

Évaluation de la coopération de l'Union européenne avec la Somalie (2014-2021)

Résumé

Introduction

Ce rapport présente les résultats, les conclusions et les recommandations de l'évaluation stratégique de la coopération de l'Union européenne (UE) avec la Somalie (2014 à 2021). L'évaluation a été commandée par l'unité D4 (Performance, résultats et évaluation ; communication interne, gestion des connaissances et méthodes collaboratives) de la direction générale des partenariats internationaux de la Commission européenne (DG INTPA). L'évaluation se concentre sur la Somalie, y compris le Somaliland. Ses **principaux objectifs** sont les suivants :

- Fournir aux services de coopération extérieure compétents de l'UE et au grand public une **évaluation globale indépendante** de la coopération passée et actuelle de l'UE avec la République fédérale de Somalie (ci-après "la Somalie") ;
- Identifier les principaux enseignements et de formuler des **recommandations** afin d'informer les décideurs responsables, notamment au sein du Service européen pour l'action extérieure (SEAE) et de la DG INTPA, sur la manière d'**améliorer** les stratégies, les programmes et les actions actuels et futurs de l'UE.

L'évaluation porte sur la coopération internationale au développement de l'UE avec la Somalie, y compris les interventions régionales financées par l'UE en faveur de la Somalie. Elle examine la manière dont cette assistance s'articule avec le soutien de tous les services de l'UE actifs en Somalie, notamment le Service pour les instruments de politique étrangère (FPI), la DG Protection civile européenne et opérations d'aide humanitaire (DG ECHO), le représentant spécial de l'UE pour la Corne de l'Afrique (EUSR), la mission de formation de l'UE en Somalie (EUTM), la mission de renforcement des capacités de l'Union européenne (EUCAP) et la force navale de l'Union européenne en Somalie. En outre, elle évalue les liens de l'UE avec les travaux ses États membres, notamment la Suède, l'Allemagne, le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas et l'Italie, et de divers acteurs internationaux, ainsi que son alignement sur les priorités de développement des gouvernements respectifs de la Somalie.

Une évaluation en temps utile

L'**évaluation arrive à point nommé**, compte tenu de l'évolution du contexte et des défis internationaux et nationaux et de l'arrivée d'un nouveau gouvernement qui s'est engagé à mener des réformes et qui peut faire usage des recommandations. Ces défis comprennent la guerre d'agression de la Russie contre l'Ukraine, le changement de gouvernement dans certains pays européens, les tensions politiques et constitutionnelles actuelles entre le gouvernement fédéral de Somalie (FGS), les États membres fédéraux (FMS) et le Somaliland, et l'incertitude quant à la probabilité de vaincre Al-Shabaab. Au niveau de l'UE, les acteurs européens tirent parti de l'utilisation optimale des fonds disponibles dans le cadre du nouvel **Instrument de voisinage, de développement et de coopération internationale – L'Europe dans le monde** (NDICI-GE) pour la période de programmation 2021-2027, et des opportunités découlant de l'**approche Team Europe** récemment développée.

Au cours de la période d'évaluation, la **Somalie a connu diverses évolutions politiques, des périodes de conflit et d'instabilité, des catastrophes naturelles et une croissance économique limitée**. Le point de départ du soutien international à la Somalie depuis 2012 a été les objectifs du New Deal en matière de consolidation de la paix et de renforcement de l'État, qui se sont traduits par le Pacte pour la Somalie (2013) et ont encadré les objectifs de la programmation de l'UE pour 2014-2020. Située dans la Corne de l'Afrique, la Somalie a également été influencée par les développements politiques régionaux, les guerres civiles et la croissance d'Al-Shabaab, qui est originaire de Somalie mais qui a de multiples contacts dans la région et au-delà. Plus récemment, le pays a été touché par la pandémie de COVID-19 et une hausse des prix des denrées alimentaires causée par la guerre en Ukraine. En 2023, le pays continue de présenter une forte dépendance à l'égard des importations de denrées alimentaires¹, et le changement climatique a provoqué la cinquième grande période de sécheresse en Somalie depuis 2012, entraînant une famine généralisée et le déplacement d'un grand nombre de personnes.

