

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



RAPPORT D'EVALUATION DE PROJET PROJET DE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET DE DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES

REPUBLIQUE FEDERALE DE SOMALIE

La divulgation du présent document avant l'approbation du Conseil est restreinte sans l'autorisation écrite du pays concerné. Sans une telle autorisation, le document sera rendu public après examen et approbation par le Conseil, conformément à la Politique de la BAD en matière de divulgation et d'accès à l'information (DAI).

Vice-présidents	Solomon QUAYNOR, PIVP Kevin URAMA, ECVF
Directeur général	Alex MUBIRU, RDGE
Directeurs sectoriels	Mike SALAWOU, PICU Abdoulaye COULIBALY, ECGF Martha PHIRI, AHHD
Chefs de division sectoriels	Stefan ATCHIA, PICU.2 Kalayu GEBRE-SELASSIE, ECGF.2 Hendrina DOROB, AHHD.1
Chef de bureau pays	Alex MUBIRU, RDGE
Conseiller en chef pour les opérations	Bubacarr SANKAREH, RDGE
Chefs d'équipe	Ashley F. J. PHILOE, chargé supérieur du développement urbain, PICU.2 Moslem A. ALAMIR, chargé principal de la gouvernance, ECGF.2/RDGE Nadège BALIMA, ingénieure supérieure en infrastructures rurales, AHHD.1/RDGE
Membres de l'équipe*	Abdiwuhab ALI, chargé supérieur de la gouvernance, ECGF.2/RDGE
	Michael A. CASTRO, chargé supérieur de la gouvernance, ECGF.2/RDGE
	Dejene DEMISSIE, chargé principal de programme pays, RDGE
	Vera OLING, économiste-pays supérieure, ECCE/RDGE
	Jerry AHADJIE, chargé des minerais en chef, ECNR
	Alex MKANDAWIRE, chargé supérieur de la gestion financière, SNFI.4
	Bereket WOLDEMESKEL, chargé supérieur de la passation de marchés, COET
	Dana ELHASSAN, chargée principale du genre, AHGC.1/RDGE
	Diana OCHIENG, chargée principale des sauvegardes environnementales et de la conformité, SNSC/COTZ
	Tito KODIAGA, consultant pour les sauvegardes environnementales et la conformité, SNSC/RDGE
	Susan Poni LADO, chargée supérieure de la fragilité et de la résilience, RDTS/RDGE
	Margaret KAMAU, chargée principale des questions liées au changement climatique et à la croissance verte, RDGE
	Jason MOCHACHE, consultant, ingénieur en infrastructures, AHHD1/RDGE
	Faith KAMAU, conseillère juridique en chef, PGCL.1
	Eric BAKILANA, conseiller juridique principal, PGCL.1
	Wiseman VWALA-ZIKHOLE, chargé en chef des décaissements, FIFC.3
	Mokgethi BABATI, chargé supérieur du développement urbain, PICU.2/RDGE
Pairs évaluateurs	Charles NYIRAHUKU, chargé en chef de la politique gazière, ECNR
	Fenwick KAMANGA, chargé principal de la gouvernance, ECGF.2/RDGS
	Kelvin BANDA, économiste pays principal, ECCE.2/COZW
	Bernadette KIZITO, chargée supérieure de la gouvernance, ECGF.2/RDGS

FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT



SOMALIE

PROJET DE RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET DE DEVELOPPEMENT DES INFRASTRUCTURES

DEPARTEMENTS PIVP/ECVP/RDGE/PICU/AHHD

Mai 2026

Document traduit

ÉQUIVALENCES MONÉTAIRES	
Taux de change en vigueur au 4/15/2026	
Unité monétaire	Équivalent
1 unité de compte	1,35639 dollar
1 unité de compte	775,17688 SSH
1 dollar	571,50000 SSH

EXERCICE

1 ^{er} janvier-31 décembre

SYSTÈME MÉTRIQUE

1 tonne	2 204,62 livres (lb)
1 kilogramme (kg)	2,20462 lb
1 mètre (m)	3,28 pieds (pi)
1 millimètre (mm)	0,03937 pouce (po)
1 kilomètre (km)	0,62 mille
1 hectare (ha)	2,471 acres

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGO	Bureau de l’Auditeur général
ALSF	Facilité africaine de soutien juridique
APP	Accord de partage de production
AT	Assistance Technique
BAD	Banque africaine de développement
BPM	Module de préparation du budget
BPP	Méthodes et procédures de passation de marchés
BPS	Système de passation de marchés de l’emprunteur
CAE	Communauté de l’Afrique de l’Est
CBMT	Cadre budgétaire à moyen terme
CEP	Cellule d’exécution du projet
CGF	Comité de gouvernance financière
CPP	Comité de pilotage du projet
CSS	Système de sauvegarde contre les conséquences du changement climatique
DMU	Cellule de gestion de la dette
DSP	Document de stratégie pays
DSP-I	Document de stratégie pays intérimaire
EFGISP	Projet d’appui institutionnel à la gouvernance économique et financière
EGISP	Projet d’appui institutionnel à la gouvernance économique
EPIP	Évaluation de la performance et des institutions du pays
ERFP	Évaluation du risque fiduciaire du pays
FAD	Fonds africain de développement
FAT	Facilité d’appui à la transition
FMI	Fonds monétaire international
GFP	Gestion des finances publiques
IACC	Commission indépendante de lutte contre la corruption
IIAG	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique
IMCC	Comité interministériel des concessions
IPR	Rapport sur l’état d’avancement de l’exécution
ISEGP	Projet d’appui institutionnel à la gouvernance économique
ITAS	Système intégré d’administration fiscale
ITIE	Initiative pour la transparence dans les industries extractives
MDA	Ministères, Départements et Agences
MAO	Ministères, administrations et organismes publics
MTRR	Feuille de route à moyen terme en matière de recettes
NACS	Stratégie nationale de lutte contre la corruption
NCP	Note conceptuelle du projet
NTP-I	Plan national de transformation-I
OAG	Bureau de l’Auditeur général
ODD	Objectifs de développement durable
OMC	Organisation mondiale du commerce
PAI	Projet d’appui institutionnel
PFMDM	Projet de renforcement de la gestion des finances publiques et de la gestion de la dette
PIB	Produit intérieur brut
PND	Plan national de développement
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTE	Pays pauvres très endettés
RAP	Rapport d’achèvement de projet
RDGE	Bureau régional de la Banque en Afrique de l’Est
SEGA	Stratégie de la Banque en matière de gouvernance économique en Afrique pour la période 2021-2025
SFMIS	Système de gestion de l’information financière en Somalie
SOMCAS	Système douanier automatisé de Somalie
TDR	Termes de référence
TIC	Technologies de l’information et de la communication
UA	Union africaine
UC	Unité de compte
UE	Union européenne
UK	Royaume Uni
UNCAC	Convention des Nations Unies contre la corruption

FICHE D'INFORMATION SUR LE PROJET

RENSEIGNEMENTS SUR LE CLIENT

Nom du projet	Projet de renforcement de la gouvernance économique et de développement des infrastructures (SEGID)
Secteur	Multisectoriel
Bénéficiaire du don	République fédérale de Somalie
Instrument de financement du projet	Don FAD-16 au titre de l'ABP
Organe d'exécution	Ministère fédéral des Finances, Somalie

SITUATION DU PAYS ET CONTEXTE STRATÉGIQUE

Période visée par le Document de stratégie pays	2025-2030 (DSP)													
Priorités du Document de stratégie pays appuyées par le projet	Domaine prioritaire 1 : Des infrastructures durables et de qualité pour une économie résiliente ; Domaine prioritaire 2. Renforcement des capacités institutionnelles et humaines en vue de l'instauration d'un État plus fort et d'une économie inclusive.													
Programme du gouvernement (DSRP, PND ou programmes similaires)	Plan national de transformation (NTP-I) 2025-2029. Le NTP-I s'articule autour de quatre principaux piliers, à savoir : i) la gouvernance porteuse de transformation ; ii) la transformation économique durable ; iii) la transformation du capital social et humain ; et iv) la résilience environnementale et climatique.													
Classification du projet	High 5 Améliorer la qualité de vie des populations africaines — gouvernance économique													
	Objectifs de développement durable (ODD) - ODD 16 : Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès à la justice pour tous et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous. - ODD 5 : Parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles. - ODD 8 : Promouvoir une croissance économique soutenue, inclusive et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous. - ODD 9 : Construire des infrastructures résilientes, promouvoir une industrialisation inclusive et durable et favoriser l'innovation. - ODD 13 : Prendre des mesures urgentes pour lutter contre le changement climatique et ses effets.													
	Priorité en matière de sélectivité : <u>Améliorer la qualité de vie des populations africaines</u> : renforcer les capacités institutionnelles et humaines (gouvernance économique).													
Évaluation des politiques et des institutions du pays	La note globale en 2023 est de 2,3 (sur 6)													
	<table> <tr> <th>Domaine</th><th>Note</th></tr> <tr> <td>Gestion économique</td><td>2,83</td></tr> <tr> <td>Politiques structurelles</td><td>2,0</td></tr> <tr> <td>Inclusion/équité sociale</td><td>2,147</td></tr> <tr> <td>Gouvernance</td><td>2,325</td></tr> <tr> <td>Infrastructures et intégration régionale</td><td>1,966</td></tr> <tr> <td>Note globale</td><td>2,30</td></tr> </table>	Domaine	Note	Gestion économique	2,83	Politiques structurelles	2,0	Inclusion/équité sociale	2,147	Gouvernance	2,325	Infrastructures et intégration régionale	1,966	Note globale
Domaine	Note													
Gestion économique	2,83													
Politiques structurelles	2,0													
Inclusion/équité sociale	2,147													
Gouvernance	2,325													
Infrastructures et intégration régionale	1,966													
Note globale	2,30													
Projets à risque dans le portefeuille du pays	Un projet est à risque. Toutefois, 35 % des projets sont confrontés à des difficultés (mars 2026).													
Solde restant à allouer au moment du REP	10 millions d'UC, mars 2025													

CATÉGORISATION DU PROJET

Catégorisation du risque environnemental et social	Catégorie 2, validée par SNSC le 4 juillet 2025
Le projet implique-t-il une réinstallation involontaire ?	Non
Catégorisation des sauvegardes climatiques	Catégorie 2 et alignement sur l'Accord de Paris
Évaluation sous l'angle de la fragilité	Oui
Catégorisation selon le système de marqueurs de genre	Catégorie 3

INFORMATIONS CLÉS SUR LE FINANCEMENT DU FAD

Source	Montant (en millions)		Instrument de financement
	UC	[Autre devise]	
Fonds africain de développement	10 millions	0,00	Don FAD-16 au titre de l'ABP
Contrepartie du gouvernement*	1,3 million	0,00	En nature
Coût total du projet	11,3 millions	0,00	

* Les fonds de contrepartie prendront la forme d'apports en nature, à savoir la conception initiale des travaux de construction, les locaux, les services d'utilité publique et les services de sécurité, selon les besoins.

OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET ET COMPOSANTES DU PROJET

Objectif de développement du projet	Améliorer les capacités institutionnelles de la Somalie en matière de gouvernance économique transparente, responsable et inclusive, en renforçant l'efficacité opérationnelle du ministère des Finances et en consolidant ses infrastructures.
Composantes du projet	Composante 1. Construction et mise en service du siège du ministère des Finances (4 950 000 UC)
	Composante 2. Amélioration de la mobilisation des ressources nationales (900 000 UC)
	Composante 3. Promotion de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de la lutte contre la corruption (2 250 000 UC)
	Composante 4. Renforcement des capacités en matière de gestion de projet (1 200 000 UC)

CALENDRIER DE PRÉPARATION DU PROJET

Approbation de la NCP	Juin 2025
Mission d'évaluation	Juillet 2025
Date prévue pour la présentation au conseil d'administration	Mai 2026
Entrée en vigueur	Juin 2026
Période de mise en œuvre du projet	Juin 2026-mai 2031
Date de clôture du projet	30 septembre 2031

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE STRATÉGIQUE	1
A. CONTEXTE, STRATEGIE ET OBJECTIFS DU PAYS	1
B. CONTEXTE SECTORIEL ET INSTITUTIONNEL	2
C. JUSTIFICATIF DE L'INTERVENTION DU GROUPE DE LA BANQUE	6
D. COORDINATION DES INTERVENTIONS DES PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT	7
2. DESCRIPTION DU PROJET.....	7
A. OBJECTIF DE DEVELOPPEMENT DU PROJET	7
C. TYPE DE PROJET	9
D. COMPOSANTES DU PROJET	9
E. COUT DU PROJET ET MODALITES DE FINANCEMENT	12
F. ZONE, POPULATIONS BENEFICIAIRES ET AUTRES PARTIES PRENANTES VISEES PAR LE PROJET	
13	
G. EXPERIENCE ACQUISE ET ENSEIGNEMENTS TIRES PAR LE GROUPE DE LA BANQUE	
CONCERNANT LA CONCEPTION DU PROJET.....	13
3. FAISABILITÉ DU PROJET.....	14
A. ANALYSE FINANCIERE ET ECONOMIQUE	14
B. SAUVEGARDES ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES	15
C. AUTRES PRIORITES TRANSVERSALES	16
4. EXÉCUTION	18
A. DISPOSITIONS INSTITUTIONNELLES ET MODALITES D'EXECUTION.....	18
B. PASSATION DES MARCHES	19
C. GESTION FINANCIERE, DECAISSEMENT ET AUDIT.....	19
D. SUIVI ET EVALUATION	20
E. GOUVERNANCE	21
F. DURABILITE	21
G. GESTION DES RISQUES	22
H. ACCUMULATION DU SAVOIR	22
5. CADRE JURIDIQUE.....	22
A. INSTRUMENT JURIDIQUE.....	22
B. CONDITIONS ASSOCIEES A L'INTERVENTION DU FONDS	22
6. RECOMMANDATIONS.....	24
7. CADRE AXÉ SUR LES RÉSULTATS	
8. ANNEXES	
ANNEXE I. NOTE DE CONFORMITE ENVIRONNEMENTALE ET SOCIALE (NOCES)	

1. CONTEXTE STRATÉGIQUE

A. Contexte, stratégie et objectifs du pays

1. **La Somalie a connu une insécurité et une instabilité récurrentes au cours des 30 dernières années.** Depuis 2012, le pays a pris un nouveau cap vers la stabilisation, s'employant à consolider la paix. Les élections présidentielles et législatives se sont tenues en mai 2022. Les prochaines élections organisées par le gouvernement fédéral somalien se auront lieu en mai 2026, tandis que les processus électoraux dans les États fédérés ont évolué à des rythmes variables, reflétant la dynamique fédérale complexe du pays. Les amendements apportés aux quatre premiers chapitres de la Constitution provisoire ont été approuvés en mars 2024, après environ une décennie d'examen, conférant au président de la République le pouvoir de nommer et de destituer le Premier ministre. Cependant le paysage politique reste fragile, avec des tensions et arrangements contestés, impliquant notamment le Somaliland, le Puntland et le Jubaland, qui continuent de poser des défis à la cohésion nationale, en particulier sur la présentation politique et la gestion des ressources naturelles.

