

DIAGNOSTIC SECTEUR PRIVÉ

CRÉER DES MARCHÉS À DJIBOUTI

Améliorer les conditions de création d'emplois
de qualité dans une économie duale

DIAGNOSTIC SECTEUR PRIVÉ

CRÉER DES MARCHÉS À DJIBOUTI

Améliorer les conditions de création
d'emplois de qualité dans une économie
duale



Creating Markets, Creating Opportunities

À propos de la Société Financière Internationale (IFC)

IFC — une organisation sœur de la Banque mondiale et membre du Groupe de la Banque mondiale— est la plus grande institution mondiale de développement axée sur le secteur privé dans les marchés émergents. Nous travaillons dans plus de 100 pays, et recourrons à notre capital, à notre expertise et à notre influence pour créer des marchés et des opportunités dans les régions les plus difficiles du monde. Au cours de l'année fiscale 2021, nous avons engagé un montant record de 31,5 milliards de dollars dans des entreprises et des institutions financières des pays en voie de développement, tirant parti du pouvoir du secteur privé pour mettre fin à l'extrême pauvreté et stimuler la prospérité partagée, alors que les économies luttent contre les impacts de la pandémie de COVID-19. Pour plus d'informations, consultez le site Internet : www.ifc.org.

© International Finance Corporation 2020. Tous droits réservés.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433

www.ifc.org

Le contenu de ce rapport a été préparé en consultation avec des représentants du gouvernement et le secteur privé à Djibouti et est protégé par les lois sur le droit d'auteur. La copie et/ou la transmission de parties ou de l'ensemble de ce travail sans autorisation peut constituer une violation de la loi en vigueur. IFC ne garantit pas l'exactitude, la fiabilité ou l'exhaustivité du contenu incorporé dans ce travail, ou pour les conclusions ou jugements décrits ici, et n'accepte aucune responsabilité pour toute omission ou erreur (y compris, sans s'y limiter, les erreurs typographiques et techniques) dans le contenu quel qu'il soit ou pour se fier à celui-ci.

Les constatations, interprétations, opinions et conclusions exprimées dans le présent document sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les vues des administrateurs de la Société financière internationale ou de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (Banque mondiale) ou des gouvernements qu'ils représentent.

Les données statistiques macroéconomiques sont arrêtées au mois d'octobre 2022.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ix
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	1
Contexte du pays	2
Situation du secteur privé	3
Possibilités de croissance du secteur privé	3
Contraintes transversales	6
Recommandations	8
INTRODUCTION	14
CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT	15
ÉTAT DU SECTEUR PRIVÉ ET CONTRAINTES TRANSVERSALES	25
Le manque de concurrence et la faiblesse de la gouvernance sont des freins potentiels à une reprise durable	30
Des services d'utilité publique coûteux empêchent les entreprises d'être compétitives et de créer des emplois	32
L'accès aux intrants, principalement la main-d'œuvre qualifiée, représente un défi pour combler le fossé dans une économie duale	35
Le faible accès au financement, dû à l'asymétrie de l'information, limite la croissance du secteur privé	37

OPPORTUNITÉS POUR LE SECTEUR PRIVÉ	42
Premier pilier : Tirer parti de la situation géostratégique et de l'infrastructure de Djibouti pour consolider son avance régionale en tant que centre de services pour le commerce, les télécommunications et la finance.	43
Deuxième pilier : Capitaliser sur les ressources naturelles pour diversifier l'économie tout en maximisant la création d'emplois dans le tourisme et la pêche.	47
Troisième pilier : Stimuler l'entreprenariat et créer des liens avec le secteur commercial et les bases militaires étrangères pour une croissance inclusive.	50
ANNEXE 1 - ÉVALUATIONS SECTORIELLES	55
Énergie	55
Télécom	59
Logistique et transport	62
Services municipaux de gestion de l'eau, des eaux usées et des déchets	67
Tourisme	72
Logement et construction	76
Accès au financement et aux MPME	80
Industrie.	83
Agriculture et pêche	87
Services de santé	90
ANNEXE 2 - MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES POUR LA STRUCTURATION D'UN FONDS SOUVERAIN	93
ANNEXE 3 - CARTOGRAPHIE DE L'ENGAGEMENT DES DONATEURS, PROJETS SÉLECTIONNÉS	95
RÉFÉRENCES	103

ENCADRÉ

Encadré 1. Contexte des réfugiés à Djibouti	19
Encadré 2. Vulnérabilité de Djibouti aux catastrophes et au changement climatique	22
Encadré 3. Bilan des initiatives prises par le gouvernement de Djibouti pour favoriser l'accès au financement	40
Encadré 4. Djibouti tire parti des initiatives régionales et mondiales	45
Encadré 5. Solutions du secteur privé pour promouvoir l'adaptation au changement climatique à Djibouti	48
Encadré 6. Leçons tirées des initiatives d'achats locaux	51
Encadré 7. Solutions du secteur privé pour promouvoir l'intégration économique des réfugiés à Djibouti	51
Encadré 8. Cadre institutionnel des infrastructures de transport	64

