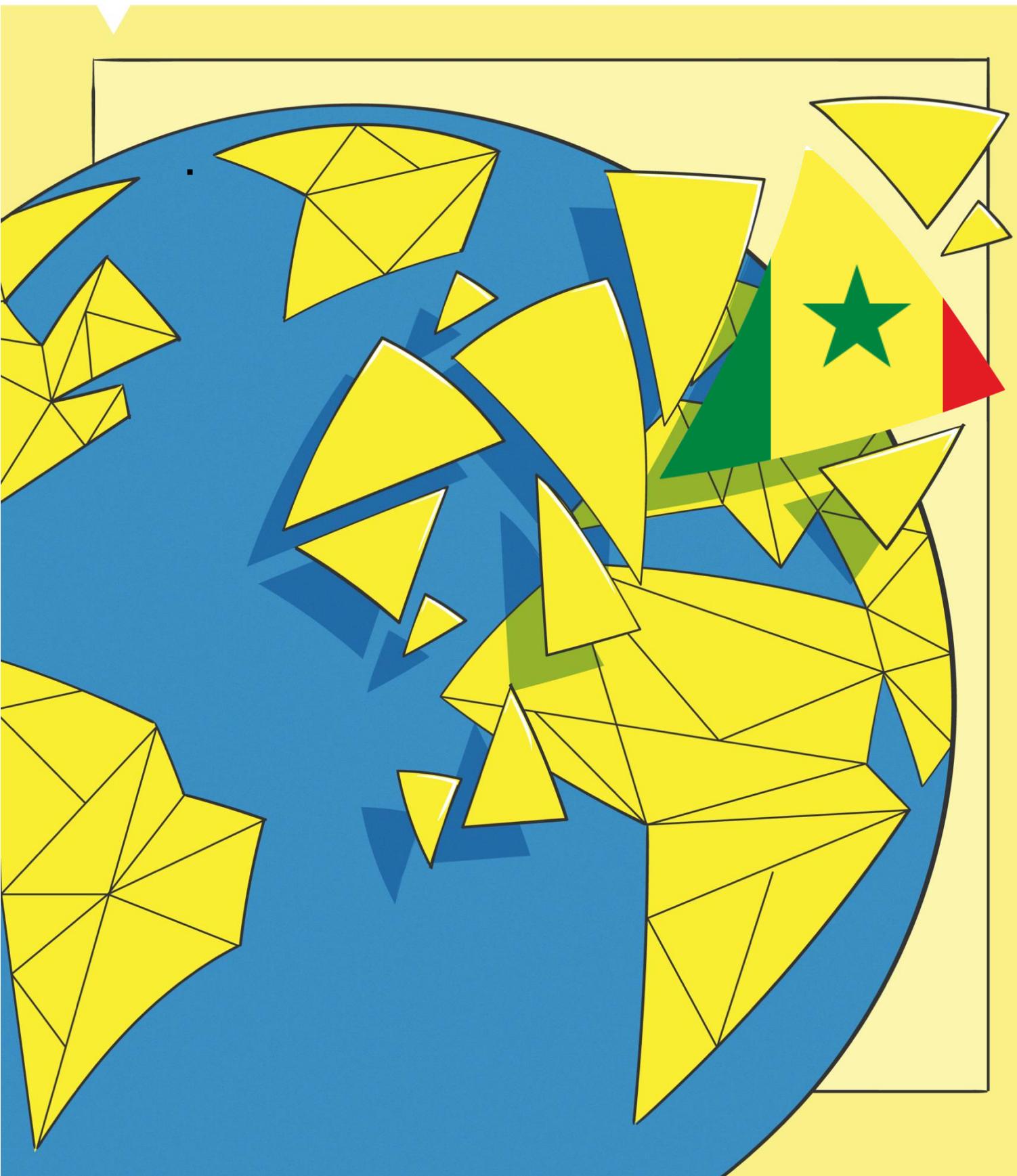


BUREAU D'ÉVALUATION

Évaluation de la stratégie du Bureau Multi-pays de Sénégal 2021 – 2024



EvO/2025/03 Version 28 mars 2025



TABLES DES MATIÈRES

ANNEXE 1 – Termes de référence	3
ANNEXE 2 – Matrice d'évaluation.....	24
ANNEXE 3 – Contexte.....	58
ANNEXE 4 –Méthodologie de l'évaluation	71
ANNEXE 5 – Cartographie des parties prenantes	77
ANNEXE 6 – Dynamiques de groupe réalisées.....	88
ANNEXE 7 – Composition De L'ERG (groupe de référence de l'évaluation)	91
ANNEXE 8 – Données biographiques des évaluateurs et composition de l'équipe	92
ANNEXE 9 – Reconstruction des cadres de résultats de 2021 à 2024 (juin) de l'opération du MCO Sénégal.	97
ANNEXE 10 – Reconstruction de la théorie du changement	101
ANNEXE 11 – Recapitulatifs sur les conventions internationales relatives aux droits humains et sur la législation concernant l'asile et l'apatriodie dans les pays du MCO Sénégal	104
ANNEXE 12 – Donnees qualitatives : évidences et cooccurrences	106
ANNEXE 13- Carte des pays de la sous-région couverts par le MCO	113
ANNEXE 14 - Présentation de la mise en place du MCO au Sénégal	114
ANNEXE 15 - Synthèse des principales sources d'information disponibles pour l'analyse de la réponse L1 au Bénin et au Togo	119
ANNEXE 16– Bibliographie	122

ANNEXE 1 – TERMES DE REFERENCE

SERVICE D'EVALUATION TERMES DE REFERENCE (TDR)

STRATÉGIE MULTI-PAYS STRATÉGIE D'ÉVALUATION MCO SÉNÉGAL

Informations clés en un coup d'œil sur l'évaluation	
Titre de l'évaluation :	HCR MCO Sénégal Évaluation de la stratégie
Pays proposé :	Bénin, Cabo Verde, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Sénégal, Sierra Leone et Togo
Période couverte : 2021- aujourd'hui	Période couverte : 2021- aujourd'hui
Type d'évaluation :	Évaluation de la stratégie multi-pays (MCSE)
Évaluation commandée par :	HCR Bureau d'évaluation
Responsable de l'évaluation :	Pablo Cordova Bulens (cordovab@unhcr.org)
Date :	Avril 2024

Introduction

1. Les opérations globales du HCR dans les pays apportent une aide vitale, une protection et des solutions aux populations déplacées de force et aux apatrides, tout en aidant les pays et les communautés d'accueil. Il est essentiel de documenter les principales idées et leçons tirées de ces opérations. Ces enseignements sont essentiels pour définir l'orientation stratégique du HCR et l'élaboration des programmes aux niveaux mondial, régional et national.
2. L'évaluation de la stratégie multi-pays (CSE) pour le Bureau multi-pays (MCO) Sénégal fournira une contribution à la mise en œuvre de la stratégie pluriannuelle 2024-2026 du MCO Sénégal, visant à approfondir l'approche du HCR en matière de programmation innovante à long terme pour l'inclusion des personnes déplacées de force dans les systèmes nationaux, en partenariat accru avec les institutions nationales, les partenaires de développement et les partenaires humanitaires, conformément aux [orientations stratégiques 2022-2026 du HCR](#).
3. Le mandat MCO Sénégal comprend le Cabo Verde, la Gambie, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Sénégal et la Sierra Leone. Jusqu'en 2023, le Togo et le Bénin faisaient

également partie de son champ d'action. Cependant, depuis 2024, ces deux pays sont sous la responsabilité du MCO nouvellement établi en Côte d'Ivoire. Dans la suite du document, nous ferons référence aux pays MCO comme étant le Bénin, le Cabo Verde, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Sénégal, la Sierra Leone, la Gambie et le Togo.

4. Les CSE se concentrent sur le positionnement stratégique du HCR, ses avantages comparatifs, ses résultats organisationnels, ses performances et ses partenariats sur une période de 3 à 5 ans. Ils mettent fortement l'accent sur l'apprentissage et se veulent tournés vers l'avenir. Les CSE terminés sont accessibles au public sur [le site Internet d'évaluation du HCR](#).
5. L'audience principale de l'évaluation est composée de la direction du MCO Sénégal du HCR, du Directeur du Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (RB-WCA), du personnel régional clé et de la direction du MCO Côte d'Ivoire récemment établi. Les audiences secondaires comprennent les gouvernements des pays MCO, les partenaires humanitaires et de développement dans les pays, les organisations de la société civile (OSC), les populations déplacées de force et apatrides, l'équipe de direction du siège du HCR (SET), et les divisions et entités concernées du HCR.
6. Les présents termes de référence (TOR) fournissent des informations essentielles au personnel du HCR et aux parties prenantes externes sur l'évaluation proposée. Ils servent de base à la sélection d'une équipe d'évaluation qualifiée et guident l'équipe en ce qui concerne les attentes de l'évaluation. Les termes de référence décrivent les contextes opérationnels globaux, régionaux et nationaux, le but de l'évaluation, les objectifs spécifiques, les questions clés, ainsi que l'approche, la gestion et le calendrier de l'étude.

Le contexte global du HCR

7. En 2024, le HCR estime que le nombre total de personnes qu'il sert atteindra plus de 130,8 millions¹ (126 millions en 2022) - réfugiés, demandeurs d'asile, apatrides, personnes déplacées à l'intérieur de leur pays (PDI), rapatriés et autres - un nombre qui a plus que doublé au cours de la dernière décennie. Ces niveaux historiques de déplacement forcé ont mis en évidence la nécessité de revoir certaines approches traditionnelles de la protection, de l'assistance et de la recherche de solutions. Le HCR s'est engagé à adopter une approche stratégique, fondée sur des données factuelles, afin d'identifier les domaines dans lesquels le HCR peut avoir le plus d'impact et mobiliser efficacement d'autres acteurs pour assurer la protection et faire progresser les solutions.
8. Ces dernières années, le HCR a mis en œuvre d'importants changements internes afin de mieux réaliser les actions décrites dans ses orientations stratégiques.² Le CSE pour MCO Sénégal se déroulera dans ce contexte de réforme structurelle au niveau de l'organisation du HCR. Veuillez consulter l'annexe I - Aperçu des réformes sélectionnées les plus pertinentes pour l'évaluation.
9. Au 31 octobre 2023, le budget global du HCR fondé sur les besoins pour 2023 s'élevait à 10,929 milliards de dollars. Par rapport à ce budget, les fonds estimés disponibles pour le HCR s'élevaient à 4,910 milliards de dollars³, soit 45 %. Cela représente une diminution notable de 1,151 milliard de dollars de nouvelles

¹ [Appel global du HCR2024](#). Les besoins financiers du HCR pour 2024 s'élèvent à 10,929 milliards de dollars et couvrent des activités dans 134 pays et territoires.

² EC/72/SC/CRP.17, [Transformation du HCR](#), juin 2021.

³ [Appel global du HCR2024](#).

contributions entre 2022 et 2023. La baisse du financement est évidente à tous les niveaux d'affectation. Proportionnellement, il y a eu un changement dans l'allocation des fonds : le financement flexible (comprenant les fonds doucement affectés⁴ et les fonds non affectés) a diminué de 39 % à 31 %, tandis que le financement affecté⁵ et étroitement affecté⁶ a augmenté de 61 % à 69 %. La réduction globale des fonds et la diminution de la part des financements flexibles ont nécessité des ajustements continus et une redéfinition des priorités des opérations afin de gérer un environnement financier contraint et plus rigide.

Contexte régional et national

CONTEXTE REGIONAL

10. La région AOC a connu certaines des crises de déplacement les plus importantes et les plus longues au monde, notamment le conflit dans la région du Sahel.
11. Depuis 2020, l'instabilité politique s'accroît, accompagnée d'une dégradation des conditions de sécurité. Sept pays - le Mali, le Niger, le Tchad, la Guinée, le Burkina Faso, le Niger et la Guinée Bissau - ont connu des transitions de pouvoir non constitutionnelles. Selon l'ACLED, dans les pays MCO, de janvier 2020 à décembre 2023, il y a eu une augmentation de 44% des événements de violence contre les civils, une augmentation de 30% des batailles, et une augmentation de 120% des explosions et de la violence à distance⁷. Selon l'indice mondial du terrorisme 2024, quatre pays de la région de l'Afrique de l'Ouest et centrale - le Burkina Faso, le Mali, le Nigéria et le Niger - figurent parmi les dix pays les plus touchés à l'échelle mondiale⁸.
12. L'instabilité et les conflits sont les principaux facteurs de déplacement. De janvier 2020 à décembre 2023, le nombre de demandeurs d'asile a presque doublé, passant de 1,2 million à 2,3 millions, tandis que la population déplacée à l'intérieur du pays est passée de 5,3 millions à 8 millions.⁹
13. Situé à Dakar, au Sénégal, le Bureau régional du HCR pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre (RB-WCA) supervise et soutient les opérations nationales du HCR dans 21 pays. Le RB-WCA disposait d'un budget régional basé sur les besoins d'un peu plus d'un milliard de dollars en 2023¹⁰ avec seulement 442,7 millions de fonds reçus en 2023. Le chiffre total de 13,6 millions de personnes prévu pour 2024 représente 10 % des personnes déplacées de force et des apatrides dans le monde.¹¹ Ce chiffre de planification comprend un mélange complexe de personnes déplacées (62 %), d'apatrides (16 %), de réfugiés (17 %), de demandeurs d'asile (1 %) et d'autres personnes (0,3 %).

MCO SENEGAL CONTEXTE

⁴ Le financement à affectation souple permet au HCR d'allouer des ressources à toute une série de pays et d'activités dans une région ou une situation donnée, ou à un pilier, un thème ou une activité spécifique en fonction des priorités identifiées.

⁵ Les fonds affectés sont des contributions destinées à un pays spécifique sans autre limitation. Ils comprennent également les contributions destinées à répondre à des situations d'urgence sans spécifier de pays.

⁶ Les fonds à affectation stricte sont des contributions affectées à un projet ou à un secteur spécifique au sein d'un pays ou d'une division. Comprend également les contributions des enfants et les administrateurs auxiliaires.

⁷ <https://acleddata.com/dashboard/#/dashboard>

⁸ <https://www.visionofhumanity.org/terrorism-worsens-as-global-conflict-drives-risk-of-new-wave/>

⁹ <https://data.unhcr.org/en/situations/rbwca>

¹⁰ Tableau de bord du pays, budget -dépenses 2023

¹¹ Les informations sur les budgets régionaux ont été extraites du tableau de bord d'analyse et de rapport du budget global du HCR et les chiffres relatifs à la planification de la population ont été extraits du centre d'analyse Orion du HCR.

14. Le MCO Sénégal, inauguré en janvier 2020, soutenait les réfugiés, demandeurs d'asile et autres personnes déplacées de force au Bénin, au Cabo Verde, en Gambie, en Guinée, en Guinée-Bissau, au Sénégal, en Sierra Leone et au Togo. Toutefois, à partir de 2024, le Togo et le Bénin relèveront du nouveau MCO Côte d'Ivoire.
15. La taille de la population nationale des sept pays varie considérablement (voir tableau 1). Trois pays - le Bénin, la Guinée et le Sénégal - comptent plus de 10 millions d'habitants. Le Togo et la Sierra Leone ont chacun une population comprise entre 5 et 10 millions d'habitants, tandis que la Guinée-Bissau et la Gambie sont comparativement plus petites, avec une population d'environ 2 millions d'habitants.
16. La diversité démographique s'accompagne d'une diversité de situations économiques. Selon la Banque mondiale¹², le Bénin, le Cabo Verde, la Guinée et le Sénégal sont classés parmi les pays à revenu moyen inférieur, avec un PIB par habitant d'environ 4 000 USD¹³ par an. La Gambie, la Sierra Leone et le Togo sont quant à eux classés parmi les pays à faible revenu, avec un PIB par habitant d'environ 2 000 USD par an (voir tableau 1).
17. La croissance économique de tous les pays MCO a connu un ralentissement en 2020, le Cabo Verde, la Guinée-Bissau et la Sierra Leone enregistrant des contractions économiques. En outre, l'inflation a augmenté entre 2020 et 2022, atteignant deux chiffres en Sierra Leone, en Guinée et en Gambie. Ces défis économiques ont de profondes répercussions sur le bien-être des réfugiés et des communautés d'accueil.
18. Les pays MCO sont généralement plus stables que les autres pays couverts par la RB-WCA. Les élections au Cabo Verde (présidentielle et assemblée nationale en mars 2021), au Bénin (présidentielle et autorités locales en avril 2021), en Gambie (présidentielle en décembre 2021) et au Sénégal (locales en janvier 2022) se sont déroulées sans troubles sociaux importants. Cependant, les pays MCO ne sont pas à l'abri des troubles politiques. Au cours des trois dernières années, la Guinée a connu un coup d'État le 5 septembre 2021, tandis que des tentatives de coup d'État ont été signalées en Guinée-Bissau (1er février 2022 et décembre 2023) et en Sierra Leone (novembre 2023). Les élections présidentielles prévues au Sénégal en février 2024 ont eu lieu en mars 2024.
19. Les pays MCO sont membres de l'Union africaine (UA) et de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Ensemble, ils représentent huit des douze pays de la CEDEAO.

Table 1: Selected Economic Indicators¹⁴

Nom de l'indicateur	BEN	CPV	GMB	GIN	GNB	SEN	SLE	TGO
Population totale (millions)	13,3	0,59	2,7	13,8	2,1	17,3	8,6	8,8
Taux de pauvreté au seuil de pauvreté national (% de la population)	38,5	35,2	53,4	43,7	47,7	46,7	56,8	45,5
Croissance du PIB (% annuel)	6,3	17,1	4,3	4,7	3,5	4,2	3,5	5,8
GDP par habitant (US\$ courants)	1 303	3 754	808	1 515	776	1 599	476	943

¹² <https://data.worldbank.org/>

¹³ L'exception est le Cabo Verde, dont le PIB est supérieur à 8 000 USD.

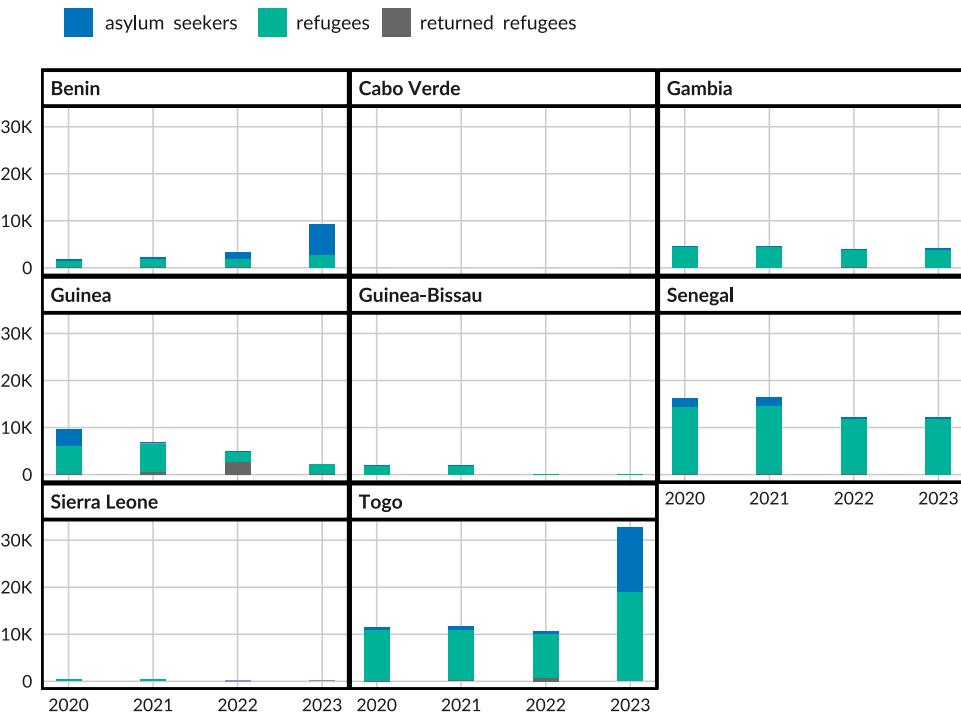
¹⁴ Indicators were taken from the WB [data website](#) for each country. For populations most recent value was for 2022, poverty headcount 2021, GDP growth, GDP per capita and inflation for 2022, access to electricity for 2021

Inflation, prix à la consommation (% annuel)	1,5	8,0	11,5	10,6	9,5	9,7	27,2	8
Accès à l'électricité (% de la population)	42,0	95,5	63,7	46,8	35,8	68,0	27,5	55,7

20. Le Cabo Verde, la Gambie, la Guinée et le Sénégal n'ont pas connu d'afflux important de réfugiés entre 2020 et aujourd'hui. Le Cabo Verde et la Gambie ont des situations stables, avec respectivement 115 apatrides et environ 4 000 réfugiés. En Guinée, le nombre de réfugiés ivoiriens a diminué à la suite d'un rapatriement volontaire, et un exercice de vérification a permis de constater une diminution du nombre de Sierra-Léonais. Dans l'ensemble, le nombre de réfugiés est passé de plus de 9 000 en 2020 à environ 2 000 en 2023. En mars 2022, un conflit armé entre les forces armées sénégalaises et le Mouvement des forces démocratiques de Casamance (MFDC), un groupe séparatiste, a déclenché des déplacements forcés de part et d'autre de la frontière sénégal-gambienne et à l'intérieur du Sénégal. Environ 1 300 personnes ont été déplacées du Sénégal vers la Gambie, mais une vérification détaillée effectuée à la fin de l'année 2022 a révélé qu'il n'en restait que quelques-unes qui demandaient l'asile, et que la majorité d'entre elles étaient probablement rentrées chez elles. Au Sénégal, un exercice de vérification et de documentation mené entre novembre 2021 et mars 2022 a permis de recenser 12 062 personnes déplacées de force, dont 11 799 ont le statut de réfugié et 263 celui de demandeur d'asile. Presque tous sont originaires de Mauritanie et vivent au Sénégal depuis des décennies, s'installant dans la région de "la Vallée", le long de la vallée du fleuve Sénégal, à la frontière avec la Mauritanie. Ils sont bien intégrés localement, bien que certains soient confrontés à des difficultés administratives.
21. L'instabilité politique dans la région du Sahel central s'étend aux pays du Golfe de Guinée et, dans une moindre mesure, aux pays du MCO du Sénégal. Le Burkina Faso a connu une détérioration significative de la sécurité au cours des trois dernières années en raison de l'augmentation des attaques des groupes armés non étatiques (GANE), d'une réponse militaire plus forte et de l'extension du conflit vers le sud, dans des provinces auparavant sûres. En conséquence, le nombre de réfugiés burkinabés se déplaçant vers les pays côtiers a augmenté de manière significative . Plus précisément, le Togo et le Bénin, qui faisaient auparavant partie du groupe MCO Sénégal, ont vu affluer les réfugiés du Burkina Faso, avec 24 000 personnes au Togo et 2 000 au Bénin en 2023. En outre, il y a eu des mouvements à travers leurs frontières, avec 4 000 personnes traversant du Togo au Bénin¹⁵ . Reconnaissant la gravité de la crise, le HCR a déclaré une urgence de niveau 1 pour la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Togo et le Bénin le 3 mars 2023.
22. Contrairement au reste de la région, il n'y a pas ou peu de personnes déplacées dans les pays MCO.

¹⁵ Document - UNHCR RBWCA - Réfugiés principaux, déplacés internes et apatrides - Décembre 2023

Figure1. Total cumulé des déplacements forcés dans les pays MCO 2020-2023



CONTEXTE DE LA REPONSE POLITIQUE

23. Les gouvernements des pays MCO ont ratifié les principaux instruments internationaux, notamment la Convention de 1951 relative au statut des réfugiés et son protocole de 1967, la Convention de Kampala sur la protection des personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays et la Convention de 1969 de l'Organisation de l'unité africaine (OUA) régissant les aspects propres aux problèmes des réfugiés en Afrique, également connue sous le nom de Convention de l'OUA sur les réfugiés de 1969. Ils ont également signé et ratifié le protocole de 2014 de l'Union africaine à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples sur les droits des femmes en Afrique, qui comprend des dispositions visant à réduire l'apatridie chez les femmes et les enfants.
24. Lors du Forum mondial sur les réfugiés (GRF) 2019, les gouvernements des pays MCO ont pris plusieurs engagements substantiels pour faire progresser la protection et l'inclusion des réfugiés. Ces engagements comprennent l'adoption ou la révision d'une loi nationale sur l'asile au Bénin, en Guinée-Bissa et au Sénégal ; et l'accès aux filets de sécurité sociale en Gambie.
25. Tous les pays du MCO, à l'exception du Togo, sont signataires de la Convention de 1954 relative au statut des apatrides et de la Convention de 1961 sur la réduction des cas d'apatridie. Ces pays se sont engagés à éradiquer l'apatridie dans le cadre du Segment de haut niveau de 2019. Le Togo a achevé le vaste processus nécessaire au dépôt des instruments et à l'adhésion aux deux conventions sur l'apatridie le 15 juillet 2021.
26. Au cours de la dernière décennie, plusieurs jalons législatifs ont façonné le cadre des réfugiés et des apatrides dans divers pays. En 2016, le Togo a promulgué la loi sur le statut de réfugié, suivie en 2019 par la loi guinéenne sur l'asile et la protection des réfugiés. Le Bénin a adopté la loi sur le statut des réfugiés et des apatrides en

2020, tandis que le Sénégal a adopté un projet de loi relatif au statut des réfugiés et des apatrides en 2022.

27. Les réalisations soulignent la nécessité cruciale d'élaborer et d'appliquer des réglementations, d'investir considérablement dans le renforcement des capacités et le développement de systèmes, d'intégrer les considérations relatives à l'apatriodie dans les systèmes de suivi de l'enregistrement des naissances par le biais de plans nationaux, et de soutenir ces efforts par un plaidoyer conjoint des Nations Unies. Le renforcement des partenariats avec des homologues clés, tels que les ministères de la justice, est essentiel pour garantir une mise en œuvre réussie de ces lois.
28. L'environnement des solutions pour les réfugiés dans les pays MCO est généralement positif, caractérisé par une intégration sociale et économique de facto. Malgré cette atmosphère globalement favorable, l'intégration des réfugiés est un processus continu dans divers contextes, marqué par des discussions, des accords et une mise en œuvre partielle des stratégies de solution et des feuilles de route. Presque tous les réfugiés se trouvent dans des situations prolongées, vivant dans la pauvreté aux côtés des communautés d'accueil. Ce défi structurel entrave leurs perspectives de solutions, même dans les contextes où il existe un environnement de protection juridique et politique favorable.

Réponse opérationnelle et stratégie du HCR - bref aperçu

29. Le MCO Sénégal a commencé ses opérations en janvier 2020, couvrant le Bénin, le Capo Verde, la Gambie, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Sénégal, la Sierra Leone et le Togo. Toutefois, à partir de 2024, le Togo et le Bénin relèvent désormais de la nouvelle OCM Côte d'Ivoire.
30. La stratégie MCO Sénégal 2023 visait à donner la priorité aux solutions et à investir dans la prise en charge, l'entretien, la protection et l'assistance de manière stratégique et durable. Bien que de nombreuses populations réfugiées aient développé des mécanismes d'adaptation et jouissent de droits similaires à ceux de leurs voisins nationaux, des ressources supplémentaires sont nécessaires pour accélérer la finalisation des solutions disponibles. Un engagement continu et un soutien stratégique ont été jugés essentiels pour maintenir la capacité de réponse en matière d'asile et de déplacement, en particulier dans les régions sujettes à des déplacements récurrents.
31. La stratégie de MCO Sénégal pour 2024-2026 prévoit de veiller à ce que les personnes déplacées de force et les apatrides jouissent de leurs droits, vivent dans la dignité et parviennent à des solutions durables. Pour atteindre cette vision, MCO Sénégal a défini une stratégie axée sur trois domaines clés : le renforcement des systèmes, la réalisation de solutions durables et la lutte contre l'apatriodie, appelés les 3S (systèmes, solutions et apatriodie). Le volet "systèmes" de la stratégie vise à améliorer la préparation aux situations d'urgence, à mettre en place des systèmes d'asile et d'enregistrement rentables et à renforcer les méthodes de suivi de l'intégrité et de la protection. La stratégie met également l'accent sur la recherche de solutions durables en élaborant des feuilles de route claires pour chaque pays, en investissant dans la recherche de solutions pour les cas individuels et en explorant des voies complémentaires et des plans de réinstallation. En outre, la stratégie souligne l'importance de la lutte contre l'apatriodie en soutenant les actions des gouvernements, en promouvant les réformes juridiques, en améliorant l'enregistrement des événements vitaux tels que les naissances, en élaborant des plans d'action nationaux et en contribuant à la caractérisation des situations d'apatriodie dans les pays concernés.

32. L'instabilité dans le Sahel central a provoqué un afflux de réfugiés burkinabés dans les pays côtiers de la Côte d'Ivoire, du Ghana, du Togo et du Bénin. Reconnaissant la gravité de la crise, le HCR a déclaré une urgence de niveau 1 pour ces pays le 3 mars 2023. La notification narrative de l'urgence de niveau 1 incluait :

- **Protection et enregistrement des frontières** : Renforcer la surveillance dans le nord de la Côte d'Ivoire, au Ghana, au Togo et au Bénin afin de prévenir le refoulement. Faciliter l'enregistrement et le statut juridique des nouveaux réfugiés afin de leur garantir l'accès aux services vitaux et de défendre leurs droits.
- **Soutien aux communautés** : Collaboration avec les gouvernements de Côte d'Ivoire, du Ghana, du Togo et du Bénin pour améliorer l'accès des réfugiés aux services sociaux tels que l'éducation, la santé et l'eau, l'assainissement et l'hygiène dans les zones d'accueil. Promouvoir la coexistence entre les réfugiés et les communautés d'accueil tout en plaident pour l'inclusion dans les services.
- **Abris et installations d'urgence** : Fournir des solutions d'hébergement d'urgence au sein des communautés d'accueil ou des zones d'installation, y compris la fourniture de matériel d'hébergement, de structures temporaires et d'interventions au sein des communautés d'accueil.
- **Assistance humanitaire** : Extension de l'assistance ciblée, y compris les interventions basées sur l'argent liquide, pour les personnes ayant des besoins de protection spécifiques.
- **Engagement externe** : Renforcer les collaborations pour combler les lacunes dans les domaines de l'éducation, de la santé, de l'alimentation, de l'énergie, de l'eau, de l'assainissement et de la logistique. Mobiliser les parties prenantes pour donner aux populations déplacées les moyens d'agir grâce à la planification du développement local et national et à l'intégration dans les programmes pertinents.
- **Mobilisation des ressources** : Intensification des efforts visant à obtenir des ressources pour des opérations efficaces dans les pays

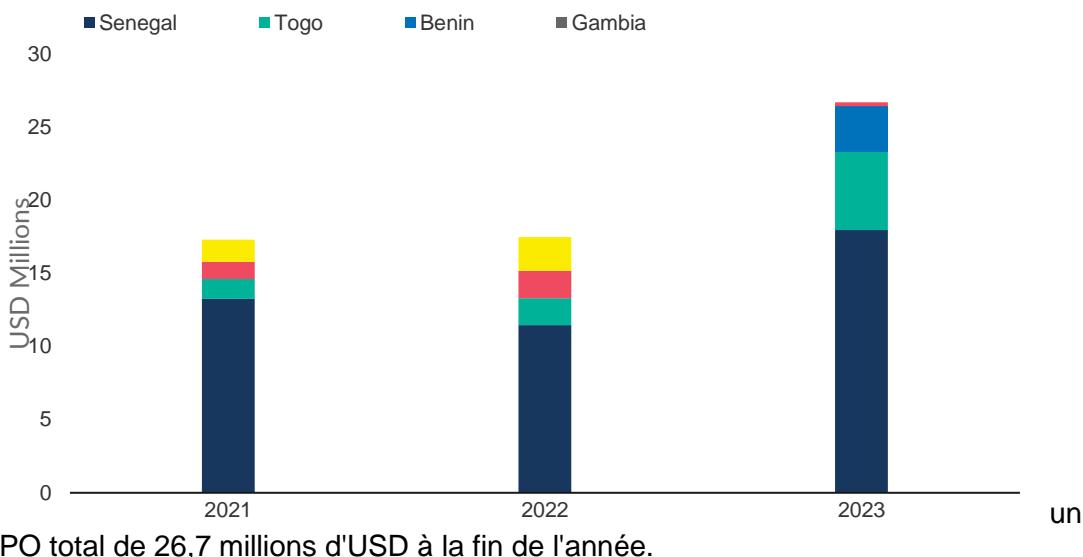
La notification comprenait l'adaptation de la structure et le déploiement de la main-d'œuvre pour renforcer la réponse dans différents pays :

- Togo : présence sur le terrain à Dapaong pour superviser la coordination des efforts de surveillance et d'enregistrement des frontières.
- Bénin : Bureau du Secrétariat Permanent de la Commission Nationale en charge des Réfugiés à Natitingou dédié à la surveillance des frontières et aux activités de protection.
- Côte d'Ivoire : Bureau du HCR dans le Nord pour les missions sur le terrain et la coordination.
- Ghana : Bureau local à Bolgatanga, avec une présence initiale à Tamale.

33. Entre 2021 et 2023, la présence de MCO Sénégal a fluctué. Durant cette période, MCO Sénégal n'était pas présent au Bénin et en Sierra Leone. De plus, les bureaux nationaux du HCR à Bissau et à Conakry ont fermé respectivement en mars 2022 et en juin 2023, ne laissant que des bureaux nationaux au Sénégal. À partir de 2024, le Togo et le Bénin relèvent désormais de la compétence du nouveau MCO Côte d'Ivoire, créé pour coordonner les réponses dans les pays côtiers.

34. Le budget basé sur les besoins (OP) de MCO Sénégal a d'abord augmenté entre 2022 et 2023 (Figure 2), passant de 17,3 millions USD à 18,3 millions USD en 2023. Au cours de l'année 2023, il a encore augmenté de 8,3 millions d'USD pour atteindre

Figure1. Opération basée sur les besoins



35. Le budget du niveau opérationnel (OL)¹⁶ pour MCO Sénégal est resté quasiment constant entre 2021 et 2022, autour de 9,7 millions USD, représentant 55% du budget du PO. En 2023, l'OL initial était de 6,6 millions USD, soit 35 % du PO, mais suite à la déclaration d'urgence de niveau 1, il a été augmenté de 8,5 millions USD. Toutefois, à la fin du mois de décembre 2023, l'opération a accepté de réduire le budget de 1,9 million d'USD dans le cadre de l'exercice d'allocation des ressources globales de fin d'année. Ainsi, l'OL de fin d'année 2023 s'élève à 12,6 millions d'USD.

Tableau2 : MCO Sénégal 2023 Budget et dépenses (USD)

	L'operation Est Basee Sur Les Besoins	Niveau Operationnel Budget	Dépenses ¹⁷
Couts Operationnels			
Budget administratif	18 021 520	6 818 540	6 548 424
Frais De Personnel	4 762 602	2 625 597	2 310 528
Total	26 691 943	12 636 518	12 190 258

36. Entre 2021 et 2023, les fonds proviennent principalement de cinq donateurs, le plus important étant les États-Unis d'Amérique. En 2021 et 2022, plus de 80% des fonds reçus par l'opération ont été affectés de manière souple, tandis qu'en 2023, 62% des fonds ont été affectés et liés à la déclaration d'urgence de niveau 1. En 2023,

¹⁶ Le budget de fonctionnement fait référence au budget prioritaire approuvé par le Haut Commissaire. Le budget de l'opération basé sur les besoins est plus élevé qu'en raison d'un financement inadéquat.