2. Les performances macroéconomiques de la Somalie en 2025 sont restées globalement stables malgré une fragilité persistante, soutenues par une production agricole résiliente, de solides exportations de bétail et des flux soutenus de transferts de fonds. La croissance du PIB réel est estimée à environ 3,5–4,0 % en 2024 et est restée globalement dans la même fourchette en 2025, reflétant une reprise continue de l'économie réelle mais freinée par la variabilité climatique, les risques sécuritaires et la dépendance à l'aide. L'inflation s'est encore modérée en 2025 pour s'établir autour de 4–5 %, sous l'effet de la baisse des prix mondiaux des denrées alimentaires et des carburants et de l'amélioration des conditions d'approvisionnement intérieur.

3. La situation budgétaire est restée très contrainte mais globalement stable, le déficit budgétaire étant maintenu en dessous de 1 % du PIB en 2025, grâce à la mobilisation continue des recettes intérieures et à la discipline budgétaire soutenue par les réformes appuyées par le FMI. Les efforts continus visant à renforcer l'administration fiscale et à moderniser les douanes contribuent à une amélioration progressive du recouvrement des recettes. La mobilisation des recettes intérieures est restée structurellement faible, à environ 3 % du PIB, malgré des améliorations progressives de l'administration fiscale et de la modernisation des douanes. Les dépenses totales ont été estimées à environ 7 à 8 % du PIB, reflétant une dépendance persistante à l'égard des subventions extérieures pour la prestation des services essentiels et les dépenses liées à la sécurité.

4. **L'objectif du projet proposé cadre parfaitement avec les priorités stratégiques du Plan national de transformation (NTP-I) pour la période 2025-2029, lancé récemment,** qui s'inspire du neuvième Plan national de développement (2020-2024) et s'articule autour de quatre piliers, à savoir : i) la gouvernance porteuse de transformation ; ii) la transformation économique ; iii) le développement social et du capital humain ; et iv) la résilience climatique. Le projet vise à impulser la transformation socioéconomique grâce à des initiatives stratégiques fondées sur les données et menées de façon concertée. L'urbanisation de la Somalie et la demande de services publics nécessitent des infrastructures institutionnelles modernes d'appui au fonctionnement intégré des services publics. Des investissements tels que le siège du ministère des Finances, permettront de renforcer la gouvernance et la coordination budgétaire. Le projet appuie les priorités du NTP-I en matière de gouvernance, d'intégrité dans la gestion des finances publiques, de transformation numérique et de gouvernance électronique, contribue à l'avènement d'une Somalie stable et démocratique, soutient la Feuille de route à long terme du gouvernement fédéral somalien en matière de recettes (2024-2027) et s'aligne sur les ODD 5, 8, 9, 13 et 16.

5. Le projet est aligné avec le Document de Stratégie Pays (DSP) de la Banque pour la Somalie (2025-2030), notamment le domaine propriétaire 1 : des infrastructures durables et de qualité pour une économie résiliente ; et le domaine prioritaire 2 : renforcement des capacités institutionnelles et humaines

en vue de l'instauration d'un État plus fort et d'une économie inclusive. Le projet s'inscrit dans le droit fil du pilier II du document-cadre opérationnel stratégique du Fonds africain de développement (FAD-16) sur la gouvernance, le renforcement des capacités et la gestion durable de la dette. Il est également conforme : (i) à la stratégie décennale du Groupe de la Banque (2024-2033), dont les priorités opérationnelles s'ancrent sur l'un des « High 5 », à savoir « Améliorer la qualité de vie des populations africaines » ; (ii) la stratégie du Groupe de la Banque en matière d'égalité des sexes (2021-2025, prolongée jusqu'en 2026), pilier 2 : accélérer l'employabilité et la création d'emplois pour les femmes grâce au renforcement des compétences ; (iii) le cadre stratégique sur le changement climatique et la croissance verte (2021-2030), pilier 4 — Créer un environnement favorable grâce au renforcement des capacités institutionnelles et des pays membres de la région du Mali (RMC) ; (iv) la Stratégie du Groupe de la Banque pour lutter contre la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2022-2026) – Priorité n° 1 : renforcement des capacités institutionnelles ; (v) le Document de stratégie d'intégration régionale de l'Afrique de l'Est du Groupe de la Banque (2023-2027) – Domaine prioritaire n° 1 : Amélioration des infrastructures régionales.

6. Le projet soutient, en outre, les quatre points cardinaux de la Banque, grâce à un renforcement de la gestion des finances publiques et des systèmes de recettes (améliorer l'accès au capital), au renforcement institutionnel et aux réformes de la gouvernance électronique (réformer et consolider les systèmes financiers, les institutions et les talents), ainsi qu'à une amélioration de l'efficacité de la prestation des services publics, favorisant une croissance inclusive (exploiter la transformation démographique pour le développement économique). Il renforce également la gouvernance des infrastructures et la gestion des investissements publics, contribuant ainsi à la construction d'infrastructures résilientes face au climat, et à l'ajout de valeur aux ressources naturelles.

B. Contexte sectoriel et institutionnel

7. La Somalie a entrepris des réformes majeures de gouvernance économique afin de renforcer ses pratiques de gestion des finances publiques (GFP), conformément à ses priorités de développement. Ces réformes ont été élaborées sur la base de trois stratégies de GFP (2013-2017), (2018-2020) et (2021-2024). Les progrès réalisés comprennent une amélioration du recouvrement des recettes, un contrôle plus strict des dépenses et de l'exécution budgétaire, une transparence budgétaire accrue, la numérisation des systèmes de finances publiques et une dépendance réduite à l'égard de l'aide extérieure (Rapport annuel 2024 du gouvernement fédéral sur les progrès financiers, 2025). Les principales réformes comprennent : (1) la loi de 2019 sur la GFP et les règlements d'application établissant un cadre budgétaire et juridique solide ; (2) le renforcement des processus fondamentaux de la GFP (préparation du budget, gestion de trésorerie, paiements électroniques, rapprochement bancaire automatique, comptabilité et paie) ; (3) le renforcement des pratiques d'audit interne et externe, étayé par les états financiers audités du gouvernement fédéral somalien publiés chaque année ; et (4) la mise en place du Système d'information sur la gestion financière de la Somalie (SFMIS) en 2014. Une nouvelle stratégie et un nouveau plan d'action en matière de gestion des finances publiques (2026-2030) sont en cours d'élaboration avec le soutien du FMI, s'appuyant sur les stratégies précédentes.

8. Les indicateurs de gouvernance de la Somalie s'améliorent grâce aux efforts de réforme. Le score de l'indice Mo Ibrahim est passé de 23,2 en 2022 et d'une moyenne de 22,2 pour la période 2019-2020 à 25,5/100 en 2024, avec des améliorations dans 14 des 16 sous-catégories, en particulier le développement humain (27,5) et la sécurité et l'état de droit (23,4), bien que des faiblesses persistent en matière de sécurité et de sûreté. De même, le score du CPIA est passé de 1,08 en 2013 à 2,30 en 2023, reflétant des progrès en matière de responsabilité et d'intégrité, mais des défis subsistent en matière de transparence, de corruption, de criminalité, de violence et d'insécurité.

9. **Malgré les progrès réalisés, des efforts de réforme soutenus s'avèrent nécessaires pour mettre en place et renforcer des institutions garantissant une gouvernance transparente,**

responsable et inclusive. Le risque fiduciaire global des systèmes de gestion des finances publiques de la Somalie est toujours considéré comme très élevé. Plus précisément, le risque fiduciaire lié aux systèmes de passation des marchés est élevé, tandis que le risque fiduciaire lié aux systèmes de gestion financière relatifs à la budgétisation, à la gestion de la trésorerie, à la comptabilité et à l'information financière, au contrôle interne et à l'audit externe, est aussi très élevé. Le programme stratégique en matière de gouvernance économique consistera à mener à bien et pérenniser les réformes engagées depuis cinq à dix ans, et à renforcer les capacités de l'État à anticiper et gérer les nouvelles possibilités et les nouveaux risques. L'Évaluation de la résilience et de la fragilité du pays (ERFP) réalisée par la Banque en 2024 et le NTP-1 ont recensé cinq domaines majeurs de l'architecture de la gestion des finances publiques en Somalie qui doivent encore être améliorés, à savoir : i) la planification stratégique et l'allocation des ressources ; ii) les mécanismes de contrôle des dépenses ; iii) la transparence budgétaire et l'accès aux informations budgétaires ; iv) les pratiques de gestion de la dette et l'analyse de la soutenabilité de la dette ; et v) les mécanismes de contrôle et d'audit. Ces défis sont énumérés ci-après.

10. *Un faible recouvrement des recettes nationales.* **La mobilisation des recettes nationales demeure insuffisante pour répondre aux besoins en matière de développement et de sécurité, bien qu'elle soit passée d'environ 1 % du PIB en 2013 à près de 3 % en 2024**, pour atteindre 369,4 millions de dollars (contre 69 millions de dollars en 2013). Le gouvernement a engagé des réformes importantes, notamment la digitalisation des systèmes de recouvrement des recettes (annexe technique 1-7), l'opérationnalisation du système douanier automatisé de Somalie (SOMCAS) en octobre 2023, l'adoption d'un système électronique de taxe sur les ventes en août 2024 (transfert automatique des recettes vers le compte unique du Trésor), le déploiement de terminaux de paiement électronique (TPE) à Mogadiscio, et l'adoption, le 16 mai 2025, d'une nouvelle loi relative à l'impôt sur le revenu.

11. **Les principaux défis comprennent l'insécurité, les contraintes structurelles, le niveau élevé d'économie informelle, la faiblesse des capacités institutionnelles et humaines, le manque d'harmonisation entre les systèmes fiscaux fédéraux et régionaux, et l'accès limité aux marchés régionaux.** La feuille de route à moyen terme pour les recettes (2024-2027) fournit un cadre pour renforcer la politique fiscale, l'administration et le cadre juridique, avec un objectif de 4 % du PIB en 2028. L'étroitesse de l'assiette fiscale et le faible niveau de conformité en Somalie s'expliquent par un niveau élevé d'économie informelle, avec une forte dépendance vis-à-vis des taxes commerciales (environ deux tiers des recettes) et des subventions extérieures (environ la moitié du budget), qui devraient diminuer dans un contexte d'incertitude mondiale. Il n'existe actuellement aucun mécanisme structuré de règlement des litiges fiscaux ni aucun tribunal fiscal. En réponse, le gouvernement a commencé à enregistrer les micro-entreprises et les petites entreprises afin d'améliorer l'observance, rendant l'automatisation d'un système fiscal simplifié essentielle pour formaliser le secteur informel, tandis que le déploiement d'un portail dédié aux recettes non fiscales permettra de centraliser les redevances des MDA (ministères, départements et agences) sur le compte unique du Trésor afin d'améliorer la gestion de la trésorerie.

12. *L'inadéquation des mécanismes de responsabilisation et de lutte contre la corruption.* **La Somalie a enregistré des avancées en faisant progresser ses réformes visant à lutter contre la corruption, grâce aux engagements pris dans le cadre des conventions internationales et régionales.** Le pays a mis en œuvre plusieurs réformes visant à renforcer son dispositif de lutte contre la corruption, notamment l'application de la loi de 2019 sur la lutte contre la corruption, la création de la Commission indépendante de lutte contre la corruption (IACC) et la ratification des conventions de l'Union africaine et de la Ligue arabe. La Stratégie nationale de lutte contre la corruption (2020-2023) a été utilisée pour renforcer l'intégrité et la transparence des institutions, et une nouvelle stratégie (2025-2029) est en cours d'élaboration avec l'appui de la Banque.

13. **Toutefois, une faible application du principe de responsabilité et une corruption généralisée demeurent des défis importants, qui nécessitent des efforts soutenus pour renforcer le cadre de lutte contre la corruption.** Malgré la mise en œuvre de la Stratégie de lutte contre la corruption (2020-2023), les indicateurs de corruption et de responsabilité de la Somalie restent très faibles, le pays se classant 179^e sur 180 dans l'indice de perception de la corruption 2024 de Transparency International, avec un score de 9 sur 100. Ces risques sont aggravés par les capacités limitées du Bureau du comptable général en matière de contrôle du Trésor, de contrôles internes et de passation des marchés. Les actions prioritaires comprennent l'alignement sur la Convention des Nations unies contre la corruption (CNUCC), le renforcement de la Commission indépendante de lutte contre la corruption (IACC) par des nominations au mérite, le renforcement des cadres juridiques et institutionnels, le renforcement du Bureau du vérificateur général, l'extension des réformes aux États membres de la Fédération et la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption (2025-2029). Une évaluation de la Banque mondiale (août 2025) a également révélé que seuls 10 membres du personnel du Bureau du vérificateur général (6 %) possèdent des qualifications professionnelles reconnues au niveau international.