FIGURES

Figure RE 1. Possibilités de croissance par le secteur privé à Djibouti	4
Figure RE 2. Contraintes transversales au développement du secteur privé à Djibouti	7
Figure 1. L'économie est de plus en plus tirée par les ZF	17
Figure 2. Les services, principal moteur de l'économie djiboutienne	17
Figure 3. Les taux d'extrême pauvreté régionale présentent de grandes disparités géospatiales	18
Figure 4. La répartition de la population active (%) fait apparaître un chômage élevé parmi les travailleurs d'âge mûr	18
Figure 5. Reprise économique forte, mais reste en dessous du niveau pré-pandémique	21
Figure 6. Djibouti : Indicateurs sélectionnés sur les entreprises formelles à partir de l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale de 2013	27
Figure 7. Caractéristiques des entreprises détenues par des femmes à Djibouti et défis à relever	28
Figure 8. Perte de ventes due à l'épidémie de COVID-19	28
Figure 9. Contraintes transversales au développement du secteur privé à Djibouti	29
Figure 10. Risques opérationnels liés à l'efficacité du gouvernement, à la gouvernance et à la réglementation	30
Figure 11. Coût de l'électricité à Djibouti et dans les pays pairs pour un entrepôt commercial en 2019	33
Figure 12. Taux de marge moyen sur les produits des MPME	34
Figure 13. Bénéfices mensuels moyens des MPME	34
Figure 14. Doing Business	37
Figure 15. Principaux défis à relever pour créer une entreprise à Djibouti	39
Figure 16. Sources de financement initial et dernier pour les MPME	39
Figure 17. Le commerce, les loisirs, les services aux entreprises et les TIC sont les secteurs qui présentent les multiplicateurs d'emploi et de valeur les plus élevés	43
Figure 18. Djibouti est une économie de services	44
Figure 19. Les services (TIC et commerce) ont dominé les exportations en 2019	44

Figure 20. Capacité électrique installée et future	55
Figure 21. Structure des coûts de l'électricité d'EDD en francs djiboutiens	56
Figure 22. Capacité de production d'électricité de Djibouti	57
Figure 23. Prévisions de la demande de pointe	58
Figure 24. La pénétration des services de télécommunication est bien inférieure à celle des autres pays	60
Figure 25. Les prix des services mobiles sont élevés	60
Figure 26. Projets d'investissement à Djibouti	62
Figure 27. Coût de l'eau dans les pays développant leur base manufacturière.	69
Figure 28. Quantité de déchets produits dans les villes africaines et niveau de développement (2018-2019)	70
Figure 29. Développement économique et production de déchets solides	70
Figure 30. Les hôtels fournissent la plupart des emplois dans le secteur du tourisme	72
Figure 31. Les revenus du tourisme ont connu une croissance de 13 % entre 2013 et 2017	72
Figure 32. Projets sélectionnés dans le cadre du Labo du secteur du tourisme	76
Figure 33. Profil de revenu annuel des ménages ruraux et urbains basé sur la consommation	77
Figure 34. Opportunités pour les institutions financières et les marchés de capitaux	79
Figure 35. Chaîne de valeur du secteur du logement	80
Figure 36. Prêts bancaires par bénéficiaires	81
Figure 37. Part du secteur manufacturier dans le PIB, 2018	84
Figure 38. Comparaison des tailles dans l'industrie manufacturière	84
Figure 39. Carte des opportunités de faisabilité de la diversification économique à Djibouti	86
Figure 40. Dépenses courantes de santé par habitant	90
Figure 41. Financement des dépenses courantes de santé	90

TABLEAUX

Tableau RE1. Recommandations d'intervention	8
Tableau 1. Capacité estimée de manutention du fret.	63

REMERCIEMENTS

Le diagnostic du secteur privé à Djibouti a été réalisé par une équipe de la Société Financière Internationale (SFI) menée par Anouk Pechevy (Economiste associée, CAFCE) et Stephan Dreyhaupt (Economiste principal, CAFCE), et composée de Mounir Bari (Economiste associé, CAFCE) et Tewodros Dessie (Economiste, CAFCE).

Le rapport a bénéficié des conseils et des connaissances sectorielles de Servant Jacques Bleindou (Chargé investissement senior, CTAPA), Zahia Lolila (Chargée d'opérations senior, CAFCS), Benjamin Herzberg (Spécialiste senior du secteur privé, EMNF1), Mohamed-Amin Mahdi Ahmed (ET Consultant, EMNF1), Mamadou Ndione (Economiste senior, EAWM2), Amadou Dem (Economiste senior, ELCFN), Kadar Mouhoumed Omar (Chargé d'opération, MNCDJ), Azhar Iqbal Hussain (Chargé principal investissement, CN5IS), Malak Draz (Chargée investissement, CN3S6), Shilesh Harapanahalli Muralidhara (Chargé

investissement senior, CN3UP), Hanning Bi (Chargée investissement associée, CN3UP), Chijoke Egejuru (Chargé d'investissement), Tim Kelly (Spécialiste du développement numérique senior), Eric Dunand (Spécialiste du développement numérique senior, IDD02), Lucine Flor Lominy (Spécialiste énergie, IMNE1), Etienne de Belloy (Chargé investissement), Roya Vakil (Assistante spéciale du Vice-Président régional, AFWVP), Heinz-Wilhelm Strubenhoff (Consultant, CAFA1), Thierno Habib Hann (Spécialiste industrie senior, CFGHG), Prason Raghuvanshi (Chargé investissement senior, CM3EU), Cheikh Tidiane Diagne (Souscripteur, MIGAF).