¹⁷ En septembre 2023, le HCR est passé à un nouveau système, le ERP [cloud \(voir annexe 1\)](#), et le suivi des dépenses a été difficile depuis août 2023.

l'opération a reçu une allocation de 6 074 968 USD du pool de fonds flexibles administré au niveau du siège.¹⁸

Tableau 3 : Type de contributions

	2021	2022	2023
Earmarked	145 812	531 553	3 132 457
Softly Earmarked	3 000 000	2 600 000	1 842 607
Tightly Earmarked	119 05	9 9393	91 474
Total	3 264 864,4	3 230 947,4	5 066 538

Tableau 4: Contributions

	2021	2022	2023
Canada	38 183	30 355	40 473
Union Européenne			
Allemagne		420 874	342 607
Programme Commun Des Nations Unies Sur Le Vih/Sida HIV/AIDS	10 000	15 001	
<i>Non Defini</i>	65 983	110 494	
Priv Donors	253	186	162
NU COVID-19 MPTF	79 577		
États-Unis D'americaine	3 070 869	2 654 038	4 600 000
Royaume-Uni			83 296
Total	3 264 864	3 230 947	5 066 538

37. Les effectifs du MCO Sénégal ont diminué entre 2021 et 2023 de 35% au total.

Table 5 Nombre de membres du personnel par grade et par année

Groupe de grades	Grade	2021	2022	2023
Affiliate	Total	12	9	4
	AWF	12	9	4
General Service	Total	45	40	34
	G2	8	6	7
	G3	4	4	2
	G4	3	3	
	G5	6	5	5
	G6	21	18	16
	G7	3	4	4
	Total			
Junior Professional Officer	JPO			
	Total			
National Officer	Total	3	2	
	NA			
	NB	3	2	
	NC			
National Officer	Total	15	13	11
	D1			

¹⁸ Les allocations indicatives, qui sont soit légèrement affectées, soit non affectées, sont allouées par le siège à partir d'une réserve de fonds flexibles. Ces allocations sont indicatives et peuvent fluctuer tout au long de l'année, car elles ne sont pas finalisées avant la fin de l'année, généralement pour combler tout écart entre les fonds collectés par l'opération et l'OL. Étant donné que ce financement ne peut être attribué à un donateur spécifique, le HCR crédite tous les donateurs possibles dont les fonds flexibles ont contribué à la réserve.

	D2			
	P2	5	4	5
	P3	7	6	5
	P4	2	2	1
	P5	1	1	
Total		75	64	49

38. En 2023, les coûts opérationnels ont été répartis entre quatre domaines de production : Politique de protection et législation (OA3), Rapatriement volontaire et intégration durable (OA14), Réinstallation et voies complémentaires (OA15), et Intégration locale et autres solutions locales (OA16). Les fonds destinés aux interventions d'urgence ont été alloués au titre de la politique et de la législation en matière de protection (OA3).

Tableau 6 Budget et dépenses du niveau opérationnel par domaine de résultat (USD), 2023

Impact Area	Outcome Area	Operation's needs-based	Operating Level Budget	Expenditure	% Budget
IA1: Protect	OA3: Policy/Law/Emergency	16 912 285	9 444 411	9 143 879	75%
IA4: Solve	OA14: Return	2 751 588	738 843	795 456	6%
	OA15: Resettle	2 633 176	818 516	819 413	6%
	OA16: Integrate	4 394 894	1 634 749	1 646 438	13%

39. En 2023, le MCO Sénégal a signé 16 accords de projets pour un montant de 4,39 millions USD, dont la moitié avec des acteurs gouvernementaux.

Tableau 7 : Montant alloué à l'APP par type d'exécutant

Partner type	Implementer	Signed Project Agreements in US dollars
Government	Commission Nationale pour L'integration et Suivi des Refugies Agence Nationale de la Protection Civile du Togo Comité National pour la Gestion de la Situation des Réfugiés Rapatriés Commission Nationale d'eligibilité, Senegal Commission Nationale pour les Réfugiés et Déplacés Intérieurs Coordination Nationale d'Assistance aux Refugies et Deplacés -Togo Gambia Commission for Refugees Secretariat Permanent de la Commission Nationale Chargee des Refugies	34 766 123 514 144 188 144 388 102,638 562 796 160 477 674 866
Government Total		1 947 633
International NGO	Comite International pour l'Aide d'Urgence et le Developpement Fundacion Educacion y Cooperacion	256 698 126 113
International NGO Total		382 811

Local NGO	Club Des Femmes de Savanes pour la Promotion de la Culture Gambia Food & Nutrition Association Green Village Foundation Havre de Paix Ong Org.Pour le Devel.Integre Communautaire, Guinee	120 486 209 432 486 562 202 005 21 177
Local NGO Total		1 039 662
United Nations	World Food Programme	1 017 000
United Nations Total		1 017 000
		4 387 109

Objectif et portée de l'évaluation

40. Le CSE couvrira la période 2021-2023 et évaluera les activités et la performance du HCR dans les pays MCO en ce qui concerne les résultats et les réalisations, la vision stratégique et le mandat du HCR, l'environnement géopolitique et socio-économique, ainsi que les besoins et les droits des personnes déplacées de force et des apatrides.
41. Le CSE évaluera les opérations du HCR dans tous les pays MCO et évaluera la pertinence et l'impact de ses efforts pour faire face aux situations prolongées, en se concentrant sur les solutions. Il examinera également les rôles de la RB-WCA et du siège, en particulier à la lumière des récentes réformes de décentralisation. Les résultats, les conclusions et les recommandations éclaireront la mise en œuvre de la stratégie actuelle et recommanderont les changements à apporter aux structures, aux processus et aux capacités, le cas échéant.
42. Les objectifs de l'évaluation sont les suivants
- a. Renforcer la conception future de la stratégie MCO du Sénégal en évaluant la pertinence stratégique, la cohérence, l'efficacité, les défis et les opportunités.
 - b. Fournir des preuves de la manière dont les interventions du HCR ont amélioré ou non la vie des personnes déplacées de force et des apatrides, et des raisons pour lesquelles elles l'ont fait.
 - c. Évaluer l'alignement, l'adéquation et la durabilité des capacités, des structures et des processus du HCR pour mettre en œuvre efficacement la stratégie.

Approche de l'évaluation

43. Les questions clés d'évaluation (KEQ) peuvent être développées, affinées et classées par ordre de priorité au cours de la phase de démarrage de l'évaluation afin de produire la série finale qui guidera la recherche. Les questions finales seront incluses dans une matrice d'évaluation et alignées avec les [critères d'évaluation de l'OCDE/CAD](#), le cas échéant. Les questions devraient conduire à des conclusions et des recommandations qui soutiendront le MCO Sénégal, le MCO Côte d'Ivoire et la RB-WCA :
- S'appuyer sur les résultats obtenus à ce jour pour faire progresser les efforts en matière de protection et de solutions pour les personnes déplacées de force et les communautés qui les accueillent.
 - Tirer davantage parti de leur position stratégique, de leur avantage comparatif et de leur influence dans les pays MCO.

- Identifier les domaines à privilégier (et, par voie de conséquence, à dé-prioriser) en termes de programmation et de plaidoyer.

Questions clés d'évaluation (KEQs)

- I. Compte tenu des différences de contexte, de charge de travail et d'intervention des autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR dans les pays MCO a-t-il été pertinent et cohérent ?
 - Dans quelle mesure le HCR a-t-il effectivement identifié et répondu aux besoins de protection et de solutions des personnes déplacées de force, y compris dans les situations d'urgence ?
 - Quelles ont été les principales considérations qui ont guidé la prise de décision stratégique pour le MCO Sénégal ? Comment les compromis ont-ils été gérés dans la priorisation des interventions
 - Comment le MCO a-t-il aligné sa stratégie et son plan avec les priorités des différents gouvernements, chacun faisant face à des contextes divers, ainsi qu'avec la CEDEAO ?
- II. Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays MCO ?
 - Quels ont été les résultats voulus et non voulus dans la mise en place d'environnements de protection et de solutions de sécurité favorables
 - Comment les différents facteurs, y compris la présence dans le pays, ont-ils contribué à la réalisation effective des résultats (ou à l'absence de résultats) ?
 - Compte tenu de la nature prolongée des réfugiés, dans quelle mesure le HCR parvient-il à réaliser des changements systémiques et à promouvoir l'inclusion socio-économique et les capacités nationales ?
 - De quelle manière le HCR a-t-il soutenu la localisation et a-t-il été soutenu par la localisation¹⁹ pour contribuer à ces résultats ?
 - Quelle a été l'efficacité de la réponse MCO à l'afflux de 2023 du Burkina Faso vers le Togo et le Bénin, et quels enseignements peut-on tirer de leur préparation ?
- III. Dans quelle mesure l'organisation du MCO Sénégal était-elle adaptée au contexte et aux aspirations stratégiques de la programmation ?
 - Dans quelle mesure la responsabilité, le contrôle et les fonctions ont-ils été placés de manière appropriée au sein de l'OR, de l'OCM et des bureaux locaux ?
 - Les ressources et les capacités étaient-elles suffisantes aux niveaux organisationnels adéquats ?

¹⁹ Réfléchir à la localisation en termes de collaboration avec les acteurs locaux gouvernementaux et non gouvernementaux.

- Dans quelle mesure la structure organisationnelle a-t-elle soutenu la mise en œuvre des objectifs stratégiques aux niveaux national et infranational ?
- L'organisation est-elle bien positionnée pour répondre efficacement à des contextes changeants, y compris des situations d'urgence ?
- Comment a été géré le processus de prise de décision concernant l'ouverture d'un nouveau bureau multinational et la fermeture de bureaux sur le terrain ? Comment ces décisions ont-elles été communiquées aux parties prenantes et quels mécanismes ont été utilisés pour assurer des transitions harmonieuses conformes aux objectifs de l'organisation ?

Conception et méthodologie de l'évaluation

44. L'évaluation adoptera une conception non expérimentale en utilisant une approche théorique propice à l'examen et à l'analyse des documents de stratégie et à la réalisation d'analyses de contribution. Dans le cadre du passage à la nouvelle gestion axée sur les résultats (GAR) et à la stratégie pluriannuelle, MCO Sénégal a élaboré une théorie du changement (TdC) associée à ses stratégies 2022, 2023 et 2024-2026 et à ses principaux documents de planification
45. La méthodologie d'évaluation doit combiner des méthodes quantitatives et qualitatives. Le HCR est favorable à l'utilisation de méthodes d'évaluation diverses et innovantes.
46. Des données provenant de diverses sources et d'un éventail représentatif de parties prenantes seront collectés (en personne et/ou à distance) et feront l'objet d'une triangulation et d'une validation croisée afin de garantir la crédibilité des résultats et des conclusions de l'évaluation. La collecte de données devrait inclure 1) des examens documentaires et une analyse de contenu des données et documents de base et programmatiques pertinents ; 2) des discussions avec des groupes cibles, des entretiens approfondis et des enquêtes rapides (le cas échéant) avec le personnel du HCR, les partenaires opérationnels et de mise en œuvre, les fonctionnaires nationaux et locaux, les partenaires de développement et les donateurs, les personnes déplacées de force, et ; 3) une collecte de données sur le terrain impliquant une approche de méthode mixte, qui, en plus de ce qui précède, peut également inclure des enquêtes.
47. Les données générées par l'évaluation devraient refléter une approche fondée sur les droits de l'homme et sensible au genre, entre autres, par la ventilation des données par sexe, ethnie, âge, handicap, etc. et l'alignement sur la **politique du HCR en matière d'âge, de genre et de diversité de 2018**. L'évaluation sera en outre conforme aux **principes directeurs de l'ONU en matière d'éthique et à la politique de protection des données du HCR**.
48. L'équipe d'évaluation affinera la méthodologie et les questions d'évaluation finales à la suite de l'examen initial des documents et de la collecte de données effectués au cours de la phase de démarrage. Le rapport initial précisera la méthodologie d'évaluation ainsi que l'objectif et la portée de l'évaluation, y compris la matrice d'évaluation, les questions clés finales de l'évaluation, les outils de collecte de données et le cadre analytique.
49. Un groupe de référence pour l'évaluation (ERG) sera composé de 10 à 12 personnes représentant les principaux partenaires sélectionnés dans les pays MCO et le personnel technique de MCO Sénégal, MCO Côte d'Ivoire et RB-WCA, selon le cas. Les membres de l'ERG suivront l'évaluation, serviront de caisse de résonance,

commenteront les principaux résultats de l'évaluation et aideront l'équipe d'évaluation à accéder aux parties prenantes lors de la collecte des données. L'ERG se réunira à la fin des phases de démarrage, de mission sur le terrain et de rapport.

Organisation et conduite de l'évaluation

Gestion de l'évaluation et assurance de la qualité

50. The evaluation will be managed per the relevant provisions of [UNHCR's Evaluation Policy](#) and [UNEG Norms and Standards for Evaluations \(2016\)](#).
51. Le chargé d'évaluation régional principal, basé à Dakar, sera le gestionnaire de l'évaluation et, avec le soutien du chargé de programme principal et du chargé de programme associé basés à Dakar, sera responsable de : (i) gérer les aspects administratifs quotidiens du processus d'évaluation (ii) agir en tant qu'interlocuteur principal de l'équipe d'évaluation (iii) faciliter la communication avec les parties prenantes concernées pour s'assurer que les évaluateurs reçoivent les informations et les données requises ainsi que des conseils techniques sur le contenu, et (iv) examiner les résultats intermédiaires et les rapports finaux pour l'assurance qualité - avec le soutien de l'ERG.
52. L'évaluation respectera les modèles assurance qualité de l'évaluation (AQEet les orientations de l'), qui clarifient les exigences de qualité attendues pour les processus et les produits d'évaluation du HCR. Les projets de rapports d'évaluation initiale et finale seront partagés avec un prestataire externe pour l'assurance qualité et examinés par le responsable de l'évaluation et l'ERG. Les produits de l'évaluation ne seront pas considérés comme définitifs tant qu'ils n'auront pas reçu une note d'examen satisfaisante et qu'ils n'auront pas été approuvés par le chef du Bureau de l'évaluation.
53. MCO Sénégal assistera le gestionnaire d'évaluation et l'équipe d'évaluation en facilitant les dispositions logistiques et administratives nécessaires pour assurer la bonne mise en œuvre de l'évaluation : (i) en fournissant de la documentation, des données et des informations (ii) en facilitant la collecte de données dans le pays, y compris l'organisation de réunions et d'entretiens confidentiels avec des informateurs clés, des groupes de discussion et l'accès au terrain, le cas échéant, (iii) en coordonnant le retour d'information dans le pays sur les principaux résultats de l'évaluation, (iv) en soutenant la mise en place et la présidence du groupe d'évaluation des risques, (v) en faisant participer l'équipe d'évaluation aux réunions pertinentes du HCR afin de comprendre le contexte, les activités et les défis de l'opération.

Calendrier et attendus

54. L'équipe d'évaluation effectuera l'évaluation à titre indicatif de mai 2024 à octobre 2024 (six mois). Le contrat devrait être signé d'ici avril 2024.
55. Le tableau ci-dessous présente le plan de travail indicatif, qui sera affiné, détaillé et finalisé lors de la phase de démarrage.

Tableau 8 : Calendrier de l'évaluation

Phase/activités clés	Principaux résultats attendus	Calendrier indicatif	Calendrier de paiement
----------------------	-------------------------------	----------------------	------------------------

<ul style="list-style-type: none"> - Phase de démarrage comprenant - Collecte et examen documentaire de la documentation pertinente ; entretiens à distance le cas échéant - Visite initiale du TL ou réunions en ligne, y compris KII, réunion de lancement avec l'ERG, si nécessaire - Projet de rapport initial - EQA examen du projet de rapport initial - Circulation pour commentaires et finalisation - Bilan de la phase initiale pour intégrer les commentaires et finaliser la méthodologie d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport initial final (environ 20 pages) - comprenant le plan de travail et la méthodologie détaillés, les questions d'évaluation finales et la matrice d'évaluation. 	Semaine 1-8 Mai-Juin	25%
<p>Phase de collecte des données et d'analyse initiale comprenant</p> <ul style="list-style-type: none"> - KII et FGD (dans le pays et virtuels selon les besoins) ; examen approfondi des documents ; réunion de clôture avec l'ERG - Analyse initiale et triangulation, - Manifestations de validation des résultats et conclusions préliminaires - Commentaires des parties prenantes sur les résultats préliminaires et les conclusions émergentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Événement de validation des résultats préliminaires et des conclusions avec les parties prenantes (y compris l'ERG) 	Semaine 9-12 Juillet	30%
<p>Phase d'analyse des données et d'établissement de rapports, y compris :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poursuite de l'analyse et rédaction - 'élaboration conjointe de recommandations stratégiques - Projet de rapport d'évaluation - Examen du projet de rapport par l'EQA, diffusion pour commentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Événements relatifs aux recommandations stratégiques avec les parties prenantes (y compris l'ERG) - Projet de rapport final comprenant des recommandations (pour diffusion et commentaires) 	Semaine 13-18 Août-Septembre	30%
<p>Finalisation du rapport d'évaluation, y compris</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inclusion de tous les commentaires dans le rapport final - Socialisation des résultats de l'évaluation (virtuelle ou en personne) - Produits de communication pour maximiser la portée 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation final (environ 50 pages, à l'exclusion du résumé et des annexes (5 pages au maximum), y compris les leçons distillées et les bonnes pratiques, le cas échéant, en français). - Présentation au HCR et aux parties prenantes dans le pays (virtuelle ou en personne) - Traduction du rapport final en anglais ; résumé 	Semaine 19-24 Septembre octobre	15%

56. La sélection des pays qui feront l'objet d'une exploration approfondie et de visites lors de la collecte de données sera déterminée lors de la phase de démarrage. Les soumissionnaires doivent prévoir trois visites de pays, dont le Sénégal.

Considérations éthiques

57. L'équipe d'évaluation doit signer le code de conduite du HCR, suivre le module de formation introductif à la protection du HCR et respecter les exigences de

confidentialité du HCR. Conformément aux normes établies pour l'évaluation dans le système des Nations Unies et aux [Principes directeurs de l'UNEG pour l'éthique des évaluations \(2020\)](#), l'évaluation au sein du HCR est fondée sur les principes d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité et d'utilité.

58. L'évaluation doit respecter la politique de [protection des données](#) du HCR afin de protéger les informations personnellement identifiables.

Comment postuler

Cette évaluation relève du lot 2 du Global Framework Agreement (GFA) consacré aux évaluations de type CSE.

59. La proposition doit comprendre

- a) Services proposés : Un bref commentaire sur le contexte, l'approche, la méthodologie et les objectifs proposés pour cette évaluation, les hypothèses importantes, les contraintes/risques de l'étude d'évaluation qui doivent être pris en considération et les stratégies d'atténuation. En outre, il doit décrire les mesures en place concernant l'assurance qualité, la gestion responsable des données et la manière dont l'adhésion aux normes et standards éthiques de l'évaluation est assurée.
- b) Composition et force de l'équipe : Le candidat doit présenter l'équipe proposée, le rôle de chacun et son expérience de collaboration dans ce type d'évaluation. Les CV de tous les membres proposés doivent être soumis comme suit : Chef d'équipe ; membres de l'équipe - spécialistes du domaine (économie du développement ; protection internationale ; santé ; éducation) ; analyste de données (débutant).
- c) Un budget détaillé pour chaque phase inclut les consultants (estimation du nombre de jours et des honoraires), les frais de déplacement estimés et d'autres éléments pertinents.

60. Les critères techniques utilisés pour évaluer les propositions représenteront 70 % de la note totale, les 30 % restants étant basés sur l'offre financière.

61. L'offre technique sera évaluée sur la base des critères suivants :

- a. Services proposés : Approche et méthodologie de l'évaluation
- b. Composition et effectif de l'équipe : Qualifications et expérience pertinente du chef d'équipe et des membres de l'équipe proposés

62. Veuillez noter que l'engagement dans le cadre d'un contrat du HCR est subordonné à la preuve d'une vaccination complète contre le virus COVID-19, à moins que le candidat ne soit basé dans un endroit où il est prouvé qu'il n'y a pas d'accès aux vaccins COVID-19.²⁰

²⁰ Instruction administrative sur la vaccination contre le virus Covid-19 et les mesures de sécurité connexes (UNHCR/AI/2022/01). Les demandes d'exception pour raisons médicales seront évaluées par le service médical du HCR.

ANNEXE I. APERÇU DES REFORMES LES PLUS PERTINENTES POUR L'EVALUATION.

63. Le processus de réforme couvre différents domaines. Pour ce CSE, les changements les plus pertinents concernent la régionalisation, la décentralisation et le Programme de transformation des activités (BTP). Dans l'ensemble, le processus de changement vise à mieux positionner le HCR pour protéger et aider les personnes déplacées de force, travailler avec d'autres pour promouvoir des solutions, relever les défis futurs et tirer parti des opportunités émergentes.
64. La réforme de la régionalisation et de la décentralisation, lancée en 2020, rapproche la prise de décision du "point d'exécution". La réforme a renforcé les opérations dans les pays avec des pouvoirs accrus et des capacités supplémentaires, et les bureaux régionaux (BR) ont quitté le siège de Genève (Suisse) pour s'installer dans sept centres régionaux. Les BR définissent les stratégies et les priorités régionales. Ils assurent également la supervision, le soutien technique et l'orientation des opérations nationales. Grâce à ce processus, le personnel et le pouvoir de décision sont plus proches des personnes déplacées de force, ce qui permet une réponse plus rapide et plus efficace.²¹ La décentralisation est un élément central de la mise en œuvre du GCR et des efforts plus larges de réforme des Nations unies, permettant une plus grande collaboration avec les pays d'accueil et les acteurs du développement, promouvant l'appropriation nationale et se concentrant davantage sur les personnes plutôt que sur les processus.
65. Une autre réforme interne importante concerne le programme de transformation de l'entreprise (BTP), qui comprend six projets principaux :
- COMPASS : « UNHCR's Results-Based Management (RBM) system », lancé en janvier 2021, améliore la planification stratégique pluriannuelle, la budgétisation, le suivi et l'établissement de rapports.
 - Workday@UNHCR : une solution de gestion des ressources humaines basée sur le cloud remplaçant MSRP, lancée en juillet 2022 pour rationaliser les processus RH et améliorer l'expérience des employés.
 - Cloud ERP : « UNHCR's new Enterprise Resource Planning system » pour la gestion des finances, des contributions et de la chaîne d'approvisionnement, améliorant les rapports financiers, la gestion de la trésorerie, la logistique et les processus d'achat. Il a été lancé en août 2023.
 - PROMS : « The Project Reporting, Oversight, and Monitoring Solution projets » offre une solution automatisée de bout en bout pour la réalisation efficace des projets, la facilitation des partenariats et la gestion des données opérationnelles. Cette solution a été lancée en août 2023.
 - Synergy : Une solution de gestion de l'engagement externe utilisant la plateforme Salesforce qui améliorera l'engagement des donateurs et des partenaires dans l'ensemble de l'organisation. Elle sera lancée en 2024.
 - Link : Il assurera l'interopérabilité et les capacités d'interface entre les systèmes du BTP et facilitera l'accès à des informations sûres et opportunes pour la planification stratégique et la prise de décision. Il sera lancé en 2024.
66. Le nouveau système RBM, COMPASS, lancé en 2021, introduit une nouvelle approche de la planification stratégique et de la budgétisation qui s'aligne davantage

²¹ Pour plus d'informations, voir [Mise à jour sur la décentralisation et la régionalisation au HCR](#), 2020.

sur l'esprit du GCR. Les principaux changements sur le site comprennent le passage d'un cycle de planification annuel à un cycle de planification pluriannuel et un nouveau cadre de résultats axé sur les résultats et l'impact collectifs. Le nouveau système RBM comporte également davantage d'éléments définis par l'utilisateur, ce qui permet une planification opérationnelle adaptée au contexte au niveau national. RBM inclut également la gestion des risques, en la reliant pour la première fois au « Monitoring and Evaluation (M&E) ». Ces mesures permettent aux opérations nationales du HCR d'être plus souples et plus réactives face à l'évolution des contextes et aux nouvelles opportunités, alors que l'organisation s'engage plus profondément avec les gouvernements, les partenaires, les équipes nationales des Nations Unies et d'autres parties prenantes en vue d'obtenir des résultats collectifs.

67. Les stratégies pluriannuelles au niveau des pays ont été introduites dans l'organisation en 2020 et sont progressivement déployées pour couvrir toutes les opérations sur le terrain. Les stratégies pluriannuelles s'appuient sur des exercices de planification participatifs, y compris des analyses de situation et des évaluations des besoins avec les organisations partenaires et les principales parties prenantes, telles que les autorités, les organisations des Nations unies, les ONG, les donateurs, les banques de développement, le secteur privé et les personnes déplacées de force. Le processus de planification définit ensuite les actions prioritaires du pays, élabore les chaînes de résultats correspondantes et alloue les ressources en fonction de ces priorités nationales, en tenant compte de l'alignement sur les orientations stratégiques pertinentes du HCR et les priorités régionales. Des examens stratégiques annuels sont effectués dans chaque pays afin d'évaluer les progrès et d'identifier les mesures correctives.

ANNEXE II. PROFIL ET QUALIFICATIONS DE L'EQUIPE D'EVALUATION

68. L'évaluation sera réalisée par une équipe de consultants indépendants composée d'un chef d'équipe et de quatre à cinq membres de l'équipe.
69. L'intégrité professionnelle, la sensibilisation culturelle, la sensibilité et le respect de la diversité, ainsi que la capacité à impliquer de manière significative les parties prenantes concernées, en particulier les personnes déplacées de force et les apatrides, sont essentiels.
70. L'équipe d'évaluation doit démontrer collectivement la combinaison requise de compétences en matière d'évaluation, d'expérience professionnelle et d'expertise, ainsi qu'une connaissance et une expérience adéquates dans les domaines pertinents pour cette évaluation, tels que : les déplacements forcés ; la protection internationale ; les réponses aux réfugiés et aux situations d'urgence ; la programmation fondée sur les droits ; le développement socio-économique et l'inclusion ; le développement et la gestion organisationnels ; ainsi que les approches fondées sur l'âge, le genre et la diversité et la responsabilité à l'égard des personnes déplacées de force.
71. L'équipe d'évaluation doit posséder une expérience en matière d'évaluation/de recherche dans les pays MCO et une connaissance du français et de l'anglais.
72. L'équipe d'évaluation doit être paritaire, culturellement diversifiée et composée d'évaluateurs internationaux et nationaux, si possible. Les compétences et qualifications requises sont décrites ci-dessous :

73. Chef de l'équipe d'évaluation

- Diplôme de troisième cycle ou master en études de développement, droit international, droit des droits de l'homme, droit international des réfugiés, relations internationales, sciences politiques , sciences sociales ou économie, plus un minimum de 12 ans d'expérience professionnelle pertinente dans des contextes de réponse humanitaire et/ou d'interventions de développement.
- Au moins 10 ans d'expérience en matière d'évaluation dans des contextes humanitaires ou de développement, avec une capacité démontrée à utiliser des méthodologies de recherche mixtes et une excellente compréhension des opérations humanitaires/de développement dans les pays.
- Expérience confirmée de la direction d'une équipe d'évaluation et de la gestion du travail sur le terrain dans des environnements complexes.
- Expertise technique dans un ou plusieurs domaines : protection internationale ; droit et systèmes d'asile, y compris conseils juridiques et politiques ; aide aux réfugiés, protection et solutions, développement socio-économique/moyens de subsistance et inclusion ; développement et gestion organisationnels ; cadres analytiques et approches et normes de programmation connexes.
- Expérience confirmée dans la conduite d'évaluations à grande échelle, de préférence des évaluations de portefeuille/stratégie par pays, commandées par une grande agence de développement, un bailleur de fonds ou une agence humanitaire.
- Connaissance institutionnelle du mandat de protection et de la plateforme opérationnelle du HCR.
- Connaissance approfondie et expérience avérée des différentes méthodes et techniques de collecte de données et d'analyse utilisées dans le cadre de l'évaluation et de la recherche opérationnelle.
- Expérience de la formulation de recommandations utiles et orientées vers l'action à l'intention de la direction générale et du personnel de programmation.
- Expertise avérée dans l'animation d'ateliers participatifs impliquant différents groupes et participants à des niveaux stratégiques.

74. Membres de l'équipe d'évaluation

Les membres de l'équipe doivent apporter leur expertise dans les domaines suivants :

- *Économiste du développement/développement socio-économique*
- *Protection internationale - conseils juridiques et politiques*
- *Développement et gestion des organisations ;*
- *Préparation et réponse aux situations d'urgence.*

Le chef d'équipe peut posséder l'une des compétences sectorielles susmentionnées, en plus d'une expérience en matière d'évaluation et de direction d'équipe.

Le profil indicatif de chaque membre est décrit ci-dessous.

- Un diplôme de troisième cycle ou une maîtrise dans un domaine pertinent et un minimum de 5 ans d'expérience professionnelle pertinente dans des contextes humanitaires et/ou de développement.
- Expertise technique dans le domaine concerné et dans les cadres analytiques, les approches et les normes de programmation qui s'y rapportent.
- Forte connaissance du contexte de l'Afrique de l'Ouest et des cadres et programmes nationaux pertinents.
- Au moins 7 ans d'expérience dans la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives dans des contextes humanitaires et de développement.
- Expérience dans la conduite de recherches appliquées et/ou d'évaluations, de préférence des évaluations de portefeuilles/stratégies nationales, commandées par une grande agence de développement, un donateur ou une agence humanitaire.
- Bonne connaissance des questions relatives aux réfugiés, des cadres analytiques pertinents, des approches de programmation et des normes.
- Connaissance approfondie des diverses méthodes et techniques de collecte de données et d'analyse utilisées dans le cadre de l'évaluation et de la recherche opérationnelle en rapport avec le sujet traité.
- Solides compétences en matière de facilitation, de communication (orale et écrite) et de présentation.

Analyste de données/assistant de recherche (junior)

- Un minimum de licence en économie, statistiques, science des données, études de développement et un minimum de 3 ans d'expérience professionnelle pertinente dans l'analyse de données dans des contextes humanitaires et/ou de développement.
- Au moins 4 ans d'expérience dans le soutien à la collecte et à l'analyse de données quantitatives et qualitatives à des fins d'évaluation (de préférence) ou de recherche opérationnelle dans des contextes humanitaires et de développement.
- Expertise technique dans l'utilisation de logiciels d'analyse de données quantitatives et qualitatives, la visualisation de données et l'utilisation de systèmes de gestion basés sur le web.

ANNEXE 2 – MATRICE D'EVALUATION

La matrice d'évaluation ci-dessous décline les questions et sous-questions d'évaluation détaillées dans le rapport de démarrageet présente les paramètres d'analyse prévus pour guider la collecte des données (quantitatives et qualitatives) et l'analyse, ainsi que les outils de collecte de données et les sources d'information identifiées jusqu'à présent. L'identification des paramètres d'analyse et des sources d'information a été faite sur la base de la revue préliminaire des documents, des entretiens de cadrage menés pendant la phase préparatoire en juin 2024 et des discussions entre le management de l'évaluation et l'équipe d'évaluation.

Les paramètres d'analyse proposés visent à refléter tous les domaines du travail institutionnel et programmatique du HCR au cours de la période évaluée, ainsi que certains aspects de son modèle organisationnel dans le pays (par exemple, la complémentarité entre les trois niveaux organisationnels – bureaux nationaux, MCO, bureau régional -, l'organigramme, le modèle de financement, les outils de planification et de suivi). Toutefois, les paramètres d'analyse proposés dans la matrice d'évaluation ne constituaient en aucun cas une liste fermée ou exhaustive des éléments ou paramètres devant sous-tendre l'analyse, étant donné que certaines données et certains paramètres n'étaient pas disponibles et que d'autres données ou paramètres d'analyse non anticipés étaient apparus au cours de la phase de collecte des données. Par conséquent, l'analyse et la rédaction du rapport d'évaluation ont tenu compte des paramètres d'analyse proposés dans la matrice d'évaluation, à condition que les données qui les étaient aient été disponibles, cohérentes et aient pu être triangulées. L'évaluation a également utilisé des paramètres supplémentaires jugés pertinents ou a écarté certains des paramètres proposés dans la matrice d'évaluation s'ils étaient incohérents ou indisponibles.

Une grande partie des paramètres d'analyse proposés pour l'évaluation de l'efficacité (d'un point de vue quantitatif) et de l'efficience était basée sur le système de suivi et de reporting du HCR. De plus, il n'existant pratiquement pas d'autres sources alternatives au HCR, étant donné que ces activités étaient étroitement liées au mandat de l'organisation (par exemple, l'accès au territoire, le non-refoulement, l'asile, l'apatriodie). Il s'agissait donc de données autodéclarées par le HCR ou les institutions nationales, présentant plusieurs limitations : i) des difficultés à disposer de sources pour vérifier la crédibilité et la cohérence des données ; ii) un risque de biais dans les données autodéclarées ; iii) des difficultés à trianguler les données du HCR et des institutions nationales avec d'autres sources ; iv) des faiblesses dans le propre système de planification, de budgétisation et de suivi du HCR (par exemple, l'absence ou l'incohérence dans les lignes de base, les cibles, les dénominateurs ou l'établissement du budget

du personnel²²). L'analyse de l'efficacité, de l'efficience (et d'autres aspects dont la mesure quantitative était limitée, par exemple le niveau de cohérence, d'alignement, de coordination, le positionnement, ou autres) a été triangulée ou complétée par des paramètres et des données qualitatives.

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?				
Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
SQ1.1. Dans quelle mesure le HCR a-t-il bien identifié et ciblé les besoins de protection et de solutions des personnes déplacées de force, y compris dans les situations d'urgence ? 1.1.1 Besoins de protection des personnes déplacées de force	Pertinence	<p>Identification des besoins : Moyens d'identification des besoins en protection adaptés aux contextes nationaux et sous-régional, avec un focus sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Signature et ratification des conventions et instruments internationaux - Développement de la législation et de la politique publique en matière d'asile et de protection internationale - Renforcement des institutions nationales et des pratiques administratives - Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans le développement du système national d'asile - Access au territoire et non-refoulement - Access aux procédures d'asile - Qualité du système national d'asile et de la détermination du statut de réfugié - Qualité de l'enregistrement et du profilage - Identification de personnes à des besoins spécifiques et vulnérabilités - Access à l'assistance légale 	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitations des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe o Observations directes o Lignes de temps 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Personnes déplacées de force et/ ou représentants o Communautés hôtes ou représentants o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pacte mondial sur les réfugiés ; ▪ Orientations stratégiques du HCR ; ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Politique en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence; ▪ Stratégie sur les moyens de subsistance des réfugiés et inclusion économique ; ▪ Guide opérationnel sur les Solutions durables ;

²² Voir section Limitations dans la Note de cadrage et constats dans les rapports des *Country Strategy Evaluations* précédentes

²³ Les définitions des critères d'évaluation utilisées par l'évaluation sont celle de OCDE (OECD-DAC criteria for evaluating humanitarian action).

²⁴ Désagrégation par AGD, vulnérabilités, nationalité, localité et par programme ou domaine d'intervention du HCR en tant que possible (renseignement des indicateurs d'impact et de résultats de COMPASS).

²⁵ Identification non exhaustive.

²⁶ Voir Annexe 7 : Révision bibliographique

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
		<ul style="list-style-type: none"> - Accès à la documentation - Liberté de mouvement à l'intérieur des pays - Approche et actions de protection communautaire - Approche et actions de cohésion sociale et coexistence pacifique entre communautés <p>Adaptation stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'approche de développement des capacités du système national d'asile à l'évolution des différents contextes politiques, légaux, institutionnels et opérationnels - Ajustement de la planification et budgets du HCR (chaîne des résultats aux niveaux impact et outcome et allocations budgétaires) - Développement de nouveaux partenariats - Révisions des accords de partenariat - Adaptation de la communication avec personnes déplacées de force - Adaptation de la communication avec les institutions gouvernementales - Adaptation de la communication avec les agences du SNU et organisations internationales - Adaptation de la communication avec les partenaires <p>Adaptation opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajustement de la planification et budgets du HCR (chaîne des résultats au niveau output et allocations budgétaires) - Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans les programmes et actions du HCR - Développement de nouveaux partenariats - Révisions des accords de partenariat 	<ul style="list-style-type: none"> o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans stratégique et d'action mondial sur l'apatriodie ; ▪ Stratégie du HCR pour l'institutionnalisation des interventions en espèces ; ▪ Éducation: une stratégie pour l'inclusion des réfugiés ; ▪ Plan stratégique de l'UNHCR sur l'engagement des acteurs du développement ; ▪ Lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel ; ▪ Cadre stratégique d'action pour le climat ; ▪ Solutions pour les réfugiés dans les pays tiers : Feuille de route 2030, ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ; ▪ La stratégie sur la réinstallation et les voies alternatives ; ▪ L'engagement du HCR dans les objectifs de développement durable (ODD). <ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Crise au Sahel : réponse du HCR en matière d'urgence et de protection.