14. *L'allocation des ressources et le contrôle des dépenses.* **Les procédures de gestion des dépenses en Somalie se sont considérablement améliorées au cours de la dernière décennie, grâce à l'adoption du SFMIS,** qui automatise l'exécution du budget et permet d'exercer un contrôle sur les engagements, en fonction des ressources budgétaires et de la trésorerie disponibles. Le SFMIS facilite l'établissement des rapports financiers (y compris les rapports en cours d'exercice et les états financiers annuels), ainsi que les audits annuels, et est intégré à la Banque centrale de Somalie pour les paiements électroniques et le rapprochement bancaire automatique. L'ensemble des ministères, administrations et organismes publics (MAO) sont connectés au système. Certes, le système basé sur le cloud a amélioré la flexibilité et atténué les contraintes liées aux infrastructures ; toutefois, la dépendance à l'égard d'une infrastructure cloud externe comporte des risques pour la continuité des activités. Le gouvernement prévoit de créer un centre de données sécurisé pour le SFMIS et de renforcer la résilience du système. Il prévoit également de mettre en place la méthode de budgétisation par programmes pour 41 ministères, administrations et organismes publics, au cours de l'exercice 2026, et de la déployer pleinement en 2027. Treize ministères, administrations et organismes publics ont déjà été formés, les autres devraient l'être courant 2026.

15. *Une faible transparence et l'application du principe de responsabilité dans le secteur extractif.* **La Somalie regorge de ressources variées, notamment le pétrole, le gaz naturel et les minerais (y compris d'importants gisements d'argile sépiolite, de bauxite, de cuivre, d'or, de fer et d'uranium).** Depuis 2022, le gouvernement fédéral somalien a attribué 16 contrats de partage de production (CPP) à quatre entrepreneurs. Le secteur minier demeure essentiellement artisanal et contribue pour moins de 1 % au PIB (2020-2025). Parmi les réformes, on peut citer : 1) la loi sur le pétrole (2020) ; 2) la création de l'Autorité pétrolière nationale ; 3) l'approbation des contrats types de partage de production de pétrole et de gaz (novembre 2021), avec l'appui de la Facilité africaine de soutien juridique (ALSF) ; 4) la réglementation sur la gestion des finances publiques relative à la gestion des recettes issues des ressources naturelles (mai 2022) ; 5) le nouveau protocole d'appel d'offres approuvé par le Comité interministériel des concessions (novembre 2022) ; et 6) la loi sur le régime fiscal des industries extractives (juin 2023). Un projet de politique minière est en attente d'approbation.

16. **Un cadre juridique complet pour le secteur pétrolier a été institué afin de renforcer l'application du principe de responsabilité et la transparence, mais doit encore être mis en œuvre de manière minutieuse.** Il est essentiel de renforcer la gouvernance du secteur extractif, afin de s'aligner sur les contributions déterminées au niveau national et le NTP de la Somalie, tout en appuyant la diversification économique et la résilience. Selon le FMI (décembre 2024), il y a un manque de transparence dans la négociation et la signature des contrats de partage de production. Parmi les principales lacunes, on peut citer l'absence d'un cadastre minier et pétrolier opérationnel, la faiblesse des capacités institutionnelles, l'insuffisance de données géologiques et des réglementations obsolètes. Les

réformes en cours visent notamment à i) mettre en place un système cadastral moderne (annexe technique 1-11) ; ii) créer un laboratoire d'analyse des minerais ; iii) renforcer les institutions de contrôle ; iv) appliquer les normes de l'Initiative pour la transparence dans les industries extractives (ITIE) ; et v) renforcer les capacités institutionnelles.

17. *Une efficience opérationnelle et un environnement de travail propice au ministère des Finances.*

Les difficultés liées aux capacités opérationnelles et à la mise en place d'un environnement de travail propice entravent les efforts consentis par le gouvernement fédéral pour coordonner les réformes en matière de gestion économique et la mobilisation des recettes, ainsi que les initiatives de réduction des coûts opérationnels. Le ministère des Finances pâtit de lacunes importantes en matière de capacités, à cause de l'insuffisance des infrastructures matérielles et de mauvaises conditions de travail, auxquelles s'ajoute un réseau de partage d'informations en ligne peu performant, ce qui limite sa capacité à fournir des services publics de qualité. Parmi les limites actuelles du système, on peut citer son incapacité à prendre en charge des échanges d'informations sécurisés et vérifiables, le manque d'un système d'archivage électronique centralisé pour les documents, un accès non sécurisé aux bases de données des serveurs du ministère des Finances couplé à un manque de messagerie électronique officielle. L'échange d'informations à usage officiel entre services est souvent précédé d'une demande officielle entre les chefs de service, et n'est généralement pas effectué de manière automatique, ce qui a tendance à ralentir le travail et à compliquer les relations entre les services.

18. **Évaluation de la capacité du secteur de la construction local :** Le secteur somalien de la construction reste naissant et fragmenté, caractérisé par un nombre limité d'entrepreneurs de taille moyenne, capables de réaliser des projets d'infrastructure complexes et de plusieurs étages. Une évaluation rapide du marché, menée lors de la préparation du projet (juillet 2025), a identifié que, bien que les entreprises locales disposent de capacités adéquates pour les travaux de maçonnerie et de finition conventionnels, les compétences spécialisées dans les structures en acier, les systèmes MEP avancés, ainsi que les technologies de construction écologique (par exemple, la certification EDGE), sont rares. Le marché est dominé par un petit nombre d'entreprises internationales et liées à la diaspora. La productivité du travail est contrainte par une main-d'œuvre largement informelle, bénéficiant d'une formation technique formelle limitée. Ces facteurs introduisent des risques liés à l'intérêt des soumissionnaires, à l'escalade des coûts et à l'assurance qualité. Par conséquent, la stratégie de passation des marchés (voir l'annexe 4-5) adopte un appel d'offres ouvert compétitif – international (OCBI) pour le contrat des principaux travaux, avec une exigence obligatoire de coentreprise ou de sous-traitance avec des entreprises locales, afin de faciliter le transfert de compétences et d'atténuer les risques d'exécution.

19. Les efforts déployés par le gouvernement pour améliorer la gestion économique ont été compromis par le déménagement du ministère des Finances des locaux appartenant à l'État, ce qui risque d'affecter la coordination des réformes, la mobilisation des recettes et les initiatives de réduction des coûts. Les infrastructures existantes ne répondent pas aux normes de sécurité requises dans un pays en proie à une situation de fragilité depuis de nombreuses années. Le bâtiment a été construit en 1982, et a été partiellement endommagé pendant la guerre de 1991 à 2007. Compte tenu de l'état actuel du bâtiment, la productivité du personnel a diminué et la prise de décisions a été ralentie, du fait de l'absentéisme accru des employés qui craignent pour leur vie au cas où le bâtiment s'effondrerait. Les contribuables et les autres usagers du ministère des Finances ont également eu connaissance de l'état du bâtiment, ce qui a fini par restreindre leur accès à celui-ci, nuisant de fait non seulement au respect des obligations fiscales, mais aussi à la prestation des services par le ministère des Finances. Cet environnement de travail difficile justifie pleinement la construction du nouveau siège du ministère des Finances dans le cadre de cette opération (annexe technique 1-10).

C. Justificatif de l'intervention du Groupe de la Banque

20. **Pourquoi le Groupe de la Banque devrait-il intervenir, et en quoi le projet proposé est-il nécessaire ?** Le projet prévu répond à une demande spécifique formulée par le gouvernement fédéral somalien le 18 octobre 2024. Depuis 2013, la Somalie s'emploie à mettre en œuvre des réformes globales en matière de gouvernance économique, avec l'appui de la Banque, du Fonds monétaire international, de la Banque mondiale et d'autres partenaires de développement, malgré une situation sécuritaire difficile et une capacité limitée à générer des recettes. Cependant, les défis évoqués plus haut persistent, et des efforts sont nécessaires pour créer les conditions propices à une plus grande transparence et à une meilleure application du principe de responsabilité dans l'utilisation des ressources publiques. Cet appui est déterminant pour continuer à combler les lacunes existantes en matière de gestion des finances publiques, améliorer la préparation du budget pour une meilleure gestion des dépenses publiques et redoubler d'efforts dans la mobilisation des recettes en vue du rétablissement de la paix et de la stabilité. Le projet vise à soutenir les efforts de réforme actuellement menés par le gouvernement fédéral somalien afin de garantir une gestion saine des ressources naturelles, indispensable à une croissance inclusive et au renforcement de la résilience économique.

21. Du point de vue de la gouvernance urbaine, il est essentiel de renforcer à la fois les systèmes institutionnels (réformes « immatérielles ») et les infrastructures opérationnelles (éléments « matériels ») du ministère des Finances afin de pérenniser les réformes budgétaires en Somalie. L'économie urbaine en pleine croissance de Mogadiscio offre de nouvelles perspectives en matière de mobilisation des ressources nationales, notamment grâce aux systèmes de recouvrement des recettes municipales. L'administration régionale de Benadir a récemment modernisé certains aspects de la gestion de la taxe foncière de la ville, grâce à des registres numériques, à une cartographie foncière basée sur le Système d'information géographique (SIG), bénéficiant de l'appui du Projet de résilience en milieu urbain en Somalie (SURP-II), ainsi qu'à l'envoi de notifications fiscales par texto (SMS) aux propriétaires fonciers. Ces réformes témoignent de l'importance croissante des systèmes numériques intégrés et des infrastructures institutionnelles fiables venant en appui à l'administration fiscale et à la gouvernance budgétaire. Le renforcement des capacités institutionnelles et des infrastructures opérationnelles du ministère des Finances contribuera de fait à améliorer la coordination des nouveaux systèmes de recouvrement des recettes urbaines et à consolider le programme global de la Somalie en matière de gouvernance et de résilience économique.

22. **La Banque est un partenaire de développement majeur qui dispose d'un avantage comparatif en Somalie.** En tant que partenaire de confiance, le Groupe de la Banque a été le premier à aider à la mise en place des systèmes de gestion des finances publiques en Somalie, à travers une série d'initiatives, à savoir le Projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique et financière (EFGISP I et II), le Projet de renforcement des institutions chargées de la gestion de la politique économique et du développement des infrastructures (SIEPMID), le Projet d'appui institutionnel à la gouvernance financière, le Projet de renforcement de la gestion des finances publiques et de la gestion de la dette (PFMDM) et le Projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique (ISEGP). L'appui de la Banque a permis à la Somalie de renforcer ses systèmes et ses pratiques de gestion des finances publiques, ce qui a contribué à améliorer la discipline budgétaire, la transparence et l'application du principe de responsabilité, et à consolider la gestion de la dette, conformément aux priorités de développement du pays. Grâce à ces interventions, la Banque a soutenu les efforts des autorités visant : i) à améliorer l'administration des recettes nationales ; ii) à renforcer les fonctions essentielles de la gestion des finances publiques, en mettant l'accent sur la budgétisation des investissements, la comptabilité, les contrôles internes, le cadre institutionnel de passation des marchés publics et les fonctions d'audit externe et interne ; et iii) à améliorer la gestion de la dette publique (l'annexe technique 1-9 met en lumière ces réalisations).

23. **L'intervention proposée vient compléter le programme PFMDM de la Banque et les opérations en cours de l'ISEGP, et crée des synergies avec ces initiatives.** Le projet proposé appuiera les réformes visant à consolider les acquis obtenus grâce aux interventions antérieures de la Banque en matière de gouvernance (annexes techniques 1-9). Ces interventions visent à assainir les finances publiques, à améliorer la gestion des finances publiques, à renforcer les capacités institutionnelles et les cadres de lutte contre la corruption, ainsi qu'à améliorer la mobilisation des ressources nationales. Il s'agit des domaines nécessitant des réformes structurelles, considérés comme décisifs dans le cadre du programme de transformation de la gouvernance économique du pays, et essentiels pour aider le pays à consolider sa voie vers une relance résiliente. Grâce à ses opérations passées en matière d'assistance institutionnelle et technique, la Banque a établi une relation de confiance mutuelle avec les autorités et continuera à s'appuyer sur cette confiance tout au long de l'exécution du présent projet. En accordant une attention particulière aux actions prioritaires visant à doter le pays d'institutions nationales et régionales efficaces, la capacité du gouvernement fédéral somalien à gérer l'économie s'améliorera davantage. Les réformes soutenues permettront d'accéder à plus de financements à des conditions favorables. Enfin, en assurant une meilleure gouvernance et gestion du secteur extractif, cela aidera le gouvernement à tirer plus de recettes de ses industries extractives en vue du développement durable.

D. Coordination des interventions des partenaires de développement

24. Un Comité de gouvernance financière (CGF), qui est un groupe de coordination sectorielle des bailleurs de fonds de haut niveau, a été mis en place. La Banque, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, l'Union européenne et le Royaume-Uni y sont représentés. Le CGF apporte un appui consultatif au gouvernement sur des questions stratégiques en rapport avec la gouvernance financière. Il existe également un groupe de travail des bailleurs de fonds sur la gestion finances publiques en Somalie, auquel la Banque participe activement. La Banque a recruté un consultant local, basé à Mogadiscio et chargé de la gestion des relations entre le gouvernement et les bailleurs de fonds. Il a par ailleurs pour mission de participer à toutes les réunions organisées au niveau du pays. Le projet proposé a été conçu en collaboration avec le Fonds monétaire international, la Banque mondiale, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), l'Union européenne et le Royaume-Uni. En décembre 2022, la Banque mondiale a approuvé un projet (2022-2027) visant à renforcer l'application du principe de responsabilité, la transparence et les capacités institutionnelles en matière de gestion des ressources publiques. Le projet contribue à l'application de profondes réformes en matière de passation de marchés et de mobilisation des recettes nationales, afin d'améliorer les mesures de contrôle et de renforcer les systèmes de recouvrement des recettes ainsi que les capacités de l'administration fiscale. Le Fonds monétaire international apporte un appui à la Somalie dans le cadre de la phase II du Fonds somalien pour le renforcement des capacités en matière de politiques macroéconomiques et de statistiques (2021-2025). L'appui apporté dans le cadre de la deuxième phase du Programme de gestion des ressources publiques en Somalie (PREMIS-2), financé par le Royaume-Uni, est axé sur la modernisation des douanes, la gestion des finances publiques et la réforme de la fonction publique dans les États fédérés et sur la politique macroéconomique et budgétaire du gouvernement fédéral somalien. L'Union européenne apporte une assistance technique au Bureau de l'Auditeur général, et est contributrice au fonds fiduciaire du Fonds monétaire international. Le projet proposé vient compléter les interventions de ces partenaires de développement, en appuyant la mobilisation des ressources nationales ; l'application du principe de responsabilité, la transparence et la lutte contre la corruption ; et la gestion des ressources naturelles et la transparence (annexe technique 1-3).