Compte tenu des dépenses de près de **1,6 milliard d'euros de fonds de coopération de l'UE en Somalie** entre 2014 et 2021,² il est intéressant de savoir ce qui a été réalisé avec ces fonds et quelles leçons peuvent

¹ Fonds monétaire international (2022) : Country Report 22/376. Décembre 2022.

² Cela inclut l'aide humanitaire, mais exclut le soutien lié à la sécurité via les missions/opérations de l'UE dans le cadre de la politique étrangère et de sécurité commune (PESC), ainsi que le financement de l'Union africaine (UA) pour ses missions

être tirées pour l'engagement futur de l'UE en Somalie. Dans le cadre de cette évaluation, des **questions clés** ont été identifiées et sont reflétées dans les conclusions du rapport.

- **La grande complexité de l'engagement dans un environnement aussi fragile et sujet aux conflits** : cette complexité a exercé des pressions massives sur toutes les parties prenantes ; il a été généralement admis que le succès ne pouvait être que fragmentaire et obtenu sur une période de temps plus longue.
- **La nécessité de travailler ensemble, de manière globale et via des approches intégrées** : sans cette perspective et cette attitude, la probabilité d'utiliser correctement les ressources financières disponibles et d'obtenir des résultats dans les contextes extrêmes de la Somalie est réduite. Les approches collaboratives sont pratiquées dans différentes constellations, comprenant les interactions des services de l'UE, leur collaboration avec les États membres et les autres partenaires internationaux, le gouvernement national et les différentes parties prenantes de la société civile.
- **La nécessité d'envisager la coopération internationale au développement de l'UE dans une perspective plus large** : l'engagement de tous les services de l'UE doit être examiné et jugé dans le contexte géopolitique plus large et en constante évolution de la Corne de l'Afrique. Une évaluation doit être conduite et prendre en compte les expériences au niveau opérationnel, les dimensions politiques et le contexte politique plus large, ce qui est également conforme aux engagements politiques de l'UE en faveur d'approches globales et intégrées.
- **La promotion des objectifs du New Deal de consolidation de la paix et de l'État** : dans ce contexte, le potentiel de travailler avec des approches innovantes - en particulier, l'appui budgétaire en combinaison avec des programmes et des projets sectoriels - est d'un intérêt clé pour informer l'UE sur la façon dont les pays fragiles peuvent être aidés. L'apprentissage de ces approches est d'autant plus important que la fragilité du contexte exige des interventions qui touchent aux fonctions essentielles des pays partenaires, y compris les questions constitutionnelles et de sécurité.

Pour l'avenir, les expériences et les enseignements tirés par les acteurs de l'UE au siège et sur le terrain peuvent contribuer à : i) adapter davantage le soutien de l'UE au contexte dynamique et très diversifié de la Somalie, ii) développer des engagements plus efficaces et stratégiques avec le FGS, le FMS et les partenaires internationaux, iii) innover davantage dans les approches de soutien à des secteurs particuliers et les intégrer dans différents domaines d'intervention, et iv) rechercher des moyens de renforcer davantage l'engagement de l'UE avec ses États membres dans cette région du monde située à un emplacement stratégique.