L'équipe est reconnaissante envers Michel Botzung (Responsable fragilité Afrique, CAFCS), Paul Brenton (Economiste principal, ETIRI), Vincent Palmade (Economiste principal, ETIMT) et Mena Cammett (Chargée de gestion de risque senior, MIGEC) pour les précieux commentaires reçus dans le cadre de l'évaluation de l'analyse par les pairs.

L'équipe tient à remercier pour leurs précieux conseils et la supervision de la préparation du rapport Mona Haddad (Directrice, CCEDR), Jumoke Jagun-Dokunmu (Directrice régionale, CAFEO), Sebastien Dessus (Responsable régional, CAFCE), Cheick-Oumar Sylla

(Responsable pays pour Djibouti, CAFES) et Boubacar-Sid Barry (Représentant pays, MNCDJ). L'équipe remercie également Jemima Harlley, Asma Aden Chideh et Chouhoura Abdallah Isman pour leur soutien administratif.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Dans la fragile Corne de l’Afrique, Djibouti s’est révélée être une oasis de stabilité qui a réussi à tirer parti de sa situation géostratégique pour transformer son économie aux ressources limitées en un centre régional à croissance rapide. Ancrés dans la Vision 2035 de Djibouti, les investissements à grande échelle du gouvernement pour le développement des infrastructures de transport et de logistique visant à positionner Djibouti comme centre de commerce régional, combinés aux réformes du climat des affaires, ont engendré une forte expansion économique. En grande partie stimulée par le commerce avec l’Éthiopie, la croissance du PIB réel a atteint en moyenne 7,2 % par an au cours de la période 2015-2019, soit plus de trois fois la moyenne de l’Afrique subsaharienne (ASS) au cours de la même période.

Le modèle de croissance de Djibouti, fondé sur l’investissement public, s’essouffle toutefois, et s’expose à des vulnérabilités macroéconomiques croissantes, exacerbées par la

pandémie de COVID-19. Le principal moteur de la croissance, l’investissement public, ralentit du fait du risque élevé de surendettement. L’endettement public (dette publique et garantie par l’État) a doublé par rapport au PIB entre 2014 et 2021, et constitue un frein à l’investissement privé. La pandémie a également affaibli la position extérieure du pays et la stabilité de son secteur financier.

Les performances de croissance du pays ne sont pas accompagnées par une forte création d’emploi, du fait de la nature duale de l’économie djiboutienne. Malgré une croissance stable et forte, l’économie djiboutienne est largement sous diversifiée. Une économie moderne et tournée vers l’extérieur, fortement dépendante du port de Djibouti, coexiste avec une économie largement informelle. L’activité dans les zones franches représente un cinquième du PIB. Les investissements, concentrés dans les activités à forte intensité capitaliste, créent peu d’emplois

peu qualifiés et ne parviennent pas à résorber le chômage (47 % de la population active).

Les conséquences de la pandémie COVID-19, les grandes disparités spatiales et l'afflux de réfugiés exercent une pression supplémentaire sur la structure sociale et les services publics, rendant la création d'emplois de qualité pressante. La pandémie de COVID-19 a aggravé les défis sociaux de Djibouti, mettant jusqu'à 30 000 emplois en danger, et a arrêté la réduction de la pauvreté. L'extrême pauvreté a augmenté de 17,2 % de la population en 2019 à 17,3 % en 2020, selon les estimations. Les zones rurales, qui accueillent 15 % de la population, et les bidonvilles de Balbala et de Boulaos, qui se développent rapidement, abritent 82 % des personnes vivant dans l'extrême pauvreté. Ces évolutions appellent à mobiliser des moyens innovants pour générer une croissance plus inclusive.

Pour aller de l'avant de manière durable, il est nécessaire de créer des liens entre les différentes parties de l'économie et de développer des opportunités d'investissement privé qui généreront les emplois et la valeur ajoutée nécessaires à Djibouti pour éradiquer la pauvreté et promouvoir le développement durable. Ce Diagnostic du secteur privé (DSP) vise à identifier les réformes structurelles nécessaires pour mieux redémarrer après la pandémie de COVID-19 et permettre à Djibouti d'atteindre ses objectifs de prospérité et de développement durable, en puisant dans ses avantages uniques lui permettant de connecter l'Éthiopie aux chaînes de valeur mondiales, et de tirer parti d'un monde de plus en plus numérique.

La phase de reprise à la suite de la COVID-19, soutenue par la création d'un fonds souverain, crée une opportunité unique pour engager des réformes. Le Fonds souverain, qui détendra les actifs des principales entreprises publiques, vise à mobiliser des ressources pour

financer des investissements à Djibouti et dans la région de la Corne de l'Afrique dans les domaines des télécommunications, des nouvelles technologies, de l'énergie, de la logistique, de l'agriculture et de la pêche. L'adoption des meilleures pratiques réglementaires, de gouvernance d'entreprise et la concurrence dans les télécommunications et l'énergie stimuleront la compétitivité des micros, petites et moyennes entreprises (MPME). Associées à des incitations à la formalisation et à la modernisation, elles permettront d'accéder plus facilement à divers marchés et au financement.