2. DESCRIPTION DU PROJET

A. Objectif de développement du projet

25. L'objectif de développement du projet est d'améliorer les capacités institutionnelles de la Somalie en matière de gouvernance économique transparente, responsable et inclusive, en renforçant

l'efficacité opérationnelle du ministère des Finances et en consolidant ses infrastructures.. Le projet vise à contribuer à la réalisation du pilier relatif à la gouvernance porteuse de transformation du projet NTP-I, en améliorant l'efficacité opérationnelle et le cadre de travail du ministère des Finances, ainsi qu'en jetant les bases d'une gestion durable des finances publiques, en améliorant la mobilisation des recettes nationales, en promouvant la transparence et l'application du principe de responsabilité et en luttant contre la corruption. Il convient de noter qu'en Somalie, le renforcement des institutions a été compromis par l'instabilité et les conflits. Par conséquent, il importe d'adopter une approche mixte, combinant des interventions « matérielles » (travaux de construction) et « immatérielles » (renforcement des capacités), afin de créer un environnement propice à la mise en place d'institutions résilientes (annexe technique 3-2).

B. Théorie du changement

26. Les difficultés rencontrées par la Somalie en matière de gouvernance économique sapent la capacité du Gouvernement à fournir des services essentiels dans des secteurs publics clés tels que la santé, la sécurité et l'éducation (annexe technique 2-1). Parmi ces difficultés, on peut citer le faible recouvrement des recettes nationales, la défaillance des mécanismes de responsabilisation et de lutte contre la corruption, la faible transparence et application du principe de responsabilité dans le secteur extractif, ainsi que la faible efficacité et efficacité opérationnelles du ministère des Finances. Ces difficultés sont plus aggravées par la fragmentation institutionnelle, l'absence d'infrastructures physiques sûres et résilientes face au changement climatique pour héberger les systèmes financiers essentiels et l'exposition aux chocs climatiques et sécuritaires qui perturbent les opérations de gestion des finances publiques et compromettent la continuité budgétaire.

27. La conception du projet a intégré les principaux enseignements tirés des projets achevés et en cours, financés par la Banque et d'autres partenaires de développement dans le pays, ainsi que dans d'autres pays membres régionaux semblables en phase de transition ou sortant d'un conflit. L'opération proposée mettra en œuvre minutieusement les activités sélectionnées afin de remédier à ces difficultés. Ces activités (indiquées à la section D) s'articulent autour de trois principales composantes : i) amélioration de la mobilisation des ressources nationales ; ii) l'amélioration de la gestion des ressources publiques ; (iii) le renforcement des capacités institutionnelles de lutte contre la corruption ; et (iv) l'amélioration de l'environnement de travail opérationnel et favorable au sein du ministère des Finances, notamment : (a) l'enregistrement de 2 500 PME dans le système automatisé de perception fiscale, dont 500 PME détenues par des femmes ; (b) le déploiement d'un portail dédié aux recettes non fiscales dans 10 MDA ; (c) la création d'une unité chargée du règlement des litiges fiscaux et d'un tribunal fiscal ; (d) la mise en place d'une budgétisation axée sur les programmes et sensible au genre dans 60 MDA ; (e) la mise en place d'un système cadastral numérique pour les secteurs pétrolier et minier ; (f) la création d'un laboratoire d'analyse des minéraux ; (g) la mise en service d'un réseau de partage d'informations en ligne à l'échelle du ministère ; et (h) la reconstruction d'un siège du ministère des Finances répondant aux normes opérationnelles et de sécurité. La consolidation des fonctions essentielles de gestion des finances publiques au sein d'une infrastructure institutionnelle sécurisée et résiliente au changement climatique permettra d'améliorer la coordination, de protéger les systèmes de données fiscales critiques et d'assurer la continuité opérationnelle des fonctions clés de trésorerie, de recettes et de contrôle. Le siège soutiendra la mise en service du réseau de partage d'informations en ligne à l'échelle du ministère et le déploiement centralisé de systèmes numériques d'administration des recettes, y compris le système automatisé de recouvrement des impôts pour 2 500 PME et le portail des recettes non fiscales couvrant 10 MDA. À court et moyen termes, ces produits aideront à améliorer la mobilisation des ressources nationales, à renforcer le cadre juridique de la lutte contre la corruption et les systèmes de gestion des finances publiques, à accroître la transparence et le principe de responsabilité dans le secteur extractif, et à renforcer l'efficacité opérationnelle et l'environnement de travail du ministère des Finances. À long terme, cela se traduira par une amélioration du recouvrement des recettes nationales, grâce à une gouvernance économique inclusive. L'intégration des infrastructures physiques aux réformes

institutionnelles garantit que le nouveau siège servira de plateforme fonctionnelle pour centraliser la supervision, héberger les systèmes de recettes numériques et assurer la continuité opérationnelle nécessaire aux réformes de la gouvernance. Les phases de construction et d'exploitation devraient également générer 4 800 mois-personnes d'emploi, dont au moins 2 400 pour des jeunes et 960 pour des femmes.

28. La réussite du projet repose sur des hypothèses majeures, notamment i) l'engagement constant des autorités à appliquer les changements nécessaires pour atteindre les résultats/effets escomptés et à maintenir la dynamique des réformes à l'avenir ; ii) l'approbation par les instances compétentes des lois et textes d'application préparés et la systématisation de leur mise en œuvre ; iii) un soutien politique fort en faveur du changement afin de maintenir la dynamique des réformes ; iv) la capacité de l'infrastructure informatique nationale à appuyer les efforts de digitalisation au ministère des Finances et en matière de mobilisation des ressources nationales ; v) l'achèvement de la construction du nouveau siège et sa mise en service dans les délais, afin de mettre à disposition une infrastructure sécurisée et résiliente, à même de garantir la sécurité des systèmes budgétaires et d'assurer la continuité des opérations liées aux finances publiques ; et vi) l'application effective des connaissances acquises grâce aux initiatives de renforcement des capacités.

C. Type de projet

29. Il s'agit d'un projet d'investissement financé grâce à un don du Fonds africain de développement (FAD-16) et par une contribution de contrepartie du gouvernement fédéral somalien.

D. Composantes du projet

30. Le projet s'articule autour de quatre composantes suivantes : i) Construction et mise en service du siège du ministère des Finances ; ii) Amélioration de la mobilisation des ressources nationales ; iii) Promotion de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de la lutte contre la corruption ; et iv) Gestion de projet. Le projet visera à renforcer l'efficacité institutionnelle et opérationnelle de certaines institutions gouvernementales, en élaborant des cadres juridiques, en appuyant l'application de nouvelles réformes (telles que la stratégie de mobilisation des recettes ou la stratégie de lutte contre la corruption), en appuyant la formation et le transfert de compétences, ainsi qu'en fournissant une assistance technique et en apportant un appui concernant les infrastructures et les équipements informatiques. Les composantes et activités détaillées du projet figurent à l'annexe technique 2-2.

Composante 1. Construction et mise en service du siège du ministère des Finances

31. Cette composante vise à financer la conception, la construction et la mise en service d'un nouveau siège du ministère des Finances à Mogadiscio, résilient face au changement climatique, sécurisé et économe en énergie, tout en renforçant les systèmes numériques afin d'améliorer la coordination institutionnelle, de garantir la sécurité des opérations budgétaires et d'accroître l'efficacité opérationnelle. Cette composante comprend deux sous-composantes, à savoir : i) la sous-composante 1.1, intitulée « Construction et mise en service du siège du ministère des Finances » ; et ii) la sous-composante 1.2, intitulée « Digitalisation des fonctions du ministère des Finances ».

Sous-composante 1.1. Construction et mise en service du siège du ministère des Finances

32. Cette sous-composante financera la conception, la construction et la mise en service d'un nouveau siège du ministère des Finances à Mogadiscio, résilient au changement climatique, sécurisé et économe en énergie. Le bâtiment servira de pôle pour la gouvernance des finances publiques en regroupant les fonctions de base de la gestion des finances publiques et en renforçant la coordination, la continuité opérationnelle et la protection des systèmes de données budgétaires critiques.

33. Le bâtiment comprendra une infrastructure numérique sécurisée, pour soutenir la modernisation de l'administration fiscale, des opérations de trésorerie, de la gestion de la dette et du contrôle financier. En améliorant l'interface entre l'État et les citoyens et en créant un cadre de travail propice pour des services essentiels tels que l'audit interne, le bâtiment contribuera à renforcer l'administration des recettes nationales et l'intégrité budgétaire. Il abritera aussi une salle des serveurs climatisée, destinée au mini-centre de données du SFMIS, et offrira des services accessibles à tous les usagers, y compris aux personnes handicapées.

34. Le projet portera sur la démolition du bâtiment existant et la construction d'un bâtiment moderne de sept étages certifié EDGE, intégrant des caractéristiques de durabilité, d'efficacité énergétique et hydrique, d'énergie renouvelable, de résilience climatique et de sécurité renforcée. Un soutien à la mise en service, couvrant l'aménagement de l'espace, la gestion des installations, les normes de santé et de sécurité et les protocoles institutionnels, garantira une utilisation efficace et une durabilité à long terme, conformément au rapport de conception approuvé (avril 2025).

35. ***Etat des études techniques*** : Le rapport de conception (avril 2025) a été achevé et approuvé. Les plans architecturaux et techniques détaillés, les devis quantitatifs et les documents finaux d'EIES sont à un stade avancé et seront finalisés et validés par le bureau d'études chargé de la supervision (annexes 5 à 8) après approbation du Conseil d'administration. La passation anticipée du marché pour ce bureau d'études est autorisée afin d'accélérer la mise en œuvre.

Sous-composante 1.2. Digitalisation des fonctions du ministère des Finances

36. Grâce à cette sous-composante, le ministère des Finances passera des systèmes sur support papier à un réseau numérique de partage d'informations accessible via Internet, afin d'améliorer la communication et de renforcer l'efficacité opérationnelle. Le ministère des Finances est confronté à d'énormes difficultés dans ses opérations, en raison de pratiques obsolètes en matière de communication et de gestion de l'information. Le projet viendra en appui à la digitalisation de l'infrastructure réseau, du centre de données et des systèmes de collaboration du ministère des Finances, conformément au règlement de 2025 sur la digitalisation de la gestion des finances publiques. Le réseau de partage d'informations proposé donnera l'occasion au personnel de partager des informations, d'accéder à Internet et de l'utiliser sans encombre et à moindre coût.

Composante 2. Amélioration de la mobilisation des ressources nationales

37. Cette composante vise à améliorer les performances en matière de recettes fiscales afin de soutenir le financement du développement et la viabilité budgétaire. Les réformes porteront principalement sur la modernisation des systèmes de perception et d'administration des recettes et sur le renforcement des capacités institutionnelles. Le projet soutiendra la mobilisation des recettes fiscales en automatisant le système simplifié de perception des impôts pour les micro et petites entreprises afin d'améliorer la conformité. Afin de renforcer la collecte et la déclaration des recettes non fiscales et de gérer les coûts budgétaires, il soutiendra le déploiement d'un système automatisé de gestion des recettes non fiscales et d'un portail dans l'ensemble des MDA, y compris la formation. Il soutiendra également la mise en place d'un mécanisme de règlement des litiges fiscaux et d'un tribunal fiscal conformément à la loi de 2019 sur l'administration des recettes.

Composante 3. Promotion de l'obligation de rendre compte, de la transparence et de la lutte contre la corruption

38. L'objectif de cette composante est de contribuer à améliorer le système de gestion des finances publiques, à renforcer les capacités et la résilience des principales institutions de contrôle, ainsi qu'à améliorer la gouvernance du secteur extractif afin d'augmenter les recettes. Cette composante comprend deux sous-composantes, à savoir : i) la sous-composante 3.1, axée sur le renforcement des capacités

institutionnelles et des cadres juridiques de lutte contre la corruption ; et ii) la sous-composante 3.2, qui concerne la promotion de la gouvernance et de la gestion du secteur extractif.

Sous-composante 3.1. Renforcement du cadre juridique de lutte contre la corruption et des systèmes de gestion des finances publiques

39. Cette sous-composante vise à renforcer la préparation du budget, la résilience institutionnelle, la responsabilité et le cadre juridique de lutte contre la corruption, conformément au NTP-I. Le projet soutiendra : (i) la mise en œuvre de la Stratégie nationale de lutte contre la corruption (2025-2029), y compris les résultats attendus en matière d' , les mécanismes institutionnels et le renforcement des capacités ; (ii) la mise en place de cadres juridiques clés pour renforcer la supervision, la gouvernance financière et la confiance du public ; et (iii) une meilleure reddition de comptes dans la gestion des ressources publiques grâce au renforcement des fonctions d'audit interne et externe, à la création d'un mini-centre de données SFMIS pour assurer la continuité des activités, et au déploiement d'une budgétisation par programme et sensible au genre, avec de renforcement des capacités correspondante.

Sous-composante 3.2. Promotion de la transparence et de l'application du principe de responsabilité dans le secteur extractif

40. Cette sous-composante vise à renforcer la transparence et la responsabilité dans la gestion des ressources minérales et pétrolières en améliorant les capacités et la gouvernance du secteur. Le projet soutiendra la mise en place d'un système transparent de cadastre minier et pétrolier afin d'améliorer l'octroi de licences, de permis et la surveillance. Il soutiendra également l'alignement sur les normes de l'ITIE (Initiative pour la transparence des industries extractives) par le biais d'une évaluation de l'état de préparation visant à identifier les lacunes juridiques, institutionnelles et en matière de données, ainsi que le développement d'un portail interactif de données ouvertes regroupant les données de l'ITIE, les audits, les évaluations environnementales et les informations sur les licences. En outre, il financera un laboratoire d'analyse minérale afin de soutenir les petits exploitants miniers, de permettre des analyses dans le pays, d'améliorer l'évaluation et de réduire les coûts, les retards et les risques de flux financiers illicites et les risques de flux financiers illicites.