Évaluation globale

Compte tenu de tous les éléments de cet engagement très complexe de l'UE en Somalie, l'évaluation globale de la coopération internationale de l'UE au développement et de ses liens avec les actions des autres services de l'UE, de ses États membres et des partenaires internationaux est positive. Quatre messages plus spécifiques se dégagent de cette évaluation :

- Bien qu'elle ait déjà travaillé avec la Somalie, l'UE a dû procéder par le biais d'une approche d'"apprentissage par la pratique" pour se frayer un chemin au cours des premières années de la période d'évaluation. L'engagement de l'UE en Somalie, dont la programmation pour 2014-2020 est largement basée sur les ambitions du Pacte somalien et les objectifs de construction de l'État, est devenu un test important de l'UE pour la mise en pratique du New Deal.
- La période 2017/2018, qui fait suite à la conférence de Londres sur la Somalie de 2017 et qui a été précédée par le lancement de la stratégie globale de l'UE (2016), a rendu la coopération de l'UE plus globale et plus stratégique dans son engagement avec la Somalie. L'UE a de plus en plus favorisé une approche intégrée de la coopération et est devenue l'un des cinq principaux partenaires internationaux stratégiques pour le dialogue politique et stratégique avec les autorités somaliennes. Les autres partenaires clés sont la Banque mondiale (BM), le Royaume-Uni (RU), les États-Unis d'Amérique (USA) et les Nations unies (NU).
- Si l'on considère que près de 1,6 milliard d'euros de financement de la coopération internationale et de l'aide humanitaire de l'UE ont été apportés en Somalie entre 2014 et 2021, les résultats et l'impact de cet investissement ont toutefois été considérablement inférieurs aux ambitions énoncées dans le programme indicatif national (PIN) 2014-2020. Cela peut être attribué à la complexité du contexte, caractérisé par des conflits politiques et claniques, des questions constitutionnelles non résolues, le conflit avec Al-Shabaab et l'État islamique dans le nord du pays, des défis persistants en matière de capacités au sein des institutions du FGS et du FMS, et les crises humanitaires causées par une combinaison de catastrophes naturelles et d'origine humaine, aggravées par les effets du changement climatique.

de maintien de la paix, la Mission de l'Union africaine en Somalie (AMISOM) et la Mission de transition de l'Union africaine en Somalie (ATMIS).

- Compte tenu de la place centrale qu'occupe la Somalie dans la Corne de l'Afrique, celle-ci revêtant une importance géopolitique, et de la nécessité de promouvoir la stabilité régionale - ce qui est également dans l'intérêt général de l'UE et de ses États membres -, il est nécessaire de continuer à classer la Somalie parmi les zones prioritaires de la coopération internationale au développement et de maintenir un niveau élevé d'investissement. L'UE doit encore renforcer son soutien, affiner sa collaboration avec les États membres de l'UE et s'assurer qu'elle reste à la pointe du dialogue stratégique et politique avec les autorités somaliennes, de concert avec les autres partenaires internationaux clés.