Contexte du pays

Cinq facteurs ont encouragé la forte croissance de l'économie djiboutienne depuis 2013 :

- (i) **La paix et la stabilité politique.** Après une décennie de conflit civil (1991-2001), Djibouti a mis en place des institutions modernes qui ont mûri, et dont la capacité doit maintenant être renforcée. La stabilité du pays se distingue alors que la région est en proie à des troubles. La présence importante de bases militaires étrangères a assuré à Djibouti un flux régulier de revenus basés sur le loyer pour la location de ses terres, estimé à plus de 120 millions de dollars des États-Unis (dollar É.-U.) par an. Pour les pays de l'OTAN, une présence à Djibouti assure la sécurité maritime et constitue une base pour combattre les diverses menaces régionales.
- (ii) **L'accélération de l'investissement public.** Le gouvernement a mis en œuvre la stratégie 2015-2019 de croissance accélérée et de promotion de l'emploi, soutenue par des investissements à grande échelle dans les infrastructures de transport et de logistique, largement financés par la Chine.
- (iii) **L'intégration régionale.** Djibouti est la porte de la Corne de l'Afrique, une plaque tournante régionale qui relie l'Asie à l'Afrique,

et une passerelle qui relie l'Éthiopie enclavée, à la mer, qui possède l'économie la plus importante et à croissance rapide de la région.

- (iv) **L'augmentation des flux d'investissements directs étrangers (IDE), stimulés par la reprise de l'activité économique après le ralentissement induit par la pandémie de COVID-19, et des améliorations notables du climat des affaires.** La croissance économique a rebondi à 4,8 % en 2021, contre 1,2 % en 2020, sous l'effet du retrait des restrictions à la circulation liées à la pandémie de COVID-19. Djibouti a attiré près d'un milliard de dollars É.- U. d'investissements directs étrangers au titre du Code des investissements durant la période 2014-2019, les principaux investisseurs dans le secteur des services venant de Chine, des pays du Golfe et d'Éthiopie. Une solution rapide au différend entre le gouvernement et DP World au sujet de la concession du port de Doraleh permettrait en outre de réaffirmer que Djibouti est une destination d'investissements de premier choix.
- (v) **La dotation en infrastructures numériques.** Grâce à l'atterrissage de neuf grands câbles sous-marins de fibre optique, qui sera complété par la mise en service de cinq autres câbles d'ici 2025, les services de Technologie d'information et de communication (TIC) dominent les exportations, représentant 50 % de la valeur des exportations en 2017.

Situation du secteur privé

Le caractère informel et faiblement diversifié du secteur privé djiboutien a mis au défi sa résilience pendant la pandémie. Le secteur privé est principalement constitué de MPME opérant dans les services et le commerce de détail. Ces entreprises créent peu d'emplois et ont été fortement touchées par la crise. Les entreprises manufacturières sont limitées par la petite taille

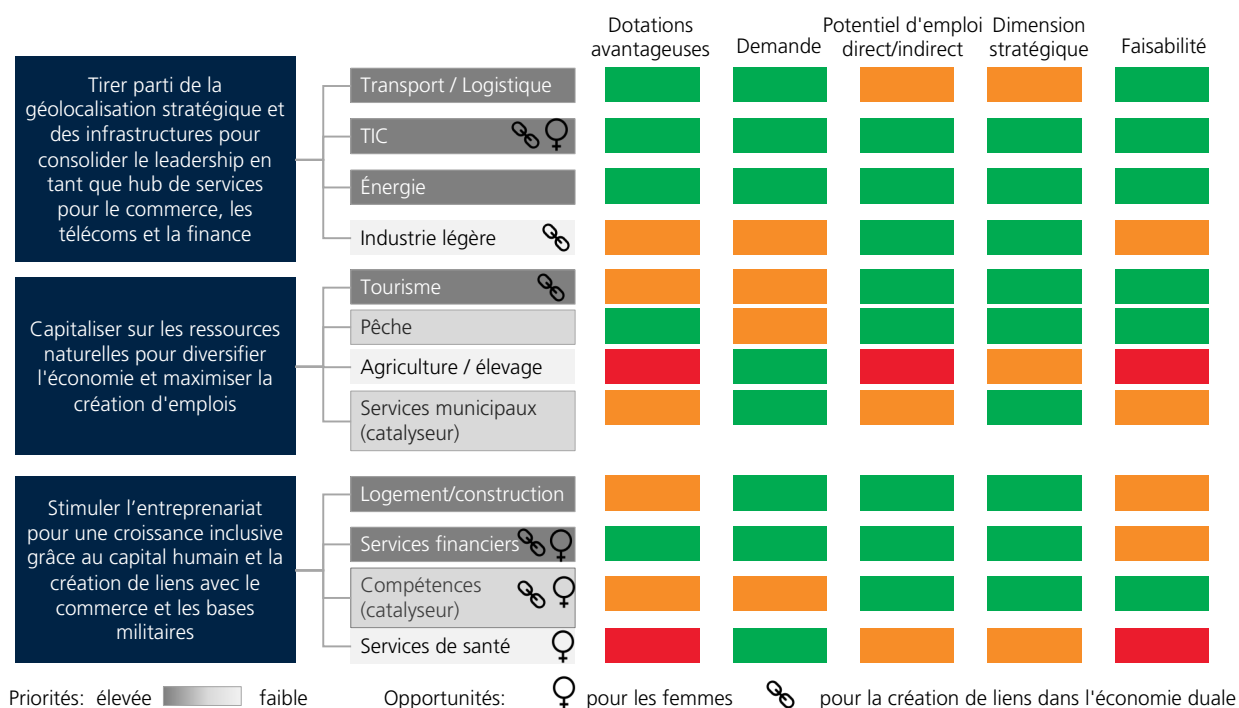
du marché intérieur et leur faible compétitivité, tandis que les terres arides sont impropres à l'agriculture.