Composante 4. Gestion de projet

41. Cette composante soutiendra la mise en œuvre du projet en renforçant les capacités de l'unité de mise en œuvre du projet (PIU) et en finançant les fonctions de gestion du projet. Elle s'articule autour de deux sous-composantes : (i) Sous-composante 4.1 : Renforcement des capacités de la PIU ; et (ii) Sous-composante 4.2 : Gestion du projet.

Sous-composante 4.1 : Renforcement des capacités de la PIU

42. Cette sous-composante soutiendra l'unité de mise en œuvre du projet (PIU) au sein du ministère des Finances afin d'assurer une gestion efficace de la mise en œuvre du projet. Elle financera le personnel technique, des formations ciblées et un soutien opérationnel visant à renforcer les fonctions liées aux marchés publics, à la gestion financière, à la gestion des contrats, aux mesures de sauvegarde, ainsi qu'au suivi et à l'évaluation. Elle soutiendra également le transfert de compétences afin d'assurer la continuité des fonctions de gestion du projet au sein du ministère.

Sous-composante 4.2 : Gestion du projet

43. Cette sous-composante financera la gestion quotidienne du projet, y compris la coordination, la mise en œuvre, le suivi, l'établissement de rapports, les processus de passation des marchés, la gestion

financière et les audits externes. Elle soutiendra également le fonctionnement du comité de pilotage du projet afin d'assurer la supervision et l'alignement sur les objectifs du projet.

E. Coût du projet et modalités de financement

44. Le coût total du projet est estimé à 11,3 millions d'UC, y compris les imprévus, mais hors taxes et impôts. La contribution totale du Groupe de la Banque s'élève à 10 millions d'UC, provenant d'un don PBA au titre du FAD-16. La contribution de contrepartie du gouvernement, estimée à 12 % du coût total du projet, prendra la forme d'apports en nature, à savoir la conception initiale des travaux de construction, le temps consacré par le comité de pilotage du projet, le personnel de sécurité, les services d'utilité publique et les locaux. Les estimations tiennent compte des hausses de prix et des imprévus techniques de 2 %¹ et 5 %, respectivement.

F. Zone, populations bénéficiaires et autres parties prenantes visées par le projet

45. Les bénéficiaires directs du projet sont le ministère des Finances (Direction des recettes, Direction du budget, Bureau du Trésorier payeur général, Audit interne et Service informatique), le Bureau de l'Auditeur général, le ministère de la Justice et des Affaires constitutionnelles, ainsi que le ministère du Pétrole et des Ressources minérales. Le projet profitera indirectement à tous les citoyens somaliens en renforçant les capacités institutionnelles pour une gouvernance transparente, responsable et inclusive, en augmentant les ressources destinées aux services publics, aux investissements de développement, à la relance et à la réduction de la pauvreté. Il favorisera la responsabilité, luttera contre la corruption, renforcera la surveillance, restaurera la confiance du public et soutiendra une fonction publique éthique. La portée du projet a été définie à l'issue de consultations avec les principales parties prenantes, notamment le directeur général du ministère des Finances et les départements bénéficiaires, ainsi que de discussions avec la Banque mondiale, le PNUD, l'UE et le Royaume-Uni afin d'aligner les objectifs, de rationaliser les efforts et d'identifier les domaines de collaboration.

G. Expérience acquise et enseignements tirés par le Groupe de la Banque concernant la conception du projet

46. La conception du projet a tiré parti des principaux enseignements tirés des projets de gouvernance achevés ou en cours financés par la Banque et d'autres partenaires de développement en Somalie, à savoir l'EFGISP, le SIEPMID, le PFMDM et l'ISEGP (annexes techniques 2 à 4). Lors de la conception du projet, les principales considérations qui ont guidé le choix des composantes et de la portée du projet sont les suivantes : (i) les activités identifiées dans le projet sont axées sur la demande, alignées sur les priorités nationales et s'inscrivent dans le cadre de l'appropriation par le gouvernement afin d'assurer la durabilité ; (ii) la consolidation des acquis des projets précédents ; et (iii) l'extension des réformes de la gestion des finances publiques au-delà du ministère des Finances vers d'autres ministères. Parmi les autres enseignements tirés des rapports d'achèvement du projet, on peut citer : (i) la nécessité d'améliorer la qualité dès le départ grâce à la préparation précoce de tous les termes de référence connexes et à l'approvisionnement en matériels à l'avance afin de permettre un démarrage rapide du projet ; (ii) la nécessité de garantir des capacités de suivi et d'évaluation (S&E) adéquates pour suivre les

² Des clauses de révision des prix sont prévues afin de couvrir les risques de hausse des prix liés à l'instabilité géopolitique et aux conflits qui règnent actuellement dans la région.

indicateurs de résultats et de réalisations du projet et s'assurer que les activités sont mises en œuvre dans les délais prévus ; et (iii) la nécessité d'utiliser l'unité de mise en œuvre (PIU) existante pour éviter tout retard de démarrage et remédier à la faiblesse des capacités de mise en œuvre. Des ressources humaines suffisantes seront fournies pour renforcer la PIU existante afin de garantir une mise en œuvre réussie et dans les délais du projet (voir paragraphe 55).

3. FAISABILITÉ DU PROJET

A. Analyse financière et économique

47. Le projet combine des investissements dans les infrastructures à un renforcement des capacités institutionnelles. Par conséquent, une analyse classique du taux de rentabilité économique n'est pas tout à fait applicable (annexe technique 3-1). Les retombées positives du projet se concrétiseront en grande partie en renforçant les systèmes de gestion des finances publiques, en améliorant la mobilisation des ressources nationales et en renforçant la transparence dans le secteur extractif ainsi que le cadre de lutte contre la corruption.

48. La construction d'un nouveau siège du ministère des Finances à Mogadiscio, qui permettra de regrouper les services actuellement dispersés au sein d'un seul bâtiment spécialement conçu à cet effet, représente l'une des principales composantes infrastructurelles. Elle devrait aider à réaliser des gains d'efficacité opérationnelle, en s'affranchissant du loyer, en réduisant les dépenses de communication et de coordination, et en améliorant l'efficacité institutionnelle. La phase de construction contribuera également à créer des emplois locaux et à stimuler la demande de matériaux de construction locaux, ce qui soutiendra l'activité économique à court terme.

49. Une analyse comparative entre la location et la construction d'un siège du ministère des Finances met en évidence d'importants avantages financiers à long terme, notamment les économies réalisées en s'affranchissant du loyer, des gains d'efficacité opérationnelle, la création d'emplois liés à la construction et un renforcement de la confiance des investisseurs. L'analyse estime la valeur actualisée nette (VAN) financière à 36,3 millions de dollars, et le taux de rentabilité interne (TRI) financière à 26,4 %, pour un coût du capital de 10 %, ce qui indique que l'investissement est financièrement viable (annexe technique 3-1).

50. Bien qu'il existe peu de données fiables, on estime que la Somalie perd plus de 500 millions de dollars par an à cause des flux financiers illicites. En 2024, la Somalie occupait le 179^e rang sur 180 pays à l'Indice de perception de la corruption publié par Transparency International. Le renforcement des capacités opérationnelles et l'amélioration des infrastructures du ministère des Finances devraient donc contribuer, au fil du temps, à améliorer le contrôle financier et la gouvernance.

Effets positifs additionnels

51. Les effets positifs additionnels financiers ou non financiers de l'intervention proposée sont nombreux, et vont au-delà de ceux énoncés dans l'objectif du projet proposé. L'appui apporté par la Banque servira à financer le renforcement de fonctions essentielles de l'État dans le domaine de la gestion des finances publiques, essentielles dans le processus de construction de l'État en Somalie. À terme, cette démarche permettra de créer des synergies importantes avec d'autres opérations de la Banque, ainsi qu'avec des initiatives d'autres partenaires de développement, dans des domaines tels que la gestion des finances publiques ou la gestion des investissements publics, avec des effets positifs durables. L'un des principaux effets positifs additionnels découle des initiatives de développement humain, notamment par le renforcement des capacités en vue d'améliorer le contrat social entre les citoyens et l'État. Cet aspect est important pour un pays comme la Somalie, qui sort d'un conflit civil prolongé.

B. Sauvegardes environnementales et sociales

52. *Catégorisation du risque environnemental et social* : Conformément à la loi somalienne de 2024 sur la gestion et la protection de l'environnement, au règlement de 2024 relatif aux études d'impact environnemental et social (EIES) et au Système de sauvegardes intégré (SSI) de la BAD, le projet devrait présenter des risques et des impacts environnementaux et sociaux faibles ou modérés, liés à la démolition sécurisée prévue de la structure existante et à la construction prévue du siège du ministère des Finances. À cet égard, sur la base du risque environnemental et social, le projet est classé en catégorie 2, telle que validée le 14 juillet 2025 dans l'ISTS et dans le SAP.

53. *Instruments de sauvegardes environnementales et sociales en vigueur et leur niveau de préparation* : Le Bénéficiaire a réalisé une étude d'impact environnemental et social qui a été examinée et validée par la Banque le 30 juillet 2025. Cette étude a été publiée dans le pays par l'Emprunteur, le 25 août 2025, et sur le site Web de la Banque, le 22 septembre 2025. Le plan de gestion environnementale et sociale (PGES) relatif à l'Accord de financement a aussi été élaboré, validé et publié par l'Emprunteur, le 22 septembre 2025, puis par la Banque, le 22 septembre 2025.

54. *Consultations avec les parties prenantes et consultations publiques* : La Banque s'est assurée que des consultations publiques utiles et de qualité ont été menées lors de la préparation des instruments environnementaux et sociaux, comprenant la liste des participants consultés, les dates et lieux des consultations, ainsi que les questions soulevées et les réponses apportées par les parties prenantes consultées. Un Plan de mobilisation des parties prenantes (PMPP) distinct a été élaboré, validé et publié par l'Emprunteur, le 22 septembre 2025, puis par la Banque, le 22 septembre 2025.

55. *Principaux risques et impacts environnementaux et sociaux* : Parmi les principaux impacts environnementaux et sociaux figurent la perte de couvert végétal (environ 0,1 hectare) et la production de déchets de chantier dangereux et non dangereux. Parmi les risques environnementaux et sociaux, on peut citer : i) les risques pour la santé et la sécurité au travail des ouvriers utilisant des machines et équipements de chantier ; ii) les accidents de la circulation occasionnés par des équipements motorisés ; et iii) les risques de violence sexiste/harcèlement sexuel.

56. *Mesures de gestion environnementale et sociale* : Les mesures d'atténuation des impacts et risques environnementaux et sociaux potentiels liés à chacune des principales activités sont précisées dans le PGES, et comprennent : i) l'élaboration et l'application par l'entrepreneur d'un PGES pour les travaux de construction ; ii) l'élaboration et l'exécution des plans de gestion tels que les procédures de santé et de sécurité au travail, le plan de gestion des déchets, le plan de gestion de la poussière, le plan de restauration du couvert végétal, le plan de gestion de la main-d'œuvre, le plan de consultation des parties prenantes, le plan de lutte contre la violence sexiste/l'exploitation et les abus sexuels/le harcèlement sexuel ; et iii) le renforcement des capacités concernant les aspects environnementaux et sociaux.

57. *Coût total du PGES* : Le coût de la mise en œuvre du PGES s'élève à 190 740 dollars, qui sera intégré au budget global du projet, comme l'indique l'annexe technique 2.3. Ce coût concerne i) l'application des mesures découlant d'instruments spécifiques ; ii) la réalisation d'audits annuels de la performance environnementale et sociale ; iii) le fonctionnement des mécanismes de règlement des plaintes et le renforcement des capacités des acteurs.

Réinstallation involontaire : La mise en œuvre du projet n'entraînera aucune perte d'actifs physiques, aucune perturbation des activités économiques et aucune perte temporaire de revenus agricoles ou commerciaux, car le bâtiment sera construit sur des terrains appartenant légalement aux établissements d'enseignement (universités) et ne constituera donc pas une emprise sur ces derniers.

Capacités d'application des mesures environnementales et sociales : Le ministère des Finances fera office d'organe principal chargé de l'exécution et de la coordination du projet. Il s'acquittera de ses responsabilités par l'intermédiaire de la cellule fédérale d'exécution de projet existante dans le cadre du projet ISEGP, en cours depuis sept ans. La cellule d'exécution du projet recrutera un consultant spécialisé en sauvegardes environnementales et sociales, chargé de superviser l'application des mesures de gestion des risques environnementaux et sociaux pendant la phase d'exécution du projet. Forte de l'expérience et des capacités acquises au fil du temps dans le cadre de la gestion de deux opérations liées à la gouvernance en cours et financées par la Banque, la cellule d'exécution du projet est bien placée pour gérer efficacement l'opération.

58. *Conformité environnementale et sociale* : Outre la mise en œuvre de tous les plans environnementaux et sociaux divulgués, y compris les mesures relatives aux risques imprévus, l'emprunteur établira des rapports trimestriels de mise en œuvre environnementale et sociale et soumettra un audit annuel de performance environnementale et sociale réalisé par un expert indépendant au plus tard à la fin du premier trimestre de l'année suivante. Tous les rapports seront communiqués à la Banque et aux parties prenantes. Un système de gestion des risques (GRM) au niveau du projet sera mis en place au début de la mise en œuvre, communiqué aux parties prenantes et maintenu tout au long du projet. En cas d'incident lié à la santé et à la sécurité au travail (SST), l'Emprunteur en informera la Banque dans les 48 heures, lui transmettra le rapport d'enquête de l'autorité nationale et, si nécessaire, soumettra une analyse des causes profondes réalisée par un expert indépendant pour obtenir l'accord de la Banque avant de mettre en œuvre des mesures correctives. Ces obligations sont incluses dans l'accord de financement et le Plan de gestion environnementale et sociale (ESMP). Le projet est conforme et prêt à être examiné par le Conseil d'administration, comme le confirme l'ESCON (annexe I).