Conclusions	
Principales conclusions	Justification
<i>C1 - Une programmation réactive, mais qui nécessite des mises à jour</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien de l'UE à la Somalie a été largement aligné sur les priorités du pays, adapté au contexte local et a répondu aux politiques et stratégies définies pour son engagement aux niveaux mondial, régional et national, y compris ses orientations pour travailler dans des contextes fragiles. • L'UE a bien traversé la période difficile de 2020-2022, caractérisée par l'interruption par la communauté internationale (y compris l'UE) du dialogue politique avec le gouvernement de Farmajo (à l'exception du dialogue sur le processus électoral), le report de l'aide budgétaire jusqu'à ce que la crise politique/constitutionnelle soit résolue et l'épidémie de COVID-19. • Les conclusions du Conseil de l'UE pour la Somalie (2016) sont dépassées et ne clarifient pas suffisamment l'engagement de l'UE au niveau national et ses liens avec les objectifs stratégiques de la stratégie régionale de l'UE pour la Corne de l'Afrique (2021). • L'orientation stratégique sur la coordination civilo-militaire pour la Somalie - pertinente pour la promotion par l'UE du lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix (HDP), mais sous la responsabilité du Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations unies (UN-OCHA) - est considérée comme obsolète.
<i>C2 - Un ensemble approprié d'instruments et de modalités a été utilisé</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'UE a développé et déployé avec succès son soutien par le biais d'une variété d'instruments de financement, de modalités et de canaux, ainsi que par la promotion de questions transversales. • Malgré le contexte difficile du pays et le nombre relativement faible d'organisations compétentes avec lesquelles travailler en Somalie, l'UE est parvenue à trouver des solutions viables qui ont fonctionné sans compromettre la nature même de l'engagement de l'UE. • L'UE a travaillé principalement via la modalité de projet, mais a également mis en œuvre l'appui budgétaire général à partir de 2017/2018. Le recours à l'appui budgétaire a considérablement renforcé le rôle de l'UE en tant que partenaire stratégique, offrant des possibilités de tirer parti du dialogue politique sur la macro-réforme dans des domaines clés tels que la réforme constitutionnelle, la sécurité, la gestion des finances publiques (GFP) et le secteur de l'éducation. • Le soutien à la résilience et à la sécurité alimentaire par l'intermédiaire de l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et d'importants consortiums d'organisations non gouvernementales (ONG) a été globalement bien mis en place ; toutefois, le dialogue stratégique avec le FGS et le FMS sur la manière de s'engager plus efficacement a été limité en raison de l'insuffisance des capacités somaliennes et de la définition des priorités. • Malgré les doutes sur la valeur ajoutée d'un nouveau programme d'appui budgétaire, un tel programme semble essentiel pour fournir un point d'entrée permettant d'exercer un effet de levier sur les réformes.
<i>C3 - Une approche progressivement intégrée a été promue et mise en œuvre</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'UE a adapté son soutien à partir de 2017 en reconnaissant que tous les services de l'UE devaient travailler beaucoup plus étroitement ensemble et a fait progresser son approche globale et intégrée avec succès. • La coopération entre les différentes sections (politique et coopération) de la délégation de l'Union européenne en Somalie (EUD) avec le FPI et la DG ECHO, ainsi qu'entre le siège et le terrain, sont autant de preuves d'une collaboration fructueuse. • La collaboration entre les services de l'UE et les missions (EUTM et EUCAP) de la politique de sécurité et de défense commune (PSDC) s'est lentement améliorée au cours des dernières années, avec des réunions de coordination plus régulières. • Le dialogue entre l'UE et ses États membres sur le report de l'aide budgétaire générale a été long et difficile en raison des divergences de vues sur l'arrêt, le report, la modification ou la poursuite de cette aide.