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
		<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des partenaires (gouvernementaux, société civile) 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification stratégique situationnelle pour le Sahel ; ▪ Approche situationnelle du HCR pour le Sahel (2024-2025).
1.1.2 Besoins de solutions des personnes déplacées de force,	Pertinence	<p>Identification des besoins : Moyens d'identification des besoins en solutions adaptés aux contextes nationaux, avec un focus sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accès à la naturalisation ou à la résidence de long terme - Accès au retour volontaire - Accès à la réinstallation - Opportunités pour l'intégration locale - Inclusion et accès aux services publics (p.ex., santé, éducation, protection sociale). - Inclusion financière - Accès au marché du travail - Accès à la terre - Accès à des opportunités d'entrepreneuriat - Accès au logement - Approche et actions de protection communautaire - Approche et actions de cohésion sociale et coexistence pacifique entre communautés - Identification de personnes à des besoins spécifiques et vulnérabilités - Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans les programmes réguliers <p>Adaptation stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adaptation de l'approche de développement des capacités du système national d'asile à l'évolution des différents contextes politiques, légaux, institutionnels et opérationnels 	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitation des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe o Observations directes o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel) ; ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>) ; ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Évaluations participatives aux FDSP (2024), monitoring, ▪ Audit OIOS o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
		<ul style="list-style-type: none"> - Ajustement de la planification et budgets du HCR (chaîne des résultats aux niveaux impact et outcome et allocations budgétaires) - Développement de nouveaux partenariats - Révisions des accords de partenariat - Adaptation de la communication avec personnes déplacées de force - Adaptation de la communication avec les institutions gouvernementales - Adaptation de la communication avec les agences du SNU et organisations internationales - Adaptation de la communication avec les partenaires <p>Adaptation opérationnelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajustement de la planification et budgets du HCR (chaîne des résultats au niveau output et allocations budgétaires) - Développement de nouveaux partenariats - Révisions des accords de partenariat - Renforcement des capacités des partenaires (gouvernementaux, société civile) 		<ul style="list-style-type: none"> o Documents des agences des NU et autres organisations internationales : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de coopération des NU et CCA, ▪ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ▪ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ▪ Programmes de la BM. o Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ▪ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles. ▪ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal, Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin entre autres) ; ▪ Statistiques nationales.
1.1.3 Besoins en situation d'urgence	Pertinence	Moyens d'identification des besoins en situations d'urgence adaptés aux contextes nationaux, avec un focus sur : <ul style="list-style-type: none"> - Access au territoire et non-refoulement - Qualité de l'enregistrement et du profilage - Identification de personnes à des besoins spécifiques et vulnérabilités - Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans les réponses d'urgence - Premier accueil (p.ex., santé, appui psycho-social, abri, eau, hygiène et assainissement, nutrition, kits) - Interventions monétaires (CBI) 	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitations des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de 	

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
		<ul style="list-style-type: none"> - Accès à l'éducation en contexte d'urgence - Approche et actions de protection communautaire Adaptation du plan de réponse à l'urgence : <ul style="list-style-type: none"> - Evaluations régulières et monitoring des besoins - Stratégies de réponse aux urgences révisées régulièrement, intégrant des critères pour la prise de décisions sur l'activation de la réponse, le maintien et le désengagement responsable - Mécanismes de gestion et de coordination des réponses d'urgence évolutifs en fonction des besoins et changements contextuels - Développement de nouveaux partenariats - Révisions des accords de partenariat 	données d'acteurs nationaux <ul style="list-style-type: none"> o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe o Observations directes o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> o Rapports publiés par des OSC, des ONG, des centres de recherche ou universités. o Articles diffusés par les médias des pays concernés
SQ1.2. Quelles ont été les principales considérations guidant la prise de décision stratégique pour le MCO Sénégal (priorités des gouvernements, de la CEDEAO, stratégies globales du HCR, autres)? 1.2.1 Comment les compromis ont-ils été gérés dans la	Pertinence Cohérence (externe et interne)	<p>Niveau d'alignement et d'adaptation de la stratégie de la MCO-Sénégal avec les stratégies et directives globales du HCR :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Objectifs stratégiques de la MCO-Sénégal correspondent aux objectifs globaux du HCR (et son évolution dans le temps), tels que définis dans les documents stratégiques et directives de l'organisation. - Décisions clés prises par la MCO-Sénégal pour adapter les plans et activités en fonction des ressources disponibles et des capacités de décision et action. - Niveau d'adaptation de la stratégie et les plans de la MCO-Sénégal aux ressources disponibles, à sa capacité de décision et action et à sa présence dans les pays. <p>Niveau d'alignement et d'adaptation de la stratégie de la MCO-Sénégal aux priorités et aux besoins exprimés par les gouvernements et partenaires nationaux, ainsi qu'aux priorités de la CEDEAO :</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitations des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe o Observations directes 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Personnes déplacées de force et/ou représentants o Communautés hôtes ou représentants o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pacte mondial sur les réfugiés ; ▪ Orientations stratégiques du HCR ; ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Politique en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence; ▪ Stratégie sur les moyens de subsistance des réfugiés et inclusion économique ;

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
priorisation des interventions ?		<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs de la stratégie de la MCO-Sénégal liés aux priorités identifiées par les gouvernements et partenaires nationaux, ainsi qu'aux priorités de la CEDEAO. - Modifications apportées à la stratégie de la MCO-Sénégal en réponse aux recommandations ou besoins exprimés par les gouvernements et partenaires nationaux. <p>Niveau d'alignement, de coordination et d'adaptation de la stratégie de la MCO-Sénégal avec les stratégies et interventions des acteurs humanitaires (focus sur l'assistance humanitaire, et la préparation et réponse L1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets ou initiatives de la MCO-Sénégal qui sont co-conçus ou alignés avec les stratégies des principaux acteurs humanitaires et de développement - Révisions ou ajustements des interventions de la MCO-Sénégal en réponse aux recommandations ou aux stratégies des acteurs humanitaires et de développement. <p>Niveau d'alignement, de coordination et d'adaptation de la stratégie de la MCO-Sénégal avec les stratégies et interventions des acteurs de développement (focus sur l'intégration locale comme solution durable) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projets ou initiatives de la MCO-Sénégal qui sont co-conçus ou alignés avec les stratégies des principaux acteurs de développement - Révisions ou ajustements des interventions de la MCO-Sénégal en réponse aux recommandations ou aux stratégies des acteurs de développement. 	<ul style="list-style-type: none"> o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guide opérationnel sur les Solutions durables ; ▪ Plans stratégique et d'action mondial sur l'apartheid ; ▪ Stratégie du HCR pour l'institutionnalisation des interventions en espèces ; ▪ Éducation: une stratégie pour l'inclusion des réfugiés ; ▪ Plan stratégique de l'UNHCR sur l'engagement des acteurs du développement ; ▪ Lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel ; ▪ Cadre stratégique d'action pour le climat ; ▪ Solutions pour les réfugiés dans les pays tiers : Feuille de route 2030, ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ; ▪ La stratégie sur la réinstallation et les voies alternatives ; ▪ L'engagement du HCR dans les objectifs de développement durable (ODD). <ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ;

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise au Sahel : réponse du HCR en matière d'urgence et de protection. ▪ Planification stratégique situationnelle pour le Sahel ; ▪ Approche situationnelle du HCR pour le Sahel (2024-2025). <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel); ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>); ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Évaluations participatives aux FDSP (2024), monitoring, ▪ Audit OIOS ○ Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Documents des agences des NU et autres organisations internationales : <ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre de coopération des NU et CCA, ■ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ■ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ■ Programmes de la BM. ○ Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ■ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles. ■ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal, Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin...) ; ■ Statistiques nationales.

Q 1: Compte tenu des différents contextes, des charges de travail et des interventions d'autres acteurs, dans quelle mesure le travail du HCR a-t-il été pertinent et cohérent dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé ²³	Paramètres d'analyse proposés ²⁴ (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées ²⁵²⁶
				<ul style="list-style-type: none"> ○ Rapports publiés par des OSC, des ONG, des centres de recherche ou universités. ○ Articles diffusés par les médias des pays concernés

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
SQ2.1. Quels ont été les résultats, escomptés et non escomptés, dans la mise en place d'environnements de protection favorables? 2.1.1 Comment les différents facteurs, y compris la présence dans le pays, ont-ils contribué à la réalisation effective des résultats (ou à leur absence) ?	Efficacité	<p>Protection : Niveau d'application effective des conventions internationales en matière de réfugiés, demandeurs d'asile et apatridie Progrès des pays sur les engagements (pledges) du Global Compact on Refugees (GCR) et du High Level Segment Statelessness 2019 Capacité de plaidoyer du HCR auprès des institutions nationales pour les mises à niveau du cadre législatif, juridique ou administratif du système de protection, d'asile et d'apatriodie</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Propositions de changements législatifs.</i> - <i>Nouvelles législations (y compris décrets d'application) adoptées renforçant l'environnement de protection.</i> <p>Renforcement des institutions nationales et des pratiques administratives Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans le développement du système national d'asile Non-refoulement, accès au territoire et aux informations (ex. : évolution annuelle du nombre de demandes d'asile) et de surveillance des frontières</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre annuel de demandes d'asile reçues</i> - <i>Nombre annuel de demandes d'asile traitées</i> - <i>Pourcentage de demandes d'information sur l'accès traitées</i> <p>Assistance juridique fournie</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de consultations juridiques fournies</i> <p>Accès à la documentation (DSR, naturalisation) et alternatives migratoires</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de DSR</i> - <i>Nombre d'actes de naturalisation délivrés</i> <p>Détermination du statut de réfugié</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitation des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe o Observations directes o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Personnes déplacées de force et/ ou représentants o Communautés hôtes ou représentants o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pacte mondial sur les réfugiés ; ▪ Orientations stratégiques du HCR ; ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Politique en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence; ▪ Plans stratégique et d'action mondial sur l'apatriodie ; ▪ Stratégie du HCR pour l'institutionnalisation des interventions en espèces ; ▪ Lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel ; ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ; ▪ La stratégie sur la réinstallation et les voies alternatives ; ▪ L'engagement du HCR dans les objectifs de développement durable (ODD).

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de demandes de statut de réfugié (résolues, reconnues positives, protection complémentaire, non reconnues)</i> - <i>Taux de résolution des demandes (en %)</i> - <i>Temps moyens de résolution des demandes</i> <p>Initiative d'assurance qualité en matière d'asile (ex.: confidentialité, transparence, délais de résolution)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Respect des procédures (due process) et standards</i> - <i>Temps moyen de résolution des cas (en jours)</i> <p>Liberté de circulation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Restrictions appliquées</i> <p>Protection communautaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Stratégies, typologie des interventions de base communautaire et résultats obtenus</i> - <i>Développement des leaderships et organisations communautaires (y compris des organisations dirigées par des réfugiés)</i> - <i>Cohésion sociale et coexistence pacifique entre FDSP et communautés hôtes</i> <p>Réponse à la violence basée sur le Genre (VBG).</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Cas de VBG signalés</i> - <i>Cas de VBG référés</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants ayant reçu un soutien psychosocial</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants ayant reçu une assistance juridique</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants ayant reçu une assistance médicale</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants référés vers de services spécialisés (publics ou des partenaires)</i> - <i>Administrations publiques formées ou sensibilisées à la prévention et à la réponse aux conduites sexuelles</i> 		<ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Crise au Sahel : réponse du HCR en matière d'urgence et de protection. ▪ Planification stratégique situationnelle pour le Sahel ; ▪ Approche situationnelle du HCR pour le Sahel (2024-2025). ▪ Communication sur la planification de la L1. o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel) ; ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>) ; ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Évaluations participatives aux FDSP (2024), monitoring, ▪ Audit OIOS

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<p><i>inappropriées (Protection contre l'Exploitation et les Abus sexuels / PEAS) conformément aux normes UNSDCF.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Comités ou groupes communautaires travaillant sur la prévention et la réponse aux VBG</i> <p>Protection des communautés LGBTQI+</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Incidents contre les communautés LGBTQI+ signalés</i> - <i>Survivants ayant reçu un soutien psychosocial</i> - <i>Survivants ayant reçu une assistance médicale</i> <p>Assistance humanitaire de base, accès aux services de base :</p> <p>Capacité nationale d'accueil</p> <p>Subventions monétaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Montant total distribué</i> - <i>FDSP ayant reçu un transfert monétaire</i> <p>Distribution de produits de première nécessité et de kits</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Kit distribués</i> <p>Accès aux services de santé d'urgence (y compris psychosociaux).</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP ayant accès aux services</i> <p>Accès à l'éducation (en contexte d'urgence)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre d'enfants scolarisés</i> <p>Système de référencement des cas à des besoins spécifiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP référés vers des services spécialisés (publics ou des partenaires)</i> <p>Accès à la protection sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP intégrés dans les mécanismes de protection sociale nationaux</i> 		<ul style="list-style-type: none"> o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi. o Documents des agences des NU et autres organisations internationales : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de coopération des NU et CCA, ▪ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ▪ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ▪ Programmes de la BM. o Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ▪ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles.

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<p>Facteurs internes :</p> <p>Présence du HCR dans le pays</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de bureaux et de personnel déployés</i> <p>Ressources financières et humaines du HCR</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Budget total alloué</i> - <i>Budget total alloué par result area</i> - <i>Nombre de personnel par type de fonction</i> <p>Relations avec les gouvernements et qualité opérationnelle des partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Réunions de coordination avec les gouvernements</i> - <i>Ateliers et de séminaires organisés</i> - <i>Nombre de fonctionnaires et employés des institutions formés</i> <p>Collaborations avec autres organisations du SNU et organisations internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre, typologie et résultats des projets/stratégies conjoints</i> <p>Partenariats avec des ONG nationales et internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre, typologie et résultats des partenariats</i> <p>Facteurs externes :</p> <p>Volonté politique et institutionnelle, compromis des gouvernements nationaux</p> <p>Volonté, adhésion et compromis des communautés d'accueil et de leurs représentants</p> <p>Facteurs imprévus de contexte</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal, Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin...); ▪ Statistiques nationales. <ul style="list-style-type: none"> ○ Rapports publiés par des OSC, des ONG, des centres de recherche ou universités. <ul style="list-style-type: none"> ○ Articles diffusés par les médias des pays concernés

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
SQ2.2. Quels ont été les résultats, escomptés et non escomptés, dans la mise en place de solutions sûres ? 2.2.1 Comment les différents facteurs, y compris la présence dans le pays, ont-ils contribué à la réalisation effective des résultats (ou à leur absence) ?	Efficacité	<p>Solutions durables (intégration locale, retour volontaire, réinstallation)</p> <p>Accès aux documents d'état civil (Registre civil)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP possédant des documents d'identité légalement reconnus.</i> - <i>Enfants de moins de 5 ans dont la naissance est enregistrée auprès d'une autorité civile.</i> - <i>FDSP ayant bénéficié d'un soutien pour obtenir des documents de statut civil, d'identité ou de statut légal.</i> <p>Procédures de naturalisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de demandes de naturalisation déposées.</i> - <i>Nombre de demandes de naturalisation traitées.</i> <p>Accès aux programmes ou services de protection sociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP concernées inscrites dans les registres sociaux nationaux.</i> <p>Accès à la santé et à l'assistance psychosociale</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP ayant accès aux services de santé essentiels</i> - <i>FDSP ayant reçu une assistance psychosociale</i> - <i>FDSP couvertes par la couverture sanitaire universelle,</i> <p>Accès à l'éducation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre total d'enfants inscrits dans le système éducatif national</i> - <i>Nombre de bourses DAFL attribuées,</i> - <i>Nombre de certificats de compétences professionnelles délivrés,</i> <p>Subventions en espèces à des fins multiples (MPG) et l'autosuffisance économique</p> <p>Inclusion financière</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP ayant un compte bancaire</i> - <i>FDSP ayant un compte de monnaie mobile.</i> <p>Inclusion dans le marché du travail et l'entrepreneuriat</p> <p>Accès à la terre</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitation des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe o Observations directes o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Personnes déplacées de force et/ ou représentants o Communautés hôtes ou représentants o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pacte mondial sur les réfugiés ; ▪ Orientations stratégiques du HCR ; ▪ Stratégie sur les moyens de subsistance des réfugiés et inclusion économique ; ▪ Guide opérationnel sur les Solutions durables ; ▪ Stratégie du HCR pour l'institutionnalisation des interventions en espèces ; ▪ Éducation: une stratégie pour l'inclusion des réfugiés ; ▪ Plan stratégique de l'UNHCR sur l'engagement des acteurs du développement ; ▪ Solutions pour les réfugiés dans les pays tiers : Feuille de route 2030, ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ; ▪ La stratégie sur la réinstallation et les voies alternatives ;

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> - <i>FDSP disposant de droits de tenure sécurisés pour le logement et/ou les terres</i> <p>Programmes ou initiatives de soutien des communautés d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Approche, type et résultats des projets adressés aux communautés d'accueil</i> <p>Réponse à la violence basée sur le genre (VBG) et à l'inégalité entre les sexes</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nombre de cas de VBG signalés</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants ayant reçu un soutien psychosocial</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants ayant reçu une assistance juridique.</i> - <i>FDSP à risque de VBG et de survivants ayant reçu une assistance médicale.</i> - <i>Administrations publiques formées ou sensibilisées à la prévention et à la réponse aux conduites sexuelles inappropriées (Protection contre l'Exploitation et les Abus sexuels / PEAS) conformément aux normes UNSDCF.</i> - <i>Comités ou groupes communautaires travaillant sur la prévention et la réponse aux VBG</i> <p>Réinstallation</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Evolution des quotas dans les pays d'accueil</i> - <i>Acceptation des cas par les autorités des pays d'accueil</i> - <i>FDSP réinstallés</i> <p>Retour volontaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>DFSP retournés dans des conditions de protection optimales</i> <p>Information sur l'inclusion des réfugiés et demandeurs d'asile dans des programmes de développement</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'engagement du HCR dans les objectifs de développement durable (ODD). <ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Planification stratégique situationnelle pour le Sahel ; ▪ Approche situationnelle du HCR pour le Sahel (2024-2025). ▪ Communication sur la planification de la L1. <ul style="list-style-type: none"> o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel) ; ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>) ; ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Évaluations participatives aux FDSP (2024), monitoring,

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> - Existence des plans nationaux et sous-nationaux de développement intégrant les FDSP - Existence d'une stratégie d'intégration locale établie et approuvée par le gouvernement et les parties prenantes pertinentes <p>Facteurs internes :</p> <p>Présence du HCR dans le pays</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nombre de bureaux et de personnel déployés <p>Ressources financières et humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget total alloué - Budget total alloué par result area - Nombre de personnel par type de fonction <p>Relations avec les gouvernements et qualité opérationnelle des partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Réunions de coordination avec les gouvernements - Ateliers et de séminaires organisés - Nombre de fonctionnaires et employés des institutions formés <p>Collaborations avec autres organisations du SNU, organisations internationales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche, typologie et résultats des collaborations <p>Qualité opérationnelle des partenariats avec des ONG nationales, internationales et ONU</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche, typologie et résultats des partenariats <p>Facteurs externes :</p> <p>Volonté politique, compromis des gouvernements nationaux</p> <p>Volonté, adhésion et compromis des communautés d'accueil et de leurs représentants</p> <p>Facteurs imprévus de contexte</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Audit OIOS <ul style="list-style-type: none"> o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi. <ul style="list-style-type: none"> o Documents des agences des NU et autres organisations internationales : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de coopération des NU et CCA, ▪ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ▪ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ▪ Programmes de la BM. <ul style="list-style-type: none"> o Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ▪ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles.

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal, Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin...); ▪ Statistiques nationales. ○ Rapports publiés par des OSC, des ONG, des centres de recherche ou universités. ○ Articles diffusés par les médias des pays concernés
SQ2.3. Quelle a été l'efficacité de la réponse du MCO à l'afflux de 2023 du Burkina Faso vers le Togo et le Bénin?	Efficacité	<p>Niveau de préparation en interne et avec les partenaires (gouvernementaux et société civile) et les acteurs humanitaires présents (plans de contingence, coordination)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Partenaires (gouvernementaux, société civile, acteurs humanitaires) engagés dans des processus de préparation et de coordination.</i> - <i>Plans de contingence documentés pour différents scénarios d'urgence.</i> - <i>Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans les plans de contingence</i> <p>Portée de la réponse :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Evaluations des besoins (e.g., flow monitoring, border monitoring, protection monitoring)</i> - <i>Identification de personnes à des besoins spécifiques et vulnérabilités</i> - <i>Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans les réponses d'urgence</i> - <i>Accès au territoire et non-refoulement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR ○ Révision documentaire et exploitation des bases de données du SNU et autres organisations internationales ○ Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux ○ Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) ○ Dynamiques de groupe 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Personnes déplacées de force et/ ou représentants ○ Communautés hôtes ou représentants ○ Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique en matière de préparation et de réponse aux situations d'urgence; ▪ Stratégie sur les moyens de subsistance des réfugiés et inclusion économique ; ▪ Guide opérationnel sur les Solutions durables ;

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Enregistrement et documentation des FDSP</i> - <i>Access à l'assistance immédiate (santé, appui psychosociale, abri, eau, hygiène et assainissement, nutrition, kits)</i> - <i>Accès à la scolarisation</i> - <i>Interventions monétaires (CBI)</i> - <i>Système de prévention, identification et référencement des cas à des besoins spécifiques et des cas de VBG.</i> - <i>Cohésion sociale et coexistence pacifique entre communautés</i> <p>Désengagement responsable :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Intégration de l'approche NEXUS dans la stratégie de réponse</i> - <i>Mise en place de solutions sûres et durables pour les FDSP, y compris plans de transition et post-urgence avec perspective de long terme</i> - <i>Développement de nouveaux partenariats</i> - <i>Révisions des accords de partenariat</i> - <i>Institutions et structures locales ayant la capacité de répondre aux urgences de manière autonome.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Observations directes o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie du HCR pour l'institutionnalisation des interventions en espèces ; ▪ Lutte contre l'exploitation et les abus sexuels et le harcèlement sexuel ; ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ; <p>o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Crise au Sahel : réponse du HCR en matière d'urgence et de protection. ▪ Planification stratégique situationnelle pour le Sahel ; ▪ Approche situationnelle du HCR pour le Sahel (2024-2025). <p>o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel); ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>);

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> ■ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ○ Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ■ Conventions de partenariat et formulations de projet, ■ Rapports de suivi. ○ Documents des agences des NU et autres organisations internationales : <ul style="list-style-type: none"> ■ Cadre de coopération des NU et CCA, ■ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ■ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ■ Programmes de la BM. ○ Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ■ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles. ▪ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal, Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin...); ▪ Statistiques nationales. ○ Articles diffusés par les médias des pays concernés
SQ2.4. Compte tenu de la nature prolongée des réfugiés, dans quelle mesure le HCR parvient-il à opérer des changements systémiques et à promouvoir l'inclusion socio-économique et les capacités nationales ?	Durabilité	<p>Niveau d'appropriation de la responsabilité effective de la protection (législation, réglementation, moyens de mise en application) des institutions nationales</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nouvelles législations (et décrets d'application) adoptées renforçant l'inclusion pour les FDSP.</i> - <i>Nombre de formations ou ateliers organisés par les institutions nationales pour sensibiliser les fonctionnaires sur les responsabilités en matière de protection des FDSP</i> <p>Niveau d'implication des institutions nationales chargées du développement économique et social dans la considération et intégration des FDSP dans les politiques, plans ou services nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Projets ou programmes de développement économique et social incluant des activités spécifiques pour les FDSP lancés par les institutions nationales</i> - <i>Budgets alloués par les institutions nationales pour des initiatives adressées aux FDSP</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR ○ Révision documentaire et exploitation des bases de données du SNU et autres organisations internationales ○ Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux ○ Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) ○ Dynamiques de groupe ○ Observations directes 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personnes déplacées de force et/ ou représentants ▪ Communautés hôtes ou représentants ▪ Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Stratégie sur les moyens de subsistance des réfugiés et inclusion économique ; ▪ Guide opérationnel sur les Solutions durables ; ▪ Stratégie du HCR pour l'institutionnalisation des interventions en espèces ;

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> - Réunions ou consultations entre les institutions nationales de développement et les organisations de défense des FDSP pour intégrer leurs besoins dans les politiques de développement. <p>Potentiel de durabilité des résultats des collaborations du MCO Sénégal avec les principaux acteurs de développement (autres agences des UN, UE, AFD,...) et les institutions financières (BM, Kfw,...) présents dans les pays</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accords de collaboration signés entre le MCO Sénégal et les principaux acteurs de développement qui incluent des engagements de financement ou de ressources à long terme. - Initiatives de transfert de compétences ou de connaissances mises en place par les partenaires de développement pour assurer la continuité <p>Développement des partenariats avec le secteur privé et autres acteurs économiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Approche, typologie et résultats des accords de collaboration signés entre le MCO Sénégal et les principaux acteurs économiques (entreprises, chambres de commerce, secteur financier) <p>Intégration de l'approche âge, genre et diversité dans les initiatives concernant l'inclusion socioéconomique et le renforcement des capacités nationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Éducation: une stratégie pour l'inclusion des réfugiés ; ▪ Plan stratégique de l'UNHCR sur l'engagement des acteurs du développement ; ▪ Solutions pour les réfugiés dans les pays tiers : Feuille de route 2030, ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ; ▪ L'engagement du HCR dans les objectifs de développement durable (ODD). <ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; <ul style="list-style-type: none"> o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel) ; ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Audits (OIOS)

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi. o Documents des agences des NU et autres organisations internationales : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de coopération des NU et CCA, ▪ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ▪ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ▪ Programmes de la BM. o Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ▪ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles. ▪ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal,

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin...) ; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Statistiques nationales. o Rapports publiés par des OSC, des ONG, des centres de recherche ou universités. o Articles diffusés par les médias des pays concernés
SQ2.5 De quelle manière le HCR a-t-il soutenu « la localisation » ²⁷ pour contribuer à ces résultats?	Efficacité, Durabilité	<p>Niveau de d'autonomie (légale, technique et financière) et capacités de gestion des institutions et partenaires nationaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ressources publics (financiers, humains, techniques) alloués aux institutions nationales pour les activités liées à la protection par rapport aux besoins exprimés</i> - <i>Budget total des institutions nationales dédié aux activités en lien avec les réfugiés qui provient du HCR</i> - <i>Ressources propres (financiers, humains, techniques), capacités de gestion et niveau d'autonomie financière des partenaires nationaux pour assurer la continuité de leurs missions et interventions en matière de protection et intégration locale des FDSP</i> <p>Niveau d'institutionnalisation des actions appuyées par le HCR (décisions politiques ou institutionnelles, cadre légal, allocation de ressources financières dans le budget général de l'état -ou similaire -, et des ressources humaines et techniques).</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Révision documentaire et exploitation des bases de données du SNU et autres organisations internationales o Révision documentaire et exploitation de données d'acteurs nationaux o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Dynamiques de groupe 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Personnes déplacées de force et/ ou représentants o Communautés hôtes ou représentants o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pacte mondial sur les réfugiés ; ▪ Orientations stratégiques du HCR ; Planification durable; ▪ Solutions pour les réfugiés dans les pays tiers : Feuille de route 2030, ▪ Orientations stratégiques du HCR 2022-2026 ;

²⁷ Le concept de « localisation » est utilisé par le MCO Sénégal pour se référer au désengagement responsable et planifié, en assurant l'effectivité d'institutions nationales d'asile indépendantes et crédibles ainsi que favorisant le développement des capacités d'autonomisation des personnes déplacées de force (Interim Strategic Report 2024-2026, MCO Sénégal).

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Initiatives ou programmes établis pour garantir la continuité des actions après la fin du soutien direct du HCR</i> - <i>Soutien financier pour couvrir les effectifs et la présence du HCR par le gouvernement hôte</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Observations directes o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ La stratégie sur la réinstallation et les voies alternatives ; ■ L'engagement du HCR dans les objectifs de développement durable (ODD). <ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; <ul style="list-style-type: none"> o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ■ Évaluations des besoins ■ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ■ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel) ; ■ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ■ Audits <ul style="list-style-type: none"> o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ■ Conventions de partenariat et formulations de projet, ■ Rapports de suivi. <ul style="list-style-type: none"> o Documents des agences des NU et autres organisations internationales :

Q 2: Quelle a été l'efficacité et la durabilité de la programmation et du plaidoyer du HCR dans les pays du MCO Sénégal ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadre de coopération des NU et CCA, ▪ Évaluations conjointes et évaluations des stratégies des agences, ▪ Rapports périodiques et techniques des agences SNU (ex. PAM, OIM, UNICEF, autres) ▪ Programmes de la BM. <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents nationaux des pays MCO (Annexe 2) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lois et décrets d'application en matière d'asile et protection internationale (et autres domaines d'intérêt ; ex. naturalisation, si disponibles). ▪ Politiques publiques en matière de protection internationale, accès à la terre, inclusion des personnes déplacées de force et apatrides dans les services publics essentiels (documentation, éducation, santé) et moyens de vie (formation professionnelle, emploi), si disponibles. ▪ Stratégies et plan de développement nationaux ou sous-régionaux (PSE Sénégal, Stratégie nationale pour la prise en charge des réfugiés et les communautés d'accueil-Bénin...); ▪ Statistiques nationales. ○ Articles diffusés par les médias des pays concernés

Q 3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?				
Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
SQ3.1. Dans quelle mesure la responsabilité, la supervision et les fonctions ont-elles été placées de manière appropriée au sein du Bureau régional, du MCO et des Bureaux nationaux?	Efficience	<p>Niveau de clarté de la chaîne de prise de décision en fonction du savoir-faire et du positionnement de chacun des trois niveaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organigrammes</i> - <i>Définition des responsabilités et fonctions du MCO dans le processus de régionalisation et décentralisation du HCR</i> - <i>Définition des responsabilités et fonctions institutionnelles entre le Représentant du MCO et la Direction du Bureau régional</i> - <i>Partage de responsabilités entre les trois niveaux de décision du HCR (les bureaux nationaux, le MCO Sénégal et le bureau régional)</i> <p>Mécanismes de coordination (interne) entre les niveaux de décision du HCR</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Coordination et complémentarité entre le MCO et le Bureau régional concernant la représentation institutionnelle du HCR face aux institutions nationales et autres parties prenantes</i> - <i>Missions d'appui technique et de supervision du Bureau régional au MCO</i> - <i>Missions d'appui technique et de supervision du MCO aux Bureaux nationaux (ou partenaires nationaux)</i> - <i>Mécanismes de planification et reporting réguliers et coordonnés entre les niveaux de décision du HCR</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Questionnaire o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Planification durable; ■ Décentralisation et Régionalisation ; ■ Manuel pour la planification des effectifs; ■ Manuel du HCR pour la planification des présences sur le terrain ; ■ Pacte mondial sur les réfugiés : Cadre d'indicateurs. o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ■ Données budgétaires pour la L1 ; ■ Communication sur la planification de la L1. o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ■ Évaluations des besoins ■ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ■ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ■ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ;

Q.3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel); ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>); ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Audit OIOS <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.
SQ3.2. Les ressources et les capacités du HCR étaient-elles adéquates aux différents niveaux organisationnels (MCO Sénégal, Bureau Régional, Bureaux nationaux)?	Efficience	<p>Évolution des ressources humaines disponibles aux différents niveaux organisationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Variations dans les organigrammes aux différents niveaux organisationnels</i> - <i>Evolution de la workforce (p.ex., nombre, profils, groupes fonctionnels, types de contrats, présence dans les pays)</i> <p>Évolution des ressources budgétaires disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Evolution de l'OP, OL, IOL, et expenditure par impact area et par pays de la MCO</i> - <i>Cohérence entre les priorisations organisationnelles et les budgétaires (IOL)</i> - <i>Evolution du budget du Bureau régional et distribution par pays de la région</i> - <i>Disponibilité de ressources « earmarked » pour la MCO</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR ○ Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) ○ Questionnaire ○ Lignes de temps ○ Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Manuel pour la planification des effectifs; ▪ Manuel du HCR pour la planification des présences sur le terrain ; ▪ Pacte mondial sur les réfugiés : Cadre d'indicateurs.

Q.3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?				
Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Données budgétaires pour la L1 ; ▪ Communication sur la planification de la L1. o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel); ▪ Financement (<i>Funding update</i>-Interne); ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Audits o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.

Q 3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?				
Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
SQ3.3. Dans quelle mesure la structure organisationnelle (du MCO Sénégal) a-t-elle soutenu la mise en œuvre des objectifs stratégiques aux niveaux national et infranational ?	Efficience Cohérence interne	<p>Adéquation organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Workforce et profils (expertise) de la MCO adéquats pour les besoins de mise en œuvre des objectifs dans les différents contextes (nationaux, infranationaux et en évolution), y compris réponse L1.</i> - <i>Flexibilité dans la gestion de la workforce pour faire face aux nouveaux besoins organisationnels (y compris réponse L1)</i> - <i>Moyens logistiques et techniques adéquats pour les besoins de mise en œuvre des objectifs dans les différents contextes (nationaux, infranationaux et en évolution), y compris réponse L1.</i> - <i>Qualité des partenariats établis pour la mise en œuvre de la stratégie et de la réponse L1 (rapports de performance de projet et appréciations transmises par les informateurs clés)</i> <p>Performance et structure budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Ratio OPS vs ABOD/staffing (y compris AWF).</i> - <i>Ratio ABOD/staffing coût per FDSP (nombre total et assistées).</i> - <i>FDSP nombre total et assistés per workforce (y compris AWF).</i> - <i>Niveau de capacité d'adaptation des budgets, et de leur opérationnalisation, aux contextes changeants, y compris la réponse à la L1 au Togo et au Bénin</i> - <i>Niveau de rapidité de la réponse L1.</i> - <i>Adéquation de la réponse L1 par rapport aux besoins (identification des besoins, mobilisation des ressources d'urgence, coordination et complémentarité avec les autres acteurs)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Questionnaire o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Manuel pour la planification des effectifs; ▪ Manuel du HCR pour la planification des présences sur le terrain ; ▪ Pacte mondial sur les réfugiés : Cadre d'indicateurs. o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Données budgétaires pour la L1 ; ▪ Communication sur la planification de la L1. o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ;

Q.3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
				<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel) ; ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>) ; ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Audit OIOS <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.
3.3.1 Dans quelle mesure l'organisation a été bien positionnée pour répondre de façon efficiente à des contextes changeants y compris des situations d'urgence?	Efficience Cohérence interne	<p>Ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Staff HCR et personnel des partenaires formés aux procédures de réponse aux urgences. ▪ Staff HCR déployé (<i>emergency roster</i>) pour la préparation et réponses aux urgences ▪ Ressources essentielles (<i>matériel, logistique</i>) prêtes et disponibles pour une réponse rapide. ▪ Mécanismes de coordination internes et externes (<i>gouvernement, société civile, SNU et acteurs humanitaires</i>) pour la réponses aux urgences <p>Partenariats</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de nouveaux partenariats ▪ Révisions des accords de partenariat <p>Performance et structure budgétaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR ○ Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) ○ Questionnaire ○ Lignes de temps ○ Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Planification durable; ▪ Décentralisation et Régionalisation ; ▪ Manuel pour la planification des effectifs; ▪ Manuel du HCR pour la planification des présences sur le terrain ; ▪ Pacte mondial sur les réfugiés : Cadre d'indicateurs.

Q.3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?

Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Niveau de capacité d'adaptation des budgets, et de leur opérationnalisation, aux contextes changeants, y compris la réponse à la L1 au Togo et au Bénin</i> ▪ <i>Niveau de rapidité de la réponse L1.</i> ▪ <i>Adéquation de la réponse L1 par rapport aux besoins (identification des besoins, mobilisation des ressources d'urgence, coordination et complémentarité avec les autres acteurs)</i> ▪ <i>Accès aux fonds d'urgence (p.ex., CERF)</i> 		<ul style="list-style-type: none"> o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Données budgétaires pour la L1 ; ▪ Communication sur la planification de la L1. o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ; ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel); ▪ Financement (<i>Funding update</i>-Interne); ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Audit OIOS o Documents des partenaires d'exécution : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.