Changement climatique et croissance verte

59. Le projet a été examiné à l'aide du Système de sauvegardes climatiques de la Banque (CSS) afin de déterminer d'éventuels risques climatiques, et a été classé dans la catégorie 2, ce qui signifie qu'il est modérément vulnérable aux effets du changement climatique. Le projet est exposé à des risques liés au changement climatique, puisqu'il vise principalement à renforcer les capacités institutionnelles et humaines et à concevoir des activités permettant d'améliorer la gestion des finances publiques. Il comprend par ailleurs une composante consacrée à la construction d'infrastructures. Le projet de construction du bâtiment devant abriter le ministère des Finances entend respecter les normes de construction écologique, réduire au minimum l'exposition à la chaleur et garantir une utilisation rationnelle de l'énergie et de l'eau, grâce à l'adoption de technologies économes en énergie et en eau. Les activités de construction d'infrastructures comportent des risques, car le bâtiment pourrait être exposé à des aléas climatiques extrêmes, notamment une augmentation des précipitations, des températures élevées et des tempêtes de vent. Des mesures de conception appropriées ont été intégrées au projet de construction, telles que des mesures visant à réduire au minimum la chaleur, des infrastructures de drainage adaptées, ainsi que des mesures favorisant l'utilisation rationnelle de l'énergie et de l'eau. Cette opération a été évaluée à l'aide des principes méthodologiques communs des banques multilatérales de développement pour le financement direct de l'adaptation aux changements climatiques et de l'atténuation de leurs effets, et est considérée comme alignée sur la Déclaration de Paris, car ses principales activités ne sont pas incompatibles avec les objectifs de l'Accord de Paris. La mise en œuvre des activités du projet ne pose aucun risque climatique, et aucune émission significative de gaz à effet de serre n'est prévue.

C. Autres priorités transversales

Réduction de la pauvreté, inclusion et création d'emplois

60. La Somalie reste très vulnérable, avec une pauvreté généralisée et environ 55 % de la population vivant en dessous du seuil de pauvreté national, une population majoritairement jeune et un grand nombre

de personnes déplacées à l'intérieur du pays (PDI). La faiblesse de la mobilisation des recettes intérieures et de la gestion des finances publiques limite la capacité du gouvernement à financer un développement inclusif, à investir dans le capital humain et à répondre efficacement aux chocs.

61. Le projet contribuera à la réduction de la pauvreté et à l'inclusion en renforçant la mobilisation des ressources nationales, en améliorant la transparence et la responsabilité, et en renforçant l'efficacité institutionnelle. L'augmentation de la marge de manœuvre budgétaire et une dépense publique plus efficace devraient améliorer la prestation de services dans des secteurs prioritaires tels que la santé, l'éducation, l'eau et la protection sociale, qui profitent de manière disproportionnée aux populations pauvres et vulnérables. Des emplois à court terme seront créés pendant la mise en œuvre. Les risques sociaux potentiels seront atténués grâce à des mesures de sauvegarde appropriées et à une participation inclusive des parties prenantes.

Considérations relatives à la jeunesse, à l'emploi et aux compétences

62. Le projet contribue à la création d'emplois et au développement des compétences dans un contexte où les jeunes représentent environ 70 % de la population et sont confrontés à un taux de chômage élevé. Au cours de la mise en œuvre, environ 4 800 emplois directs devraient être créés, dont au moins 50 % au profit des jeunes, principalement dans le cadre de la construction et des activités liées au projet. Au-delà de l'emploi direct, le projet renforcera également le capital humain grâce à des interventions de renforcement des capacités et de numérisation au sein des principales institutions de gouvernance économique, améliorant ainsi les compétences techniques et numériques des fonctionnaires, y compris les jeunes professionnels. À moyen terme, l'amélioration de la gouvernance économique devrait soutenir la création d'emplois en favorisant un environnement commercial plus transparent et plus efficace, permettant le développement du secteur privé, la croissance des MPME et des opportunités d'emploi plus larges.

Opportunités pour renforcer de la résilience

63. Conformément à la Stratégie du Groupe de la Banque pour remédier à la fragilité et renforcer la résilience en Afrique (2022-2026), la Banque a collaboré de manière continue avec la Somalie dans le cadre de ses réformes et de ses activités visant à consolider l'État et les institutions. Le projet SEGID sera exécuté par le ministère fédéral des Finances, et contribuera directement à la réalisation des priorités transversales de la Somalie en matière de renforcement institutionnel et de développement social et humain (comme l'indique le NTP-I). Grâce à ses quatre composantes, le projet SEGID vise à renforcer la gouvernance en Somalie, en améliorant la mobilisation des recettes nationales et la gestion des dépenses publiques et de la dette, de même qu'en renforçant les capacités, favorisant ainsi la résilience économique. L'apport concret de l'opération SEGID aux niveaux local et régional, qui contribue à renforcer la résilience de la Somalie, permettra : a) d'augmenter le ratio impôts/PIB ; b) de réduire le ratio dette extérieure/PIB ; et c) d'améliorer l'efficacité de la gestion des finances publiques, telle que mesurée par l'IIAG. Ces effets se traduisent par une meilleure gouvernance et résilience économique, une augmentation des recettes publiques, une amélioration de la qualité de la dépense publique, un renforcement de la crédibilité des pouvoirs publics et une participation financière accrue au niveau international (par exemple, l'accès à des financements concessionnels après l'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE), favorisant ainsi la création d'emplois, la réduction de la pauvreté et la cohésion sociale des groupes vulnérables. Aux niveaux régional et international, une gestion des finances publiques efficace facilitera les échanges transfrontaliers et favorisera l'intégration économique dans l'ensemble de la région de la Corne de l'Afrique. Les échanges commerciaux avec d'autres pays et corridors économiques deviennent de plus en plus fluides, à mesure que la confiance et l'application du principe de responsabilité en matière de gestion des finances publiques se renforcent. De même, l'application de la discipline budgétaire et la baisse de la corruption attireront des investissements directs

étrangers, ce qui aidera la Somalie à mieux s'intégrer dans des cadres économiques régionaux tels que la Zone de libre-échange continentale africaine (ZLECAf) (annexe technique 3-2).

Égalité hommes-femmes et promotion de l'autonomisation des femmes

64. Le projet est classé dans la catégorie GEN III selon le Système de marqueurs de genre de la Banque. Les inégalités entre les hommes et les femmes demeurent un obstacle majeur à la croissance inclusive, les disparités socioéconomiques étant particulièrement marquées en Somalie. Trois places séparent la Somalie du dernier pays classé à l'Indice d'inégalité de genre du PNUD, une position qui s'explique principalement par des restrictions qui empêchent les femmes d'accéder aux ressources telles que le capital, la propriété et l'éducation. Le projet devrait contribuer à renforcer les capacités de la Somalie concernant la gestion des recettes, l'audit et l'application du responsabilité tenant compte de la problématique de genre, afin d'améliorer durablement ses systèmes de gouvernance financière. Il contribuera également à autonomiser les femmes et à résorber les inégalités constatées entre les sexes, en élaborant des directives intégrant les questions de genre, relatives à la diversification des recettes, et en garantissant l'efficacité et l'efficience dans les fonctions d'audit interne et de contrôle dans le cadre de la gestion des finances publiques au sein du gouvernement fédéral somalien. Au moins 20 % des fonctionnaires formés seront des femmes, conformément à l'engagement constitutionnel visant à garantir une représentation féminine de 30 % dans la fonction publique. Des indicateurs tenant compte des spécificités de chaque genre permettront de suivre les progrès réalisés par les fonctionnaires en ce qui concerne les compétences liées à la mobilisation des recettes, et l'amélioration des connaissances dans le cadre des fonctions d'audit interne et de contrôle. Le plan d'action en faveur de l'égalité des sexes et le budget correspondant sont présentés en détail dans les annexes techniques (annexe 3-3).

4. EXÉCUTION

A. Dispositions institutionnelles et modalités d'exécution

65. Le ministère des Finances sera l'organe d'exécution principal chargé de l'exécution et de la coordination du projet, tout comme la principale institution bénéficiaire. La réalisation du projet sera assurée par la cellule d'exécution de projet fédérale existante dans le cadre du projet ISEGP, relevant du ministère des Finances, en étroite collaboration avec les services bénéficiaires concernés. La cellule d'exécution du projet se chargera de l'exécution du projet, notamment de la planification annuelle, de la passation de marchés, de la gestion financière, du suivi-évaluation et de la communication des résultats. Forte de l'expérience acquise au fil du temps et de ses compétences avérées concernant la gestion de projets financés par le Groupe de la Banque, ainsi que de sa gestion de deux opérations en cours dans le domaine de la gouvernance financées par la Banque, la cellule d'exécution du projet est bien placée pour gérer efficacement l'opération. La cellule d'exécution du projet existante comprend un coordinateur de projet, un comptable de projet, un expert de la passation des marchés, un spécialiste du suivi-évaluation et un responsable administratif. Le Comité de pilotage (CPP) existant du projet ISEGP — présidé par le ministre des Finances et comprenant le directeur général du ministère des Finances, de hauts responsables des services bénéficiaires et du coordonnateur de la cellule d'exécution du projet — fournira des orientations stratégiques et en matière de politique, approuvera les plans de travail et budgets annuels et assurera la supervision du présent projet. La PSC sera renforcée par le ministère des Travaux publics, de la Reconstruction et du Logement (MPWR&H)³.

66. Afin de garantir la bonne exécution du projet, du personnel supplémentaire sera recruté à la cellule d'exécution du projet existante. Il s'agit notamment : i) d'un chargé de communication qui rend compte/documente et fait connaître les résultats/réalisations du projet ; et ii) d'un chargé des sauvegardes

³ Chargée de la planification, de la gestion, de la construction et de la réhabilitation des bâtiments publics et des infrastructures sur l'ensemble du territoire de la République fédérale de Somalie.

environnementales et sociales qui supervise la mise en œuvre des mesures de gestion des risques environnementaux et sociaux pendant l'exécution du projet. Par ailleurs, un ingénieur de génie civil qualifié a été affecté par le ministère des Finances. Il est chargé principalement de l'assurance de la qualité et de veiller à ce que toutes les activités de construction soient strictement conformes aux plans approuvés, aux spécifications techniques et aux normes techniques établies. En outre, la supervision technique des travaux de génie civil sera confiée à un cabinet de conseil qualifié, qui aidera la cellule d'exécution du projet dans la préparation des plans, des dossiers d'appel d'offres et dans la supervision des travaux. Le projet mettra également à la disposition de la cellule d'exécution du projet existante des ressources humaines adaptées, notamment à travers un renforcement des capacités.

B. Passation des marchés

67. La passation des marchés concernant les biens (y compris les services autres que de consultation), les travaux et les services de conseil financés par la Banque dans le cadre du projet, sera réalisée conformément à la *Politique de passation des marchés concernant les opérations financées par le Groupe de la Banque* d'octobre 2015, et sur la base des dispositions qui seront précisées dans l'Accord de financement. Plus précisément, la passation des marchés se fera conformément aux Méthodes et procédures de passation de marchés de la Banque (BPMP). Étant donné que le système de passation des marchés de l'Emprunteur en est encore à ses débuts, le risque lié à son utilisation dans le cadre de projets financés par la Banque est globalement jugé très élevé. Par conséquent, le BPS ne pourra être appliqué dans le cadre du projet.

68. Risques liés à la passation des marchés et renforcement des capacités. L'évaluation des risques liés à la passation des marchés au niveau du pays, au niveau sectoriel et au niveau du projet, ainsi que des moyens en matière de passation des marchés au niveau de l'organe d'exécution, y compris du ministère des Finances, a été réalisée dans le cadre du projet. Les produits ont permis de prendre des décisions sur les systèmes de passation de marchés (ceux de la Banque) utilisés pour toutes les opérations menées dans le cadre du projet. Les mesures d'atténuation appropriées et les coûts ont été pris en compte dans le plan d'action de renforcement des capacités en matière de passation de marchés (CDAP) dans le cadre du projet. De plus amples informations sur les modalités de passation des marchés figurent à l'annexe technique 4-5. La nécessité de recourir à une passation de marchés anticipée a été examinée et convenue avec le gouvernement, afin de démarrer au plus tôt le processus de passation des marchés du projet. La Banque a approuvé les modalités, et les préparatifs en vue de la passation des marchés sont en cours.

C. Gestion financière, décaissement et audit

69. L'évaluation des systèmes de gestion financière du ministère fédéral des Finances a conclu que le risque global est très élevé, en raison d'un cadre juridique et de systèmes opérationnels de gestion des finances publiques (GFP) incomplets, de capacités limitées en matière de gestion financière, d'une fonction d'audit interne faible, de difficultés dans les transferts internationaux liées aux banques correspondantes entraînant des retards, ainsi que de l'indépendance et des capacités limitées de l'institution supérieure de contrôle. Les mesures d'atténuation décrites dans l'annexe technique 4.6, une fois mises en œuvre, devraient garantir que les dispositifs de gestion financière répondent aux normes minimales de la Banque.

70. Conformément aux dispositions en matière d'utilisation des systèmes du pays, la responsabilité fiduciaire du projet incombera au directeur général et au comptable du ministère fédéral des Finances. La cellule d'exécution du projet logée au sein du ministère des Finances assurera les fonctions de gestion financière, sous la supervision générale du trésorier payeur général. La cellule d'exécution du projet jouit d'une expérience confirmée en ce qui concerne les politiques et procédures de gestion financière de la Banque, acquise dans le cadre de la gestion de plusieurs opérations financées par l'institution.