<p><i>C4 - Les dispositions institutionnelles présentent plusieurs dilemmes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La structure institutionnelle actuelle de l'UE est le résultat d'un processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage généralement réussi, qui a permis d'accorder une plus grande attention à la flexibilité, à la localisation, aux ressources humaines et à la synergie entre les différentes sections de la DUE. • Toutefois, compte tenu de l'ampleur de l'engagement de l'UE dans cet environnement complexe, des améliorations sont possibles en ce qui concerne la mobilisation et l'envoi en temps voulu du personnel, les conditions de travail et le nombre d'agents. • Les retards opérationnels n'ont pas été rares et le COVID-19 a créé des obstacles supplémentaires à la mise en œuvre en 2020 et 2021 ; cependant, dans l'ensemble, les fonds programmés ont finalement été décaissés. • En raison des difficultés à recruter du personnel qualifié pour la section politique, le personnel de coopération a été de plus en plus impliqué dans les questions politiques et de sécurité, au détriment du temps consacré au travail de coopération. • L'attention portée par l'UE à la visibilité a été notable, mais la visibilité de l'UE n'a pas entièrement reflété le rôle prépondérant que joue l'UE en Somalie.
<p><i>C5 - Des synergies efficaces ont été développées avec d'autres formes de coopération et d'autres donateurs</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • En plus de travailler en étroite collaboration avec la Somalie, l'UE a collaboré et s'est coordonnée avec succès avec différentes organisations multilatérales, des partenaires bilatéraux et des Organisations non-gouvernementales (ONG) internationales et nationales. • La collaboration et la coordination de l'UE avec ses États membres ont été globalement satisfaisantes et l'UE a apporté une valeur ajoutée et complété le travail des États membres dans le pays. Toutefois, l'UE a consacré comparativement plus d'énergie à son partenariat avec les quatre autres grands acteurs en Somalie, à savoir la Banque mondiale, les États-Unis, le Royaume-Uni et les Nations unies (également dans le domaine politique), en partie en raison de l'engagement fort de l'UE sur les questions de macro-réforme et la fourniture de services sociaux, et en partie en raison des contraintes liées aux effectifs de la DUE. • L'approche "Team Europe" lancée en 2021 a donné un nouvel élan au renforcement de la collaboration entre l'UE et ses États membres, en mettant l'accent sur le "Green Deal". • Les partenariats avec des partenaires non traditionnels de la Somalie, comme les États du Golfe ou la Chine, ont été difficiles à établir en raison du caractère exclusivement bilatéral de leur engagement.
<p><i>C6 - Dans l'ensemble, un soutien efficace a été apporté à la société civile et les questions transversales ont été, avec quelques variations, bien traitées.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'UE a accordé une attention considérable à la collaboration avec les ONG et les autres organisations de la société civile (OSC) afin de renforcer la société civile ; les acteurs de la société civile ont fortement apprécié le soutien apporté par l'UE à la promotion de la gouvernance locale et à l'élaboration d'un contrat social. • L'attention portée par la DUE à l'"agenda de localisation" par le biais d'appels à propositions adaptés aux ONG locales et aux organisations de plates-formes d'ONG a été très appréciée et a contribué à renforcer les capacités de ces OSC et de ces plates-formes. • Le soutien à la société civile a également porté sur l'interface société civile/gouvernement local, bien que principalement sous l'angle des OSC et de leurs communautés. L'attention portée aux gouvernements locaux et à leur rôle dans les processus de gouvernance locale a été plus limitée. • Les questions transversales de l'égalité des sexes, de la jeunesse, des droits de l'homme et de la prise en compte de la vulnérabilité ont été fortement encouragées par des projets renforçant les capacités des OSC et d'autres projets intersectoriels, bien qu'avec quelques variations. • Les principes de sensibilité aux conflits et d'absence de préjudice ont été pris en compte dans les projets, bien que de manière moins explicite ; ils ont été intégrés de manière plutôt organique par les organisations habituées à travailler dans des zones de conflit et de crises prolongées.
<p><i>C7 - Les résultats sont positifs mais insuffisants pour déclencher un changement systémique</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Le soutien de l'UE était vraiment pertinent pour la Somalie - compte tenu de la situation du pays - et l'UE s'est avérée un soutien relativement efficace à la paix et à la sécurité, à la gouvernance (locale), à la gestion des finances publiques et au secteur de l'éducation, dans lequel certaines réformes ont été réalisées au fil des ans. • Mais les progrès du développement en Somalie ont été lents, fragmentaires et pas visibles dans toutes les régions et tous les secteurs du pays, en raison de la crise constitutionnelle non résolue, des conflits, des déficits de capacité dans l'ensemble des institutions et des catastrophes naturelles ou causées par l'homme. Aujourd'hui, la Somalie est encore très loin d'être un État capable de fonctionner de manière autonome. • Le soutien dans les domaines de la réforme du secteur de la justice, de la résilience, de la sécurité alimentaire et du développement économique (local) est apprécié, bien qu'il ait