Q 3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?				
Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
<p>SQ3.4. Comment a été géré le processus de prise de décision concernant l'ouverture d'un nouveau bureau multi-pays et la fermeture de bureaux nationaux ?</p> <p>3.4.1 Comment ces décisions ont-elles été communiquées aux parties prenantes et en interne (staff du HCR dans la MCO Sénégal, Bureau régional, Bureaux nationaux) ?</p> <p>3.4.2 Quels mécanismes ont été utilisés pour assurer des transitions harmonieuses conformes aux</p>	Efficience Cohérence interne	<p>Processus de prise décision concernant l'ouverture d'un nouveau bureau multi-pays et la fermeture de bureaux nationaux</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Analyse préalable y prospective des besoins de protection et de la situation organisationnelle du HCR dans la sous-région</i> - <i>Concertation entre les différents niveaux du HCR sur le « repositionnement » organisationnel dans les pays de la sous-région</i> - <i>Planification et mise en place progressive du processus, définition de rôles et de responsabilités</i> <p>Gestion de la transition</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Plan de réorganisation des fonctions des bureaux nationaux et de son intégration de le nouveau MCO Sénégal</i> - <i>Plan de communication externe, de transition (ou similaire) et de transfert des responsabilités aux institutions nationales dans le cadre de la fermeture des bureaux nationaux et l'ouverture du MCO Sénégal</i> - <i>Plan de communication interne (staff HCR dans les trois niveaux de l'organisation) dans le cadre de la fermeture des bureaux nationaux et l'ouverture du MCO Sénégal</i> - <i>Mécanismes établis pour assurer la continuité et le développement de l'espace de protection dans les pays sans présence physique du HCR (fermeture des bureaux nationaux)</i> - <i>Organisation des structures, des systèmes (p.ex., données, Progress v4, enregistrement) et des archives dans les pays sans présence physique du HCR (fermeture des bureaux nationaux)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Révision documentaire et exploitation des bases de données du HCR o Entretiens semi-structurés (présentiels et virtuels) o Questionnaire o Lignes de temps o Ateliers de réflexion (HCR, ERG) 	<p>Sources primaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Informateurs clé identifiés <p>Sources secondaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> o Documents globaux du HCR (Politiques & Stratégies) : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manuel pour la planification des effectifs; ▪ Manuel du HCR pour la planification des présences sur le terrain ; ▪ Pacte mondial sur les réfugiés : Cadre d'indicateurs. o Documents stratégiques et de planification du HCR au niveau du BR WCA: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Données budgétaires pour la L1 ; ▪ Communication sur la planification de la L1. o Documents du HCR au niveau du MCO Sénégal : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports stratégiques et Plans opérationnels ; ▪ Évaluations des besoins ▪ Mémorandum de déclaration d'urgence L1 ; ▪ Cadres de résultats (FOCUS et COMPASS) ; ▪ Données sur ressources humaines (listes et organigrammes) ;

Q.3 : Dans quelle mesure la structure du MCO Sénégal était-elle adaptée à son objectif, compte tenu du contexte et des aspirations stratégiques de la programmation ?				
Sous-question	Critère d'évaluation associé	Paramètres d'analyse proposés (en fonction des données disponibles et de la désagrégation, liste non exhaustive : des paramètres peuvent être ajustés ou d'autres ajoutés en fonction de l'évolution de la collecte de données)	Outils de collecte de données	Sources d'information identifiées
objectifs de l'organisation ?		<ul style="list-style-type: none"> - <i>Définition des mécanismes de travail coordonnée à distance entre les institutions nationales et le HCR, et autres parties prenantes, dans les pays sans présence physique du HCR (fermeture des bureaux nationaux)</i> 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Données budgétaires jusqu'à juin 2023 (fichiers Excel); ▪ Financement (<i>Funding update-Interne</i>); ▪ Système de suivi des indicateurs (fichiers Excel) ; ▪ Audit OIOS <p>o Documents des partenaires d'exécution :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conventions de partenariat et formulations de projet, ▪ Rapports de suivi.

ANNEXE 3 – CONTEXTE

Contexte général des pays couvert par le MCO-Sénégal

1. Les huit pays du multi-pays Sénégal forment un ensemble hétérogène qui dessine un contexte sous-régional pluriel et complexe.

Contexte économique et social - développement humain

2. En 2021, avec plus de 67,4 millions d'habitants²⁸, les pays du MCO Sénégal représentent 6% de la population subsaharienne. À l'exception du Cabo Verde, un taux de fécondité élevé (4,3 en moyenne) y entraîne une croissance démographique annuelle comprise entre 2 à 2,5 % qui offre un fort potentiel de dividende démographique²⁹. Les enfants de moins de 15 ans représentent en effet 41,5 % de la population, contre 56 % pour les personnes de 15-64 ans et seulement 2,5 % pour les plus de 65 ans. Cette structure démographique des pays du MCO reflète les réalités de l'Afrique subsaharienne, qui affiche l'une des plus fortes croissances démographiques de jeunes au monde : entre 2000 et 2020, la population âgée de moins de 25 ans a augmenté de 82 % en Afrique centrale et de 68 % en Afrique de l'Ouest³⁰.

3. En 2022, l'**indice de développement humain (IDH)**³¹ des pays du MCO (IDH 0,514) est inférieur à celui du groupe des pays les moins développés (IDH 0,542). A part le Cabo Verde qui appartient au groupe des pays à IDH moyen, tous les pays du MCO sont des pays à faible développement humain. Lors de l'**ajustement de l'IDH aux inégalités**³², la position de tous les pays est encore inférieure.

4. Témoin de la vigueur de la reprise économique post pandémie du Covid-19 dans la région, la croissance économique dans les pays du MCO s'est élevée à 6,17%, en moyenne, pour l'ensemble des pays du MCO Sénégal en 2022. Le PIB a ainsi augmenté en 2022 dans l'ensemble des pays de la zone. Trois pays ont enregistré des taux de croissance supérieurs à 5% (Bénin, Cabo Verde, Togo). Le Cabo Verde a même affiché un taux record de croissance (10,5%).

5. **Les économies des pays du MCO sont dominées par le secteur tertiaire.** En 2022, les services représentaient 46,8 % du PIB des pays de la zone, devant l'agriculture (25,35%), l'industrie (18,3%) et l'industrie manufacturière (8,34%)³³. L'agriculture reste

²⁸ Banque Mondiale, <https://donnees.banquemonde.org/region/afrique-subsaharienne> consulté le 09/05/2024. Les données mentionnées dans ce paragraphe proviennent de cette source, excepté le taux de fécondité provenant d'UNDESA <https://population.un.org/dataportal/data> consulté le 09/05/2024.

²⁹ Rapport sur les adolescents et les jeunes : Afrique de l'Ouest et du Centre Africa, UNFPA, https://wcaro.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UNFPA-WCARO-YOUTH-FR-WEB_FINAL.pdf

³⁰ L'Afrique Centrale comprend : le Burundi, le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, Djibouti, le Gabon, la Guinée Équatoriale, Madagascar, la République démocratique du Congo, le Rwanda et le Tchad
L'Afrique de l'ouest est composée de 16 pays qui sont : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Cap-Vert, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo.

³¹ Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), <https://hdr.undp.org/data-center/documentation-and-downloads> consulté le 09/05/2024.

³² Ibid.

³³ Banque Mondiale : <https://wdi.worldbank.org/table/4.2>

soumise aux contraintes et aux changements climatiques, et la pêche à l'épuisement des ressources halieutiques. Seule la Guinée a une part de l'industrie supérieure à la moyenne régionale (34,5%). L'exploitation et l'exportation de l'or, de l'alumine et du bauxite alimente sa croissance économique. La Sierra Leone exploite également des ressources en fer et en diamant.

6. Les économies des pays du MCO sont soumises à de forte tensions inflationnistes. En Afrique de l'Ouest, le **taux d'inflation**³⁴ a augmenté d'une façon spectaculaire, il est passé d'une moyenne de 12,7% en 2021 à 17% en 2022. Cette hausse est principalement liée à l'augmentation des prix des denrées alimentaires³⁵ et de l'énergie (en particulier pour la Sierra Leone). L'impact sur les ménages varie considérablement d'un pays à l'autre et à l'intérieur d'un même pays et exacerbe les problèmes de pauvreté et d'inégalité ; les ménages les plus pauvres subissant systématiquement des pertes de bien-être plus importantes.

7. L'**indice Gini**³⁶ d'inégalité de revenu montre une similitude entre les pays du MCO, dont l'indice se situe entre 33,4 et 37,9. La Guinée présente les plus fortes inégalités (avec un indice 29) et le Cabo Verde les plus faibles (42,4). En 2020, seul le Cabo Verde compte au moins une personne sur quatre (39%) bénéficiant d'une mesure de protection sociale³⁷. En termes de **pauvreté**, 18% de la population du MCO vit dans l'extrême pauvreté alors que cette situation concerne 36,7%³⁸ des Subsahariens. Les plus hauts taux de pauvreté se situent entre 26 et 27,5% (Togo, Sierra Leone, Guinée-Bissau), et les plus bas au Sénégal (9,9%) et au Cabo Verde (4,6%).

8. L'indice d'inégalité de genre (GII) des pays du MCO Sénégal est de 0,562 avec de fortes disparités entre le Cabo Verde qui présente la structure sociale la plus égalitaire (0,325) et le Bénin qui présente la plus inégalitaire (0,649). Il est dans la moyenne du taux des pays d'Afrique Subsaharienne (0,665). Le taux de natalité moyen chez les adolescentes (Age 15- 19 ans) est de 80,3 pour 1.000 habitantes avec là aussi de fortes disparités entre le Cabo Verde (54) et la Guinée (112,2)³⁹.

9. Les **violences à l'égard des femmes** (violences et discriminations basées sur le genre, VBG) et **des enfants** (abus physiques, abus sexuels, mutilations génitales et mariages précoces) restent une préoccupation majeure dans certains pays concernés malgré leur ratification des conventions internationales, des avancées législatives (comme au Sénégal et en Gambie) et d'initiatives d'envergure comme le Projet d'Appui à la Protection des Enfants victimes de Violations de leurs droits⁴⁰ (PAPEV)^{41, 42}.

³⁴ Banque Mondiale : <https://donnees.banquemondiale.org/region/afrique-subsaharienne>

³⁵ Le Cap Vert, le Sénégal, la Gambie et le Bénin sont les pays les plus dépendants des importations de céréales, avec des taux de dépendance respectivement de 95,8%, 57,4%, 51,6% et 50,1%. Le Togo est le moins dépendant, avec un taux de 22,6%, lui suit la Guinée avec 29,3% en 2022.

³⁶ L'indice de Gini indique dans quelle mesure la répartition des revenus (ou, dans certains cas, les dépenses de consommation) entre les individus ou les ménages au sein d'une économie s'écarte de l'égalité parfaite.

³⁷ Rapport sur le développement durable en Afrique de l'Ouest du Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest (BSRO-AO) de la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), octobre 2023.

³⁸ Banque Mondiale, 1,90 USD/jour selon les prix internationaux de 2011.

³⁹ <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indices/GII>

⁴⁰ Projet du Bureaux Régional du Haut-Commissariat aux droits de l'homme (HCDH) pour l'Afrique de l'Ouest en collaboration avec le Centre de la CEDEAO pour le développement du genre et couvre 6 pays : la Gambie, la Guinée, la Guinée-Bissau, le Sénégal, le Mali et le Niger.

⁴¹ <https://www.ohchr.org/fr/countries>; <https://www.amnesty.org/fr/documents/pol10/7200/2024/fr/>

⁴² Voir annexe pour les détails du statut des différentes conventions internationales relatives aux droits humains.

10. La pauvreté s'accompagne pour les populations de **conditions de vie souvent difficiles**. En ville, 48% des habitants du MCO (hormis au Cabo Verde) vivent dans des bidonvilles ou logements insalubres, 49% des habitants des pays du MCO Sénégal ont accès à l'électricité. Dans seulement 3 pays (Cabo Verde, Gambie et Sénégal) plus de 80% de la population avait accès à l'eau potable en 2020. Dans les autres pays, environ les 2 tiers de la population y avaient accès.

11. Concernant l'**éducation**⁴³, les budgets alloués représentent pour la plupart des pays du MCO environ 3% du PIB, avec des variations qui vont de 2,1% (Guinée-Bissau) à 6% (Cabo Verde). La forte croissance démographique et la jeunesse de la population tendent à réduire l'impact des efforts réalisés par les gouvernements pour augmenter le taux de scolarisation⁴⁴. Tous les pays du MCO ont amélioré le taux d'inscription dans l'enseignement primaire durant les vingt dernières années, et quatre d'entre eux ont désormais un taux d'achèvement du primaire supérieur à 75 %⁴⁵. Malgré ces progrès importants, la croissance démographique et l'abandon scolaire précoce font que le nombre d'enfants déscolarisés demeure important. Comme partout ailleurs dans le monde, le taux d'achèvement baisse nettement pour l'enseignement secondaire (26 points en moyenne), et seul le Cabo Verde maintient un taux légèrement supérieur à 75%. Le taux moyen d'achèvement des filles (48,8%) dans les pays du MCO est supérieur à la moyenne régionale de l'Afrique subsaharienne (43,3). Ce résultat est dû aux bons résultats du Cabo Verde (75,2%), de la Sierra Leone (65,8%) et du Togo (65,8%). Le taux d'achèvement des filles est cependant inférieur à celui des garçons au Bénin (27,7% contre 30,4%), en Guinée (30,8% contre 39,3%), en Guinée-Bissau (29,2% contre 44,6%) et au Togo (59,9% contre 66,8%).

12. Au-delà des indicateurs de scolarisation dans l'enseignement général, l'amélioration des compétences acquises demeure un défi majeur. Selon UNICEF, en Afrique, la proportion moyenne d'enfants inscrits dans les premières années de l'éducation primaire qui atteignent le seuil minimal de compétence en fin de primaire est de 22 % en mathématiques et de 35 % en lecture⁴⁶.

13. Le taux d'alphabétisation des adultes reste en dessous des 60 % dans la plupart des pays, à l'exception du Cabo Verde (où il atteint 91 % chez les adultes de plus de 15 ans) et du Togo (67 %). Plus de la moitié des adultes sont analphabètes en Sierra Leone, au Bénin et en Guinée. Dans ce contexte, la disponibilité et l'accès à l'enseignement et aux formations techniques et professionnelles (EFTP) constituent un enjeu crucial pour renforcer les liens entre le système éducatif et de formation et le marché du travail.

14. Dans le **domaine de la santé**⁴⁷, les écarts entre pays du MCO se creusent. En termes de taux de décès maternels, le Cabo Verde (avec l'un des taux les plus bas du continent) et le Sénégal affichent les ratios les plus faibles (261 décès maternels pour

⁴³ Banque Mondiale <https://donnees.banquemondiale.org> consulté le 09/05/2024

⁴⁴ Transformer l'éducation en Afrique. Un aperçu basé sur des données probantes et des recommandations pour des améliorations à long terme, UNICEF et Commission de l'Union Africaine.

⁴⁵ Le Cap Vert (94%) depuis de nombreuses années, la Sierra Leone (95%) le Togo (89%) et la Gambie (75%) plus récemment ont atteint un taux d'achèvement du primaire supérieur à 75%, tandis que le Bénin (65%), la Guinée (63%), la Guinée Bissau (63%) et le Sénégal (57%) restent encore en dessous de ce seuil.

⁴⁶ Transformer l'éducation en Afrique. Un aperçu basé sur des données probantes et des recommandations pour des améliorations à long terme, UNICEF et Commission de l'Union Africaine.

⁴⁷ Banque Mondiale <https://donnees.banquemondiale.org> consulté le 09/05/2024

100.000 naissances en 2020⁴⁸). A l'opposée, la Guinée-Bissau a un taux de décès très élevé, et en hausse depuis 2014. Le taux de mortalité infantile pour les moins de 5 ans baisse dans tous les pays depuis 2000. En 2021, la majorité des pays (à l'exception du Cabo Verde et du Sénégal) sont proches du taux subsaharien (73%), et loin d'atteindre l'objectif de 25 décès pour 1.000 naissances vivantes. Les maladies transmissibles et les pathologies associées à la grossesse, à l'accouchement et à la nutrition causent plus de la moitié des décès dans tous les pays, exceptés au Sénégal et au Cabo Verde où les maladies non transmissibles sont la principale cause de décès.

15. La proportion de la population touchée par la **sous-nutrition** dans les pays couverts par le MCO est passée de 10,6 % en 2018 à 14% en 2020, affectant un total de 57,3 millions de personnes en 2020. Le Sénégal et la Gambie présentent les taux de prévalence de malnutrition les plus bas. En outre, cinq pays⁴⁹ affichent une prévalence **d'insécurité alimentaire** sévère supérieure à la moyenne subsaharienne. En Guinée, cette prévalence d'insécurité alimentaire est de 49,5%, depuis 2017, soit deux fois plus élevée que la moyenne subsaharienne, et elle est en forte hausse en Guinée-Bissau (61,7% en 2017 et 77,8% en 2021⁵⁰).

Contexte climatique

16. L'Afrique de l'Ouest est **l'une des régions du monde les plus vulnérables au changement climatique et aux risques environnementaux**. Sur les quinze pays qui composent la région de la Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), quatre (Guinée-Bissau, Mali, Liberia et Niger) sont classés parmi les dix pays les plus vulnérables au changement climatique et aux risques environnementaux dans le monde⁵¹. Le climat de l'Afrique de l'Ouest s'est davantage réchauffé que la moyenne mondiale avec des températures moyennes annuelles et saisonnières qui ont augmenté de 1 à 3°C depuis le milieu des années 1970⁵².

17. Une des caractéristiques notables de la région est l'importance cruciale du réseau hydrographique⁵³ qui atténue le contraste très marqué entre zones humides et zones arides. Les principaux cours d'eau de la région (Niger, Sénégal, Gambie) permettent en effet une sorte de transfert interzonal d'eau douce des régions humides vers les régions arides. Ce phénomène traduit clairement la **forte interdépendance des pays ouest-africains**. La **baisse de la pluviométrie** favorise la prolifération de végétaux flottants, entravant la pêche, la navigation et les infrastructures hydro-agricoles et hydro-électriques, tout en facilitant la multiplication des vecteurs de maladies hydriques.

18. D'ici 2050, les débits des cours d'eau dans la région devraient diminuer de 20 à 40 %, tandis que la recharge des eaux souterraines dans les zones côtières pourrait baisser de 25 %. Ces changements auront des répercussions sur la production d'hydroélectricité

⁴⁸ L'objectif de développement durable à atteindre d'ici 2030 est un taux de mortalité maternelle à moins de 70 pour 100.000 naissances vivantes.

⁴⁹ Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Sierra Leone.

⁵⁰ <https://donnees.banquemonde.org/indicateur/SN.ITK.MSFI.ZS?end=2021&locations=GW&start=2017>

⁵¹ Banque Africaine de Développement (BAD), Perspectives économiques en Afrique de l'Ouest, 2023.

⁵² <https://www.climatestrategy.ecowas.int/fr/>; Sixième rapport d'évaluation du GIEC.

⁵³ <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Climate-impactsF-prelims.FDSP>

et entraîneront une réduction significative des rendements moyens des cultures de mil, de sorgho, de maïs et de riz⁵⁴.

19. Très exposées à l'érosion, les plages et cordons dunaires qui longent la zone côtière reculent déjà de 1 à 2 mètres par an au Sénégal et de 20 à 30 mètres dans le Golfe de Guinée. Cette situation illustre l'impact concret du réchauffement climatique, dont les conséquences, selon la Banque Africaine de Développement (BAD), pourraient entraîner une contraction supplémentaire de 30 % du PIB africain d'ici à 2050⁵⁵.

20. **Le changement climatique au Sahel central, et dans les pays du MCO Sénégal aggrave les sécheresses, exacerbe les pénuries d'eau et de nourriture, et accroît la compétition entre différents groupes pour ces ressources rares. Il est source de tensions communautaires et politiques**, notamment entre agriculteurs et éleveurs, ce qui fragilise la cohésion sociale des pays concernés⁵⁶. Ces tensions alimentent les conflits armés au Sahel et contribuent à fragiliser davantage des États déjà instables. Face à la dégradation de leurs conditions de vie, les populations quittent leurs terres, générant des mouvements migratoires importants vers les pays côtiers. Ces flux de population constituent un défi majeur pour les ressources et les infrastructures de ces pays, déjà confrontés à leurs propres défis de développement⁵⁷.

21. Dans les pays côtiers d'Afrique de l'Ouest, notamment au Sénégal, la raréfaction des ressources halieutiques du fait du changement climatique, de la surpêche et de la pollution marine, constraint les communautés de pêcheurs à migrer de manière saisonnière vers des zones de pêche éloignées. Parfois ces pressions les poussent même à abandonner leur activité pour émigrer vers d'autres pays⁵⁸.

22. **La CEDEAO a adopté une Stratégie Régionale Climat (SRC) pour la mise en œuvre de la Stratégie 2020-2030 de l'Union Africaine (UA)**. En outre, tous les pays du MCO mettent en œuvre des programmes nationaux et locaux de réduction des risques de catastrophe. Une difficulté importante réside dans la capacité de mobilisation de fonds suffisants pour atteindre leurs engagements.

Contexte politique

23. **Les défis climatiques, économiques, sociaux, et sécuritaires existants dans les pays du MCO, et plus largement dans la zone Sahélienne voisine, accentuent la fragilité des institutions démocratiques.**

24. **Des coups d'État militaire ont ainsi eu lieu au Mali (Aout 2020 et mai 2021), en Guinée (septembre 2021) au Burkina Faso (Janvier et septembre 2022), au Niger (juillet 2023). Des tentatives de coup d'État ont également été recensées en Guinée-Bissau (tentative présumée en février 2022 et en décembre 2023) et en**

⁵⁴ Commission de la CEDEAO – Direction de l'Environnement et des Ressources Naturelles –« Version courte de la Stratégie Régionale Climat de la CEDEAO ». 2022

⁵⁵ Banque Africaine de Développement (BAD), Perspectives économiques en Afrique de l'Ouest, 2023.

⁵⁶ <https://africacenter.org/fr/publication/la-complexite-croissante-des-conflits-entre-agriculteurs-et-eleveurs-en-afrique-de-louest-et-centrale/>

⁵⁷ Rapport spécial du GIEC sur le changement climatique et les terres arides : <https://www.ipcc.ch/srccl/> Chapitre 6 du Sixième rapport d'évaluation du GIEC (AR6): <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-i/>

⁵⁸ Aliou Sall, Pierre Morand : AlioPêche artisanale et émigration des jeunes africains par voie piroguière. Politique africaine 2008/1 (N° 109), pages 32 à 41

Sierra Leone (novembre 2023) et en Gambie (tentative présumée en décembre 2022). En Guinée, le coup d'État a aggravé l'instabilité socio-économique, le mécontentement social et le recul des libertés fondamentales. Ces événements ont eu un impact sur les flux migratoires, incitant de nombreux Guinéens à fuir vers les pays voisins, notamment la Guinée-Bissau, et parfois jusqu'en Europe.

25. À la suite de la constitution de l'Alliance des Etats du Sahel (AES), le Burkina Fasso, le Mali et le Niger ont déclaré en janvier 2024 vouloir se retirer de la CEDEAO. La rupture devrait être effective le 29 janvier 2025, bien qu'une période de transition de 6 mois a été décidée, et que le mandat de négociation des Présidents Sénégalais Bassirou Diomaye Faye, et Togolais, Faure Gnassingbé subsistent, afin de négocier les modalités de ce retrait, y compris la liberté de circulation des ressortissants des États concernés. Au niveau régional, le protocole A/p 1/5/79, de la CEDEAO reconnaît en effet la libre circulation des personnes dans la région ainsi que le droit de séjour et d'établissement dans les États membres, y compris les pays couverts par le MCO. Ce principe est réaffirmé par l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), qui reconnaît également le droit des ressortissants à chercher un emploi et à s'établir sur l'ensemble du territoire de l'Union⁵⁹. Les pays de l'AES semblent vouloir préserver les acquis de la liberté de circulation pour les ressortissants de la CEDEAO, tout en se réservant le droit d'y déroger pour des raisons sécuritaires.

26. En dépit de ce contexte, les élections récentes dans plusieurs pays de la zone, dont le Cabo Verde, le Bénin, la Gambie, et le Sénégal, se sont déroulées normalement. Exemple historique de stabilité, le Sénégal a surmonté une période préélectorale sensible avec des troubles entraînés par le fait de l'emprisonnement des leaders de l'opposition.

27. Les huit pays couverts par le MCO ont ratifié les **cadres internationaux⁶⁰ relatifs à la reconnaissance et protection des réfugiés** (Convention 1951 et/ou son Protocole, Convention pour la protection des travailleurs migrants et des membres de leur famille, Convention contre la criminalité transnationale organisée et le Protocole de Palerme). La Convention de 1954 relative au statut des apatrides a été ratifiée par tous hormis le Cabo Verde.

28. A travers la Déclaration d'Abidjan de 2019, les 15 États membres de la CEDEAO, avec la participation du HCR, ont rejoint la campagne décennale d'éradication de l'apatriodie. Sur la base de cet engagement, 12 États (dont le Bénin, La Guinée, la Guinée-Bissau, le Sénégal, le Togo et la Gambie) ont élaboré des stratégies globales à long terme pour mettre fin à l'apatriodie. En février 2024, l'Assemblée des États de l'Union africaine (UA) a adopté, lors de la 37^{ème} session ordinaire, le Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif à certains aspects spécifiques du droit à la nationalité et à l'éradication des cas d'apatriodie en Afrique. Dans ce cadre, la législation nationale présente différents niveaux de développement et d'alignement avec les standards internationaux, mais les réformes juridiques ont réalisé des progrès durant ces dernières années. En outre, les pays ont pris des engagements pertinents pour favoriser l'intégration locale, dans le cadre du

⁵⁹ Les pays couverts par le MCO sont membres de la CEDEAO. Seuls le Bénin, la Guinée-Bissau, le Mali, le Sénégal et le Togo sont membres de l'UEMOA.

⁶⁰ <https://www.unhcr.org>; <https://treaties.un.org/>

Pacte mondial pour les réfugiés (*Global Compact on Refugees*, GCR), ou pour éradiquer l'apartheid, par le biais du Segment de haut niveau de 2019⁶¹.

Contexte sécuritaire

29. Le principal enjeu sécuritaire dans les pays du MCO Sénégal est **l'extension du conflit au Sahel**. Le Sénégal, la Guinée, le Bénin et le Togo, voisins du Mali, du Burkina Faso et du Niger, voient le conflit se propager vers le sud et toucher le nord du Togo et du Bénin. Les groupes armés, tels que le Groupe de Soutien à l'Islam et aux Musulmans (GSIM)⁶² et l'État islamique dans le Grand Sahara (ISGS), mènent des attaques contre des infrastructures et des populations, aggravant l'insécurité et provoquant des déplacements. Malgré l'état d'urgence au Togo en 2022 après plusieurs attentats, l'insécurité s'est intensifiée en 2023 dans les deux pays⁶³.

30. **Le conflit séparatiste de faible intensité en Casamance** affecte la sécurité en Basse Casamance et le développement de la sous-région depuis le début des années 1980. Du fait de la configuration de ce territoire, le conflit a un impact dans les zones frontalières de Guinée Bissau et de Gambie. Dès janvier 2021, des affrontements violents ont éclaté entre l'armée sénégalaise et les rebelles du MFDC, plus précisément dans les zones proches de la frontière avec la Gambie. En 2022, l'intensification des combats a contraint des milliers de Sénégalais⁶⁴ et plus de 5.700 Gambiens⁶⁵ de quitter leurs foyers. Depuis la signature d'un accord de paix en août 2022 avec l'une des factions séparatistes, la situation s'est stabilisée, et la plupart des déplacés sont retournés dans leurs villages, sans que le conflit ne soit véritablement résolu.

Contexte des personnes déplacées de force et apatride (FDSP) du MCO Sénégal

Réfugiés, demandeurs d'asile et déplacés internes

31. Le nombre de FDSP en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale a explosé ces dernières années, atteignant 13,7 millions en 2024⁶⁶, soit 6 fois plus qu'il y a dix ans⁶⁷. Le changement climatique aggrave les déséquilibre économiques et sociaux des zones concernées, les crises politiques et les conflits armés, poussant 2,3 millions de personnes à fuir leur pays, et plus de 8 millions à se déplacer à l'intérieur de leurs frontières.

⁶¹ Voir Annexe 2. Tableaux récapitulatifs sur les conventions internationales relatives aux droits humains et sur la législation concernant l'asile et l'apartheid dans les pays du MCO Sénégal.

⁶² JNIM, des initiales de la transcription du nom en arabe, Jama'at Nusrat al-Islam wal-Muslimin.

⁶³ Données sur la localisation et les événements dans les conflits armés (ACLED).

⁶⁴ <https://news.un.org/en/story/2022/09/1125382>

⁶⁵ <https://dtm.iom.int/gambia>

⁶⁶ <https://data.unhcr.org/fr/situations/rbwca>.

⁶⁷ *Ibid.* Les deux régions comptaient 166 988 réfugiés et demandeurs d'asile en janvier 2014 et 2 432 746 en janvier 2024.

32. Bordant la façade atlantique de l'Afrique de l'Ouest, et jouxtant la zone sahélienne centrale particulièrement sensible, les pays couverts par le MCO Sénégal accueillent en 2024, moins de 0,2%⁶⁸ des FDSP d'Afrique de l'Ouest et Centrale.

33. Le nombre de réfugiés dans les 8 pays du MCO Sénégal était de 46.087 en 2020. Il est même descendu à 31.810 en 2022⁶⁹ grâce à des processus d'intégration locale, naturalisation et de retours volontaires réussis, la cessation du statut de refugies des Ivoiriens a eu un rôle important dans l'évolution du nombre de refugies. Cependant, le nombre de réfugiés a remonté drastiquement en 2023 (83.613)⁷⁰ du fait principalement de l'extension des conflits au Sahel et au Burkina Fasso vers les régions frontalières septentrionales du Bénin et du Togo. En 2023, 40.785 personnes déplacées⁷¹ fuient l'insécurité dans le Nord du Bénin et du Togo⁷².

34. Les États côtiers qui configurent le MCO Sénégal sont historiquement récepteurs d'une migration liée au travail en provenance des États centraux du Sahel⁷³. L'accroissement récent des déplacements forcés en Afrique de l'Ouest du fait des conflits armés dans les pays du Sahel central engendre une problématique de flux mixtes dans plusieurs pays côtiers de la zone. Ces flux sont facilités par la proximité culturelle et linguistique existants entre les populations, le caractère pluriethnique des États, leur appartenance conjointe à la CEDEAO et la porosité des frontières⁷⁴.

35. La réactivation récente de la route migratoire atlantique en partance de Mauritanie et, dans une moindre mesure, des côtes Sénégalaises vers l'Espagne et les îles Canaries alimente également le transit des populations en provenance des pays du Sahel ou encore de Guinée vers le Sénégal et les îles Canaries⁷⁵. Certaines données montrent que plusieurs pays de la sous-région (Gambie, Sénégal, Guinée, et Guinée-Bissau) sont devenus des points de départ et de transit sur la route atlantique de l'Afrique de l'Ouest vers les îles Canaries⁷⁶. Le nombre de personnes arrivées aux îles Canaries a connu une nette augmentation au cours des années 2023 et 2024⁷⁷. Les ressortissants d'origine sénégalaise, malienne et gambienne ont été rapportés comme les principaux arrivants⁷⁸, mais des migrants originaires de Guinée, Côte d'Ivoire, Cameroun, Guinée-Bissau et Burkina Faso ont également été nombreux à rejoindre cette vague migratoire. La population malienne est devenue la première nationalité des arrivées irrégulières par la mer aux îles Canaries, passant d'environ 700 personnes en 2023 à environ 10 000 en 2024, avec un taux de reconnaissance du statut de réfugié de 98 %. La route atlantique

⁶⁸ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=VjWk3a>.

⁶⁹ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=VjWk3a>

⁷⁰ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=VjWk3a>

⁷¹ Source: bfa_core_w01_2023-12-31.

⁷² Sources: bfa_core_2023-july-25 et WCA Main PoCs_JAN 2024.

⁷³ Lama Kabbanji, Vers une reconfiguration de l'agenda politique migratoire en Afrique de l'Ouest, <https://www.erudit.org/fr/revues/ei/2011-v42-n1-ei4064/045877ar/>, Études internationales, Erudit,

⁷⁴ Migration au Sénégal : Profil National 2018. OIM.

⁷⁵ La OIM au Sénégal fait un recensement bimensuel des pirogues en partance des côtes sénégalaises pour les îles Canaries. « Etat des lieux des départs, Sénégal, Mouvements vers les îles Canaries ». <https://dtm.iom.int/fr/reports/senegal-monitoring-des-lieux-de-depart-mouvements-vers-les-iles-canaries-mai-juin-2023?close=true>

⁷⁶ Naranjo, J. (26 aout 2024). El agravamiento del conflicto en Malí empuja a miles de refugiados hacia Canarias. El País. <https://elpais.com/españa/2024-08-27/el-agravamiento-del-conflicto-en-mali-empuja-a-miles-de-refugiados-hacia-canarias.html>

⁷⁷ Frontex. Plus de 47 000 personnes ont atteint les îles Canaries via la route atlantique de l'Afrique de l'Ouest entre janvier 2023 et juin 2024, contre 36 000 sur la période allant de janvier 2018 à décembre 2022.

⁷⁸ El País - All or nothing to make it to El Hierro, the last European outpost for African refugees <https://english.elpais.com/international/2023-10-05/all-or-nothing-to-make-it-to-el-hierro-the-last-european-outpost-for-african-refugees.html>

à destination des îles Canaries est devenue l'une des routes où l'on trouve le plus grand nombre de personnes déplacées de force et d'apatriides qui ont disparu ou sont décédées au cours de la traversée par mer⁷⁹, ce qui a suscité une mobilisation progressive des organisations humanitaires au cours des dernières années⁸⁰.

36. Cependant, le déficit de données permettant de recenser précisément les étrangers dans les pays de la sous-région rend difficile la quantification et l'analyse précise des mouvements de population. Il représente une difficulté supplémentaire pour les politiques publiques nationales des pays concernés et pour les organisations internationales qui travaillent sur ces questions.

Évolution, répartition, causes majeures.

37. Le bureau du Sénégal du MCO est composé de deux zones géographiques distinctes et séparées : d'une part, les pays de la Côte Ouest du Sénégal à la Sierra Leone, et d'autre part, les pays du Golfe de Guinée, le Bénin et le Togo.

Pays de la Côte Ouest du Sénégal à la Sierra Leone

Cette zone se caractérise par une population réfugiée de longue durée.

38. **Le Sénégal** accueillait 16.524 réfugiés en 2021 et 12.990 en 2023, principalement des ressortissants mauritaniens ayant fuis ou ayant été expulsés de leurs pays en 1989, à la suite des violences communautaires et de la crise diplomatique entre les deux pays. Il s'agissait principalement de Haalpulaars, mais aussi de Wolofs et Soninkés, appartenant aux mêmes groupes ethniques que les Sénégalais, et qui pouvaient facilement se confondre avec eux. Plus de 75.000 personnes seront alors reconnues par le gouvernement sénégalais comme « réfugiés » de prima facie⁸¹, c'est-à-dire de manière collective et a priori. Depuis lors, les politiques conjointes de rapatriement et de naturalisation ont permis de réduire progressivement leur nombre. Après la facilitation d'environ 25.000 rapatriements volontaires entre 2008 et 2012, leur nombre a longtemps stagné autour des 14.000, puis a encore diminué en 2022, pour s'établir à 11.518 en 2023. Ils sont principalement concentrés à la frontière mauritanienne, le long de la vallée du fleuve Sénégal dans les régions de Saint-Louis (4.208 en 2022) et de Matam (5.860 en 2022), et à des degrés moindres à Dakar et à Tambacounda.