71. Les fonctions de gestion financière doivent être exercées conformément au Manuel des procédures fiduciaires, au Manuel complet des procédures opérationnelles, et aux politiques et procédures de la Banque. La cellule d'exécution du projet veillera à ce que des registres et des comptes de grand livre distincts concernant le projet soient tenus, par composante et par catégorie de décaissement, pour toutes les opérations du projet sur la plateforme SFMIS (Système de gestion de l'information financière en Somalie), et à ce que les ressources du projet soient utilisées exclusivement aux fins prévues. Le Bureau du Trésorier payeur général et le Bureau de l'Auditeur général joueront un rôle central dans la gestion et le contrôle des dispositifs de gestion financière, ainsi que dans l'application des mesures d'atténuation des risques. La cellule d'exécution du projet préparera tous les trimestres les rapports financiers intermédiaires (RFI), qui devront être transmis à la Banque dans un délai de 45 jours à compter de la fin du trimestre. Le format simplifié des rapports financiers intermédiaires doit être convenu avec l'équipe de projet lors du lancement du projet. Par ailleurs, les états financiers annuels doivent être établis conformément aux normes de comptabilité de caisse IPSAS (normes comptables internationales pour le secteur public).

72. Le projet aura recours à la méthode de paiement via le compte spécial et à la méthode de paiement direct de la Banque, conformément aux dispositions du Manuel de décaissement de la Banque. Avant de recourir à la méthode de paiement via le compte spécial, le gouvernement fédéral somalien ouvrira un compte spécial libellé en dollars des États-Unis, auprès de la Banque centrale de Somalie, afin de faciliter les décaissements. La méthode de paiement via le compte spécial donne satisfaction, puisqu'aucune dépense inéligible n'a été engagée dans le cadre de cette méthode, et qu'il n'existe aucun versement important de longue date en attente de régularisation, effectué via ce compte dans le cadre de projets gérés par la cellule d'exécution du projet. Les fonds du projet seront exonérés d'impôts, et l'organe d'exécution obtiendra les exonérations fiscales nécessaires, ou utilisera le financement de contrepartie du gouvernement pour payer les impôts. La Banque publiera une lettre de décaissement, qui fournira des directives précises sur les principales procédures et méthodes de décaissement qui s'appliqueront au projet.

73. Le projet fera l'objet d'audits externes annuels indépendants, réalisés par des auditeurs privés sélectionnés par voie d'appel d'offres, conformément aux termes de référence de la Banque en matière d'audit. Les états financiers vérifiés du projet, accompagnés de la lettre de recommandation, seront soumis à la Banque dans un délai de six mois à compter de la fin de chaque exercice. Le coût de ces audits sera supporté par le projet.

74. Les audits de projet pour l'exercice clos le 31 décembre 2024 ont été menés à bien et ont donné lieu à une opinion sans réserve (positive) de la part de l'auditeur externe indépendant. En outre, il n'y a pas de rapports d'audit de projet en suspens concernant les exercices précédents, ce qui confirme que l'Unité de mise en œuvre des projets respecte de manière satisfaisante les exigences en matière de reporting financier et de soumission des audits.

D. Suivi et évaluation

75. Compte tenu de sa portée et de sa capacité de mise en œuvre, le projet sera mis en œuvre sur une période de 4 ans. Le cadre de résultats constituera le principal outil de suivi et d'évaluation. L'unité de mise en œuvre du projet (PIU) existante dispose d'un système de suivi et d'évaluation solide, soutenu par un spécialiste dédié qui collectera régulièrement des données conformément au plan de suivi et d'évaluation et à la théorie du changement afin de suivre les indicateurs de performance. La Banque mènera des missions de supervision virtuelles et, lorsque la sécurité le permettra, sur le terrain tous les six mois afin de suivre les progrès et de relever les défis liés à la mise en œuvre. Sous la direction de RDGE, un examen à mi-parcours sera réalisé au cours de la deuxième année et un rapport d'achèvement du projet sera établi à la fin du projet afin d'évaluer les réalisations et les résultats et d'en tirer des enseignements pour les opérations futures.

76. La fonction de suivi et d'évaluation du projet est financée par des crédits budgétaires spécifiques alloués au titre de la composante 4 (gestion du projet). Ces ressources couvriront la rémunération du spécialiste du suivi et de l'évaluation (lot 4.04), la collecte de données pour les enquêtes de référence et de fin de projet, les exercices de validation, la communication des résultats et les coûts opérationnels du système de suivi. Ces coûts, qui représentent environ 2,5 % du budget du projet, sont proportionnés à la complexité du cadre de résultats et à l'environnement difficile en matière de données en Somalie.

E. Gouvernance

77. Des dispositifs de gouvernance ont été mis en place pour assurer l'exécution, le suivi, la revue et l'audit du projet. La gouvernance du projet sera renforcée par le Comité de pilotage du projet (PSC) existant – présidé par le ministre des Finances et composé du directeur général du ministère des Finances, du directeur général du ministère des Travaux publics et de la Reconstruction (chargé de la supervision technique de la composante construction), de hauts fonctionnaires des départements bénéficiaires et du coordinateur de l'unité de mise en œuvre (PIU). Les risques liés à la gouvernance du projet peuvent découler de décisions en matière de passation de marchés, de l'utilisation des actifs du projet et du choix des personnes devant participer à des formations à l'étranger et bénéficier d'un renforcement des capacités. Les risques seront atténués grâce à l'élaboration de plans de travail annuels détaillés, de plans de passation de marchés et de plans de formation, fournissant des informations sur les procédures de sélection des entrepreneurs et les critères de sélection des participants. Des ateliers fiduciaires et des formations seront organisés à l'intention de l'ensemble du personnel de la cellule d'exécution du projet, afin de s'assurer que ce dernier a pleinement connaissance des exigences et des réglementations de la Banque. RDGE apportera en temps voulu un appui suffisant à l'exécution, moyennant une supervision régulière par des descentes sur le terrain et des revues documentaires, ainsi que des concertations avec les autorités et autres partenaires de développement.

F. Durabilité

78. **Dispositions relatives à l'exploitation et à la maintenance (E&M) :** Le gouvernement s'est engagé à assurer la durabilité à long terme des actifs du projet grâce aux mesures suivantes :

- (i) **Infrastructures physiques (siège du Ministère des Finances) :** Le Ministère des Finances créera une unité dédiée à la gestion des installations (Facilities Management Unit, FMU) dotée d'un personnel formé. Les coûts d'E&M (services publics, nettoyage, sécurité, petites réparations et maintenance sur le cycle de vie) seront inscrits comme une ligne budgétaire permanente dans le budget récurrent annuel du Ministère des Finances. Sur la base de l'analyse des coûts du cycle de vie (annexe technique 3-1), le gouvernement s'est engagé à allouer environ 180 000 USD par an à partir de l'exercice 2027 (première année complète d'exploitation) pour couvrir ces coûts. Les travaux de structure majeurs seront financés par une provision pour fonds d'amortissement.
- (ii) **Systèmes numériques (mini-centre de données SFMIS et plateforme de collaboration) :** Le bureau du contrôleur général (Office of the Accountant General, OAG) sera responsable de la gestion des actifs TIC. Le projet prévoit une période de soutien post-mise en œuvre de 12 mois (annexe 5-4). Par la suite, le gouvernement financera : (a) les frais annuels de licence logicielle (estimés à 45 000 USD/an) ; (b) une retenue de maintenance pour l'intégrateur de systèmes (estimée à 30 000 USD/an) ; et (c) un budget opérationnel TIC dédié aux cycles de renouvellement du matériel (cycle de 5 ans, 150 000 USD). Ces engagements sont reflétés dans le cadre des dépenses à moyen terme (Medium-Term Expenditure Framework, MTEF) 2026-2029.
- (iii) **Maintien des capacités :** Pour faire face aux risques de turnover du personnel, le projet adopte un modèle de formation des formateurs (Training-of-Trainers, ToT) et a élaboré des

manuels opérationnels complets afin de garantir que la mémoire institutionnelle soit préservée même en cas de changements de personnel.

G. Gestion des risques

79. La Somalie est confrontée à des risques importants susceptibles d'affecter la mise en œuvre du projet (annexe technique 4-2). Premièrement, l'instabilité politique et l'insécurité élevées pourraient dissuader les experts internationaux et créer des difficultés pour les contractants ; ces risques sont traités par le recours à des consultants locaux et à la diaspora somalienne, par des coentreprises obligatoires ou la sous-traitance à des entreprises locales qualifiées, par l'inclusion de protocoles d'intervention en matière de sécurité dans les plans de santé et de sécurité des contractants, et par la coordination avec le Service des Nations Unies pour la sécurité (UNDSS) et les autorités de sécurité locales. Deuxièmement, les déséquilibres macroéconomiques, la dynamique mondiale et les résultats potentiellement insuffisants en matière de mobilisation des recettes nationales pourraient affecter l'engagement en faveur des réformes et le financement à long terme des frais de l'exploitation et de la maintenance des systèmes et infrastructures numériques, ce qui sera atténué par l'engagement continu de la partie prenante dans le cadre du programme de stabilisation monétaire (SMP) et de l'accord de crédit élargi (ECF) soutenus par le FMI, l'engagement du gouvernement se reflétant également dans les objectifs suivis par le FMI. Troisièmement, les capacités techniques et institutionnelles limitées pourraient retarder la mise en œuvre, ce à quoi il sera remédié par le renforcement des capacités et la fidélisation du personnel expérimenté de l'unité de mise en œuvre du projet (PIU). Enfin, le risque fiduciaire reste élevé en raison de la faiblesse des systèmes de gestion des finances publiques (PFM) et sera atténué par l'application des procédures de la Banque et le recours généralisé à des modalités de paiement direct lorsque cela est possible.

H. Accumulation du savoir

80. Grâce à ce projet, la Banque apportera une expertise solide, un transfert de connaissances et des bonnes pratiques pour soutenir le programme de réforme de la gouvernance économique de la Somalie. Les connaissances seront acquises par le biais d'une assistance technique à court et à long terme, ainsi que de formations formelles et en cours d'emploi dispensées au niveau local et régional, y compris un soutien pratique de la part de conseillers techniques afin de renforcer les opérations quotidiennes et d'assurer un transfert de compétences clair. Le projet financera des experts techniques chargés d'élaborer des manuels d'orientation, d'améliorer les prévisions de recettes et la préparation du budget, et de concevoir des outils de reporting pour le contrôle interne et les fonctions connexes. Il soutiendra également le renforcement des connaissances par le biais d'un développement structuré des capacités et de formations, tandis que la Banque recueillera et diffusera les enseignements tirés par le biais de missions de supervision, de rapports d'avancement et du rapport d'achèvement du projet.

5. CADRE JURIDIQUE

A. Instrument juridique

81. L'instrument juridique régissant le projet sera un Protocole d'accord FAD entre la République fédérale de Somalie (le « Bénéficiaire ») et le Fonds africain de développement (le « Fonds »), portant sur un montant ne dépassant pas 10 millions d'UC (l'« Accord de don »).

B. Conditions associées à l'intervention du Fonds

82. **Conditions préalables à l'entrée en vigueur de l'Accord de don.** L'Accord de don entre en vigueur à la date de sa signature par le Bénéficiaire et le Fonds.

83. **Conditions préalables au premier décaissement du don.** L'obligation du Fonds d'effectuer le premier décaissement du don est subordonnée à l'entrée en vigueur de l'Accord de don respectif et au

respect par le Bénéficiaire, tant sur la forme que sur le fond, et ce de manière à satisfaire les exigences du Fonds, des conditions ci-après :

- a) présentation d'une lettre du ministère des Finances du pays bénéficiaire, confirmant la prolongation de la mission de la cellule d'exécution de projet existante dans le cadre du Projet d'appui institutionnel à la gouvernance économique, en cours, en vue de l'exécution du présent projet, avec des termes de référence, des effectifs et des ressources jugés satisfaisants pour le Fonds.

84. Autres conditions.

- a) Le Bénéficiaire doit, dans les trois mois suivant la date du premier versement du don, fournir la preuve de la mise à disposition de locaux, de services d'utilité publique et de services de sécurité jugés acceptables par le Fonds, dans le cadre de sa contribution en nature aux coûts du projet.
- b) Le Bénéficiaire doit fournir, au plus tard un mois après l'entrée en vigueur de l'Accord de don, ou à une date ultérieure approuvée par le Fonds, la preuve que la mission du comité de pilotage existant du projet ISEGP, en cours, a été prorogée, afin de couvrir le présent projet, avec un mandat, des effectifs et des ressources jugés satisfaisants pour le Fonds.
- c) La présentation de la preuve du recrutement, de la désignation ou de la nomination, au sein de la cellule d'exécution du projet, d'un chargé des sauvegardes environnementales et sociales dont les qualifications et les termes de référence sont jugés acceptables par le Fonds.

85. Engagements.

- a) L'Emprunteur assume les responsabilités ci-après, et veille à ce que l'organe d'exécution, tous ses adjudicataires de marchés, sous-traitants et agents s'en acquittent :
 - i) en exécutant le projet conformément aux documents relatifs aux sauvegardes environnementales et sociales, convenus entre la Banque et l'Emprunteur et figurant dans le PGES annexé à l'Accord de prêt ; et
 - ii) en s'abstenant de prendre toute mesure susceptible d'empêcher ou de perturber la mise en œuvre des mesures de sauvegardes environnementales et sociales, y compris toute modification, suspension ou annulation d'une disposition de ces mesures, ou toute renonciation à une telle démarche, en tout ou en partie, sans l'accord écrit préalable de la Banque.
- b) Le Bénéficiaire ne doit en aucun cas commencer la réalisation de quelques travaux que ce soient sur une quelconque section d'un lot donné du projet, et doit veiller à ce que l'organe d'exécution, tous ses adjudicataires de marchés, ses sous-traitants et agents en fassent autant, tant que toutes les personnes affectées par le projet de ce lot n'ont pas été indemnisées ou réinstallées, conformément au plan d'action de réinstallation ou au calendrier des travaux et des indemnisations convenues.
- c) Le Bénéficiaire doit soumettre au Fonds les rapports trimestriels du projet, ainsi que tout autre rapport, que le Fonds jugera acceptables, tant en ce qui concerne la forme et que le fond, et doit prendre les dispositions nécessaires pour que ces rapports soient effectivement soumis.

- d) Le Bénéficiaire doit veiller à l'application des mesures et au respect des obligations en matière de gestion financière du projet, conformément aux prescriptions du Fonds.

86. **Conformité aux politiques du Groupe de la Banque.** Le présent projet est conforme aux politiques du Groupe de la Banque en vigueur.