	<p>donné des résultats mitigés, notamment en raison d'un manque de gouvernance, de capacités et de ressources nationales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour les mêmes raisons, la résilience et les moyens de subsistance des communautés vulnérables, notamment les femmes, les jeunes, les personnes déplacées à l'intérieur du pays et les rapatriés, restent extrêmement faibles. • Le Puntland et le Somaliland ont fait un usage relativement bon de l'assistance fournie par l'UE, qui était étayée par une situation sécuritaire relativement stable et une gouvernance comparativement meilleure dans les deux régions.
<p><i>C8 - L'engagement global de l'UE est positif mais un engagement stratégique supplémentaire est nécessaire</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'UE a dû faire face à un contexte très volatile et complexe qui a nécessité un mode d'engagement flexible. En particulier, au cours des premières années de la période d'évaluation, l'UE a dû apprendre ce que signifiait travailler en Somalie. L'UE s'est ensuite progressivement transformée en partenaire stratégique, de concert avec plusieurs autres soutiens internationaux, produisant des résultats positifs - dans la mesure où la situation du pays le permettait. • D'une manière générale, l'UE a obtenu des résultats plus positifs en ce qui concerne ses interventions dans les domaines de la macro-réforme et des secteurs clés de la construction de l'État. Dans d'autres secteurs, les progrès sont moindres, en particulier ceux où l'assistance a été fournie par le biais d'une multitude de projets répartis dans différents domaines dans un contexte de faibles capacités et d'absence de gouvernance, tels que le soutien à la sécurité alimentaire. • Bien qu'elle ait adopté une approche plus stratégique, l'UE est toujours impliquée dans un grand nombre de domaines - en partie en raison des attentes d'une série de parties prenantes de l'UE et de pays tiers, et en partie en raison des défis importants qui persistent dans tous les domaines. C'est pourquoi il reste difficile de concentrer et de cibler l'aide de l'UE. • L'UE a commencé à travailler à partir de 2019 avec les institutions européennes de financement du développement (IFD), y compris la Banque européenne d'investissement (BEI), pour promouvoir des investissements responsables et durables dans le pays, ce qui a permis de réaliser certains progrès, en particulier en ce qui concerne le soutien aux opérations du secteur privé. Toutefois, en l'absence d'infrastructures adéquates, d'un climat d'investissement favorable et d'un environnement commercial, les actions de l'UE visant à encourager les investissements des IFD restent difficiles à mettre en œuvre.

Principales recommandations

1. Clarifier le rôle de l'UE en matière de coopération internationale au développement dans le cadre de l'approche stratégique globale de l'UE à l'égard de la Somalie par une mise à jour des conclusions du Conseil des affaires étrangères de l'UE.

Continuer à inscrire le soutien de l'UE à la Somalie dans le cadre des objectifs généraux du New Deal de consolidation de la paix et d'édification de l'État, mais, pour rendre la coopération internationale de l'UE en matière de développement plus efficace, clarifier la stratégie sur le plan politique par le biais de conclusions actualisées du Conseil des affaires étrangères de l'UE. Une attention particulière devrait être accordée : i) à l'invitation faite à d'autres États membres de l'UE et à leurs organismes de mise en œuvre pour jouer un rôle plus actif en Somalie, ii) aux implications politiques d'instruments et de modalités spécifiques tels que l'aide budgétaire et le Fonds européen pour le développement durable Plus (EFSD+), et iii) au renforcement des liens entre les engagements bilatéraux et régionaux.

2. Formuler des orientations sur le lien entre l'aide humanitaire, le développement et la paix (HDP) et des orientations civilo-militaires actualisées pour la Somalie.

Formuler des orientations sur le lien entre le programme de développement humain et la coopération avec la Somalie afin de clarifier la répartition des tâches entre les différents services de l'UE et leur type d'engagement, compte tenu du soutien important de l'UE à la fois à la stabilisation et à l'aide humanitaire. Ces orientations devraient être élaborées par les institutions de l'UE, tout en tenant compte des travaux des États membres sur le lien entre le programme de développement humain et l'aide humanitaire. Les conclusions de l'étude récemment menée par l'UE sur la mise en œuvre du nexus HDP (2022) devraient être prises en compte.

Promouvoir les progrès en vue d'une mise à jour par l'UN-OCHA des orientations en matière de coopération civilo-militaire pour la Somalie.

3. Promouvoir une combinaison réussie d'instruments et de modalités dans le cadre de la coopération de l'UE

Renforcer l'apprentissage à partir de la combinaison globalement réussie et innovante d'instruments et de canaux de soutien de l'UE dans des domaines tels que l'éducation, et étudier comment cela peut être reproduit dans d'autres secteurs et sous-secteurs.