Le paysage de l'emploi se caractérise par un écart entre hommes et femmes, et par une forte empreinte de l'État qui représente 59 % des emplois et capte la main-d'œuvre qualifiée. Le secteur privé formel ne fournit que 10 % des emplois, en raison d'obstacles élevés à sa croissance, notamment pour les entreprises dirigées par des femmes. Lorsqu'elles sont interrogées, les entreprises détenues par des femmes identifient les responsabilités familiales, la perception que les femmes manquent de qualifications et le stéréotype de l'entrepreneuriat comme activité masculine, comme les trois contraintes principales pour se lancer dans l'entrepreneuriat (A2F, 2020).

Avec une marge de manœuvre budgétaire limitée, un afflux de réfugiés et une forte exposition au risque climatique, Djibouti est confronté à un défi pressant : mieux exploiter les opportunités du secteur privé pour contribuer aux objectifs de développement durable, dans les domaines où Djibouti possède un avantage comparatif. Le défi primordial pour Djibouti est de créer des emplois résilients et durables en diversifiant et en créant des liens entre les entreprises informelles et les opportunités offertes au pays par les secteurs logistiques en pleine croissance et par la demande des bases militaires.

Ce diagnostic du secteur privé étudie donc les possibilités pour celui-ci de contribuer plus substantiellement aux objectifs de développement durable de Djibouti. A cet égard, le DSP vise à (i) évaluer l'état du secteur privé et identifier les contraintes transversales qui entravent sa capacité à se développer; (ii) identifier les secteurs où la croissance aura un impact significatif sur le développement économique et social, dont contraintes pourront être traitées à

Figure RE 1. Possibilités de croissance par le secteur privé à Djibouti



court ou moyen terme ; et (iii) prioriser les réformes en amont, qui sont susceptibles d'ouvrir ces secteurs au privé à moyen terme.

Possibilités de croissance du secteur privé

Pour identifier les secteurs ayant un potentiel de diversification économique, de création d'emplois et de valeur ajoutée, le DSP a évalué les principaux secteurs de l'économie djiboutienne en utilisant cinq critères de sélectivité : a) l'avantage comparatif et les dotations naturelles ; b) l'évolution de la demande ; c) l'élasticité du secteur à l'emploi (directement/indirectement) ; d) le rôle stratégique de celui-ci dans la diversification ou la valeur ajoutée ; et e) la faisabilité politique ou technique des recommandations. Sur la base de ces critères (voir Figure RE 1 ci-après), le DSP a identifié trois domaines à fort potentiel de croissance pour le secteur privé :

1. Tirer parti de la situation géostratégique de Djibouti et de ses infrastructures pour que le pays devienne le leader comme centre régional pour le commerce, les télécommunications et la finance.
2. Capitaliser sur ses ressources naturelles pour diversifier l'économie et maximiser la création d'emplois.
3. Stimuler l'esprit entrepreneurial par le développement du capital humain et les liens avec le secteur du commerce et les bases militaires pour une croissance inclusive.

En premier lieu : Tirer parti de la situation géostratégique de Djibouti et de ses infrastructures pour exploiter son potentiel afin que le pays devienne le leader régional comme centre de services pour le commerce, les télécommunications et la finance. Ajouter de la valeur aux services logistiques est le moyen logique de recevoir les dividendes de l'ambitieux programme

d'investissement du gouvernement. Comme la concurrence régionale dans le domaine de la logistique s'intensifie, des investissements dans les routes - idéalement par le biais de Partenariats publics-privés (PPP) - et la facilitation du commerce sont nécessaires pour maintenir la compétitivité. En outre, la réduction du coût des services de télécommunication et d'énergie devrait être la priorité absolue pour soutenir le développement des services de fabrication et le développement plus large du secteur privé. Dans ce but, Djibouti doit également améliorer sa gouvernance économique et faciliter l'entrée sur le marché de nouveaux acteurs. L'investissement dans les infrastructures bénéficierait d'un processus de passation de marché simplifié, cohérent transparent, équitable et concurrentiel pour les PPP. En outre, le renforcement des capacités de l'autorité indépendante de régulation multisectorielle pour l'énergie et les télécommunications, récemment créée, est nécessaire pour encourager une gestion efficace des services publics et une tarification équitable. Ces mesures, ainsi que l'ouverture des télécommunications à la concurrence et la mise en place d'une réglementation adéquate dans la sphère numérique, contribueront également à favoriser les opportunités pour les MPME dans le domaine des TIC, qui présente un multiplicateur d'emplois élevé, ainsi que dans celui du commerce électronique.