Mécanisme indépendant de recours du Groupe de la Banque africaine de développement

87. Les communautés et les individus qui estiment être affectés négativement par un projet bénéficiant de l'appui du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) peuvent soumettre leurs plaintes aux mécanismes de recours existants au niveau du projet, ou au Mécanisme indépendant de recours (MIR) de la BAD. Le MIR garantit que les communautés et les personnes affectées par le projet peuvent soumettre leur plainte au Mécanisme, qui détermine si un préjudice s'est produit, ou pourrait se produire, suite à la non-conformité de la BAD à ses politiques et procédures. Pour soumettre une plainte ou demander de plus amples informations, bien vouloir écrire à IRM@afdb.org ou consulter le site Web du MIR à l'adresse www.irm.afdb.org. Les plaintes peuvent être soumises à tout moment, après que les préoccupations ont été portées directement à l'attention de la BAD et que la Direction de la Banque a eu l'occasion de répondre.

6. RECOMMANDATIONS

88. La Direction recommande au Conseil d'administration d'approuver la proposition de don FAD ne dépassant pas 10 millions d'UC, à la République fédérale de Somalie, aux fins et sous réserve des conditions stipulées dans le présent rapport.

7. CADRE AXÉ SUR LES RÉSULTATS

CADRE AXÉ SUR LES RÉSULTATS						
A	INFORMATIONS SUR LE PROJET					
I NOM DU PROJET ET CODE SAP : Projet de renforcement de la gouvernance économique et de développement des infrastructures (SEGID) CODE SAP : P-SO-KZ0-001			I PAYS/RÉGION : Somalie/Est			
I OBJECTIF DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET : Améliorer les capacités institutionnelles de la Somalie en matière de gouvernance économique transparente, responsable et inclusive, en renforçant l'efficacité opérationnelle du						
I INDICATEUR(S) D'ALIGNEMENT : i) déficit primaire en pourcentage du PIB ; ii) note EPIP en matière de gouvernance ; et iii) indice de perception de la corruption						
B	MATRICE DE RÉSULTATS					
DESCRIPTION DE LA CHAÎNE DE RÉSULTATS ET DES INDICATEURS		INDICATEUR CMR/ADOA	UNITÉ DE MESURE	VALEUR DE RÉFÉRENCE (2025)	CIBLE À L'ACHÈVEMENT (2031)	MOYENS DE VÉRIFICATION
I ÉNONCÉ DE RÉSULTATS 1. Amélioration de la mobilisation des recettes et des ressources						
INDICATEUR DE RÉSULTAT 1.1. Amélioration des résultats en matière de recouvrement des recettes fiscales du Gouvernement fédéral somalien (en pourcentage du PIB).		☐	Pourcentage	2,2 (2024)	3,0 (2031)	Documents annuels du ministère des Finances relatifs à l'exécution du budget, Annuaire des statistiques des finances publiques et fichiers de données du Fonds
I ÉNONCÉ DE RÉSULTAT 2. Renforcement de l'application du principe de responsabilité et de la transparence						
INDICATEUR DE RÉSULTAT 2.1. Renforcement de l'application du principe de responsabilité et de la transparence dans le secteur public (indice Mo Ibrahim).		☐	Note	20,1/100 (2024)	25/100 (2031)	Indice Mo Ibrahim de la gouvernance en Afrique (IIAG)
I ÉNONCÉ DE RÉSULTAT 3. Amélioration de l'efficience opérationnelle du ministère des Finances						
INDICATEUR DE RÉSULTAT 3.1. Amélioration de la satisfaction du personnel et de la perception de la sécurité liée à l'environnement de travail dans le nouveau bâtiment abritant le ministère des Finances		☐	Pourcentage	0 (2025)	80 (2031)	Enquête du ministère des Finances
I ÉNONCÉ DE PRODUIT 1. Renforcement des capacités concernant l'administration du recouvrement des recettes						
INDICATEUR DE PRODUIT 1.1. Nombre de PME ayant mis en place des formulaires de recouvrement des impôts automatisés et simplifiés.		☐	Nombre	0 (2025)	2500 PME enregistrées dans le système (2031)	Rapports annuels de performance du ministère des Finances
INDICATEUR DE PRODUIT 1.2. Nombre de ministères, d'administrations et d'organismes publics ayant mis en place un nouveau portail consacré aux recettes non fiscales.		☐	Nombre	0 (2025)	10 (2031)	Rapports annuels de performance du ministère des Finances et rapports d'exécution du projet (IPR)
INDICATEUR DE PRODUIT 1.3. Création et opérationnalisation d'un mécanisme de règlement des différends fiscaux et d'un tribunal fiscal.		☐	Nombre	0 (2025)	1 (2031)	Rapports annuels de performance du ministère des Finances et rapports d'exécution du projet (IPR)
I ÉNONCÉ DE PRODUIT 2. Amélioration de la résilience institutionnelle et du cadre juridique de lutte contre la corruption						

INDICATEUR DE PRODUIT 2.2. Nombre de membres du personnel du Bureau de l’Auditeur général et de l’Audit interne ayant suivi une formation sanctionnée par un	☐	Nombre	0 (2025)	20, (2031) 10 jeunes (4 femmes)	Rapports annuels de performance de l’Auditeur interne
INDICATEUR DE PRODUIT 2.3. Nombre de cadres juridiques/lois clés en matière de lutte contre la corruption élaborés et adoptés par le Parlement.	☐	Nombre	0 (2025)	4 (2031)	Journal officiel de la Somalie et rapports annuels de performance du ministère de la Justice et des Affaires constitutionnelles
INDICATEUR DE PRODUIT 2.5. Nombre de ministères, d’administrations et d’organismes publics ayant mis en place une budgétisation par programmes et une budgétisation tenant compte des questions de genre.	☐	Nombre	13 (2025)	60 (2031)	Rapports annuels de performance du ministère des Finances
I ÉNONCÉ DE PRODUIT 3. Renforcement de la transparence et de l’application du principe de responsabilité dans le secteur extractif					
INDICATEUR DE PRODUIT 3.1. Mise en place et opérationnalisation d’un système numérique cadastral pour les secteurs pétrolier et minier en vue d’assurer la transparence dans l’administration des concessions.	☐	Nombre	0 (2025)	1 (2030)	Rapports annuels de performance du ministère du Pétrole et des Ressources minérales
INDICATEUR DE PRODUIT 3.2. Création et mise en service d’un laboratoire d’analyse des minerais.	☐	Nombre	0 (2025)	1 (2031)	Rapports annuels de performance du ministère du Pétrole et des Ressources
INDICATEUR DE PRODUIT 3.3. La Somalie se conforme aux normes ITIE.	☐	OUI/NON	NON, 2025	OUI, 2031	Rapports annuels de performance du ministère du Pétrole et des Ressources
I ÉNONCÉ DE PRODUIT 4. <u>Création d’un environnement de travail plus favorable au sein du ministère des Finances</u>					
INDICATEUR DE PRODUIT 4.1. Création et opérationnalisation d’un réseau de partage d’informations en ligne à l’échelle du ministère.	☐	Nombre	0 (2025)	1 (2030)	Rapports annuels de performance du ministère des Finances
INDICATEUR DE PRODUIT 4.2. Reconstruction du siège du ministère des Finances, pouvant désormais répondre aux besoins opérationnels, conformément aux normes de sécurité et d’efficience existantes.	☐	Nombre	0 (2025)	1 (2031)	Rapports annuels de performance du ministère des Finances
INDICATEUR DE PRODUIT 4.3. Emplois directs créés pendant les phases de construction et d’exploitation du siège du ministère des Finances	☐	Nombre	0 (2025)	4 800 mois-personnes cumulés (2031), dont au moins 2 400 jeunes (moins de 35 ans) et 960 femmes	Rapports annuels de performance du ministère des Finances, registres de paie des sous-traitants et rapports de mise en œuvre des projets (IPR)

8. ANNEXES

Annexe I. Note de conformité environnementale et sociale (NOCES)

A. Informations de base⁴			
Titre du projet : Projet de renforcement de la gouvernance économique et de développement des infrastructures (SEGID)		Code SAP du projet : P-SO-KZ0-001	
Pays : Somalie	Région : RDGE	Instrument du prêt : Prêt/don pour le financement du projet	
Unité sectorielle du projet : multisectoriel		Chef(s) d'équipe : Moslem A. ALAMIR/Nadège BALIMA/A.PHILOE	
Dates d'évaluation : 04/07/2025		Date d'approbation prévue : May 6, 2026	
Chargés des sauvegardes environnementales : Tito KODIAGA/Diana OCHIENG			
Chargé des sauvegardes sociales : XXX			
Catégorie environnementale et sociale : Catégorie 2	Type d'opération : Opération du secteur public	Intermédiaire financier : Non	
Date de catégorisation : July 14, 2025	Catégorisation dans l'ISTS : July 14, 2025	Catégorisation dans SAP : July 14, 2024	
Ce projet est-il préparé dans un contexte de réponse rapide à une crise ou une situation d'urgence ?			Non
Ce projet est-il préparé sous dérogation de l'application du Système de sauvegardes intégré (SSI) ?			Non
B. Publication et suivi de la conformité			
B.1 Publication obligatoire			
Étude environnementale/audit/système/autres : [1]			
Le(s) document(s) a-t-il/ont-ils été publié(s) <i>avant l'évaluation</i> ?			Oui
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client			August 25, 2025
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier			August 25, 2025
Date de publication par la Banque			September 22, 2025
Plan d'action de réinstallation (PAR) ⁵ : <i>[préciser, y compris le nombre]</i>			
Le(s) document(s) a-t-il/ont-ils été publié(s) <i>avant l'évaluation</i> ?			s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client			Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier			Click to Set the date
Date de publication par la Banque			Click to Set the date
Plan de consultation des parties prenantes (PCPP) : [1]			
Le(s) document(s) a-t-il/ont-ils été publié(s) <i>avant l'évaluation</i> ?			Oui
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client			September 22, 2025
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier			September 22, 2025
Date de publication par la Banque			September 22, 2025

⁴ Note : L'ESCON doit être annexée aux rapports d'évaluation du projet/documents du projet avant l'approbation de la direction ou du conseil d'administration.

⁵ Y compris le Plan de restauration des moyens de subsistance

Plan de lutte contre les nuisibles ou les vecteurs de maladies : [<i>préciser, y compris le nombre</i>]	
Le(s) document(s) a-t-il/ont-ils été publié(s) <i>avant l'évaluation</i> ?	s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	Click to Set the date
Date de publication par la Banque	Click to Set the date
Plan d'action pour les personnes vulnérables : [<i>préciser, y compris le nombre</i>]	
Le document a-t-il été publié <i>avant l'évaluation</i> ?	s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	Click to Set the date
Date de publication par la Banque	Click to Set the date
Plan de participation des communautés riveraines : [<i>préciser, y compris le nombre</i>]	
Le document a-t-il été publié <i>avant l'évaluation</i> ?	s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	Click to Set the date
Date de publication par la Banque	Click to Set the date
Plan de préparation et de réponse aux situations d'urgence : [<i>préciser, y compris le nombre</i>]	
Le document a-t-il été publié <i>avant l'évaluation</i> ?	s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	Click to Set the date
Date de publication par la Banque	Click to Set the date
Plan de gestion des déchets dangereux/médicaux : [<i>préciser, y compris le nombre</i>]	
Le document a-t-il été publié <i>avant l'évaluation</i> ?	s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	Click to Set the date
Date de publication par la Banque	Click to Set the date
Notification aux riverains :	
Le document a-t-il été publié <i>avant l'évaluation</i> ?	s/o
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	Click to Set the date
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	Click to Set the date
Date de publication par la Banque	Click to Set the date
Plan de gestion environnementale et sociale (PGES) de l'accord de financement⁶ (1)	
Le document a-t-il été publié <i>avant l'évaluation</i> ?	Oui
Date de publication dans le pays, par l'emprunteur/client	September 22, 2025
Date de réception, par la Banque, de l'autorisation de publier	September 22, 2025
Date de publication par la Banque	September 22, 2025

⁶ Comme indiqué à la section III.2.3 de la Politique environnementale et sociale de la Banque

Si la publication dans le pays de n'importe lequel des documents cités ci-dessus n'est pas possible, bien vouloir en donner les raisons : s/o	
B.2. Indicateurs de suivi de la conformité	
Le calendrier, le budget et les responsabilités institutionnels nécessaires ont-ils été définis pour la mise en œuvre des mesures relatives aux politiques de sauvegardes ?	Oui
Les coûts liés aux mesures environnementales et sociales, y compris au fonctionnement du mécanisme de règlement des plaintes, ont-ils été intégrés au coût du projet ?	Oui
Le montant total pour la réinstallation des personnes affectées, tel qu'intégré dans le coût du projet, est-il entièrement mobilisé et disponible ? ⁷	s/o
Le système de suivi-évaluation du projet inclue-t-il le suivi des impacts et mesures prévus ?	Oui
Des mécanismes d'exécution satisfaisants ont-ils été arrêtés avec l'emprunteur et les documents juridiques en rendent-ils bien compte ?	Oui

C. Validation

Le projet est-il en conformité avec les exigences de sauvegardes environnementales et sociales de la Banque, et peut donc être soumis à l'approbation du conseil d'administration ?

Oui

Préparée par	Nom	Signature	Date
Chargés des sauvegardes environnementales :	Tito KODIAGA/Diana OCHIENG		September 25, 2025
Chargé des sauvegardes sociales :	XXXXX		Click to set the date
Chefs d'équipe :	Mosllem A. ALAMIR/Ashley Philoe		September 25, 2025
Soumise par :			
Directeur sectoriel :	Abdoulaye COULIBALY		02 octobre 2025
Validée par :			
Directeur SNSC :	Maman-Sani ISSA		02 octobre 2025

⁷ Si un Plan d'action de réinstallation (PAR) n'est pas exigé, bien qu'une ou plusieurs EIES soi(en)t divulguée(s), joindre une image/photo de la zone/du site/du paysage afin de prouver qu'il est libre de toute charge (une simple déclaration ou lettre de l'emprunteur ne suffit pas), en plus de la déclaration de l'emprunteur indiquant qu'il s'agit d'un terrain appartenant à l'État.