Continuer à fournir une aide budgétaire générale tant qu'elle offre des possibilités de tirer parti de la réforme des politiques macroéconomiques et sectorielles et d'accéder au dialogue politique.

Poursuivre l'expérimentation et l'apprentissage de nouvelles approches de programme telles que le développement local et économique inclusif (DLEI) pour soutenir le développement territorial.

4. Approfondir et élargir l'approche intégrée de l'UE en Somalie

S'appuyer sur les expériences positives de l'UE en matière de promotion et de mise en œuvre d'une approche intégrée impliquant la DG INTPA, le SEAE, le FPI et d'autres DG, et renforcer les efforts visant à approfondir cette intégration en ce qui concerne les missions et les opérations de l'UE dans le cadre de la Politique étrangère et de sécurité commune (CFSP).

En ce qui concerne les missions de l'UE opérant dans le cadre de la CFSP, les efforts devraient se concentrer sur une meilleure utilisation des ressources - principalement humaines - et sur une mise à jour régulière des mandats et de la répartition des tâches dans un environnement en évolution rapide.

5. Améliorer le recrutement du personnel, revoir les effectifs et les horaires de travail et évaluer les effets d'une répartition de la DUE entre Nairobi et Mogadiscio en 2025/2026.

Entreprendre des efforts pour améliorer le recrutement et l'affectation en temps voulu du personnel de la DUE pour ses sections coopération et politique.

Réexaminer le nombre de membres du personnel de coopération de la DUE disponibles afin de garantir un accompagnement technique adéquat des différents secteurs et veiller à ce que les heures de travail et les congés du personnel soient conformes aux recommandations internes de l'UE formulées en 2017.

Évaluer la répartition de la DUE entre Nairobi et Mogadiscio vers la fin de la période de financement actuelle (2025/2026) afin de se forger une opinion sur les avantages et les inconvénients d'un transfert complet de la DUE à Mogadiscio, dans la perspective d'une éventuelle amélioration de la situation du pays.

6. Favoriser l'approche globale de la coopération flexible, mais améliorer la visibilité

Continuer à alimenter l'approche globale et flexible de l'UE en matière de coopération, compte tenu de la fragilité politique de la Somalie, des conflits qui l'affectent et de la situation généralement imprévisible du pays, de la région et de la planète.

Investir davantage dans la qualité de la visibilité de l'UE et dans la sensibilisation du public somalien grâce à des approches plus sophistiquées et plus avisées en matière de communication, y compris des actions visant à lutter contre les "fake-news" et les discours haineux via les médias sociaux, les visites de haut niveau des représentants de l'UE et leur engagement auprès des médias.

7. Poursuivre la coopération fructueuse avec les partenaires internationaux et exploiter les possibilités offertes par l'initiative Team Europe (TEI)

Conservier les partenariats positifs et fructueux de l'UE avec les principaux acteurs stratégiques internationaux, en particulier la BM, les États-Unis et le Royaume-Uni, et améliorer sa collaboration avec les Nations unies lorsque cela est nécessaire.

Améliorer la qualité et l'intensité des échanges avec les États membres de l'UE engagés en Somalie et saisir les occasions de renforcer la collaboration grâce à l'approche *Team Europe*, conçue plus récemment, aux initiatives spécifiques *Team Europe* et *Global Gateway*.

8. Renforcer le soutien ascendant au développement (bottom-up) et élargir le "programme de localisation"

Intensifier et élargir le soutien aux processus de développement ascendants, notamment par des interventions visant à renforcer les liens entre la société civile et les gouvernements locaux.

Étendre le "programme de localisation" en finançant davantage d'ONG et d'OSC locales, éventuellement par le biais de contrats plus importants, afin de renforcer l'appropriation et l'efficacité des interventions.

Élaborer une feuille de route, similaire à celle de la société civile, sur la manière de soutenir les collectivités locales du pays dans la mesure où elles sont disponibles.