En deuxième lieu : Capitaliser sur les ressources naturelles pour diversifier l'économie et maximiser la création d'emplois. Le tourisme et la pêche présentent un fort potentiel de croissance inclusive à court et moyen termes, tandis que la concrétisation des opportunités offertes par l'élevage nécessiterait un engagement régional important. Le tourisme est le secteur le plus prometteur en termes de création d'emplois dans un scénario post-COVID-19, avec plusieurs nouveaux grands hôtels à l'étude, qui seront gérés par de grandes chaînes hôtelières

internationales comme Onomo, Pullman et Novotel. Toutefois, des investissements considérables (près de 700 millions de dollars É.-U. de capitaux privés selon Pemandu) seront nécessaires pour concrétiser la Vision 2035 du pays, qui appelle à un rôle plus important du tourisme en tant que créateur d'emplois et générateur de devises étrangères, conformément aux efforts plus larges de diversification économique. Parmi les trois segments à fort potentiel considérés dans la stratégie du gouvernement, le tourisme balnéaire est le plus prometteur (par rapport au tourisme d'affaires et à celui de la nature), à la lumière de la tendance à la régionalisation induite par la COVID-19. Une analyse plus approfondie est nécessaire pour évaluer la compétitivité et la meilleure façon de créer des liens avec l'Éthiopie dans ce secteur. Des investissements publics dans les routes et les sites touristiques seront nécessaires pour tirer pleinement parti des paysages uniques de Djibouti. Les facteurs contraignants comprennent également les liaisons aériennes et la disponibilité des compétences. La pêche constitue un deuxième domaine encourageant pour la création d'emplois, la sécurité alimentaire et les exportations. Les ressources maritimes et les perspectives d'activités de transformation sont prometteuses si Djibouti s'attaque systématiquement et globalement aux obstacles liés à l'accès aux marchés des pays du Golfe, de l'Éthiopie et de l'Europe, aux compétences et aux infrastructures. La réalisation de cette opportunité nécessiterait des investissements importants (navires, installations de transformation, chaîne du froid). Alors que Djibouti cherche à renforcer son rôle de centre de transit régional pour les exportations de bétail, des obstacles de poids subsistent, tels que la dépendance à l'égard de l'élevage nomade, les ressources limitées en eau et le faible nombre d'installations vétérinaires et d'abattoirs. Pour réaliser ces opportunités et favoriser le développement du secteur privé, il

serait essentiel d'améliorer les infrastructures municipales. La faisabilité de solutions PPP et de financement municipal pour un programme urbain plus large doit être évaluée.

En troisième lieu : Stimuler l'entrepreneuriat par le développement du capital humain et les liens avec le secteur commercial pour une croissance inclusive. À cette fin, les MPME doivent être en mesure de saisir les opportunités entrepreneuriales uniques qui émergent de la situation géopolitique de Djibouti et de sa position de plaque tournante du commerce. Les leçons tirées de l'initiative américaine « Djibouti First » pour les achats locaux indiquent qu'il est souhaitable de renforcer les capacités et les compétences des MPME pour fournir des biens et des services aux bases militaires étrangères tout en développant les outils nécessaires aux opportunités et aux exigences de qualité qui en découlent. La création de logements abordables, qui fait cruellement défaut, pourrait servir de tremplin pour accroître la capacité de construction du pays afin de répondre à la demande de l'armée et des promoteurs internationaux. Un élan est créé par l'engagement fort du Groupe de la Banque mondiale (GBM) pour s'attaquer aux goulots d'étranglement dans les domaines de l'offre (procédures lourdes liées au foncier) et de la demande (financement hypothécaire). L'écosystème entrepreneurial a besoin d'un soutien supplémentaire pour créer un environnement favorable (gouvernance, octroi de licences, dialogue public-privé, réglementation dans l'espace numérique) et pour convertir l'excès de liquidités du secteur financier en financements réels. Le DSP énonce les actions jugées nécessaires pour débloquer le financement des MPME.

Le DSP identifie l'agro-transformation et l'industrie manufacturière comme des secteurs qui nécessiteraient une analyse approfondie pour

évaluer leur plein potentiel et prioriser les interventions dans un contexte régional.

Contraintes transversales

L'analyse comparative de la compétitivité par rapport aux pays pairs de la région et du groupe à revenu intermédiaire inférieur a permis d'identifier six contraintes transversales, ou « déficits », en matière : a) de gouvernance ; b) d'accès à l'électricité abordable ; c) d'accès aux télécommunications à un prix abordable ; d) d'accès au financement ; e) d'environnement des affaires, et f) de compétences. La Figure RE 2 ci-après souligne la façon dont ces lacunes affectent la performance des entreprises privées.

À court et moyen termes, Djibouti devrait avoir pour priorité absolue de s'attaquer à ces goulots d'étranglement afin d'exploiter pleinement ses avantages uniques et d'orienter le secteur privé vers de meilleurs résultats en matière de développement.