39. Le Sénégal est aussi un pays de départ pour la **Gambie**⁸² et la **Guinée-Bissau**⁸³ du fait du conflit armé régional de basse intensité qui sévit depuis 1982 en Casamance. Ce conflit, bien qu'il ait connu des périodes de relative accalmie, n'a jamais été entièrement résolu. La Gambie comptait ainsi 4.585 réfugiés et demandeurs d'asile en

⁷⁹ https://www.linkedin.com/posts/antonio-j-castro-92519632_m%C3%A1s-visual-impossible-brutal-mapa-que-muestra-activity-7277823234413068288-LCyN?utm_source=share&utm_medium=member_desktop

⁸⁰ Voir, par exemple, Maunganidze, O. and ICRC (2021). Where are they? Searching for missing persons and meeting their families' needs. ICRC and ISS. Available at: www.icrc.org/en/document/missing-persons-high-cost-conflict-and-violence-africa. “Of the more than 48000 missing persons registered by the International Committee of the Red Cross (ICRC) in Africa, more than half originate from West Africa. While the majority of these cases is conflict-related, a growing proportion is linked to migration. Already, in several countries of West Africa where the ICRC has been operating for decades, migration related cases outstrip conflict related ones.”

⁸¹ « In 1989, Senegal recognized nearly 75,000 Mauritanian refugees on prima-facie basis who had fled Mauritania due to a conflict over water resources. » Source: MCO factsheet September 2020

⁸² Source: MCO factsheet September 2020

⁸³ Source: MCO factsheet September 2020

2020 dont 4.178 ressortissants sénégalais. La Guinée Bissau en comptait à la même époque 1.876. 97,33% d'entre eux étaient de nationalité sénégalaise. La période évaluée est marquée par deux faits majeurs. D'une part, la résurgence du conflit en Basse Casamance à partir de 2021, et l'opération militaire lancée par l'armée sénégalaise contre les bases du MFDC en 2022. Bien qu'elle ait entraîné d'importants déplacements parmi les populations sénégalaises et gambiennes vivant des deux côtés de la frontière, la crise n'a pas eu d'impact quantitatif majeur sur le nombre de réfugiés et de demandeurs d'asile sénégalais recensés en Gambie. Ce dernier a même légèrement baissé durant la période considérée (4.178 en 2020, 4.204 en 2021, 3.692 en 2022 et 3.942 en 2023). D'autre part, la Guinée-Bissau a réalisé un processus massif de naturalisation des réfugiés, principalement sénégalais vivant sur son territoire. Leur nombre est ainsi passé d'environ 4.853 en 2018, à 1.846 en 2020. Ils sont devenus nuls en 2022⁸⁴.

40. En 2021, la Guinée accueillait 6.014 réfugiés et demandeurs d'asile, majoritairement des Ivoiriens (63,31 %) et des Sierra-Léonais (28,09%)⁸⁵. Ces réfugiés sont en grande partie établis dans la région de la Guinée forestière, et beaucoup d'entre eux sont des réfugiés de longue durée.

41. Les premiers réfugiés ivoiriens ont été recensés en Guinée en 2002, suite à la tentative de coup d'État contre le Président Gbagbo et à la rébellion dans les régions septentrionale. En 2003, la désapprobation des accords de Marcoussis a engendré des violences à Abidjan, conduisant à l'arrivée de 7.000 ivoiriens supplémentaires en Guinée. En 2007, un armistice a été signé, mais les contestations de l'élection présidentielle ont ravivé les affrontements dans le pays jusqu'en 2011. Le nombre de réfugiés est passé de 6.000 en 2015 à environ 4.000 en 2016-2021⁸⁶. En fin d'année 2021, suite à l'accélération du processus de rapatriement volontaire dans la région, les derniers réfugiés ivoiriens en Guinée ont été rapatriés⁸⁷. L'année 2022 marque l'achèvement du processus de rapatriement et d'intégration locale ayant conduit à la mise en œuvre de la clause de cessation du statut de réfugié ivoirien⁸⁸.

42. La Guinée a par ailleurs été un pays d'accueil pour les réfugiés Libériens et Sierra Léonais lors des conflits armés qui ont déchirés ces deux pays dans les années 90 et au début des années 2000. Jusqu'à 416.064 ressortissants libériens seront placés sous mandat de protection du HCR en Guinée en 1993, et jusqu'à 370.631 Sierra Léonais en 1999 à l'apogée des différents conflits armés dans ces deux pays⁸⁹. Le retour de la paix a permis de réduire progressivement le nombres de réfugiés présents en Guinée malgré des épisodes ponctuels de violence à moindre échelle. Le processus électoral en Sierra Leone en 2018 semble avoir ainsi entraîné une légère augmentation des déplacements de population. La Guinée comptait en effet 1.747 réfugiés et demandeurs d'asile en provenance de Sierra Leone en 2018 et 2,4 fois plus en 2020. Leur nombre est resté

⁸⁴ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=VjWk3a>

⁸⁵ Ibid

⁸⁶ Le nombre passe de 6 000 (2015) aux alentours de 4 000 en 2016-2021.

⁸⁷ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=uLL86u>

⁸⁸ Clause de cessation de statut de réfugié ivoirien lors de la 70e session du Comité exécutif du HCR. <https://data.unhcr.org/en/country/sen>

⁸⁹ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=KH9v8F>

globalement stable depuis lors, mais leur proportion au sein de la population déplacée globale a augmenté significativement en raison du départ des réfugiés ivoiriens.

43. Le nombre de réfugiés au Cabo Verde demeure résiduel et stable (115 personnes recensées entre 2014 et 2022).

Pays côtiers du Golfe de Guinée – Togo et Bénin

44. Le Bénin et le Togo ont recensé durant les 10 dernières années un nombre modéré et stable de réfugiés et demandeurs d'asile, voire légèrement décroissant pour le Togo, avant d'être rattrapés par l'extension du conflit au Sahel dans leurs régions septentrionales.

45. La population réfugiée était de 2.242 personnes au Bénin en 2021 et de 11.499 à la même époque au Togo voisin. Les ressortissants ghanéens réfugiés au Togo depuis les affrontements communautaires de 1994 sont historiquement la population concernée la plus importante. 70.000 personnes s'étaient alors réfugiées au Togo voisin⁹⁰. Ils ne représentaient plus que 8.513 personnes en 2021, mais restait la première population concernée dans le pays (74,03%)⁹¹, loin devant les Ivoiriens (14,26%) et les ressortissants de la République centrafricaine (4,51%). Ces derniers étaient la même année la première communauté réfugiée au Bénin (1.122 réfugiés, 156 demandeurs d'asile pour un total 57% de la population concernée).

46. A partir de 2021 et 2022, le Bénin et le Togo vont être rattrapés par l'extension rapide des conflits armés dans le Sahel Central et au Burkina Fasso voisin. Depuis 2016, des centaines d'attaques contre des civils par des groupes armés ont considérablement intensifié la crise humanitaire dans ce pays provoquant 2 millions de personnes déplacées interne (IDP) et 65.000 réfugiés et demandeurs d'asile⁹². Bien que plus de 78% des personnes se réfugient au Mali et au Niger, une partie⁹³ utilise, dès 2021, les couloirs de circulation mixte existant depuis longtemps entre le Sahel et les pays du Golfe de Guinée⁹⁴. En 2022, la détérioration politique et sécuritaire s'accentue au Burkina Fasso. Elle entraîne une augmentation des attaques meurtrières contre des civils⁹⁵, et une extension des territoires contrôlés par les groupes armés islamistes vers les zones frontières des pays du golfe de Guinée, le Bénin, le Togo et la Côte d'Ivoire principalement⁹⁶. Le mouvement s'intensifie en 2023, avec 32 074 civils fuyant vers le Togo et le Bénin, contre seulement quelques milliers en 2022. Dans ce contexte, les gouvernements togolais et béninois ont lancé des opérations militaires visant à prévenir la violence et à sécuriser les frontières face aux attaques terroristes et aux conflits dans les pays voisins. Le gouvernement togolais a lancé l'opération Koundjoaré en 2018 (renforcée en 2021 en réponse à l'augmentation des risques) pour assurer la sécurité dans la région des Savanes. Le gouvernement béninois a déployé l'opération Mirador

⁹⁰ <https://webarchive.archive.unhcr.org/20230519080135/https://www.refworld.org/docid/3df4be33c.html>

⁹¹ <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=IhhNC1>

⁹² <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=9HzBg9>

⁹³ Ibid. Les réfugiés et demandeurs d'asile Burkinabè au Togo et Bénin représentent 1,6% des réfugiés et demandeurs d'asile Burkinabè.

⁹⁴ Source: RRMM Oct-Dec2022

⁹⁵ Attaques commises par le Groupe de soutien à l'islam et aux musulmans (GSIM), lié à Al-Qaïda, et, dans une moindre mesure, par l'État islamique dans le Grand Sahara (EIGS). Violations des forces militaires et des milices pro-gouvernementales pendant les opérations antiterroristes.

⁹⁶ <https://www.hrw.org/world-report/2023/country-chapters/burkina-faso>

au début de 2022 pour renforcer la présence militaire dans les départements du nord, en réponse aux risques de terrorisme parmi les personnes arrivant sur son territoire.

47. La situation humanitaire au Togo est marquée dès 2022 par le débordement de la crise du Sahel occasionnant des pertes en vies humaines et des déplacements massifs de population dans la région des Savanes. A cette crise s'ajoute, toute proportion gardée, les autres aléas tels que les inondations, les vents violents, les épidémies (causes de déplacement pour 1% des personnes déplacées internes). Ces situations provoquent ainsi le déplacement de 32.000 personnes en 2023⁹⁷. Parmi elles, 56% sont des femmes, 88% sont hébergés en famille d'accueil, et 16% sont des rapatriés venus des pays voisins⁹⁸.

48. Le Bénin enregistre le nombre le plus élevé d'incidents, avec une prédominance des attaques contre les civils et des affrontements entre des groupes armés non-étatiques et les forces de sécurité. De janvier 2021 à décembre 2023, 333 incidents violents et 158 troubles sociaux⁹⁹ sont dénombrés au Nord du Bénin dans les Départements Atacora et Alibori. En 2023, 8.785 déplacés internes ont été comptabilisés, les communes de Banikoara, de Matéri, et de Karimama abritant le plus de personnes, avec respectivement 3.671, 2.892 et 1.540 déplacés internes¹⁰⁰. Reconnaissant la gravité de la crise, le HCR a déclaré une urgence de niveau 1 pour la Côte d'Ivoire, le Ghana, le Togo et le Bénin le 3 mars 2023.

49. En janvier 2024, le Bénin et le Togo passent sous la responsabilité du MCO Côte d'Ivoire. Ceci change considérablement la configuration des populations concernées dépendants du MCO Sénégal. En 2024, le nombre de FDSP au sein du multi-pays Sénégal est de 19.895 personnes¹⁰¹. Elle est composée de 17.953 réfugiés qui sont dans leur grande majorité des réfugiés de longue durée. Les demandeurs d'asile représentent seulement 7,3 % de la population concernée. 50,1% de la population réfugiée du MCO Sénégal est née dans son pays d'accueil. Le Sénégal accueille désormais 65,65% de la population réfugiée des pays couverts par le MCO, et les réfugiés mauritaniens, dont la grande majorité est installée dans ce pays depuis le conflit de 1989 constituent la principale population concernée. Les réfugiés sénégalais, issus dans leur grande majorité du conflit en Casamance, représentent la seconde population réfugiée, et la Gambie est désormais le second pays d'accueil de réfugiés au sein du MCO (21,64%). Le Sénégal et la Gambie accueille maintenant 87,29% des réfugiés installés dans un pays du MCO. La naturalisation récente des réfugiés sénégalais en Guinée-Bissau (0,34% des réfugiés désormais) et le départ des réfugiés ivoiriens de Guinée (11,29% des réfugiés) a considérablement réduit la part de ces deux pays au sein du MCO Sénégal.

⁹⁷ Source: bfa_core_w01_2023-12-31

⁹⁸ https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/Togo_MSLA_Report_0.FDSP

⁹⁹ <https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/Granit-PaysCotiers-20240131-FRA%20%281%29.FDSP?iframe=true>

¹⁰⁰ Ibid. Données de Juillet 2023.

¹⁰¹ UNHCR, Multi Country Office Senegal - Population Profile. Regional Bureau for West and central Africa. 2024.

Profil des personnes déplacées de force et apatrides (FDSP)¹⁰² dans les pays du MCO Sénégal

Lieu de vie

50. De manière globale, 46% des FDSP vivent en zones rurales sur la période concernée. La population accueillie est nettement urbaine en Guinée-Bissau (100%), plutôt urbaine au Sénégal et au Bénin. Elle est, en revanche, plus rurale en Guinée, voire largement ou totalement rurale au Togo¹⁰³. Les FDSP sont majoritairement installées dans des habitats individuels. Le Togo abrite la plus grande proportion de FDSP dans des camps, avec 40%.

Tranches d'âge et répartition par sexe¹⁰⁴

51. Les enfants sont historiquement surreprésentés parmi les FDSP. Ils représentaient 43% de cette population avant 2022, mais ce taux est tombé à 39% suite au rapatriement des réfugiés ivoiriens.

52. Il existe un équilibre entre filles et garçons, hormis au Bénin où les filles sont sous-représentées¹⁰⁵. Cette tendance se vérifie aussi chez les adultes, puisque les femmes représentent 45% des adultes en 2022. Elles sont quelque peu sur-représentées au Togo (55% en 2021 et 56% en 2022). Les personnes de plus 60 ans représentent 4% de la population, avec une exception en Guinée-Bissau avant 2022 (13%).

Personnes à besoins spécifiques

53. Dans la zone multi-pays Sénégal, les personnes avec des besoins spécifiques représentent 20% des FDSP en novembre 2021¹⁰⁶. Les femmes à risque et cheffes de famille monoparentale¹⁰⁷ représentent 41% des personnes avec des besoins spécifiques, suivies par les enfants à risque et non accompagnés ou séparés (21%).

54. Les réfugiés LGBTQI+ sont particulièrement vulnérables dans la majorité des pays du MCO Sénégal qui, à l'exception du Bénin, du Cap-Vert, et de la Guinée-Bissau, possèdent des législations qui criminalisent les relations sexuelles entre personnes de même sexe¹⁰⁸. Les personnes réfugiés LGBTQI+ peuvent être soumis à des risques accrus de discrimination et de violence dans l'ensemble des pays du MCO Sénégal.

¹⁰² FDSP : Forcibly Displaced and Statelessness Persons.

¹⁰³ Les données concernant la Sierra Leone et Gambie comportent trop de données manquantes pour être utilisées.

¹⁰⁴ Toutes les données proviennent de <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download/?url=0Tcbr1>

¹⁰⁵ Les filles représentent 43% des enfants en 2021, 47% en 2022 au Bénin.

¹⁰⁶ Source: MCO Senegal - People of concern statistics Novembre 2021. Toutes les statistiques de ce paragraphe sont extraites de cette source.

¹⁰⁷ 93% des parents isolés sont des femmes.

¹⁰⁸ <https://www.human dignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/>

ANNEXE 4 –METHODOLOGIE DE L'EVALUATION

Approche de l'évaluation

1. L'évaluation adopte les principes de la participation¹⁰⁹ et de l'utilisation¹¹⁰, et elle est de nature à la fois sommative et formative. En tant que telle, elle utilise une approche basée sur la théorie (« theory based approach »), comme cadre d'évaluation afin de comprendre à la fois ce qui a fonctionné et pourquoi cela a fonctionné¹¹¹, capitaliser sur les points forts et d'atténuer les lacunes de la stratégie du MCO Sénégal pour favoriser l'apprentissage interne. L'approche globale de l'évaluation tient compte des aspects suivants :

- La considération d'un contexte de réformes internes du HCR¹¹² : planification stratégique multi-annuelle, décentralisation et régionalisation, nouveau système pour la Gestion Basée sur les Résultats (RBM), pacte mondial sur les réfugiés, gestion des risques, processus et systèmes opérationnels et gestion des ressources humaines.
- L'utilisation des résultats par le HCR et ses partenaires, pour soutenir leurs décisions et ajuster leurs actions, grâce à des exercices de retour d'information.
- La conscience de la fatigue accumulée par les équipes du HCR au cours d'une réponse humanitaire aggravée par la pandémie pendant plus de deux ans.
- Une approche constructive par le biais de méthodes de collecte de données de type « light footprint » et « appreciative enquiry »¹¹³ visant à reconnaître les efforts accomplis afin d'identifier ce qui fonctionne bien, les principaux goulets d'étranglement et comment tirer parti de l'apprentissage pour le changement.
- Une conception basée sur des méthodes qualitatives et quantitatives, avec une diversité de sources pour permettre au maximum l'obtention d'évidence à travers la triangulation¹¹⁴.

2. La matrice d'évaluation, élaborée à partir des questions d'évaluation, est l'outil principal pour le processus de collecte de données ; à travers les paramètres d'analyse prédéfinis, les outils de collecte de données et les sources de vérification, elle structure la réflexion pour la rédaction du rapport¹¹⁵.

¹⁰⁹ Engagement d'une grande variété de parties prenantes et adoption d'une approche de cocréation pour définir les recommandations, en accord avec le MCO.

¹¹⁰ Élaborer des recommandations réalisables pour le positionnement du HCR dans les pays du MCO, qui tiennent compte de l'évolution des environnements régionaux et nationaux dans lesquels le MCO opère.

¹¹¹ Voir Annexe Théorie du changement.

¹¹² Éléments basés sur le « Business Transformation Programme (BTP) » introduit en 2020 dans le cadre du programme de transformation du HCR

¹¹³ Communément appelée approche "basée sur les atouts" ou "basée sur les forces" pour le changement des systèmes parce qu'elle met l'accent sur la génération d'idées positives plutôt que sur l'identification de problèmes négatifs. Le modèle utilise des questions et le dialogue pour aider les participants à découvrir les atouts, les forces, les avantages ou les opportunités existants dans leurs communautés, organisations ou équipes, puis à travailler collectivement à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies d'amélioration. Concept proposée à l'origine par David Cooperrider et Suresh Srivastva en 1987.

¹¹⁴ Voir Schéma 1 et chapitres 2 et 3.

¹¹⁵ Voir Annexe Matrice d'évaluation.

Méthodes de collecte de données et participation

3. L'évaluation est menée dans un format hybride, combinant des activités de collecte de données en face à face et à distance. Une partie de l'équipe d'évaluation s'est déplacé aux trois pays prévus, - Sénégal, Guinée-Bissau et Bénin- et pour les autres pays, les entretiens ont été réalisés uniquement à distance. Au Sénégal les visites de terrain ont concerné Dakar, Ndioum, Dagana et Saint Louis; en Guinée-Bissau, la capitale Bissau, Canchungo Ingoré, Suzana et Varela; finalement, au Bénin les visites ont eu lieu à Cotonou et sa banlieue.

4. L'évaluation utilise une approche mixte, s'appuyant sur des sources primaires et secondaires. Les méthodes pour la collecte de données sont les suivantes :

Révision documentaire à partir des documents mis à disposition par le HCR, une recherche bibliographique et des documents partagés par les informateurs clé tout au long du processus¹¹⁶.

Entretiens semi-structurés¹¹⁷, avec des informateurs clés identifiés lors de l'élaboration d'une cartographie initiale (phase de cadrage) basée sur une analyse des partenaires du HCR dans les pays du MCO, des rapports annuels et de l'analyse du contexte¹¹⁸. La sélection des informateurs clés a assuré la diversité des différentes catégories de parties prenantes. La majorité des entretiens ont été individuels (65), mais quelques-uns (16) ont été groupés dans l'optique de l'optimisation et tant qu'un biais de confidentialité n'a pas été identifié. Un total de 125 personnes a été interviewé¹¹⁹ (voir Tableau 1), dont 40% de femmes. Les entretiens ont été menés en présentiel (68%) et en modalité virtuelle (32%). Un total de 21 entretiens n'ont pas pu être réalisé par absence de réponse.

Tableau 1: Synthèse des entretiens réalisés.

ORGANISATION	NB ENTRETIENS	NB PERSONNES	% HOMMES	% FEMMES
Donateurs	3	4	75%	25%
ONG internationales partenaires	5	12	92%	8%
Agences de l'ONU	5	7	29%	71%
ONG nationales partenaires	18	26	54%	46%
Partenaires institutionnels	20	46	54%	46%
HCR	30	30	67%	33%
Total	81	125	60%	40%

¹¹⁶ Voir Annexe Bibliographie.

¹¹⁷ Voir Annexe Guide d'entretiens.

¹¹⁸ voir Annexe Cartographie des parties prenantes.

¹¹⁹ Voir Annexe Cartographie des parties prenantes.

Dynamiques de groupe (FG), réalisées selon la prévision initiale de la phase de cadrage¹²⁰. Les FG se sont concentrés sur la perception des participants à propos du rôle du HCR et de ses partenaires d'exécution dans les domaines de la protection, de l'assistance humanitaire, de l'accès aux services sociaux de base, des moyens de subsistance, de l'inclusion et de l'intégration locale. Le nombre des FG réalisé (27) a tenu compte des enjeux de mobilisation des personnes ainsi que de la sensibilité de l'équipe d'évaluation à l'existence d'une certaine "fatigue" parmi les personnes déplacées de force et apatrides. Un total de 394 personnes ont participé avec un bon équilibre de genre (49% de femmes) (voir Tableau 2).

Tableau 2 : Liste des dynamiques de groupe (FG) réalisées.

PAYS	DYNAMIQUE DE GROUPE ▲	NB PERSONNES	% HOMMES	% FEMMES	% AUTRE
Guinée Bissau	4	176	48%	52%	
Bénin	10	97	55%	41%	4%
Sénégal	13	121	50%	50%	
Total	27	394	50%	49%	1%

Créé avec Datawrapper

- Observations directes réalisées durant la phase de terrain.
 - Lignes de temps, appliquées à deux niveaux distincts mais complémentaires : (i) À la succession de développements ou d'événements clés pertinents pour le contexte sous-régional et national au cours des années couvertes par l'évaluation, (ii) À l'évolution de la stratégie du HCR et de ses partenaires (identification des décisions et des actions programmatiques mises en œuvre, dont la réponse à l'urgence L1 au Bénin et au Togo, et également organisationnelles, avec les fermetures de Bureaux Nationaux).
 - Atelier de réflexion, dont l'objectif principal est de partager et de valider les résultats et conclusions préliminaires et de développer des recommandations ensemble, en renforçant une approche participative et de cocréation. Il a été réalisé en format virtuel avec l'équipe du HCR (équipe du MCO et du BR) au mois de janvier 2025.
5. La participation des personnes avec et pour lesquelles le HCR travaille a été garantie à travers : (i) les dynamiques de groupe (FG) lors des visites au Sénégal (Dakar, Ndioum, Dagana et Saint Louis), à Bissau (Canchungo Ingoré, Suzana et Varela) et au Bénin (Cotonou et sa banlieue), (ii) l'interaction avec leurs représentants et associations lors d'entretiens semi structurés.
 6. La majorité des partenaires d'exécution de la période évaluée a été interviewé. Sur la base d'une cartographie exhaustive de parties prenantes, réalisée durant la phase de

¹²⁰ Voir Annexe Dynamiques de groupe réalisées.

cadrage, un éventail important de personnes a été écoutée à travers les entretiens semi-structurés (en présentiel ou virtuels).

Analyse et validation des données

7. L'analyse des données se base sur la révision documentaire, les entretiens semi-structurés, les FG, des observations sur le terrain et finalement de l'atelier de réflexion avec l'équipe du HCR au MCO et au BR. L'analyse suit les orientations définies dans le rapport de démarrage et dans la matrice d'évaluation.

8. Pour l'analyse des données qualitatives (entretiens, FG et documents), le logiciel spécialisé Atlas.ti 24 a permis d'organiser, de catégoriser et de visualiser graphiquement les concepts clés qui émergent. Au total, 3 274 fragments de texte ont été analysés.

9. Cette analyse des données se base sur une méthodologie de recherche mixte : « déductive » parce que les indicateurs au niveau de l'impact, des résultats et des produits - conformément au cadre de résultats global du HCR - sont utilisés comme étiquettes de base pendant l'analyse de contenu ; et « inductive » parce que l'équipe d'évaluation génère de nouveaux codes, à partir de l'observation, des visites sur le terrain et de l'interaction avec les personnes interrogées. Les tableaux de co-occurrence résultants montrent la relation entre les concepts dans le même contexte, les diagrammes de Sankey montrent le flux d'informations entre les catégories et de réseaux donnant une vue d'ensemble des informations analysées sur la base de la fréquence des citations codées.

10. Les résultats de l'analyse autour de chaque question permettent de dégager des évidences qui alimentent les constats et contribuent aux conclusions et finalement aux recommandations.

11. Les données quantitatives secondaires utilisées ont été triangulées, dans la mesure du possible, entre les sources d'information et ont servi de contrepoint aux données qualitatives collectées. Dans certains cas (p. ex: personnel, budget), les données quantitatives ont également été utilisées pour identifier des tendances.

12. La triangulation fondée sur la nature multidisciplinaire de l'équipe permet de garantir une interprétation équilibrée et cohérente des données pour chaque question d'évaluation. Les constats et les conclusions sont regroupés et examinés par question d'évaluation, domaine d'étude et régulièrement triangulé par type de données (primaires et secondaires), méthode de collecte de données, source d'information ou type d'informateur (institutionnel, société civile, agence des Nations Unies, donateurs, personnes avec et pour lesquelles le HCR travaille, etc.).

13. Dans la mesure où les données désagrégées sont disponibles, les éléments recueillis sont analysés en utilisant une approche de genre et d'équité, conformément aux directives de l'UNEG, du HCR et de l'UN-SWAP. Les conclusions et les recommandations intègrent également les approches de genre et d'équité.

Gouvernance

14. L'équipe de l'évaluation, multidisciplinaire, est constituée par sept experts dont un chef d'équipe. La distribution des tâches a été réalisée en fonction de l'expertise technique, méthodologique et contextuelle et le travail a été organisé avec une approche de complémentarité et de partage de connaissances au sein de l'équipe. Un groupe de pilotage a été constitué, - le Chargé d'évaluation au bureau régional pour l'Afrique centrale et de l'Ouest, responsables de l'évaluation du bureau d'évaluation du HCR, deux personnes du MCO et deux consultants de l'équipe d'évaluation -. Le groupe a tenu des réunions hebdomadaires durant tout le processus avec l'objectif de suivre le processus de l'évaluation, partager les constats préliminaires, planifier les différentes étapes tout en identifiant les éventuelles difficultés et proposant les solutions ou ajustements compte tenu du contexte. Le groupe de référence pour l'évaluation (ERG, des sigles en anglais evaluation reference group), représentant les principaux partenaires sélectionnés dans les pays du MCO Sénégal, et le personnel du MCO Sénégal a réalisé le suivi de l'évaluation et aidé l'équipe d'évaluation à accéder aux parties prenantes lors de la collecte des données. L'ERG s'est réuni à la fin des phases de démarrage et lors de la présentation du rapport final.

Contrôle de qualité

15. Le contrôle de qualité de l'évaluation est basé sur le guide d'assurance qualité de l'évaluation du HCR, les normes et standards de l'UNEG, ALNAP et OCDE/CAD. Le contrôle qualité est effectué tout au long du processus d'évaluation à deux niveaux : (i) en interne, par l'équipe d'évaluation au moyen d'un processus d'examen par les pairs et d'auto-évaluations ;(ii) en externe, par les services du HCR, en particulier par l'équipe du MCO et le bureau d'évaluation et l'assurance qualité externe au HCR. Le coordinateur de l'équipe d'évaluation a veillé à la qualité du processus de collecte des données.

Limites rencontrées

16. Les principales limites concernent : (i) les disponibilités des informateurs clés durant la période prévue pour la collecte de données et le conditionnement des contextes nationaux avec des changements politiques et restructurations au sein des principales parties prenantes institutionnelles, (ii) le système de monitorage du HCR (le suivi des résultats ne met pas suffisamment l'accent sur le changement transformateur, changement du cadre de résultats, peu de continuité des indicateurs, hétérogénéité des sources des données et leur qualité qui rend peu exploitables ces données pour leur analyse, documentation insuffisante des bonnes pratiques, lacunes dans les données pour établir une relation causale claire entre activités réalisées et résultats (outcomes), particulièrement critiques en ce qui concerne la réponse L1 en 2023, faible ventilation des données par âge, sexe et diversité, (iii) le grand nombre de documents partagés avec une grande dispersion et une utilité et qualité variable, (iv) la période d'évaluation choisie avec une année en cours (juin 2024), avec des données non consolidées et des informations non disponibles, v) une mémoire historique courte au sein du MCO Sénégal (responsables dans les pays où il y a eu une fermeture du Bureau National, transfert des opérations du Bénin et du Togo au MCO Côte d'Ivoire pendant la période à évaluer et rotations du personnel), (vi) un engagement de certaines parties prenantes plus modeste

que prévu initialement dû aux difficultés des agendas. Ces limitations ont rallongé le temps de l'évaluation, limité l'analyse sur certaines questions clés (L1) et sont représentatives de certaines limites opérationnelles et organisationnelles observées.

Questions éthiques et protection des données

83. L'évaluation est alignée avec les directives éthiques et le code de conduite de l'UNEG , ainsi que sur le code de conduite des fournisseurs des Nations Unies , et a veillé au respect de ces directives pendant toutes les phases de l'évaluation. En outre, l'évaluation est conforme aux directives éthiques internationales et aux meilleures pratiques en matière d'assurance qualité, de processus d'évaluation et de recherche, qui ne nécessitent pas d'approbation éthique tant que certains principes sont garantis. En plus, l'évaluation a pris des mesures par rapport aux principes suivants : transparence ; diversité culturelle et inclusion ; indépendance ; consentement éclairé et confidentialité ; prévention de la « retraumatisation » des personnes et des communautés ; prévention du malaise de l'informateur; ne pas nuire; sécurité et anonymat; compensation financière. Il n'y a pas eu de participation de mineurs durant l'évaluation.

84. Les données sont stockées en toute sécurité et conformément à la politique de protection des données du HCR et de AVICENA Project SL qui permet à AVICENA PROJECT SL d'utiliser les bases de données du HCR, en garantissant le bon traitement des données, leur confidentialité et leur protection. L'utilisation des différents outils et plateformes de collecte et de stockage des données (p. ex. KoBo Toolbox) est conforme au Règlement général sur la protection des données (RGPD) de l'Union européenne. Elles seront stockées de manière à n'être disponibles et clairement accessibles qu'à l'équipe d'évaluation. Après anonymisation, les données seront également mises à la disposition du HCR si nécessaire. Le projet AVICENA SL dispose d'un référentiel d'entreprise avec des mots de passe individuels et des hiérarchies d'accès pour chaque consultant. Les données seront conservées pendant une période convenue avec le HCR, puis supprimées.

ANNEXE 5 – CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Representative	Ali Mahamat		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Representative a.i / Senior Protection Officer	Ruben BARBADO	X	0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Protection Officer	Naima ZAGHRIQUI	X	1	0
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Associate Programme Officer	Martin KABERUKA	X	0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Associate Protection Officer	Georgette BASSENE-MENDY		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Field Security Associate	Amadou Diatta		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Protection Associate	Desire Ngom		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Durable Solutions Associate	Ismailia Kebe		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Registration Associate	Romano Diatta		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Administrative Associate	Salamata Dia		1	0
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Supply Associate	Oumou Khairy Diallo		1	0
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Sr Supply Associate	Meissa Ngoye Fall		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Sr IT Associate	Algor Bengeloun		0	1
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Snr Finance Associate	Oho Souzanne Fatoumata		1	0
UNHCR	MCO-Sénégal	UNHCR-MCO Sénégal	N/A	Finance Associate	Ndeye Faly Ndao		1	0
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Directeur	Abdouraouf GNON-KONDÉ ?		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Head of Protection/Operation	Xavier Creach		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Head of Strategic planning	Andrew Wyllie		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Regional Senior Development Officer	Paul Absalon		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Regional Senior Operations Officer	Tony Aseh		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Regional Emergency Officer	Serge Berthomieu		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Senior Human Resources Officer	Balint Varga		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Regional Senior Finance Officer	Yassine Hoummani		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Donor Relations Officer	Arielle Moncure		1	0
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Senior Monitoring Officer	Adele Mo Guidita		1	0

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Private Sector Partnerships Support Officer	Protogene Ndwaniye		0	1
UNHCR	WCA	UNHCR-WCA-RB	N/A	Senior Protection Officer	Nora Catherine Staunton		1	0
UNHCR	MCO-Côte d'Ivoire	UNHCR-MCO-Côte d'Ivoire	N/A	Représentant	Olivier Beer		0	1
UNHCR	Togo	UNHCR	N/A	Head BN	Fanette Blanc		1	0
Partenaires agences Nations Unies	Sénégal	PNUD	1	Executive Assistant	Ndeye Awa Mbaye		1	0
Partenaires agences Nations Unies	Sénégal	PNUD	N/A	SEN PNUD BR Country Representative	Njoya Tikum		0	1
Partenaires agences Nations Unies	Sénégal	IOM	N/A		Cheikh Mbacké Séne		0	1
Partenaires agences Nations Unies	Guinée-Bissau	FAO	N/A				1	0
Partenaires agences Nations Unies	Guinée-Bissau	PAM	N/A				1	0
Partenaires agences Nations Unies	Guinée-Bissau	PNUD	N/A				1	0
Partenaires agences Nations Unies	Guinée-Bissau	UNICEF	N/A				1	0
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA)	1	Secrétaire permanent	Aristide DAGOU	X	0	1
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la	1	Superviseure et Administratrice. Principale de Protection SP-CNRA	Mélanie Yekpe		1	0

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
		Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA)						
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA)	1	Finance Manager	Wilfried YABI	X	0	1
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA)	1	Chargée de la détermination du statut de réfugié et d'apatriote	Grace Codjia ACCLASSATO		1	0
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA)	1	Chargé des solutions durables	Eric Togbe		0	1
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA) - Ministère de l'Intérieur	1	Présidente du Comité de recours	Geraude AHOUEHOME		0	1
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides	1	Responsable service de protection à base communautaire	Patricia Medjigbodo		1	0

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
		(SP-CNRA) - Ministère de l'Intérieur						
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA) - Ministère de l'Intérieur	1	Chargée de protection de l'enfance	Houeffa Houessou		1	0
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA) - Ministère de l'Intérieur	1	Chargé de l'autonomisation	C Hounguevo		0	1
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA) - Ministère de l'Intérieur	1	Chargée de l'éducation	Emmanuella Quenum		1	0
Partenaires institutionnels	Bénin	Secrétariat permanent de la Commission nationale chargée des réfugiés et apatrides (SP-CNRA) - Ministère de l'Intérieur	1	Président du comité d'éligibilité	Djawad Kita		0	1
Partenaires institutionnels	Gambia	Gambia Commission for Refugees (GCR)	1	Commissioner	Ebrima Manneh	X	0	1
Partenaires institutionnels	Gambia	Gambia Commission for Refugees (GCR)	1		Camara omar		0	1

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
Partenaires institutionnels	Gambia	Gambia Commission for Refugees (GCR)	1		faxib		0	1
Partenaires institutionnels	Gambia	Gambia Commission for Refugees (GCR)	1		Pierre B. Mendy		0	1
Partenaires institutionnels	Guinée	Commission Nationale pour l'Intégration et le Suivi des Réfugiés (CNISR)	1	Président CNISR	Fode KEITA	X	0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère des Ouvrage Publics, Habitat et Urbanisme	N/A	Direction de la Géographie et Cadastre			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère des Ressources Naturelles	N/A	Direction de Géologie et Mines			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'agriculture et du développement rural	N/A	GAPLA			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Administration Territoriale et Pouvoir Local	N/A	Direction de l'Administration Territoriale			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Administration Territoriale et Pouvoir Local	N/A	Direction du Pouvoir Local			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Administration Publique, Emploi, Formation Professionnelle et Sécurité Sociale	N/A	Direction Générale de la Fonction Publique			0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de la Jeunesse, Culture et Sport	N/A	Direction de la Culture			0	1

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Direction des Migrations et Frontières			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Équipe intégrée			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Équipe intégrée			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Équipe intégrée			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Équipe intégrée			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Équipe intégrée			0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de l'Intérieur	N/A	Équipe intégrée			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Ministère de la Justice et des Droits Humains	N/A	Direction de l'identification et registre civil			0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission nationale foncière (CNF)	N/A	Présidence/Secrétariat			0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission nationale foncière (CNF)	N/A	Integrante equipo			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission nationale foncière (CNF)	N/A	Integrante equipo			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission nationale foncière (CNF)	N/A	Integrante equipo			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission nationale foncière (CNF)	N/A	Integrante equipo			1	0
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission nationale foncière (CNF)	N/A	Integrante equipo			0	1