9. Étudier les possibilités d'élargir et d'intégrer les questions transversales

S'efforcer davantage de promouvoir, le cas échéant, la sensibilité aux conflits, l'égalité des sexes, la jeunesse, la prise en compte de la vulnérabilité et les droits humains en tant que questions transversales, et prêter attention aux approches transformatives et à l'intersectionnalité, en particulier lorsqu'il s'agit d'aborder la question de l'égalité des genres conformément aux orientations fournies dans le cadre du plan d'action pour l'égalité entre les hommes et les femmes III (GAP III).

Explorer les possibilités de mieux intégrer la jeunesse et les droits de l'homme et formuler plus explicitement des approches de type "ne pas nuire".

10. Maintenir les objectifs de consolidation de la paix et de construction de l'État au cœur des efforts de coopération

Continuer à soutenir la construction de l'État par le biais d'une réforme constitutionnelle et d'interventions visant à renforcer l'État de droit, mais en l'adaptant de manière à accorder une plus grande attention aux systèmes juridiques et judiciaires traditionnels.

S'appuyer sur l'investissement significatif de l'UE en faveur de la paix et de la sécurité pour continuer à agir en tant que partenaire stratégique en s'engageant avec les parties prenantes somaliennes et internationales dans le cadre d'une approche commune et plus claire. Cela devrait inclure l'élaboration d'une approche plus globale pour aborder également la prévention et la lutte contre l'extrémisme violent en Somalie.

S'appuyer également sur les succès obtenus en matière de gestion des finances publiques et dans le secteur de l'éducation, en restant engagé et en développant la durabilité des interventions et des résultats. À cet égard, il convient de poursuivre l'aide budgétaire générale afin de favoriser les changements politiques et sectoriels, d'évoluer vers des modalités de financement plus directes dans le secteur de l'éducation et de veiller à ce que l'UE ait son mot à dire à la table du dialogue.

11. Travailler à l'amélioration du soutien de l'UE à la résilience et aux secteurs productifs

Investir dans le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles afin d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, d'intégrer ces objectifs dans sa programmation et de renforcer les preuves de son impact sur le continuum d'action du programme de développement humain.

À cet égard, un meilleur suivi de la contribution de l'UE aux objectifs de sécurité alimentaire et nutritionnelle devrait être appliqué de manière plus systématique, par exemple en intégrant des indicateurs pertinents de sécurité alimentaire et nutritionnelle dans la conception de la programmation future.

Élaborer et mettre en œuvre cette approche dans le cadre défini par le "*Green Deal*" de l'UE et la stratégie "de la ferme à la table" qui y est associée, la programmation devant s'inspirer des recommandations de l'évaluation de l'UE sur les systèmes agricoles et alimentaires durables, qui vient d'être achevée.

12. Maintenir les efforts pour mobiliser des ressources au-delà du financement de la coopération internationale

Continuer à mobiliser des ressources substantielles pour répondre aux besoins et aux demandes d'assistance, reflétant également l'importance géopolitique de la Somalie pour l'UE, mais examiner attentivement les capacités de l'UE sur le terrain pour répondre aux attentes exprimées par les États membres de l'UE et d'autres partenaires internationaux.

Étant donné la nécessité de disposer de ressources substantielles pour développer le pays, intensifier les efforts - dans la mesure du possible compte tenu de la situation du pays - pour mobiliser des ressources par le biais du financement du développement (EFSD+) et en s'associant avec les États membres de l'UE, afin de tirer parti des mécanismes de partage des risques.

Compte tenu des contributions substantielles des États membres de l'UE par l'intermédiaire des agences de développement et des IFD, veiller au maintien d'une coordination étroite entre l'UE et les États membres de l'UE, afin que l'expertise en matière de développement puisse être partagée et que les portefeuilles d'investissement (dans lesquels les IFD peuvent investir) puissent être préparés à l'aide de leurs propres instruments.