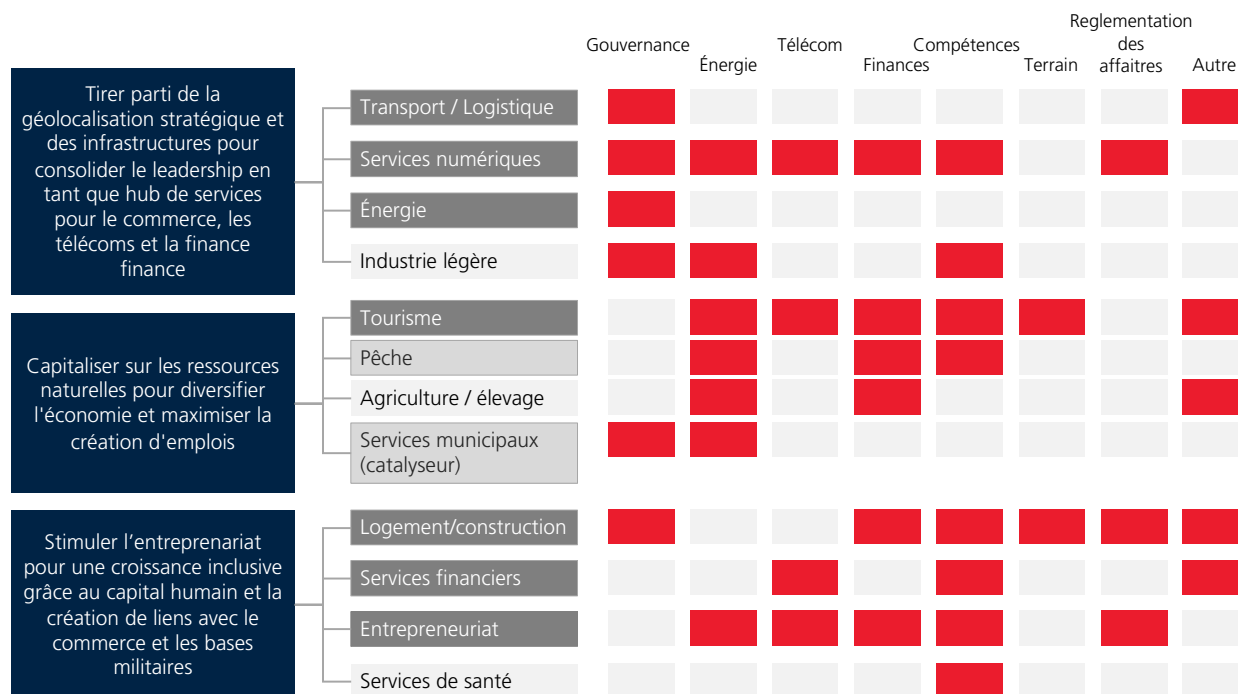
Contrainte 1 : la bonne gouvernance et capacité institutionnelle

La domination exercée par certaines entreprises, propre aux marchés de taille modeste, et une structure institutionnelle dont la capacité d'action est faible et dont la gouvernance n'est pas orientée vers la performance, enfreignent le développement économique. Elles créent des obstacles à la croissance et à l'innovation. La voie à suivre est d'améliorer la transparence des entreprises publiques, d'adapter la fiscalité à la structure de l'économie, de clarifier la passation des marchés publics pour une sélection concurrentielle et de faciliter un dialogue public-privé inclusif.

Contrainte 2 : l'accès à une électricité abordable

Près de la moitié des entreprises considèrent le coût de l'électricité comme le défi le plus

Figure RE 2. Contraintes transversales au développement du secteur privé à Djibouti



important. Les tarifs de l'électricité sont sept fois plus élevés que ceux de l'Éthiopie voisine en raison à la fois d'une production coûteuse et de l'inefficacité de l'entreprise publique. La voie à suivre est de développer la production d'énergie par le secteur privé par le biais de PPP par appel d'offres.

Contrainte 3 : l'accès abordable au numérique

La connectivité numérique est d'un coût considérable alors que Djibouti dispose d'une dotation unique en connectivité. Le prix des services mobiles est trois fois plus élevé qu'en Éthiopie. La voie à suivre est celle d'une concurrence élargie : l'entrée de nouveaux concurrents privés pourrait réduire les coûts à hauteur de 22 % et contribuer à réduire la fracture numérique.

Contrainte 4 : le financement

Alors que le secteur financier a prospéré ces dernières années et est en surliquidité, les MPME

sont confrontées à un déficit de financement équivalent à 9 % du PIB. La voie à suivre est de réduire l'aversion au risque en améliorant : (i) l'infrastructure de crédit ; (ii) l'éducation financière et les capacités des MPME ; (iii) la disponibilité de services financiers numériques et de microfinance ; et (iv) le développement d'instruments d'atténuation des risques.

Contrainte 5 : la facilitation des affaires

Un environnement des affaires délicat résulte en un niveau élevé d'informalité qui caractérise l'économie - en particulier les entreprises gérées par des femmes. Les entreprises informelles, principalement dans le commerce et les activités de micro-entrepreneuriat, représentent environ 60 % du secteur privé. La voie à suivre est d'avoir des exigences cohérentes et moins coûteuses en matière de licences et des procédures simplifiées de conformité fiscale, combinées à la réduction du déficit de compétences.

Contrainte 6 : les compétences

Le coût et la productivité du travail sont déconnectés, ce qui décourage les activités intenses en main-d'œuvre. D'une part, la politique salariale publique favorable pousse les salaires à la hausse, tandis que les obstacles à l'embauche de main-d'œuvre qualifiée étrangère limitent la création d'emplois complémentaires moyennement et faiblement qualifiés. D'autre part, les entreprises doivent avoir accès à des compétences techniques, managériales et numériques adaptées pour améliorer leur productivité. La voie à suivre est celle d'un plan stratégique pour l'expansion des programmes de formation axés sur l'égalité des sexes, combiné à une politique salariale prudente dans le secteur public et à un assouplissement de la

réglementation du travail en matière de permis de travail pour les immigrants qualifiés.