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission Nationale pour l'assistance aux réfugiés et aux déplacés (CNRD)	1	President CNDR Guine Bissau	Malam TURE	X	0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission Nationale pour l'assistance aux réfugiés et aux déplacés (CNRD)	1	Juridic Director of protection services	Sene CAMARA 1	X	0	1
Partenaires institutionnels	Guinée-Bissau	Commission Nationale pour l'assistance aux réfugiés et aux déplacés (CNRD)	1	Juridic Director of protection services	Sene CAMARA 2	X	0	1
Partenaires institutionnels	Sénégal	Préfecture PODOR	N/A	Préfet	Ibrahima Ismael Ndiaye		0	1
Partenaires institutionnels	Sénégal	Comité National pour les Réfugiés, les Rapatriés et les Personnes Déplacées (CNRRPD)	1	President CNRRPD	Colonel Niang	X	0	1
Partenaires institutionnels	Sénégal	Commission Nationale d'Eligibilité (CNE)	1	Coordonnatrice a.i	Diallo Noumbé Maguèye Guèye		1	0
Partenaires institutionnels	Sénégal	Ministère des Affaires Etrangères	0	Directeur de la Division des Organisations Internationales et de la Mondialisation	Pierre Faye		0	1
Partenaires institutionnels	Sierra Leone	National Commission for Social Action (NaCSA)	1	Regional Coordinator North-West	Famara J.BANGURA		0	1
Partenaires institutionnels	Togo	Agence nationale de la protection civile (ANPC)	1	Chef division PSE à l'ANPC	Dr. Laurent PASSINDA,		0	1

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
ONG nationales partenaires	Gambia	Gambia food and nutrition association (GAFNA)	1		GOMEZ Yusufa	X	0	1
ONG nationales partenaires	Guinée	Alliance des Femmes pour l'Egalité des Genres en Guinée (AFEGGUI)	N/A	Comité de lutte contre l'apatriodie	Mme Idiatou Bella DIALLO		1	0
ONG nationales partenaires	Bénin	Amnesty International Bénin	1	Responsable Administrative	ACAPON Pricilia		1	0
ONG nationales partenaires	Bénin	Amnesty International Bénin	1	Chargé éducation au droits humains	BIAOU Orion		0	1
ONG nationales partenaires	Bénin	Amnesty International Bénin	1	Directeur pays	DAGBETO Dieudonné		0	1
ONG nationales partenaires	Bénin	Havre de paix	1	Superviseuse équipe d'intervention	Sahada KPANLIHO		1	0
ONG nationales partenaires	Bénin	Havre de paix	1	Psychologue	René Akohou		0	1
ONG nationales partenaires	Bénin	Havre de paix	1	Directrice pays	Khadidjath KETEKOURÉ		1	0
ONG nationales partenaires	Sénégal	Rencontre africaine pour la défense des droits de l'homme (RADDHO)	N/A	Psychothérapeuthe	Jonasse Bakawila		0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Rencontre africaine pour la défense des droits de l'homme (RADDHO)	N/A	Coordinateur	Mohamadou Seck		0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Rencontre africaine pour la défense des droits de l'homme (RADDHO)	N/A	Directeur	Djibril Balde		0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	N/A	Assistant communautaire	José Omar Mbengue		0	1

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	N/A	Chargé de Protection	Aisatou N'Dieye		1	0
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	1	Coordonnateur	Mamadou BA	X	0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	N/A	Conseiller éducation	Issa Camara		0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	N/A	Point Focal N'Dioum	Coulibaly Mariame Kane		1	0
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	N/A	Point Focal Bakel	Amadou Harouna Watt		0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Green Village Foundation (GVF) Sénégal	N/A	Responsable financier	Gauthier		0	1
ONG nationales partenaires	Guinée-Bissau	Comunidade Nacional Aflatoun	N/A				1	0
ONG nationales partenaires	Guinée-Bissau	AOFAS-Suzana	N/A				1	0
ONG nationales partenaires	Guinée-Bissau	BUROKABU-Suzana	N/A				0	1
ONG nationales partenaires	Guinée-Bissau	WANEP Guinée-Bissau	N/A				0	1
ONG internationales partenaires	Guinée-Bissau	Manitesi	1				0	1
ONG nationales partenaires	Togo	Club des femmes des savanes pour la promotion de la culture (CFSPC)	1	Directrice - Coordinatrice	TCHEDE ISSA AMINATOU		1	0

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
ONG internationales partenaires	Togo	Comité International pour l'aide d'urgence et le développement (CIAUD)	1	Coordinateur Pays - Togo	Kolado A. SIDIBE		0	1
ONG nationales partenaires	Bénin	Havre de paix	1	Coordinatrice projet	Agathe Molli		1	0
ONG nationales partenaires	Bénin	Havre de paix	1	Responsable financiero	Elodie Kassouwinelo		1	0
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Directeur pays	Séverin Tora		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Coordinateur des programmes	Fiacre K. AKPONDEHOU		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Responsable administrative et financière	Ghislaine Houmnenou		1	0
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Chargé logistique et sécurité	MARIUS LINKPON		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Equipe d'intervention terrain	Freddy Sedohoun		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Equipe d'intervention terrain	Timothe Olouwacheoun Okpeicha		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Coordinateur Zone Atacora	Odilon Hounton		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Equipe d'intervention terrain : Chargé de la logistique	Juste Aklo		0	1
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Equipe d'intervention terrain : Chargé du suivi et évaluation	Freddy Sedohoun		0	1

CATÉGORIE	PAYS	ORGANISATION	PPA	POSITION	NOM	ERG	F	H
ONG internationales partenaires	Bénin	Fundación Educación y Cooperación (EDUCO)	1	Chargé de projet	Rasak Akakou		0	1
ONG nationales partenaires	Sénégal	Centre Africain pour la Prévention et la Résolution des Conflits (CAPREC)	N/A	Coordinatrice	Dieynaba Ndoye		1	0
Bailleurs de fonds	Bénin	Banque Mondiale (BM)	N/A	Sr. Social Development Specialist. Chargé projet COSO	Manuel Emilio Figueredo Thomson		0	1
Bailleurs de fonds	Bénin	Banque Mondiale (BM)	N/A	PhD Senior Agriculture Economist	Idrissou Nazaire Houssou		0	1
Bailleurs de fonds	Régional	PRM USA	N/A	Senior Regional Refugee Coordinator for West Africa	Aimee Dowl	X	1	0
Bailleurs de fonds	Régional	PRM USA	N/A		Resettl Lance Kinne	X	0	1

ANNEXE 6 – DYNAMIQUES DE GROUPE REALISEES

PARTENAIRE	PARTENAIRE	LOCALISATION	PROFIL	THÉMATIQUES	NOMBRE
SÉNÉGAL	GVF-S (PPA en 2021, 2022, 2023)	Vallée du fleuve (Saint Louis - Rosso - Dagana - N'Dioum)	Diverses (majorité Mauritiens)	nationalités 1. Protection (DRS, naturalisation, retour volontaire), protection sociale (éducation, santé, VBG), CBI (loyer, subsistance, santé). 2. Intégration locale, CBI sectoriels	4 (2 H, 2 F)
		Dakar	Diverses (majorité Mauritiens)	nationalités 1. Protection (DRS, naturalisation, retour volontaire), protection sociale (éducation, santé, VBG), CBI (loyer, subsistance, santé). 2. Intégration locale, CBI sectoriels	4 (2 H, 2 F)
		Dakar	Etudiants DAFI	Bourses d'études supérieures	1 (Mixte)
		Dakar / Saint-Louis	Personnel GVF, Caritas, CAPREC	1. Protection (DRS, naturalisation, retour volontaire), protection sociale (éducation, santé, VBG), CBI (loyer, subsistance, santé). 2. Intégration locale, CBI sectoriels	2 (Mixte)
	CNRRPD	Dakar / Saint-Louis	Personnel Services étatiques de développement communautaire, Services d'Action Sociale	1. Protection (DRS, naturalisation, retour volontaire), protection sociale (éducation, santé, VBG), CBI (loyer, subsistance, santé). 2. Intégration locale, CBI sectoriels	2 (Mixte)

PARTENAIRE	PARTENAIRE	LOCALISATION	PROFIL	THÉMATIQUES	NOMBRE
Sous-total					13
BÉNIN	SP-CNR (PPA 2021, 2022, 2023)	Cotonou	Etudiants DAFI	Bourses d'études supérieures	1 (mixte)
		Cotonou	Personnel des centres de promotion sociale (CPS)	DSR, protection, assistance juridique, protection sociale	1 (mixte)
	Havre de paix / Fundación Educación y Cooperación (EDUCO) (PPA en 2023, 6 mois)	Département Atacora: Matéri, Tanguiéta, Kérou, Natitingou et Toucountouna	Réfugiés, demandeurs d'asile et IDP, Burkinabés, Togolais, Béninois (70% déplaces, 30% pop. hôte)	Urgence L1: santé sexuelle et reproductive, survivants VBG	1 (femmes)
			Réfugiés, demandeurs d'asile et IDP, Burkinabés, Togolais, Béninois	Urgence L1: protection, identification besoins, accès santé	2 (1H, 1 F)
			Personnel des centres de promotion sociale (CPS) (et autres partenaires de mise en oeuvre comme ABPF, agents de santé, autorités locales, assoc. de réfugiés,...)/Comités villageois de veille (CVV)	Urgence L1: survivants VBG, protection, identification besoins, protection sociale, cohésion sociale, alertes précoce, accès à la terre	1 (mixte)
	PAM (PPA en 2023, 5 mois)	Département Alibori	Réfugiés, demandeurs d'asile et IDP, Burkinabés, Togolais, Béninois (20% IDP)	Urgence L1: CBI alimentation, top up nutrition, identification vulnérabilités et VBG	2 (1H, 1 F)
Sous-total					8
GUINÉE BISSAU	Commission Nationale pour les réfugiés et déplacés intérieurs	Cacheu	Réfugiés, demandeurs d'asile, majoritairement sénégalais	DSR, protection, inclusion sociale	2 (1H, 1 F)
		Bissau	Réfugiés, demandeurs d'asile	DSR, protection, inclusion sociale	2 (1H, 1 F)

PARTENAIRE	PARTENAIRE	LOCALISATION	PROFIL	THÉMATIQUES	NOMBRE	
		Bissau	Etudiants DAFI	Bourses d'études supérieures	1 (mixte)	
		Bissau	Personnel CNRDI	Collaboration avec HCR, principaux besoins, législation et application, intégration locale	1 (mixte)	
SOUS-TOTAL					6	
TOTAL					27	

ANNEXE 7 – COMPOSITION DE L'ERG (GROUPE DE REFERENCE DE L'EVALUATION)

Role	Pays	Org.	Position	Nom
Reference Group Chair	Sénégal	HCR	Representative/Chairman	Ali Mahamat
Reference Group Chair	Sénégal	HCR	Senior Protection Officer	Ruben BARBADO
Partenaire gouvernemental	Togo	CNAR	Coordonnatrice a.i	Mme Seyram APETOGBO
Partenaire gouvernemental	Sénégal	CNRRPD	Etat-major - Président de la République	Col. Ahmadou Khoudia NIANG
Partenaire non-gouvernemental	Sénégal	GVF	Coordonnateur	Mamadou BA
Partenaire non-gouvernemental	Guinea-Bissau	CNRD	Executive Secretary	Ayesha Ferreira
Partenaire non-gouvernemental	Guinea	CNISR	President CNISR	Fode KEITA
Partenaire non-gouvernemental	Gambia	GCR	Commissioner	Famara FADERA
Partenaire non-gouvernemental	Gambia	GAFNA	Directeur	GOMEZ Yusufa
Partenaire non-gouvernemental	Benin	SP-CNRA	Secrétaire Permanent	Aristide DAGOU
Nations Unies	Benin	WFP	Partnership and reporting officer	Courage Nyamhunga
Bailleur	Senegal / Regional	Population, Refugees, and Migration	Senior Regional Refugee Coordinator	Aimee Dowl

ANNEXE 8 – DONNEES BIOGRAPHIQUES DES EVALUATEURS ET COMPOSITION DE L'EQUIPE

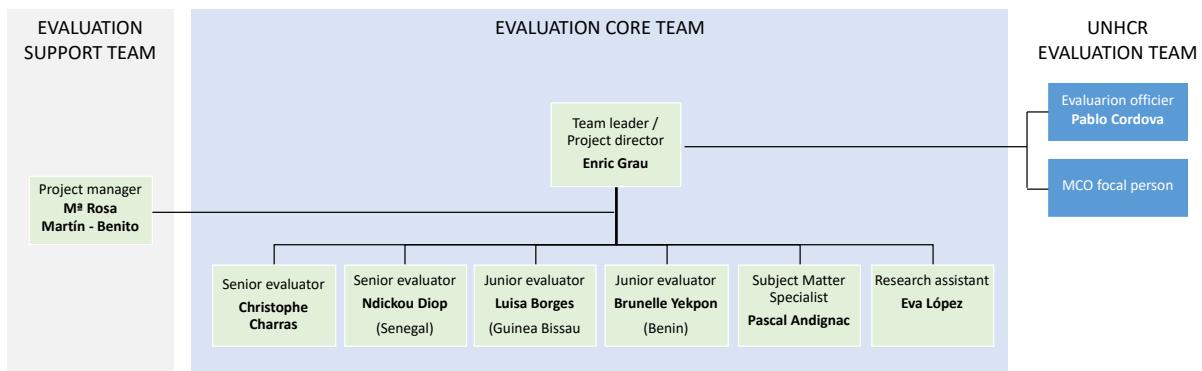
COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

L'évaluation a été réalisée par une équipe d'évaluation principale composée de sept personnes : Enric Grau (chef d'équipe/directeur de projet, personne de contact pour la protection internationale, les conseils juridiques et politiques ainsi que la préparation et la réponse aux urgences), Christophe Charras (évaluateur senior, personne de contact pour le développement socio-économique, l'intégration locale et les données qualitatives), Luisa Borges (évaluatrice junior en Guinée-Bissau, rôle d'appui pour les conseils juridiques et politiques et les partenaires institutionnels), Brunelle Yepkon (évaluatrice junior au Bénin, rôle de soutien pour l'inclusion sociale), Ndickou Diop (évaluatrice senior au Sénégal, personne focale pour la communauté, l'inclusion et le genre, les partenaires de la société civile), Pascal Andignac (spécialiste thématique, personne focale pour le développement organisationnel et la gestion du HCR, et l'analyse des données quantitatives) et Eva López (assistante de recherche, méthodologie). L'équipe centrale a été soutenue par Maria Rosa Martín - Benito (gestionnaire de projet).

La composition de l'équipe a été conçue pour combiner une expertise de haut niveau dans les questions de protection, de préparation et de réponse aux situations d'urgence (y compris la déclaration L1), et les aspects organisationnels du HCR dans la région, sans négliger les aspects de l'efficacité des programmes, y compris l'inclusion, qui ont été identifiés comme pertinents (mentionnés dans la Question clé d'évaluation 2 des TdR).

Le chef de l'équipe d'évaluation a assuré la coordination avec le HCR au niveau du MCO et des bureaux régionaux. Pendant la phase de collecte des données dans les pays (Sénégal, Guinée Bissau et Bénin), les évaluateurs nationaux ont été accompagnés par le chef d'équipe, ou par les évaluateurs/spécialistes du sujet. Il a été décidé lors du rapport de démarrage quels évaluateurs seniors se rendraient au Bénin et en Guinée Bissau avec les évaluateurs juniors. La structure de l'équipe d'évaluation a été présentée dans la figure ci-dessous.

Structure de l'équipe d'évaluation



Le tableau suivant résume la répartition des rôles des membres de l'équipe en fonction des domaines d'intervention (conformément aux exigences des TdR) et de l'implication individuelle dans les sujets clés.

ToR requirements	EG	CC	LB	ND	BY	PA	EL
Déplacements forcés ; préparation et réponse aux réfugiés et aux situations d'urgence	●	●		●	●	●	●
Protection internationale, conseils juridiques et politiques	●	●	●				●
Programmation fondée sur les droits	●	●	●	●	●		●
Approches fondées sur l'âge, le sexe et la diversité et responsabilité à l'égard des personnes déplacées de force.	●	●		●	●		●
Développement socio-économique et inclusion	●	●		●	●		●
Développement et gestion des organisations	●					●	
Intégration locale	●	●	●	●	●		●
Évaluations de portefeuilles de pays	●	●	●	●	●	●	●
Connaissance du mandat et des opérations de protection du HCR	●	●				●	●
Connaissance du portugais	●	●	●	●	●	●	●
Connaissance de l'anglais			●				
Collecte de données quantitatives et méthodes d'analyse	●					●	●
Collecte de données qualitatives et méthodes d'analyse	●	●	●	●	●	●	●
Évaluation et recherche opérationnelle	●	●	●	●		●	●

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE CENTRALE D'ÉVALUATION

DIRECTEUR DE PROJET - ENRIC GRAU (dans le pays et à distance)

Enric Grau travaille depuis plus de vingt-cinq ans dans le secteur humanitaire, en particulier dans les domaines de la santé publique mondiale et des déplacements forcés. Il a dirigé des programmes de santé mondiale à grande échelle et géré des interventions humanitaires dans une grande variété de situations de crise (Colombie, Guatemala, Guinée, Mozambique). Enric possède une expérience en matière d'évaluation et de conseil dans le secteur humanitaire depuis 2006 et, depuis 2013, il est cofondateur et directeur d'AVICENA Health & Social Projects, une société de conseil ayant des bureaux à Madrid et à Rabat, spécialisée dans les domaines de l'aide humanitaire, de la santé

publique mondiale et des politiques sociales, avec un accent particulier sur les mouvements mixtes, les déplacements forcés et les conflits. Enric dirige la stratégie et le développement de l'assistance technique, de la recherche opérationnelle, du suivi et de l'évaluation et a mené des missions pour le HCR et d'autres agences des Nations unies, des gouvernements, le CICR, MSF, des organisations de la société civile, des donateurs et des fondations dans le monde entier. Auparavant, il a travaillé avec l'Institut de Barcelone pour la santé mondiale (ISGlobal), le Centre de Barcelone pour la recherche en santé internationale (CRESIB) et MSF dans la région du Maghreb, en Amérique latine et en Afrique subsaharienne. Enric mène une activité académique régulière, coordonnant le cours sur la gestion de la santé mondiale pour le master en santé mondiale et servant de conférencier à l'université de Barcelone et à l'université Pompeu Fabra (Espagne). Enric est diplômé en gestion (Université de Barcelone) et en sciences sociales (Université ouverte de Catalogne). Il est également titulaire d'un master en gestion financière (EADA) et d'un master en gestion des organisations à but non lucratif (ESADE).

ÉVALUATEUR SENIOR - CHRISTOPHE CHARRAS (dans les pays et à distance)

Christophe Charras est un consultant indépendant. Il est titulaire d'une maîtrise en droit et en anthropologie, ainsi que d'un diplôme en sciences politiques et en administration publique. Il a travaillé pendant plus de 10 ans au Maroc en tant que coordinateur pour une ONG spécialisée dans l'enfance, l'éducation, le travail social et le développement communautaire. En tant que consultant, depuis 2014, il a entrepris plusieurs évaluations et missions de partage de connaissances pour des organisations internationales du système des Nations Unies (OIM, HCR, UNICEF), des agences d'État pour la coopération internationale (ENABEL, Expertise France, UE), et des organisations de la société civile. Il s'est spécialisé dans les domaines de la protection et de l'inclusion sociales, et de l'intégration économique des populations vulnérables. Il a mené de nombreuses missions et évaluations axées sur les migrations internationales et l'asile, notamment l'évaluation des programmes du HCR au Maroc et un processus de partage des connaissances sur le programme de retour volontaire de l'OIM. Il possède une bonne compréhension des contextes culturels et sociaux du Maghreb et de l'Afrique de l'Ouest.

ÉVALUATRICE JUNIOR - LUISA BORGES (dans le pays et à distance)

Luísa Borges est actuellement consultante cap-verdienne senior dans les domaines du droit et de la gouvernance, avec 21 ans d'expérience professionnelle, notamment en droit international et en droit interne de plusieurs pays africains lusophones, dans des domaines tels que l'environnement, la pêche, les ressources en eau et l'assainissement, la biodiversité et le changement climatique. Au cours des 15 dernières années, elle a travaillé au renforcement des capacités nationales, à la définition et à l'évaluation des politiques nationales dans les domaines de la gestion des ressources naturelles (environnement, aménagement du territoire, biodiversité, pêche, etc.), en consultant des entités publiques et privées, y compris des gouvernements, des municipalités et des organisations intergouvernementales (PNUD, FAO et ONG). En tant que consultante en droit et en gouvernance, elle a participé à un certain nombre de réformes juridiques et politiques, notamment dans les domaines de la gestion des océans, de la pêche, de la

biodiversité marine, de la gestion des aires marines protégées et de la préservation des zones marines. Au cours de sa carrière professionnelle, elle a également été conseillère du ministre de l'environnement, de l'agriculture et de la pêche, et a contribué à la ratification et à la mise en œuvre de plusieurs conventions internationales sur l'environnement (CMS, CITES, protocole de Kyoto). En tant que représentante du gouvernement, elle a également participé à des négociations et conventions internationales (COP), notamment la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques et la Convention sur la diversité biologique.

ÉVALUATRICE JUNIOR - BRUNELLE YEPKON (dans le pays et à distance)

Brunelle YEPKON est titulaire d'une maîtrise en gestion de projet et d'un diplôme en travail social. Elle possède une solide connaissance des mécanismes de protection et d'appui aux groupes vulnérables (OEV, genre, handicap), de l'inclusion sociale, du développement communautaire et de la gestion des filets de sécurité sociale. Pendant plus de douze ans, elle a travaillé pour aider les groupes vulnérables à travers une variété d'activités (par exemple, les AGR, les soins de santé, la formation professionnelle, les bourses d'études pour les étudiants handicapés) dans les communautés à travers le Bénin. Pour développer ces activités, elle a appliqué des outils de planification et des méthodes d'évaluation. Elle a également géré des programmes et des projets visant à promouvoir la protection sociale.

EVALUATEUR SENIOR - NDICKOU DIOP (dans le pays et à distance)

Ndickou DIOP est une sociologue spécialisée dans les évaluations. Elle est titulaire d'une licence en sciences sociales et humaines, avec des études de troisième cycle en sociologie de l'Université de Montpellier 3 en France. Ses domaines d'expertise comprennent la migration, la santé sexuelle et reproductive, et l'autonomisation des femmes et des communautés. Originaire du Sénégal, elle possède une connaissance approfondie des méthodologies et des techniques de recherche sociale, ainsi qu'une expérience pratique dans son pays et dans la sous-région, avec une compréhension approfondie du contexte social, culturel et économique de ces domaines. Elle a souvent assumé la responsabilité de la collecte de données sur le terrain dans le cadre de différents types d'évaluations, en appliquant différents outils et en systématisant les données collectées. Elle possède également une grande expérience dans la gestion de projets de coopération internationale, en particulier ceux liés aux questions de genre et au développement communautaire. Grâce à sa capacité à travailler dans des environnements multiculturels et à sa compréhension des dynamiques locales, Ndickou DIOP joue un rôle clé dans la promotion d'un développement durable et équitable au Sénégal.

SPÉIALISTE - PASCAL ANDIGNAC (dans le pays et à distance)

Pascal Andignac a plus de 20 ans d'expérience dans la gestion de programmes de coopération internationale en Afrique et en Amérique latine, en particulier dans les domaines de l'architecture dans le développement, des établissements de santé et de soins sociaux et des initiatives de santé mondiale. Pascal a une grande expérience dans la conception, la gestion, le suivi et l'évaluation de programmes dans les pays à faibles et moyens revenus, en particulier au Maroc, au Cameroun, au Tchad, au Sénégal et au

Pérou. Pascal a mis à profit sa formation en architecture et sa vaste expérience de travail avec des ingénieurs de diverses disciplines pour développer des outils de planification et de suivi quantitatifs pour la mise en œuvre d'installations et de programmes sanitaires et sociaux adaptés aux contextes locaux. Depuis 2013, Pascal est associé directeur d'AVICENA Health & Social Projects, une société de conseil basée à Madrid et à Rabat, spécialisée dans la santé globale, l'action humanitaire et les politiques sociales. Pascal a adapté son expérience en matière de gestion et de suivi pour soutenir le développement d'approches et d'outils adaptés pour évaluer la performance des programmes des Nations Unies (en particulier pour le HCR - Maroc, Mexique, Équateur, Honduras, Mauritanie et Pérou - l'UNICEF, l'OMS, l'OPS, les agences bilatérales et les bailleurs de fonds). Auparavant, Pascal a coordonné plusieurs programmes d'architecture, travaillant pour différentes agences d'architecture, en France et à l'étranger. Pascal est titulaire d'un diplôme d'architecture (Université de Bordeaux) et d'un diplôme en santé internationale (Université de Barcelone).

ASSISTANTE DE RECHERCHE - EVA LÓPEZ (à distance)

Eva Lopez est ingénieur agronome, diplômée en assistance humanitaire et technologies pour le développement humain et titulaire d'un certificat en systèmes et politiques de santé. Eva a travaillé pendant 20 ans à la coordination et à l'évaluation de projets de développement sur le terrain, principalement au Maroc, en Jordanie, en Tunisie, en Côte d'Ivoire et en Équateur. Elle a travaillé pour des agences internationales (EuropeAid, AECID) et des organisations à but non lucratif. En tant que consultante, elle a l'expérience des évaluations multi-pays et multi-agences au niveau national avec des agences des Nations Unies telles que le FNUAP, l'OIM, l'UNICEF, le HCR et l'OMS, des agences nationales telles que la Coopération suisse et des ONG internationales telles que Médecins du Monde et La Chaîne de l'Espoir. Avec le HCR, elle a réalisé l'évaluation du CSE 2020-2022 du HCR en Mauritanie et a collaboré à l'évaluation externe de la réponse L3 du HCR au cyclone Idai.

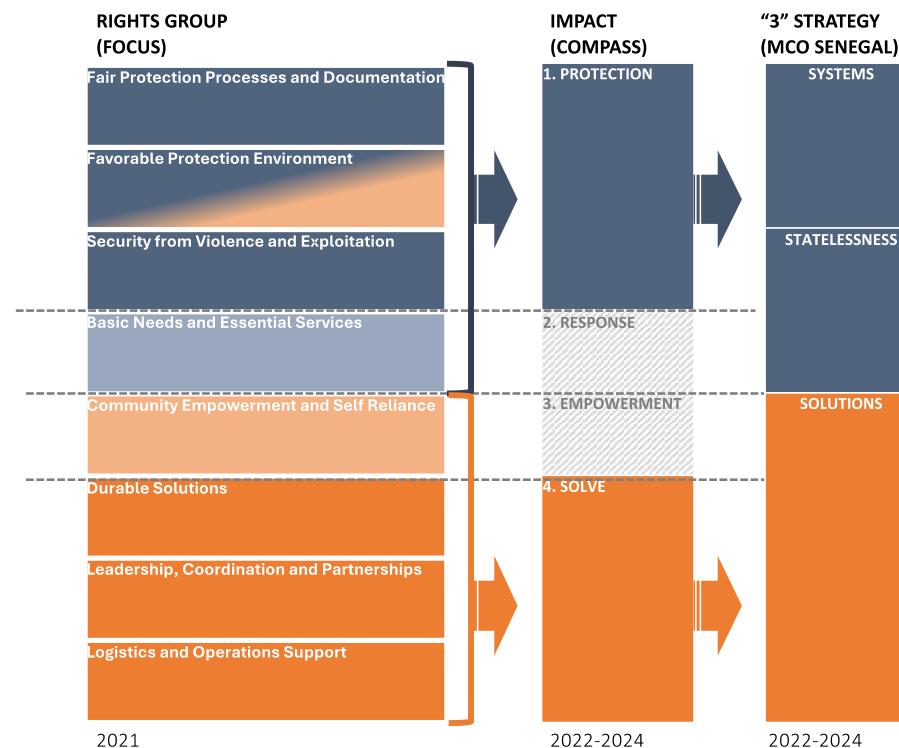
PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE D'APPUI À L'ÉVALUATION

GESTIONNAIRE DE PROJET - MARIA ROSA MARTIN BENITO (à distance)

Maria Rosa apporte un soutien à la gestion de projet à temps partiel aux projets sanitaires et sociaux d'AVICENA depuis 2018, en particulier aux équipes d'évaluation sur le terrain. Les rôles principaux incluent le soutien aux équipes d'experts multidisciplinaires (recherche documentaire, préparation de tableaux, graphiques, présentations power point, matériel graphique et visuel), l'administration et la gestion financière des missions avec les agences de l'ONU, les fondations, les ONG internationales et nationales (contrats, budget et aspects financiers). Maria Rosa est chargée des dispositions logistiques pour l'organisation des missions de terrain dans les pays (organisation de réunions et d'ateliers à distance, voyages internationaux et nationaux, hébergement, assurances). Pendant le travail sur le terrain, Maria Rosa suit les déplacements dans le pays, entretient des contacts quotidiens avec les équipes d'évaluation pour assurer le bon déroulement de l'évaluation et fait office de point focal en cas d'urgence, disponible 24 heures sur 24.

ANNEXE 9 – RECONSTRUCTION DES CADRES DE RESULTATS DE 2021 A 2024 (JUIN) DE L'OPERATION DU MCO SENEGAL.

Cadres de résultats : FOCUS (2021), COMPASS (2022-2024) et Stratégie des 3 « S » utilisée par le MCO Sénégal entre 2022 et 2024



Cadre de résultats (COMPASS) 2022-2023

IMPACT	OUTCOMES	OUTPUT
IA1 Protection	OA3 Politique et droit relatifs à la protection Les réfugiés et les apatrides auront accès au travail, à la liberté de mouvement et à d'autres droits fondamentaux dans les pays relevant du MCO. Pour ce faire, un cadre juridique favorable sera mis en place, les PoC seront inclus dans les plans de développement nationaux et les obstacles administratifs à l'emploi formel seront réduits. L'aspect juridique de l'intégration locale et de l'accès aux droits, qui est resté un énorme défi principalement en raison de difficultés administratives, est résolu.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des mécanismes de plainte communautaires, accessibles à tous les groupes de PoC, sont disponibles et font l'objet d'un suivi et d'un traitement réguliers. ▪ Les personnes relevant de la compétence du HCR bénéficient d'une protection individuelle et de documents juridiques ▪ Les PoC reçoivent une réponse efficace à leurs besoins de protection, conformément aux normes internationales, et les niveaux de préparation aux situations d'urgence sont adéquats. ▪ Mise en place d'un système d'enregistrement et d'une base de données, et mise à jour régulière du profil des réfugiés ▪ Les autorités compétentes sont soutenues/capacité à mener le processus de RSD en temps voulu et de manière transparente ▪ L'accès à la protection des droits et les risques sont régulièrement évalués au moyen de l'AGD et d'une approche participative, et une communication efficace est établie avec les communautés. ▪ Établissement et mise en œuvre effective de partenariats de coopération avec des acteurs du développement aux niveaux national et régional (y compris des protocoles d'accord, des accords de projet, d'autres types d'accords et d'autres formes d'accords de collaboration). ▪ Les PoC ont un accès égal aux droits fondamentaux et leurs besoins sont couverts par des services nationaux efficaces et efficaces. ▪ Apatridie : les pays relevant du MCO bénéficient d'un soutien pour rendre opérationnels et mettre en œuvre leurs engagements en matière d'apatridie. ▪ Les institutions administratives sont soutenues pour faciliter l'aspect juridique de l'intégration locale et l'accès aux droits.
IA4 Solutions	OA14 Rapatriement volontaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les PoC qui optent pour le VolRep sont en mesure de prendre des décisions en connaissance de cause et leur retour dans leur pays d'origine est soutenu/facilité .

	OA15 Réinstallation	Réinstallation- (Sénégal et en Gambie).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des mesures de prévention, de détection et de réaction à la fraude sont mises en œuvre et contrôlées. ▪ Les PoC en danger et nécessitant une réinstallation sont identifiés et traités dans le cadre de la PTA et des priorités traditionnelles en matière de réinstallation.
	OA16 Intégration locale	Intégration locale- Les réfugiés devraient recevoir des certificats de nationalité, grâce à l'aide des autorités et du HCR. Des permis de séjour sont délivrés aux réfugiés qui optent pour l'intégration locale en tant que solution durable. Une stratégie d'intégration locale est mise en œuvre pour les demandeurs. Les demandeurs d'asile et les nouvelles naissances sont continuellement enregistrés et documentés.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie d'intégration locale établie et approuvée par les PoC, les acteurs du développement, le gouvernement et les autres parties prenantes concernées ▪ Soutien aux PoC qui optent pour l'intégration locale et qui remplissent les conditions requises, et facilitation de l'obtention des documents de naturalisation et du permis de séjour nécessaires à leur intégration légale.

Cadre de résultats (COMPASS) 2024

IMPACT	OUTCOMES	OUTPUT
IA1 Protection	OA1 Accès au territoire, enregistrement et documentation	<p>Les personnes déplacées de force et les apatrides (ainsi que les personnes de nationalité indéterminée) ont accès à des systèmes de protection renforcés dans tous les pays MCO, tout en veillant à ce que des niveaux adéquats de préparation aux situations d'urgence soient mis en place dans les pays considérés comme étant à risque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les autorités compétentes sont aidées à renforcer leur système d'asile, y compris la détermination du statut de réfugié (RSD). ▪ Mise en place d'un système d'enregistrement et d'une base de données, et mise à jour régulière du profil des personnes déplacées de force et/ou apatrides. ▪ Les personnes déplacées de force et/ou apatrides bénéficient d'une protection individuelle et de documents juridiques.
	OA3 Politique et droit relatifs à la protection	<p>Les personnes déplacées de force et les apatrides (ainsi que les personnes de nationalité indéterminée) ont accès aux droits fondamentaux et aux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes déplacées de force reçoivent une réponse efficace à leurs besoins par le biais d'une protection communautaire et dans le respect des normes internationales.

		services sociaux dans tous les pays relevant de MCO.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les mécanismes de retour d'information et de dépôt de plainte sont accessibles et permettent de contrôler régulièrement les risques en matière de protection et de les traiter dans le cadre de l'approche fondée sur l'âge, le genre et la diversité (AGD). ▪ Des plans de préparation et de réaction aux situations d'urgence sont élaborés et adoptés par les parties prenantes. ▪ Les pays relevant du MCO Sénégal sont soutenus pour rendre opérationnels et mettre en œuvre leurs engagements (Forum mondial sur les réfugiés et Forum de haut niveau sur l'apatriodie).
IA4 Solutions	OA14 Rapatriement volontaire	Retour volontaire- (spontané et facilité)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes déplacées de force qui optent pour un rapatriement volontaire prennent des décisions en connaissance de cause et leur retour dans leur pays ou région d'origine est soutenu/facilité.
	OA15 Réinstallation	Réinstallation- (Sénégal et en Gambie).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes déplacées de force qui courent un risque élevé et qui ont besoin d'être réinstallées sont identifiées et leur cas est traité. ▪ Des mesures de prévention, de détection et de réaction à la fraude sont mises en œuvre et contrôlées..
	OA16 Intégration locale	Les personnes déplacées de force ont accès à une naturalisation efficace et/ou à des solutions juridiques alternatives à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les personnes déplacées de force qui optent pour l'intégration locale et qui remplissent les conditions requises bénéficient d'un soutien et leur intégration légale, les documents de naturalisation, le statut alternatif à long terme ou les permis de séjour sont facilités..

