre 2006) de Nalini Burn et Khady Ndao. Se reporter à la page 9 pour obtenir la liste des documents fournis. Cinq membres du REFAE ont été interrogés et Khady Ndao s'est référée à l'atelier lors de son entretien avec l'équipe d'évaluation.

<sup>67</sup> Rapports de mission disponibles rédigés par Nalini Burn (septembre - décembre 2007). Les groupes de travail et les ateliers de formation ont été mentionnés par 3 membres du personnel de la DAPS qui ont répondu aux questions de l'équipe d'évaluation et par 1 participant de groupe de discussion.

La consultante internationale a organisé un atelier de formation en **avril 2008** pour le personnel du Ministère de l'agriculture, provenant principalement de la DAPS et de la DRDR (Direction régionale du développement rural).<sup>68</sup> Cet atelier visait non seulement à développer une vue commune de la BSG parmi le personnel sectoriel au niveau local et régional, mais aussi à identifier les activités à intégrer à l'**accord formel** en cours de préparation entre la DAPS et l'UNIFEM. Finalisé en juin 2008, cet accord a couvert des activités de juin à décembre 2008.

En **octobre 2007**, l'UNIFEM a organisé un atelier de formation destiné aux **députés**. Le premier jour avait pour objectif de sensibiliser les membres de l'Assemblée nationale en général. Les deux jours suivants étaient axés sur la formation des membres de la Commission parlementaire des finances. L'atelier a été animé par la consultante internationale<sup>69</sup>.

En **mai 2008**, l'UNIFEM a financé une **visite d'étude** de trois jours au **Maroc**<sup>70</sup>, avec 10 participant(e)s de haut niveau issus du Ministère des finances (Direction nationale du budget, Direction générale de la planification, Unité de suivi du DSRP), du Ministère de l'agriculture (DAPS et conseiller ministériel) et de la Commission parlementaire des finances, ainsi qu'un coordinateur UNIFEM du Programme BSG, afin de permettre aux principales parties prenantes sénégalaises d'observer l'expérience BSG dans la pratique au sein des Ministères marocains des finances et sectoriels<sup>71</sup>.

En **octobre 2008**, l'UNIFEM a soutenu un atelier afin de développer le **rappor tGenre** du secteur agricole.

68 Atelier de renforcement des capacités en matière de BSG destiné au secteur agricole, 21 et 22 avril 2008, rapport de Nalini Burn, mai 2008.

69 "Report of meetings with Parliamentarians on GRB : Awareness raising day 03/10/07 and training for members of the Parliamentary Finance Commission 04/10/07 to 06/10/07" (compte rendu de réunions avec les parlementaires sur le thème de la BSG : sensibilisation le 3/10/07 et formation des membres de la Commission parlementaire des finances les 4, 5 et 6/10/07), rédigé par le coordinateur du Programme BSG et le consultant international, octobre 2007.

70 Rapport de visite. L'équipe d'évaluation a interrogé 7 des 10 participants.

71 Rapport de synthèse : visite d'étude au Maroc : échange d'expériences et de bonnes pratiques en matière de BSG, 26 au 31 mai 2008, rapport rédigé par le coordinateur du Programme BSG, juin 2008.