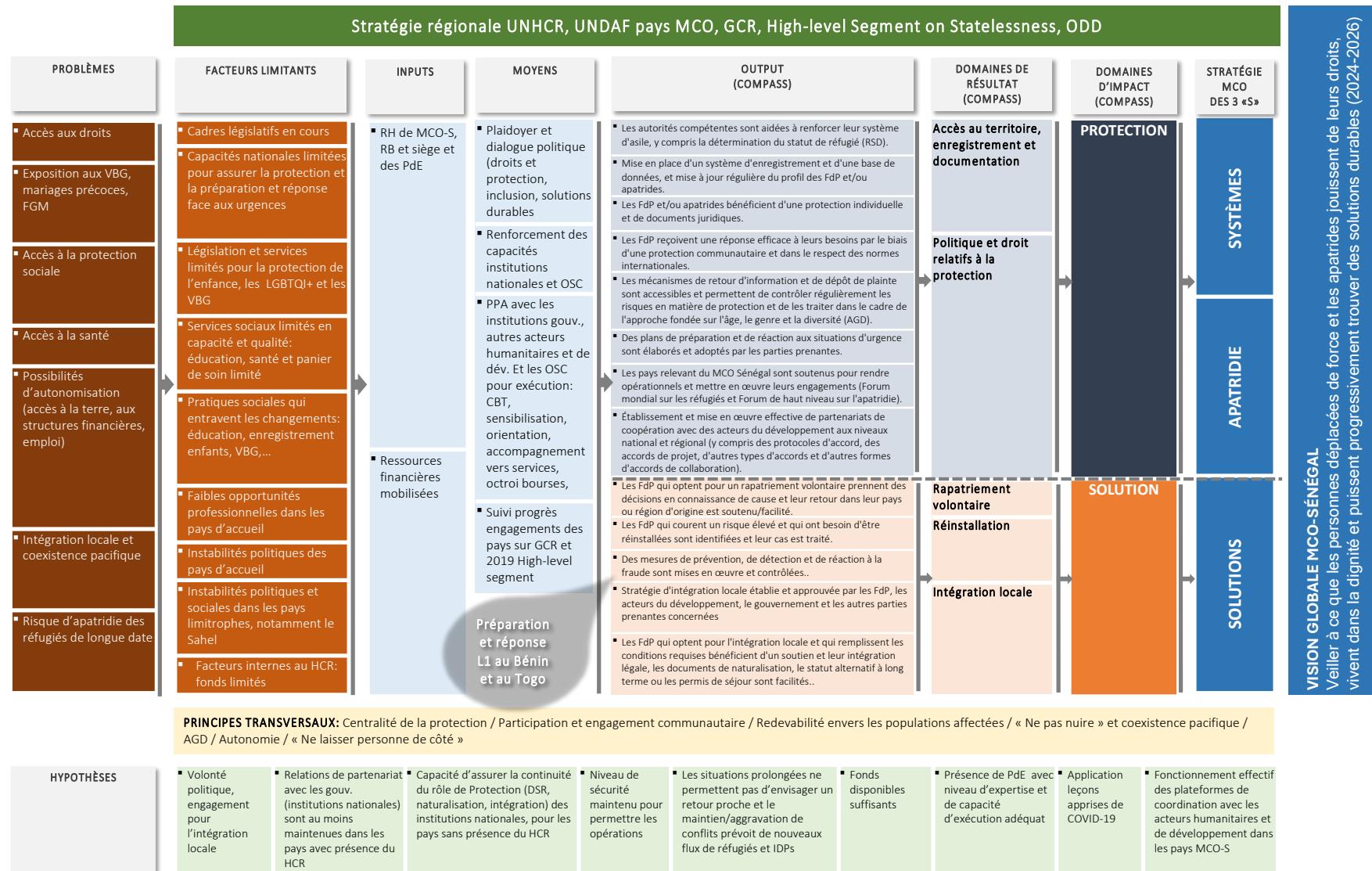
ANNEXE 10 – RECONSTRUCTION DE LA THEORIE DU CHANGEMENT

- (1) En l'absence d'un modèle logique explicite ou d'une théorie du changement (TdC) pour encadrer les opérations du MCO Sénégal au cours de la période évaluée¹²¹, l'équipe d'évaluation propose une reconstruction de la TdC¹²² qui :
- Décrit la relation entre les visions stratégiques formulées par le MCO Sénégal annuellement, les domaines d'impact et de résultats choisis (cadre de résultats de COMPASS) et les actions (*outputs*) envisagées dans les planifications annuelles (2021, 2022, 2023) et multi-annuelle 2024-2026;
 - Montre l'articulation entre la planification selon le cadre de résultats de COMPASS et la stratégie multi-pays des trois « S ».
 - Identifie les principaux problèmes auxquels les opérations du MCO Sénégal cherchent à remédier, les facteurs limitants auxquels ils doivent faire face et les principales hypothèses qui sous-tendent.
- (2) La reconstruction de la TdC montre que :
- Le MCO Sénégal se fixe l'objectif de «veiller à ce que les personnes déplacées de force et les apatrides jouissent de leurs droits, vivent dans la dignité et puissent progressivement trouver des solutions durables » (2024-2026) à travers la Protection internationale et la proposition de Solutions durables.
 - Les priorités stratégiques du MCO Sénégal (stratégie des trois « S » depuis 2022), qui sont les Solutions (priorité principale, les trois alternatives de solutions durables), les Systèmes (préparation et réponse aux urgences, systèmes d'asile et d'enregistrement coûts-efficients, intégrité et méthodologies de monitoring de la protection) et Apatridie (*Statelessness*) (suivi des engagements des pays : GCR et 2019 High- Level Segment, collaboration avec les institutions et accompagnement technique) s'articulent avec le cadre de résultats général du HCR (COMPASS) et avec les domaines d'impact et de résultats choisis par le MCO Sénégal pour la période évaluée.
 - Le MCO Sénégal a travaillé dans les pays qu'il couvre, - qui présentent la caractéristique de situations prolongées pour la majorité des FDSP -, pour :
 - (1) Améliorer l'accès à l'enregistrement et à la documentation (**OA1. Access / Documentation**) ;
 - (2) Renforcer les systèmes nationaux de protection (**OA3. Protection, Policy and Law**) ;
 - (3) Identifier et accompagner les retours volontaires (**OA14. Return**) ;
 - (4) Favoriser les possibilités, identifier et accompagner les réinstallations (**OA15. Resettlement**) ;
 - (5) Favoriser l'intégration économique et sociale dans les pays d'accueil (**OA16 Integrate**) .
 - En outre, l'opération du MCO Sénégal a adapté ses actions aux situations émergentes dont la réponse à la crise du Sahel qui a abouti en une urgence de niveau 1 (L1) au Bénin et au Togo.

¹²¹ Les TdR, ainsi que le document *Strategy report 2024-2026* font mention de la TdC, mais il s'agit, sur la base de l'information disponible, de l'utilisation du cadre de résultats de COMPASS et non pas d'une théorie du changement en tant que tel.

¹²² Voir Annexe 5. Reconstruction de la théorie du changement.

- Pour arriver à ses fins, le MCO Sénégal a **mis à disposition (inputs)** des ressources humaines qualifiées, - l'expertise technique du MCO Sénégal, du BR-WCA et du siège du HCR - et des ressources financières.
- Les **moyens de réalisation** ont été le renforcement des capacités des institutions nationales chargées des systèmes de protection et d'organisations de la société civile, le plaidoyer et le dialogue politique, le suivi des progrès sur les engagements des pays envers le GCR et le 2019 High- Level Segment et les accords de partenariats au niveau des pays (PPAs) pour l'exécution des apports en espèce (CBI), de la sensibilisation, de l'orientation et l'accompagnement vers les services nationaux, de l'octroi de bourses (liste non exhaustive).
- L'opération du MCO Sénégal durant cette période 2021-mi-2024 a cherché à adresser les **problèmes identifiés, auxquels font face les FDSP** : (i) Difficultés d'accès aux droits, (ii) Exposition aux VBG, mariages précoces, FGM, stigmatisation et exposition aux violences des LGBTQI+ ; (iii) Difficultés d'accès aux services de base (éducation, santé) ; (iv) Difficultés d'accès aux services de protection sociale ; (v) Possibilités d'autonomisation (accès à la terre, aux structures financières, emploi) limitées ; (vi) Équilibre fragile d'intégration locale et coexistence pacifique ; (vii) Risque d'apatriodie des réfugiés de longue date.
- Les problèmes identifiés se placent dans un **contexte de plusieurs facteurs limitants** : (i) Cadres législatifs nationaux d'asile et d'apatriodie en cours de développement ou mise à niveau ; (ii) Capacités nationales limitées pour assurer la protection et la préparation et réponse face aux urgences ; (iii) Législation et services limités ou peu favorables pour la protection de l'enfance, les LGBTQI+ et les VBG ; (iv) Services sociaux limités en capacité et qualité: éducation, santé et panier de soin limité ; (v) Pratiques sociales qui entravent les changements: éducation, enregistrement enfants, VBG,... ; (vi) Faibles opportunités professionnelles dans les pays d'accueil ; (vii) Instabilités politiques des pays d'accueil ; (viii) Instabilités politiques et sociales dans les pays limitrophes, notamment les pays du Sahel.
- L'opération du MCO Sénégal considère les **principes transversaux** de: Centralité de la protection, Participation et engagement communautaire, Redevabilité envers les populations affectées, « Ne pas nuire » et coexistence pacifique, Age, genre et diversité (AGD), Autonomie, « Ne laisser personne de côté ».
- Les **hypothèses** de départ concernent : (i) Volonté politique nationale et engagement des gouvernements pour l'intégration locale, (ii) Des relations de partenariat avec les institutions nationales au moins maintenues, (iii) Capacité progressive des institutions nationales, pour les pays sans présence du HCR, d'assurer la continuité du rôle de Protection (DSR, naturalisation, intégration), (iv) Niveau de sécurité maintenu pour permettre les opérations, (v) La plupart des situations prolongées ne permettent pas d'envisager un retour proche et le maintien/aggravation de conflits prévoit de nouveaux flux de réfugiés et IDPs, (vi) Fonds disponibles suffisants pour mener les opérations comme planifiées, (vii) Présence de partenaires d'exécution (PdE) avec un niveau d'expertise et de capacité d'exécution adéquat, (viii) Application des leçons apprises de COVID-19, (ix) Fonctionnement effectif des plateformes de coordination avec les acteurs humanitaires et de développement dans les pays du MCO Sénégal.



ANNEXE 11 – RECAPITULATIFS SUR LES CONVENTIONS INTERNATIONALES RELATIVES AUX DROITS HUMAINS ET SUR LA LEGISLATION CONCERNANT L'ASILE ET L'APATRIDIE DANS LES PAYS DU MCO SENEGAL

	Bénin		Cabo Verde		Gambie		Guinée		Guinée-Bissau		Sénégal		Sierra Leone		Togo	
	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion
CAT - Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants		1992		1992	1985	2018	1986	1989	2000	2013	1985	1986	1985	2001	1987	1987
CAT-OP - Protocole facultatif à la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants	2005	2006	2011	2016			2005		2013		2003	2006	2003		2005	2010
CCPR - Pacte international relatif aux droits civils et politiques		1992		1993		1979	1967	1978	2000	2010	1970	1978		1996		1984
CCPR-OP2-DP - Deuxième Protocole facultatif se rapportant au Pacte international relatif aux droits civils et politiques visant à abolir la peine de mort		2012		2000	2017	2018			2000	2013						2016
CED - Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées	2010	2017	2007	2022	2017	2018			2013		2007	2008	2007		2010	2014
CED, Art.32 - Communications interétatiques sous la Convention internationale pour la protection de toutes les personnes contre les disparitions forcées																
CEDAW - Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	1981	1992		1980	1980	1993	1980	1982	1980	1985	1980	1985	1988	1988		1983
CERD - Convention internationale sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale	1967	2001		1979		1978	1966	1977	2000	2010	1968	1972	1966	1967		1972
CESCR - Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels		1992		1993		1978	1967	1978		1992	1970	1978		1996		1984
CRC - Convention relative aux droits de l'enfant	1990	1990		1992	1990	1990		1990	1990	1990	1990	1990	1990	1990	1990	1990
CRC-OP-AC - Protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant, concernant l'implication d'enfants dans les conflits armés	2001	2005		2002	2000	2019		2016	2000	2014	2000	2004	2000	2002	2001	2005
CRC-OP-SC - Protocole facultatif à la Convention relative aux droits de l'enfant, concernant la vente d'enfants, la prostitution des enfants et la pornographie mettant en scène des enfants	2001	2005		2002	2000	2010		2011	2000	2010	2000	2003	2000	2001	2001	2004
CRPD - Convention relative aux droits des personnes handicapées	2008	2012	2007	2011		2015	2007	2008	2013	2014	2007	2010	2007	2010	2008	2011

Source : Base de données relative aux organes conventionnels de l'ONU, OHCHR,

https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/TreatyBodyExternal/Treaty.aspx?CountryID=64&Lang=FR, consultée en juin 2024.

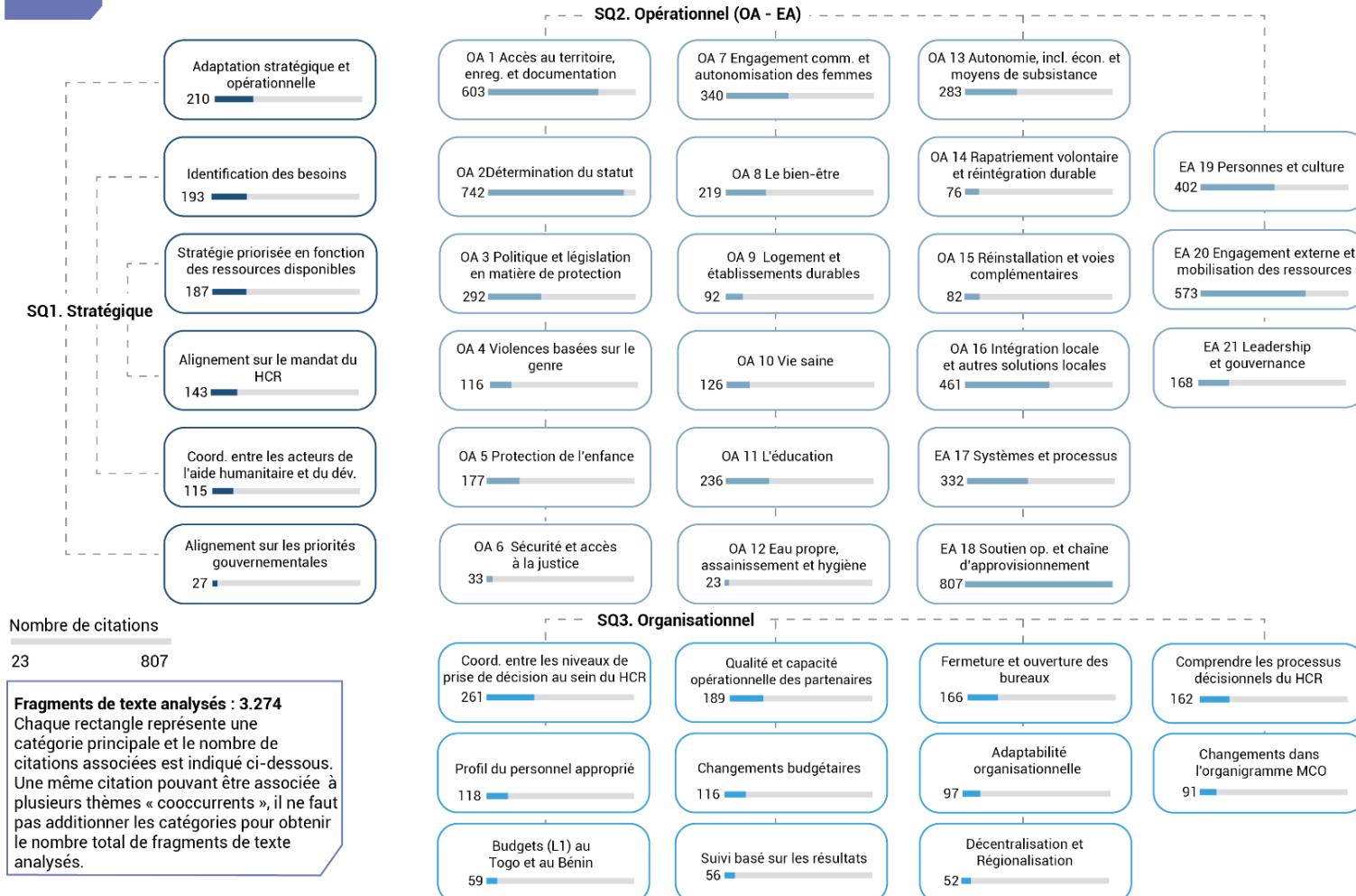
	Bénin		Cabo Verde		Gambie		Guinée		Guinée-Bissau		Sénégal		Sierra Leone		Togo		
	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	Date de signature	Date de ratification / adhésion	
Convention 1951 relative au statut des réfugiés et/ou son Protocole de 1967	1962	1970		1987	1966	1967	1965	1968	1976	1976	1963	1967	1981	1981	1962	1969	
Convention internationale pour la protection des travailleurs migrants et des membres de leur famille	2005	2018		1997	2017	2018		2000	2000	2018		1999	2000		2001	2020	
Convention contre la criminalité transnationale organisée	2000	2004	2000	2004	2000	2003		2004	2000	2007	2000	2003	2001	2014	2000	2004	
Protocole de Palerme visant à prévenir, réprimer et punir la traite des personnes, en particulier des femmes et des enfants	2000	2004	2000	2004	2000	2003		2004	2000	2007	2000	2003	2001	2014	2000	2009	
Convention de 1954 relative au statut des apatrides			2011				2014		1962		2016		2005		2016		2021

Source : United Nations Treaty Collection, <https://treaties.un.org/>, consultée en juin 2024.

ANNEXE 12 – DONNEES QUALITATIVES : EVIDENCES ET COOCCURRENCES

01

Éléments d'évidence tirés de l'analyse qualitative avec Atlassi.ti



02

Contribution de l'information par question selon les parties prenantes

3.274 citations analysées à partir de 81 entretiens (collectifs et individuels) et 27 groupes de discussion.

Parties prenantes	SQ1. Stratégique	SQ2. Opérationnel	SQ3. Organisationnel
Agences des Nations Unies	7,3%	7%	4,8%
Donateurs	1,8%	2,7%	3,6%
Dynamique des groupes	10,3%	17,1%	5,3%
ONG internationales partenaires	6,8%	7,1%	4,2%
ONG nationales partenaires	14,6%	19,7%	11,7%
Partenaires institutionnels	14,7%	18%	11%
HCR	44,5%	28,4%	59,4%
Total	100%	100%	100%

03

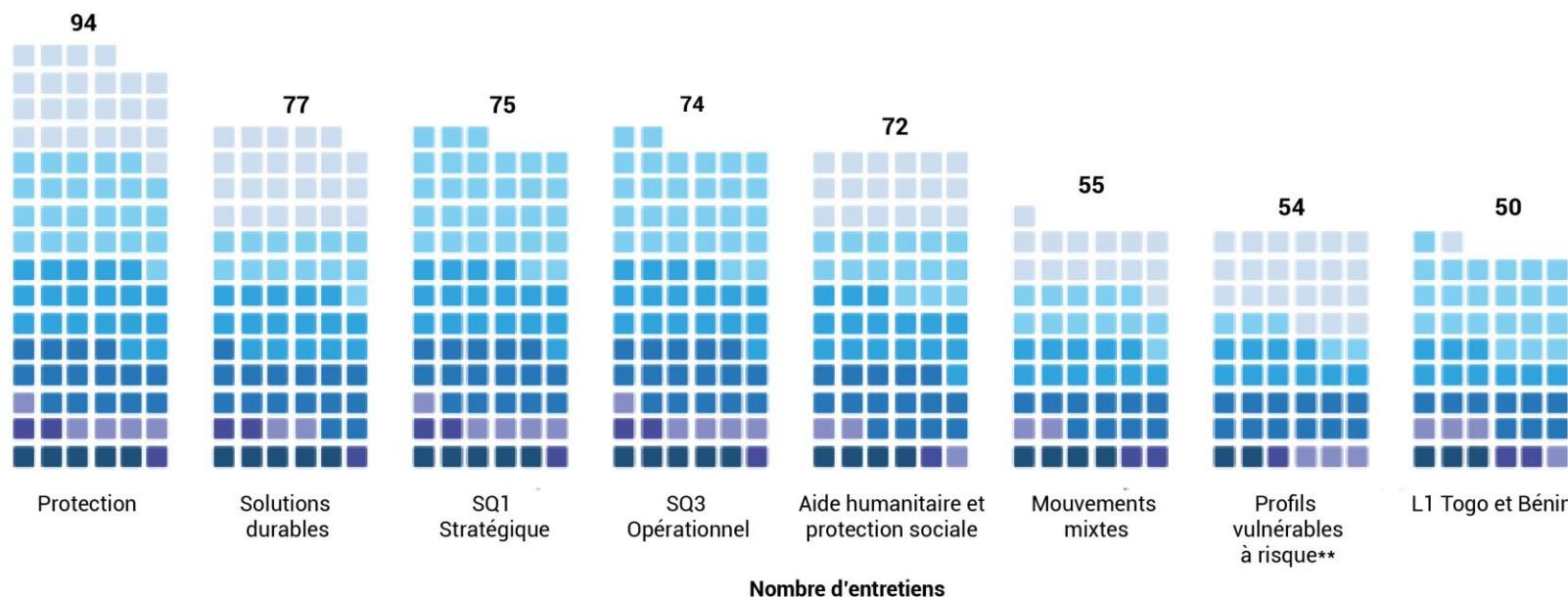
Répartition des répondants par sexe et par type d'organisation

ORGANISATION	NB ENTRETIENS	NB PERSONNES	% HOMMES	% FEMMES
Donateurs	3	4	75%	25%
ONG internationales partenaires	5	12	92%	8%
Agences des Nations Unies	5	7	29%	71%
ONG nationales partenaires	18	26	54%	46%
Partenaires institutionnels	20	46	54%	46%
HCR	30	30	67%	33%
Total	81	125	60%	40%

PAYS	DYNAMIQUE DE GROUPE ▲	NB PERSONNES	% HOMMES	% FEMMES	% AUTRE
Guinée Bissau	4	176	48%	52%	
Bénin	10	97	55%	41%	4%
Sénégal	13	121	50%	50%	
Total	27	394	50%	49%	1%

Le rapport d'évaluation présente un total de 63 constats. Bien que des preuves spécifiques soient disponibles pour chacun d'entre eux, ces preuves ont été regroupées en huit grands thèmes. À l'aide du logiciel Atlas.ti, il a été déterminé combien d'entretiens ont fourni des informations à l'appui de chaque constat.

□ = 1
 Agences des Nations Unies Dynamique des groupes*
 ONG national partenaires Donateurs
 Partenaires institutionnels ONG internationales partenaires
 HCR



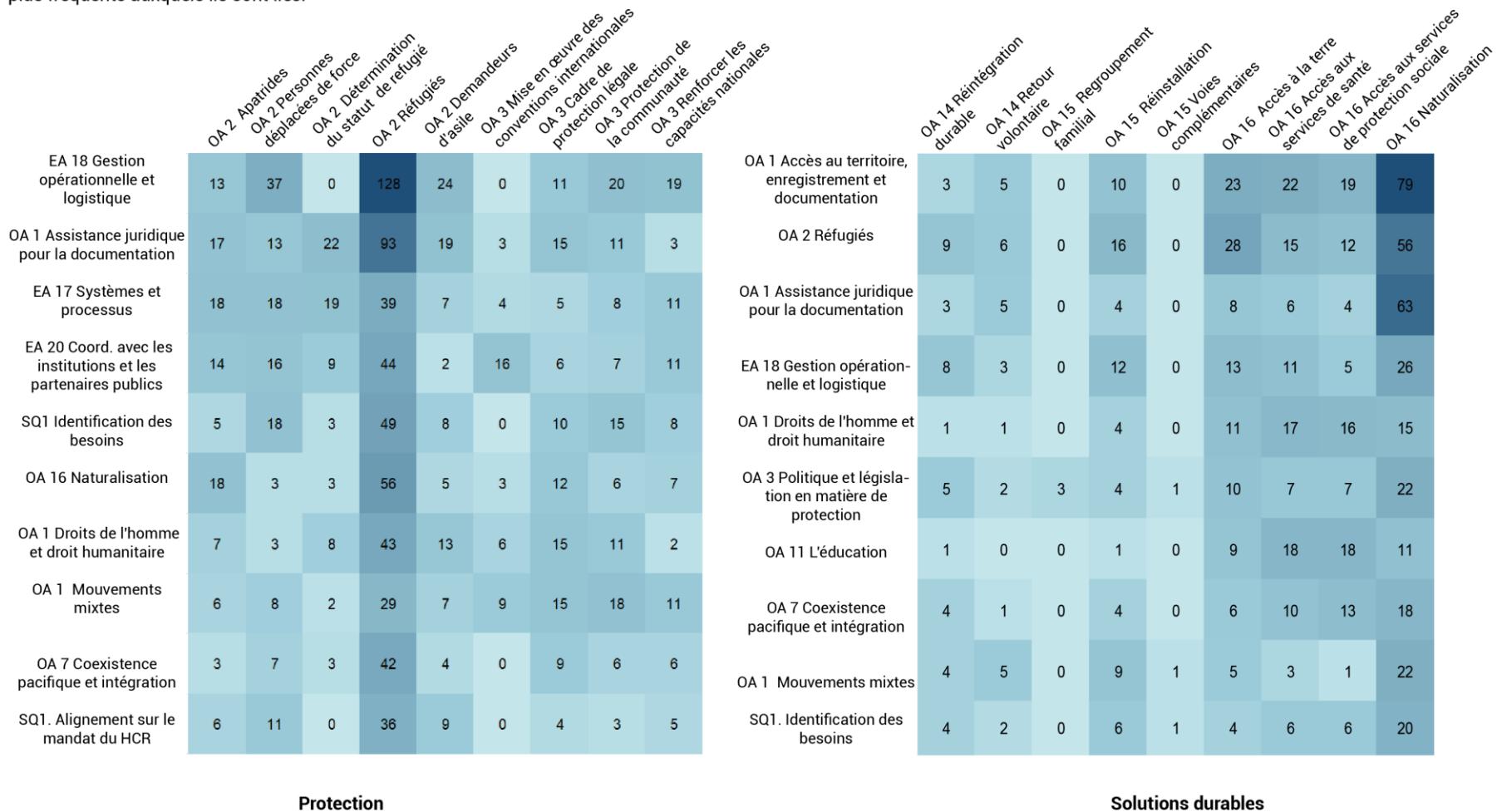
* Les réponses obtenues dans le cadre de la « dynamique des groupes » n'ont pas été incluses dans l'analyse des constats correspondant aux domaines stratégique (SQ1) et opérationnel (SQ3).

**Les profils vulnérables comprennent la population LGBTIQ+, les femmes et les enfants.

05

Co-occurrence des concepts par thème

On parle de cooccurrence lorsque deux concepts ou plus apparaissent ensemble dans un fragment de texte analysé. Nous présentons ci-dessous les cooccurrences des huit thèmes qui regroupent les constats susmentionnés. La partie supérieure du graphique montre les concepts qui composent le thème principal, et à gauche, les dix concepts les plus fréquents auxquels ils sont liés.



05

Co-occurrence des concepts par thème

	SQ1 Stratégique						SQ3 Opérationnel										
	SQ1. Adaptation stratégique et opérationnelle	SQ1. Alignement sur le mandat du HCR	SQ1. Alignement sur les priorités gouvernementales	SQ1. Coord. entre les acteurs de l'aide humanitaire et du dev.	SQ1. Identification des besoins	SQ1. Stratégie priorisée selon les ressources disponibles	SQ3. Profil du personnel approprié	SQ3. Adaptabilité organisationnelle	SQ3. Changements budgétaires	SQ3. Comprendre les processus d'organigramme MCO	SQ3. Coord. entre les niveaux de décisionnels du HCR	SQ3. Décentralisation, Régionalisation	SQ3. Fermeture et ouverture des bureaux	SQ3. Qualité et capacité opérationnelle des partenaires	SQ3. Suivi basé sur les résultats		
EA 18 Gestion opérationnelle et logistique	66	41	4	19	43	63	35	14	34	15	25	33	13	32	27	14	
OA 2 Réfugiés	29	36	6	8	49	42	14	19	22	20	24	24	9	30	23	30	
EA 17 Systèmes et processus	30	23	1	13	18	23	EA 18 Gestion opérationnelle et logistique	46	10	19	26	23	21	4	28	26	4
OA 1 Mouvements mixtes	14	17	3	10	32	6	EA 17 Systèmes et processus	7	9	13	5	15	25	7	19	19	2
EA 19 Budgets disponibles	7	12	0	4	16	29	EA 19 Personnel, personnel affilié et bénévoles	11	8	7	14	9	30	5	38	16	3
OA 1 Assistance juridique pour la documentation	13	4	2	6	20	15	SQ1. Adaptation stratégique et opérationnelle	9	6	20	23	10	20	6	10	19	12
EA 20 Coordination avec les institutions et les partenaires publics	18	10	3	10	11	7	SQ1. Stratégie priorisée en fonction des ressources dispo.	4	2	26	7	8	12	6	12	15	4
SQ3. Changements budgétaires	20	7	1	4	1	26	OA 2 Réfugiés	8	2	11	7	14	9	6	19	10	6
EA 18 Suivi des interventions d'urgence Togo et Bénin	9	5	1	11	20	9	EA 20 Coordination avec les institutions et les partenaires publics	4	3	3	1	13	14	4	20	23	6
EA 19 Personnel, personnel affilié et bénévoles	11	8	1	1	13	19	SQ1. Alignement sur le mandat du HCR	6	0	1	7	14	10	6	4	4	0

SQ1 Stratégique

SQ3 Opérationnel

05

Co-occurrence des concepts par thème

	Programme DAFI	OA 10 Vie saine	OA 11 L'éducation	OA 12 Eau propre, assainissement et hygiène	OA 8 Gestion des dossiers CBI de ProGress espèces	OA 8 Interventions en	OA 8 Assistance humanitaire		Flux migratoires	Mauritaniens	Mouvements mixtes	Population du Mali
EA 18 Gestion opérationnelle et logistique	3	31	21	4	2	4	38	OA 2 Réfugiés	10	7	3	12
OA 2 Réfugiés	3	15	39	2	4	1	35	SQ1. Identification des besoins	1	26	3	2
OA 16 Accès aux services de santé	0	31	18	3	0	0	10	EA 18 Gestion opérationnelle et logistique	8	3	5	6
OA 1 Droits de l'homme et droit humanitaire	0	8	28	3	0	0	8	OA 3 Protection de la communauté	6	7	2	6
SQ1. Identification des besoins	0	11	12	2	0	1	19	OA 16 Naturalisation	1	14	2	1
OA 7 Coexistence pacifique et intégration	0	4	19	3	0	2	13	SQ1. Adaptation stratégique et opérationnelle	5	1	9	3
OA 1 Assistance juridique pour la documentation	2	3	19	0	0	3	11	SQ1. Alignement sur le mandat du HCR	7	4	2	4
OA 1 Mouvements mixtes	15	2	8	1	4	0	4	OA 1 Assistance juridique pour la documentation	2	8	2	4
OA 5 Protection de l'enfance	0	2	30	0	0	0	2	SQ1. Stratégie priorisée en fonction des ressources dispo.	3	4	0	7
EA 19 Budgets disponibles	0	6	11	0	1	6	9	OA 1 Mécanismes de réaction aux frontières	5	1	0	7

Aide humanitaire et protection sociale

Mouvements mixtes

05

Co-occurrence des concepts par thème

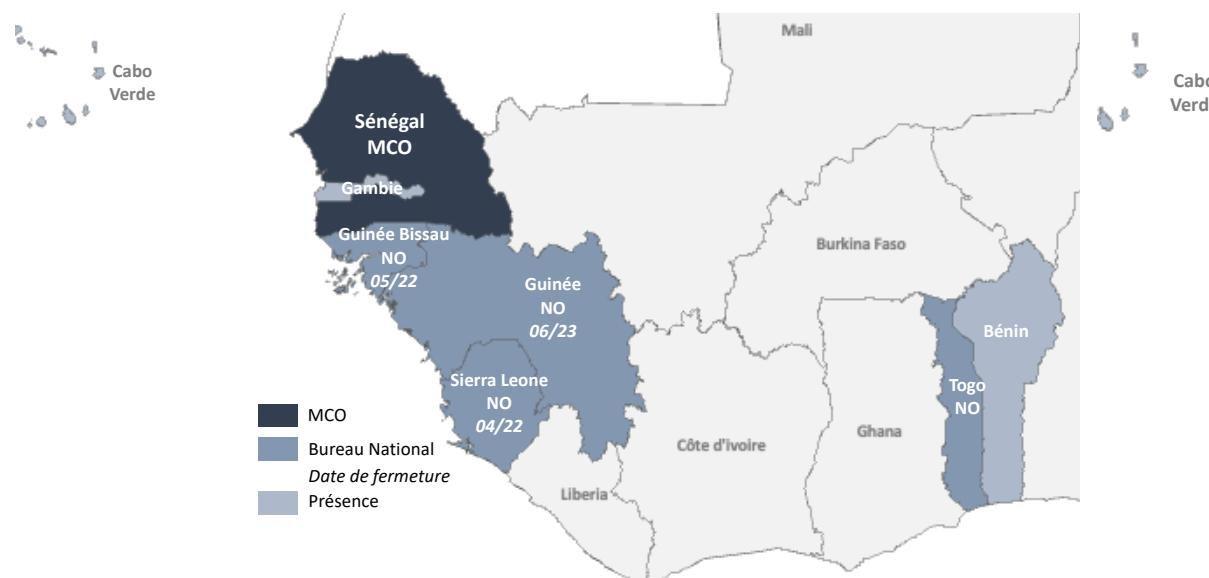
	OA 4 Prévention, gestion et atténuation de la violence liée au sexe				OA 4 PSEA				OA 4 Violence à l'égard des LGBTIQ de l'enfance				OA 5 Protection de l'enfance				EA 17 Systèmes et processus				EA 18 Coord. avec les acteurs humanitaires Togo et Bénin et au Bénin				EA 18 Plans d'urgence au Togo				EA 18 Suivi des interventions d'urgence Togo et Bénin				OA 8 Aide humanitaire Bénin et Togo				SO3. Budgets (-1) au Togo			
OA 1 Droits de l'homme et droit humanitaire	6	3	19	17																																				
OA 11 L'éducation	2	0	0	30																																				
OA 1 Assistance juridique pour la documentation	2	1	7	20																																				
OA 2 Réfugiés	2	2	6	19																																				
OA 7 Coexistence pacifique et intégration	3	0	15	10																																				
EA 18 Gestion opérationnelle et logistique	4	3	5	12																																				
OA 1 Identification et enregistrement	1	0	1	20																																				
EA 19 Budgets disponibles	2	1	2	9																																				
OA 16 Accès aux services de protection sociale	4	0	0	7																																				
OA 1 Mouvements mixtes	1	2	3	4																																				

Profils vulnérables à risque

L1Togo et au Bénin

ANNEXE 13- CARTE DES PAYS DE LA SOUS-REGION COUVERTS PAR LE MCO

Évolution de la présence du MCO Sénégal (2021-2024) et date de fermeture des Bureaux Nationaux



2021-2023



2024

Source: Élaboration propre selon les « Strategy report Senegal MCO » (2021-2024)

ANNEXE 14 - PRÉSENTATION DE LA MISE EN PLACE DU MCO AU SÉNÉGAL

Le contexte du processus de régionalisation et décentralisation du HCR et le MCO Sénégal

Le Bureau Multi-Pays (MCO) au Sénégal a été créé en 2020 dans le cadre de la réforme de régionalisation et décentralisation du HCR visant à renforcer l'efficacité opérationnelle et la cohérence stratégique dans plusieurs pays. La création du MCO poursuit plusieurs objectifs majeurs¹²³ :

Mutualisation des ressources et de l'expertise

- Rassembler, dans un même bureau, certaines fonctions clés (protection, finances, logistique, ressources humaines, etc.) au profit de plusieurs pays.
- Permettre à des Bureaux Nationaux (BN) plus modestes de bénéficier d'un soutien technique et administratif renforcé, sans avoir à créer ces postes localement.

Coordination et planification à l'échelle de plusieurs pays

- Concevoir et suivre les programmes dans une optique régionale ou sous-régionale, en optimisant l'allocation des fonds et en harmonisant les approches dans les différents pays couverts.
- Faciliter la compréhension des défis transfrontaliers (ex. mouvements de populations, crises régionales) et la prise de décision adaptée à ces enjeux.

Représentation et plaidoyer auprès de plusieurs gouvernements

- Le MCO est accrédité pour représenter l'UNHCR auprès de différents États, particulièrement lorsque leurs situations ne justifient pas la mise en place d'un Bureau de pays (CO) pleinement autonome.
- Un MCO peut négocier et gérer des partenariats régionaux ou multi-pays, tout en servant d'interlocuteur unique auprès de bailleurs de fonds et d'organisations internationales opérant au niveau sous-régional.

Renforcement de l'efficacité et de la réactivité

- Grâce à une meilleure délégation d'autorité, le MCO peut réallouer plus vite les ressources non affectées en fonction de l'évolution des besoins sur le terrain.
- Le regroupement de certains services (gestion administrative, achats, etc.) évite les doublons, ce qui contribue à une meilleure efficacité opérationnelle.

Visibilité et intégration régionales accrues

- En couvrant plusieurs pays, le MCO acquiert une vision d'ensemble qui favorise la définition de stratégies régionales et la mise en place de réponses cohérentes face aux crises ou enjeux partagés.
- Cela renforce la capacité de l'UNHCR à mobiliser des partenariats et des financements à une échelle supérieure au seul niveau national.

Évolution de la présence du HCR dans la sous-région

Avant sa création, les opérations du HCR en Afrique de l'Ouest étaient supervisées par une Représentation Régionale pour l'Afrique de l'Ouest couvrant 15 pays. Le MCO Sénégal a été conçu pour regrouper les opérations de plusieurs pays où la présence du HCR a été réduite au fil de la période

¹²³ UNHCR/AI/2019/7/Rev.1 New Resource Allocation Framework

évaluée (2021-2024) : le Sénégal, la Gambie, la Guinée-Bissau, la Guinée, le Togo, le Bénin, la Sierra Leone et le Cabo Verde. Cette réorganisation a été influencée par des situations prolongées de réfugiés, avec peu d'intérêt de la part des donateurs, et à résoudre principalement par l'intégration locale.

Jusqu'en 2022, cette présence comptait le Bureau Multi-Pays (MCO Sénégal) et trois Bureaux National (BN - Guinée Bissau, Guinée et Togo), se réduisant, fin 2023, au seul MCO. Enfin, à partir de 2024, avec le rattachement du Togo et du Bénin au nouveau MCO Côte d'Ivoire, le MCO Sénégal se concentre sur les six pays restants, en s'appuyant sur ses partenaires. Les décisions de fermeture des trois BN ayant déjà été prises par l'ancienne Représentation Régionale¹²⁴, le MCO Sénégal a dû gérer celles-ci dès sa création^{125 126} sur une courte période. Après des mois de transition visant la fermeture du Bureau National au Togo, le MCO l'a finalement maintenu en 2023 pour répondre à la situation d'urgence L1 et a dû, dans la précipitation, le réorganiser.



Faits saillants de l'historique du MCO

2020 : Création du MCO Sénégal

- Le HCR met en œuvre son processus de régionalisation, dans lequel le MCO Sénégal est créé pour couvrir initialement huit pays (Sénégal, Gambie, Cabo Verde, Guinée, Guinée-Bissau, Sierra Leone, Togo, Bénin).
- La mise en place du MCO s'accompagne d'incertitudes organisationnelles (peu de directives claires sur ses fonctions, sa relation avec le Bureau Régional et la délégation de pouvoirs).

2020-2021 : Difficultés de déploiement et de transition

¹²⁴ L'équipe d'évaluation n'a pas été en mesure de déterminer les dates exactes auxquelles les décisions de fermeture ont été prises.

¹²⁵ Fermeture du BN de Guinée Bissau en mai 2022

¹²⁶ Fermeture du BN de Guinée en juin 2023

- Le transfert effectif des responsabilités (depuis les anciennes représentations nationales ou régionales) n'est pas formalisé : pas de « passation » structurée, pas de documentation précise sur la répartition des rôles.
- Retards dans le recrutement et l'installation du personnel, en raison notamment de la pandémie de COVID-19, ce qui ralentit la montée en puissance du MCO.
- Les Bureaux Nationaux (Togo, Guinée, Guinée-Bissau), devenus des antennes du MCO, manquent de directives sur leurs nouveaux mandats.
- Première déclaration de l'urgence L1 au Bénin et au Togo, mais les limitations internes (p. ex., peu de personnel) et externes (p. ex., pandémie COVID-19) - empêchent la mise en œuvre des actions prévues (principalement le renforcement de la préparation aux situations d'urgence, inhérentes aux déclarations L1).

2021-2022 : Adaptation et ajustements organisationnels

- Le MCO doit composer avec des réductions budgétaires régionales, ce qui affecte la planification et le maintien des effectifs.
- Les fermetures (ou transitions) annoncées pour les Bureaux Nationaux (Togo, Guinée, Guinée-Bissau) s'accélèrent, sans feuille de route claire pour accompagner les gouvernements et partenaires locaux.
- La coordination avec le Bureau Régional reste parfois floue : manque de supervision stratégique, de partage de données budgétaires et d'orientations claires sur les priorités.

2022-2023 : Fermeture effective de plusieurs BN, réorientation et gestion des urgences

- Mise en avant des « 3S » (Solutions durables, Systèmes nationaux, Prévention de l'apatriodie) comme axes stratégiques, dans le but de refléter une stratégie plus précise des contextes et des besoins sous-régionaux, mais faiblement intégrée dans la planification institutionnelle du HCR basée sur COMPASS. En outre, la baisse des ressources (financières et humaines) limite le déploiement des « 3S ».
- Fermeture des BN de Guinée Bissau et Guinée.
- Deuxième déclaration de l'urgence de niveau L1 (afflux de réfugiés) au Bénin et au Togo : des fonds supplémentaires sont mobilisés, représentant une part importante du budget disponible en 2023.
- Le MCO redéploie du personnel en urgence, ce qui accroît la pression sur les ressources (budgétaires et humaines) déjà restreintes pour les autres pays couverts.
- Malgré les plans initiaux de fermeture, le Bureau National au Togo demeure finalement ouvert, notamment du fait de l'afflux de réfugiés et de l'urgence L1.
- Le Représentant du MCO est affecté durant une année à Abidjan pour la mise en place du nouveau MCO Côte d'Ivoire.

2024 : Fermeture effective de plusieurs Bureaux et réorganisation régionale

- Au 1er juillet 2024, le Bénin et le Togo passent sous la responsabilité du nouveau MCO Côte d'Ivoire, réduisant ainsi la couverture du MCO Sénégal à six pays.
- Le MCO continue de fonctionner avec un effectif réduit (24 personnes prévues fin 2024), mettant l'accent sur la protection et l'appui technique, tout en restant confronté à la tension entre ressources disponibles et priorités opérationnelles.

Les principaux défis du MCO depuis sa création

La création du MCO Sénégal en 2020 a été confrontée à plusieurs défis qui ont freiné son déploiement et son fonctionnement optimal. Ces défis sont liés à la fois aux modalités institutionnelles (p. ex., absence de directives et de délégation d'autorité clairement établies pour un MCO), aux contraintes budgétaires et organisationnelles, et aux aléas conjoncturels (p. ex., pandémie de COVID-19 et urgences dans la région).

Manque de clarté dans la répartition des rôles et responsabilités

- Les liens hiérarchiques et fonctionnels entre le Bureau Régional, le MCO et les anciens Bureaux Nationaux n'étaient pas clairement définis.
- L'absence de directives précises de la part du HCR (siège) sur la délégation de pouvoirs aux Bureaux Nationaux a contribué à créer des « zones grises » et des chevauchements de compétences.

Transition et transfert d'expertise insuffisants

- À la création du MCO, il n'y a pas eu de passation structurée avec les équipes qui géraient jusque-là les activités dans les pays concernés (ex-Représentations).
- Les fermetures simultanées (ou transitions) des Bureaux Nationaux (Togo, Guinée, Guinée-Bissau) ont été réalisées sans feuille de route claire, entraînant confusion et perte d'informations essentielles.

Retards de recrutement et impact de la pandémie

- Le MCO a mis plus d'un an après son lancement pour pourvoir plusieurs postes clés (à cause de la COVID-19 et des contraintes administratives), retardant la mise en place d'une équipe opérationnelle complète.
- L'absence prolongée de personnel technique ou de programme a limité la capacité à structurer efficacement les activités dans la sous-région.

Contraintes et incertitudes budgétaires

- Le MCO est né dans un contexte de réductions de financements. Les fonds disponibles ne correspondaient pas aux besoins, entraînant notamment une baisse des effectifs et un déséquilibre entre lignes budgétaires opérationnelles et structurelles.
- Le manque de stabilité financière a compliqué l'élaboration d'une vision à moyen terme et freiné les partenariats avec les gouvernements et les ONGs.

Absence de référentiel organisationnel spécifique à un MCO

- Le HCR ne disposait pas encore de guide formel définissant la structure attendue, les processus et l'allocation de ressources pour un « Multi-Country Office ».
- Le MCO a donc fonctionné par essais et ajustements, souvent dans l'urgence et sous la pression d'autres priorités régionales (crise au Sahel, Soudan).

Communication et coordination insuffisantes

- La répartition des tâches et la circulation des informations entre le Bureau Régional, le MCO et les partenaires (institutionnels et société civile) sont restées floues.
- Les décisions liées à la fermeture des Bureaux Nationaux n'ont pas toujours été suffisamment discutées ou comprises par les autorités locales et les partenaires, entraînant parfois une perte de confiance et de crédibilité.

Fermeture des Bureaux Nationaux et gestion du changement

- Aucune procédure normalisée (type « phase-out strategy » ou « plan de transition ») n'a été adoptée, laissant de nombreux points en suspens (accès aux bases de données, suivi des engagements en cours, transfert des projets).
- Les gouvernements et commissions nationales ont jugé la communication trop tardive ou incomplète, nourrissant des incompréhensions sur la vision et la pérennité de la présence du HCR.

Des informations et des données non disponibles ou peu clairement établies

Documentation sur la délégation d'autorité, de planification de fermeture et « plan de transition »

- Aucun document formel n'a pu être identifié concernant la délégation de pouvoirs du MCO Sénégal vers les Bureaux Nationaux ou leur rôle exact.
- Le cadre de délégation d'autorité du HCR décrit les prérogatives pour les Représentations et Bureaux Régionaux, mais reste muet sur les prérogatives spécifiques à confier à un MCO et à ses Bureaux Nationaux.
- Aucun document de « phase-out », « plan de transition » ou autre feuille de route formalisée, basé sur des principes de « responsable disengagement », n'a été identifié pour accompagner la fermeture (ou réorganisation) des Bureaux Nationaux.
- Les informations sur la reprise ou la continuité de certaines activités (accès aux bases de données, suivi de projets en cours) n'étaient pas disponibles ou pas systématiquement communiquées aux partenaires nationaux.

Données consolidées, justification des modifications et des ajustements stratégiques et des ressources

- Les raisons précises et la traçabilité des ajustements budgétaires (p. ex., les réductions et réallocations) n'étaient pas documentées dans les systèmes officiels¹²⁷, ce qui a empêché de retracer l'évolution précise des allocations, priorités et indicateurs¹²⁸, et a fait perdre de la visibilité sur certains détails de transactions passées (p. ex., ventilation par postes de ressources humaines)¹²⁹.
- Les écarts entre budgets planifiés (OP) et fonds disponibles (OL) n'étaient pas justifiés par dans les documents disponibles ou un plan de décision formel.
- Données fragmentées, hétérogènes (Excel, extraits de plateformes diverses) et peu harmonisées, qui ne permettent pas de fournir un tableau de bord consolidé (budgets, indicateurs de performance, résultats, etc.).
- Les sources officielles (TdR, rapports annuels, publications internes) présentaient des divergences ou incohérences, rendant difficile une analyse sûre et croisée des informations.
- Certains documents (rapports annuels, note de suivi, évaluations) sont de qualité hétérogène ou font défaut.

¹²⁷ Elles auraient fait l'objet de mémos internes ou de discussions informelles non archivées.

¹²⁸ Le système COMPASS ne conserve pas un historique des changements (budgétaires ou d'objectifs stratégiques).

¹²⁹ Transition de MSRP vers CloudERP

ANNEXE 15 - SYNTHESE DES PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION DISPONIBLES POUR L'ANALYSE DE LA REPONSE L1 AU BENIN ET AU TOGO

1 ENTRETIENS

L'évaluation a conduit 81 entretiens au total, avec des informateurs internes (personnel HCR) et externes (partenaires et autres parties prenantes). Cinquante entretiens ont porté spécifiquement sur la réponse de L1 et 270 citations (fragments de texte) ont été analysées pour identifier les appréciations (positives ou négatives) sur la pertinence et de l'efficacité de la réponse du HCR (voir tableau ci-dessous). Parmi celles-ci, 37 % (101) provenaient d'entretiens avec le personnel du HCR, 20 % (55) de partenaires institutionnels, 20 % (55) d'ONG nationales partenaires et le reste d'autres organisations. L'analyse des citations montre :

- L'appréciation de la réponse par le personnel du HCR est principalement négative (41 %), par opposition à positive (27 %). Les autres citations sont neutres.
- L'appréciation de la réponse par les partenaires institutionnels et les ONG nationales partenaires est plus équilibrée : 36 % des citations montrent une appréciation positive et 35 % des citations montrent une évaluation négative.

Le tableau suivante présente aussi la co-occurrence des concepts par thème concernant la réponse L1 au Benin et au Togo, à partir de la codification des entretiens.

Analyse des sentiments des citations par rapport à la réponse L1 (2023) au Bénin et au Togo					Co-occurrence des concepts par thème concernant la réponse L1																																																																																																																			
Organisation	Sentiment Négatif	Sentiment Neutre	Sentiment Positif	Total																																																																																																																				
Agences de l'ONU	3	0	2	5																																																																																																																				
Donateurs	4	4	5	13																																																																																																																				
Dynamique des groupes	2	1	0	3																																																																																																																				
ONG internationales partenaires	6	10	22	38																																																																																																																				
ONG nationales partenaires	21	15	19	55																																																																																																																				
Partenaires institutionnels	20	15	20	55																																																																																																																				
HCR	42	32	27	101																																																																																																																				
Totales	98 (36%)	77 (29%)	95 (35%)	270																																																																																																																				
<i>Un sentiment neutre a été attribué aux phrases descriptives sur la performance des opérations pendant la L1, dans lesquelles aucun jugement de valeur n'a été émis. Il a également été appliqué aux recommandations proposées par les personnes interrogées.</i>																																																																																																																								
L1Togo et au Bénin																																																																																																																								
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>EA 17 Systèmes et processus</td> <td>25</td> <td>7</td> <td>32</td> <td>1</td> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SQ1. Identification des besoins</td> <td>5</td> <td>3</td> <td>20</td> <td>6</td> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EA 21 Leadership et gouvernance</td> <td>8</td> <td>6</td> <td>12</td> <td>1</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SQ3. Coordination entre les niveaux de prise de décision au sein du HCR</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>12</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OA 2 Réfugiés</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>13</td> <td>4</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>EA 20 Coordination avec les institutions et les partenaires publics</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>13</td> <td>2</td> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SQ3. Fermeture et ouverture des bureaux</td> <td>2</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>8</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>OA 8 Assistance humanitaire</td> <td>12</td> <td>0</td> <td>9</td> <td>0</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SQ1. Coord. acteurs de l'aide humanitaire et du développement</td> <td>8</td> <td>2</td> <td>11</td> <td>0</td> <td>0</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SQ3. Qualité et capacité opérationnelle des partenaires</td> <td>4</td> <td>6</td> <td>0</td> <td>2</td> <td>7</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											EA 17 Systèmes et processus	25	7	32	1	2						SQ1. Identification des besoins	5	3	20	6	6						EA 21 Leadership et gouvernance	8	6	12	1	0						SQ3. Coordination entre les niveaux de prise de décision au sein du HCR	3	2	9	0	12						OA 2 Réfugiés	2	5	13	4	1						EA 20 Coordination avec les institutions et les partenaires publics	4	3	13	2	1						SQ3. Fermeture et ouverture des bureaux	2	5	4	3	8						OA 8 Assistance humanitaire	12	0	9	0	0						SQ1. Coord. acteurs de l'aide humanitaire et du développement	8	2	11	0	0						SQ3. Qualité et capacité opérationnelle des partenaires	4	6	0	2	7					
EA 17 Systèmes et processus	25	7	32	1	2																																																																																																																			
SQ1. Identification des besoins	5	3	20	6	6																																																																																																																			
EA 21 Leadership et gouvernance	8	6	12	1	0																																																																																																																			
SQ3. Coordination entre les niveaux de prise de décision au sein du HCR	3	2	9	0	12																																																																																																																			
OA 2 Réfugiés	2	5	13	4	1																																																																																																																			
EA 20 Coordination avec les institutions et les partenaires publics	4	3	13	2	1																																																																																																																			
SQ3. Fermeture et ouverture des bureaux	2	5	4	3	8																																																																																																																			
OA 8 Assistance humanitaire	12	0	9	0	0																																																																																																																			
SQ1. Coord. acteurs de l'aide humanitaire et du développement	8	2	11	0	0																																																																																																																			
SQ3. Qualité et capacité opérationnelle des partenaires	4	6	0	2	7																																																																																																																			

2 DISCUSSIONS DE GROUPE

Au Bénin, 6 des 8 groupes de discussion ont porté sur la réponse d'urgence L1 dans le nord du pays. 5 groupes de discussion ont été organisés avec des demandeurs d'asile et des personnes déplacées, des Burkinabés, des Togolais, Béninois y communautés hôtes. Une discussion de groupe a été organisée avec des professionnels des partenaires nationaux, le personnel des centres de promotion sociale y de santé y Comités villageois de veille. Les appréciations sur les aspects positifs et les limites de la réponse à l'urgence L1 sont détaillées dans le rapport.

3 REVUE DOCUMENTAIRE (HCR)

Analyse de contexte et des besoins

- UNHCR West and Central Africa Emergency Risk and Preparedness Snapshots (July 2022 – April 2024)
- UNHCR Emergency in Coastal Countries WCA - Operational Updates No. 2 to 9
- Refugee Protection Assessment Benin, World Bank (WB) IDA 20 Window for Host Communities and Refugees (IDA 20 WHR). UNHCR, Avril 2024
- Refugee Protection Assessment Togo, World Bank (WB) IDA 19 Window for Host Communities and Refugees (IDA 19 WHR). UNHCR, 16 août 2023
- UNHCR (2023g). Mission d'appui et de suivi des archives du Bénin.

Formulation de la stratégie et la réponse à l'urgence L1

- UNHCR BENIN- L1-EMERGENCY DECLARATION MEMO/MCO-SENEGAL BRIEF RESPONSE STRATEGY (Feb 2023) – DRAFT document
- UNHCR TOGO L1-EMERGENCY DECLARATION MEMO/MCO-SENEGAL BRIEF RESPONSE STRATEGY (Feb 2023) – DRAFT document
- UNHCR Burkina Faso Situation – Coastal Country Togo, UNHCR EMERGENCY RESPONSE STRATEGY, REFUGEE INFLUX TO TOGO (May 2023)
- Regional Bureau for West and Central Africa (RBWCA). Internal Checklist for Decision-Request-Notification
- UNHCR emergency response strategy refugee influx to Togo.
- Coordination Meeting L1_Coastal Countries#2_21 March 2023_Draft

Rapport opérationnel HCR

- UNHCR (2023) Annual Results Report Senegal MCO – Internal – Le rapport ne présente pas d'information sur la réponse à l'urgence L1.
- UNHCR Indicator download 2022 – 2023 (excel file) - Le rapport ne présente pas d'information sur la réponse à l'urgence L1.
- UNHCR / WFP Benin (2023). Harmonized WFP and UNHCR emergency response to the Togolose and Burkinabese refugees, asylum seekers and internally displaced persons and host communities (contract number 11304Y23M274187). – La section “Measuring planned results” n'est pas disponible.

Rapport financier

- UNHCR Template for notification of decisions within delegated authority (March 2023)
- UNHCR / WFP 2023 Final Project Financial Report (contract number 11304Y23M274187)
- UNHCR: Senegal MCO financial data_2020-2023_V2
- UNHCR: OP OL budget 2023
- UNHCR: BENIN & TOGO L1-Emergency v3 (Draft)

Reconstruction des données financières sur les fonds supplémentaires alloués à l'urgence L1 au niveau des fonds disponibles (OL) de l'exercice 2023 du MCO Sénégal.

- Le tableau suivant présente les fonds disponibles (OL) pour le Bénin et le Togo, de deux sources différentes disponibles. L'évaluation a utilisé comme données de référence le fichier Excel (UNHCR : Senegal MCO financial data_2020-2023_V2.xlsx) extrait de COMPASS et fourni par le HCR.
- Les données COMPASS fournies ne ventilent pas les données financières par outcome et par pays présentées dans les documents narratifs de la réponse à la L1.
- **Par Outcome et par pays**

	Outcome	L1-Emergency Plan (1) Amount Increase OL		L1-Emergency OL report (2)		
		TOGO	BENIN	TOGO	BENIN	MCO
OA1	Ensuring Access to Territory	400 000	400 000			
OA3	Registration and provision of documentation	500 000	300 000			
OA3	Inter-Agency coordination:	300 000	300 000			
OA7	Age, gender, and diversity (AGD) response approach	400 000	300 000			
OA8	Establishment and maintenance of the sites	1 000 000				
OA8	Humanitarian response	1 200 000				
OA7	Humanitarian response		1 200 000			
OA7	Community-based approach	900 000	1 000 000			
OA13	Coordination for building sustainable livelihoods	300 000	300 000			
	TOTAL OPS	5 000 000	3 800 000	3 189 218	2 226 667	
	TOTAL ABOB	4 526 953	3 555 049	1 810 782	900 000	250 000
	TOTAL	9 526 953	7 355 049	5 000 000	3 126 667	250 000
		16 882 002			8 376 667	

(1) UNHCR: BENIN & TOGO L1-Emergency v3 (Draft)

(2) UNHCR: Senegal MCO financial data_2020-2023_V2

- **Par ligne budgétaire est type de fond**

	L1	OL	Total OL
OPS	5 415 885	1 402 655	6 818 540
ABOB	2 960 782	-335 185	2 625 597
STAFF		3 192 382	3 192 382
	8 376 667	4 259 852	12 636 519

UNHCR: Senegal MCO financial data_2020-2023_V2; UNHCR: OP OL budget 2023.

4 CONSIDERATIONS FINALES

- Il existe suffisamment de documents contenant des informations consistantes (davantage de descriptions qualitatives que quantitatives) pour comprendre l'analyse effectuée de la situation et des besoins.
- Les documents de formulation et de description de la réponse sont alignés avec les analyses des besoins.
- Très peu de rapports techniques ont été mis à disposition pour l'évaluation et leur niveau de précision reste très faible. De plus, la portée des indicateurs de résultats et d'effets n'a pas été communiquée à l'évaluation.
- L'intégration de la réponse à la L1 sous l'outcome OA3 de la planification annuelle régulière du MCO Sénégal a rendu difficile l'analyse spécifique et détaillée de la réponse d'urgence.
- 8,3 millions de dollars additionnels ont été alloués à la réponse L1 au Bénin et Togo, cependant les documents détaillant la répartition, l'utilisation concrète de ces fonds et leur impact réel (résultats atteints, cibles fixées) n'ont pas été fournis ou n'existaient pas sous forme consolidée.
- La réaffectation de certaines lignes budgétaires (entre OPS, ABOD, etc.) pour financer l'urgence L1 n'était pas clairement retracée dans un outil ou document formel mis à disposition de l'évaluation.

ANNEXE 16– BIBLIOGRAPHIE

- ACLED. (2024). *Conflict intensifies and instability spreads beyond Burkina Faso, Mali, and Niger*. <https://acleddata.com/conflict-watchlist-2025/sahel-and-coastal-west-africa/>

African Climate and Development Initiative. (2022). *Sixième rapport d'évaluation du GIEC*. https://cdkn.org/sites/default/files/2022-04/IPCC%20Regional%20Factsheet%202_West%20Africa%E2%80%93FR_web.pdf

Amnesty International. (2024, April 23). *La situation des droits humains dans le monde : avril 2024*. <https://www.amnesty.org/fr/documents/pol10/7200/2024/fr/>

Banque Africaine de Développement. (2023). *Perspectives économiques en l'Afrique de l'Ouest 2023*. https://www.afdb.org/sites/default/files/documents/publications/perspectives_economiques_en_lafrique_de_louest_2023_1_002.pdf

Banque Mondiale. (2021). *Prevalence of moderate or severe food insecurity in the population (%) - Guinea-Bissau*. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SN.ITK.MSF1.ZS?end=2021&locations=GW&start=2017>

Banque Mondiale. (2024a). *Datos demográficos África*. <https://donnees.banquemondiale.org/region/afrique-subsaharienne>

Banque Mondiale. (2024b). *World Development Indicators | The World Bank*. <https://wdi.worldbank.org/table/4.2>

Botha, K., Lelis, R. C., López De La Peña, E., Tan, D., & ILGA World. (2020). *Global Legislation Overview Update*. https://ilga.org/wp-content/uploads/2023/11/ILGA_World_State_Sponsored_Homophobia_report_global_legislation_overview_update_December_2020.pdf

Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest, & Union mondiale pour la nature (UICN). (2004). *Réduire la vulnérabilité de l'Afrique de l'Ouest aux impacts du climat sur les ressources en eau les zones humides et la désertification*. <https://portals.iucn.org/library/sites/library/files/documents/Climate-impactsF-prelims.pdf>

Centre d'Etudes Stratégiques de l'Afrique. (2021, August 3). *La complexité croissante des conflits entre agriculteurs et éleveurs en Afrique de l'Ouest et centrale – Centre d'Études Stratégiques de l'Afrique*. <https://africacenter.org/fr/publication/la-complexite-croissante-des-conflits-entre-agriculteurs-et-eleveurs-en-afrique-de-louest-et-centrale/>

Cherkhaoui, S. (2020). *Crisis in the Sahel: Unhcr emergency and protection response*.

Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique, & Nations Unies. (2023). *Bureau sous-régional pour l'Afrique de l'Ouest*. <https://knowledgehub-sro-na.uneca.org/wp-content/uploads/2023/10/SDGs-Report-2023-West-Africa-French.pdf>

Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest CEDEAO. (2022). *Stratégie Régionale Climat (SRC) de la CEDEAO*. https://ecowap.ecowas.int/media/ecowap/file_document/2022_Version_courte_-_Strat%C3%A9gie_R%C3%A9gionale_Climat_de_la_CEDEAO_2022-2030_FR.pdf

Gouvernement du Sénégal, & Unhcr. (2019). *Stratégie pluriannuelle et multipartenaire de protection et de solutions durables pour les réfugiés et demandeurs d'asile au Sénégal 2019-2021*.

Human Dignity Trust. (2024). *Map of Jurisdictions that Criminalise LGBT People*. <https://www.humandignitytrust.org/lgbt-the-law/map-of-criminalisation/>

Human Rights Watch. (2023). *Burkina Faso: events of 2022*. <https://www.hrw.org/world-report/2023/country-chapters/burkina-faso>

Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). (2019). *Interlinkages between desertification, land degradation, food security and greenhouse gas fluxes: Synergies, trade-offs and integrated response options*. <https://doi.org/10.1017/9781009157988.008>

International Organization for Migration. (2023a). *Etat des lieux des départs, Sénégal, Mouvements vers les îles Canaries*.

International Organization for Migration. (2023b). *Evaluation multi-Sectorielle des lieux - Région des Savanes*. https://dtm.iom.int/sites/q/files/tmzbd1461/files/reports/Toqo_MSLA_Report_0.pdf

- International Organization for Migration. (2024). *Outil De Veille Multirisques Pour Les Pays Côtiers D'Afrique De L'ouest*.
- International Organization for Migration (IOM). (2023). *The Gambia: Displacement Tracking Matrix*. <https://dtm.iom.int/gambia>
- Kabbanji, L. (2011). *Vers une reconfiguration de l'agenda politique migratoire en Afrique de l'Ouest*. 42(1), 47–71. <https://doi.org/10.7202/045877AR>
- MCO Senegal. (2023a). *Benin L1 Emergency declaration memo - MCO Senegal brief response strategy*.
- MCO Senegal. (2023b). *Togo L1 Emergency declaration memo - MCO Senegal brief response strategy*.
- Ministère du Développement communautaire (ILO). (2020). *Extension de la protection sociale au Sénégal : analyse des options de financement et simulations de rentabilité des investissements*. <https://socialprotection-pfm.org/wp-content/uploads/2021/04/Financement-de-lextension-de-la-protection-sociale-au-Senegal.pdf>
- Nations Unies. (2024). *UN Population Division Data Portal*. <https://population.un.org/dataportal/home?df=d8c531a0-1211-42dc-a5ce-bae6772e65c2>
- Nations Unies Senegal. (2018). *Plan-cadre des Nations Unies pour l'assistance au développement du Sénégal 2019-2023*.
- ONU. (2021). *Rapport Annuel de Resultats 2021. Plan Cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement (PNUAD 2019 - 2023)*. République de Guinée.
- ONU. (2023). *2022 UN Annual Results Report Sierra Leone*.
- ONU. (2024). *Rapport Annuel Nations Unies au Togo - 2022*.
- Programme De Développement Des Nations Unies. (2021). *Informe sobre Desarrollo Humano 2021/2022*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/global-report-document/hdr2021-22sp1.pdf>
- Programme De Développement Des Nations Unies. (2022). *Gender Inequality Index*. <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>
- Rbwca. (2021). *Regional strategic planning meeting Rbwca Sahel situation and Central med*.
- Regional Bureau for West & Central Africa (Rbwca). (2020). *Operations plan for Regional Bureau for West & Central Africa*.
- Regional Bureau for West & Central Africa (Rbwca). (2021a). *Operations plan - regional activities for West & Central Africa for Rbwca*.
- Regional Bureau for West & Central Africa (Rbwca). (2021b). *Operations plan for Regional Bureau for West & Central Africa 2021*.
- Regional Bureau for West & Central Africa (Rbwca). (2022a). *Strategy report - regional activities WCA interim 2022*.
- Regional Bureau for West & Central Africa (Rbwca). (2022b). *Strategy report - Regional Bureau WCA - ABC Interim 2022*.
- Regional Bureau for West & Central Africa (Rbwca), & Unhcr. (2020). *Operations plan for regional activities for West & Central Africa 2020*.
- Research Directorate Immigration and Refugee Board Canada. (2000). *Ghana: Conflict between the Konkomba and Nanumba tribes and the government response to the conflict (1994-September 2000)*. <https://webarchive.archive.unhcr.org/20230519080135/https://www.refworld.org/docid/3df4be33c.html>
- RGPD. (2016). *Le règlement général sur la protection des données (UE 2016/679)*. <https://www.cnil.fr/fr/reglement-europeen-protection-donnees>
- Sall, A., & Morand, P. (2008). *Pêche artisanale et émigration des jeunes africains par voie piroguière-fdi:010043483- Horizon*. <https://www.documentation.ird.fr/hor/fdi:010043483>
- Unchr. (2022a). *Mission Report-the Gambia: Support voluntary repatriation of ivorian refugees in the Gambia*.
- Unchr. (2022b). *UNHCR Asylum Capacity Development (ACD) Evaluation An Independent Evaluation of UNHCR's Support for Strengthening National Asylum Systems*. <https://www.unhcr.org/sites/default/files/legacy-pdf/629730f94.pdf>

- UNEG. (2020). *Ethical Guidelines for Evaluation*. https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=302194
- UNFPA. (2018). *Rapport sur les adolescents et les jeunes : Afrique de l'Ouest et du CentreAfrica*. https://wcaro.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UNFPA-WCARO-YOUTH-FR-WEB_FINAL.pdf
- Unhcr. (2020a). *Access to essential services for people on the move in the ECOWAS Region*. <https://ifrcgo.org/africa/img/Sahel/UNHCR-IFRC%20report%20v2.0%20-%20final%20web.pdf>
- Unhcr. (2021). *Appel a manifestation d'interet 2021*.
- Unhcr. (2022a). *2022 Situational Strategic Planning Meeting - Central Sahel*.
- Unhcr. (2022b). *Annual Results Report 2022 -MCO Senegal*.
- Unhcr. (2022c). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - December 2022*.
- Unhcr. (2022d). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - July 2022*.
- Unhcr. (2022e). *Unhcr Multi-Country Office (MCO) Senegal (Sept. 2020)*.
- Unhcr. (2022f). *Unhcr strategic directions 2022-2026*.
- Unhcr. (2023a). *Annual Results Report 2023 -MCO Senegal*.
- Unhcr. (2023b). *DESS at a glance 2023 overview*.
- Unhcr. (2023c). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - Sep 2023*.
- Unhcr. (2023d). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - April 2023*.
- Unhcr. (2023e). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - December 2023*.
- Unhcr. (2023f). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - June 2023*.
- Unhcr. (2023g). *Mission d'appui et de suivi des archives du Bénin*.
- Unhcr. (2023h). *Repositioning in the field: an independent evaluation of Unhcr's decentralization and regionalization reform*.
- Unhcr. (2023i). *Resource allocation framework*.
- Unhcr. (2023j). *Strategy report Senegal MCO -Interim 2023*.
- Unhcr. (2023k). *Unhcr emergency response strategy refugee influx to Togo*.
- Unhcr. (2023l). *Unhcr's focus area strategic plan on engaging development actors*.
- Unhcr. (2024a). *Emergency risk and preparedness update - West and Central Africa - April 2024*.
- Unhcr. (2024b). *Senegal MCO Multi-year 2024-2026*.
- Unhcr. (2024c). *Strategy report. Senegal MCO. Multi-year 2024-2026. Internal Document for Country/MCO Operations*.
- Unhcr. (2020b). *UNHCR commitments at the World Humanitarian Summit*. <https://www.unhcr.org/rw/media/unhcr-commitments-world-humanitarian-summit-pdf>
- Unhcr. (2023m). *Plan d'action de Banjul de la Communauté des États de l'Afrique de l'Ouest pour l'éradication de l'apatriodie 2017 - 2024*. <https://data.unhcr.org/fr/documents/details/104412>
- UNHCR. (2024). *Refugee Data Finder*. https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download?data-finder=on&data_finder%5BdataGroup%5D=displacement&data_finder%5Bdataset%5D=population&data_finder%5BdisplayType%5D=totals&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=REF&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=ASY&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=IDP&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=OIP&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=STA&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=HST&data_finder%5BpopulationType%5D%5B%5D=OOC&data_finder%5Byear_filterType%5D=range&data_finder%5Byear_rangeFrom%5D=2019&data_finder%5Byear_rangeTo%5D=2024&data_finder%5Bcoo_displayType%5D=doNotDisplay&data_finder%5Bcoa_displayType%5D=doNotDisplay&data_finder%5Byear_%5D=&data_finder%5Bcoo_%5D=&data_finder%5Bcoa_%5D=&data_finder%5Badvanced_%5D=&data_finder%5Bsubmit%5D=
- Unhcr (Internal audit division). (2021). *Audit of the Multi-Country Office in Senegal for the Office of the United Nations High Commissioner for refugees - Report 2021/064*.
- UNICEF, & Commission de l'Union Africaine. (2021). *Transformer l'éducation en Afrique. Un aperçu basé sur des données probantes et des recommandations pour des améliorations à long terme*. <https://www.unicef.org/media/108921/file/%20Transforming%20Education%20in%20Africa%20-%20French.pdf>

- United Nations. (2018). *UN Supplier Code of Conduct*.
https://www.un.org/Depts/ptd/sites/www.un.org.Depts.ptd/files/files/attachment/page/pdf/unscconconduct_french.pdf
- United Nations. (2019). *Mettre fin à l'apartheid en Afrique de l'Ouest d'ici 2024 est réalisable, selon le HCR*. <https://news.un.org/fr/story/2019/02/1037352>
- United Nations. (2022, September 3). *Dealing with the trauma of displacement in The Gambia*.
<https://news.un.org/en/story/2022/09/1125382>
- United Nations. (2024). *United Nations Treaty Collection*. <https://treaties.un.org/>
- World Bank, & Unhcr. (2023). *NFF – World Bank – UNHCR coastal countries briefing*.