Recommandations

Le tableau RE1 ci-après résume les contraintes et les interventions prioritaires recommandées par domaine d'opportunité et de faisabilité (code couleur) pour accroître le rôle du secteur privé dans l'économie djiboutienne. Les réformes peuvent permettre à l'économie duale de Djibouti de créer des emplois et de récolter les bénéfices des investissements publics. Dans un scénario sans réforme, le modèle de développement reposant sur le secteur public sera confronté à des problèmes de durabilité tandis que les inégalités s'amplifieront.

Tableau RE 1. Recommandations d'intervention

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Défis Transversaux			
DES SERVICES D'INTÉRÊT PUBLIC ABORDABLES Des PPP compétitifs et une réglementation efficace pour des services abordables	Les négociations bilatérales et les propositions non sollicitées résultent en une tarification non concurrentielle de projets d'infrastructure tandis que l'absence de régulation indépendante des secteurs d'intérêt public entraîne des tarifs élevés.	■ Mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de passation de marchés dans le cadre des PPP, afin de garantir un appel d'offres transparent, équitable et concurrentiel, assorti d'un contrôle indépendant	Court
		■ Renforcer la capacité institutionnelle de la direction des PPP	Moyen
		■ Réaliser des études de pré-faisabilité pour les PPP dans les secteurs prioritaires (infrastructure, logement, gestion des déchets, tourisme, abattoirs)	Court
		■ Rendre opérationnel le régulateur indépendant multi-sectoriel pour que les règles du jeu soient équitables dans les secteurs d'infrastructure, en nommant un directeur général et un conseil d'administration, et en procédant à des consultations avec les parties prenantes sur les directives à prendre	Court
FORMALITÉ Vers la formalisation et des conditions de concurrence équitables	Le système fiscal et d'octroi de licences crée des distorsions de marché et freine la formalisation des firmes.	■ Mettre en œuvre les recommandations de la Conférence nationale sur la fiscalité de 2015 et de l'Étude sur la fiscalité de 2017 de la Banque mondiale	Court
		■ Revoir le système d'octroi de licences afin d'améliorer la cohérence et favoriser l'entrée des entreprises, notamment dans le secteur de l'artisanat	Court

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
GOVERNANCE Attirer les IDE en tirant parti des efforts considérables pour l'amélioration du climat des affaires	Les défis liés à la bonne gouvernance et à l'environnement des affaires accroissent la perception des risques par les investisseurs et les entrepreneurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Numériser les services institutionnels pour améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur public (y compris les marchés publics) et l'environnement réglementaire des entreprises ■ Mettre en œuvre les plans d'action existants afin d'améliorer le climat des affaires par le biais de la task force spécialisée mise en place et en améliorant la coordination institutionnelle 	Long
			Court
GOVERNANCE Accroître la voix du secteur privé dans les efforts d'amélioration du climat des affaires	La faible organisation du secteur privé limite la défense de ses besoins, notamment pour développer des mécanismes équitables d'accès aux offres.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer le dialogue public-privé (PPD) en structurant les organisations professionnelles, en adoptant une approche inclusive pour les exposer aux opportunités de croissance, en renforçant la gouvernance et la capacité de la Chambre de commerce autour de chapitres sectoriels et en revitalisant le Haut conseil national pour le PPD ■ Soutenir le secteur privé dans ses initiatives visant l'amélioration du cadre réglementaire, juridique et institutionnel (par exemple : loi du transport terrestre) 	Moyen
			Court
COMPÉTENCES Des compétences pour répondre à la demande de main-d'œuvre et soutien de l'entreprenariat	Les programmes de formation existants ne permettent pas d'acquérir des compétences techniques et non techniques suffisantes et adaptées aux emplois.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer la collaboration avec le secteur privé dans la conception des programmes d'enseignement technique et tertiaire, en s'appuyant sur les résultats fructueux des partenariats existants avec la nouvelle direction de l'EFTP ■ Favoriser la mise en place de programmes de formation réalisés en PPP et développer les centres de formation professionnelle avec une gouvernance publique-privée ■ Préparer et mettre en œuvre un plan stratégique pour l'expansion des programmes d'éducation professionnelle axés sur l'égalité des sexes afin de développer les compétences numériques, financières et techniques 	Moyen
			Moyen
			Long
Pilier 1 - Tirer parti de la géolocalisation stratégique et des infrastructures pour consolider le leadership en tant que hub de services pour le commerce, les télécom et la finance			
Une production efficiente d'énergie renouvelable	Le manque de clarté des plans de production, des modalités de vente de l'énergie, de la réglementation et de la durée de la procédure accroît la perception des risques liés à la production d'électricité par les investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concevoir et mettre en œuvre un plan directeur et une approche programmatique en matière d'électricité visant à assurer la fiabilité du réseau électrique afin de permettre la génération d'électricité ■ Mettre à jour la loi IPP de 2015 pour clarifier les modalités de vente de l'énergie produite et répartir les responsabilités de chaque partie prenante. Compléter par des directives et des règles claires pour la mise en œuvre ■ Mettre en œuvre les dispositions de la loi sur les PPP et leur mise en place effective pour attirer les investisseurs dans la géothermie et finaliser la première régulation sur celle-ci 	Moyen
			Court
			Moyen

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Une meilleure performance de l'approvisionnement en énergie	La gestion inefficace de l'approvisionnement en électricité augmente ses coûts.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donner au régulateur les moyens d'ajuster les tarifs en faisant approuver par le gouvernement le décret d'application de la loi n° 74/AN/20/8eme, qui définit le mandat législatif du régulateur ■ Réduire les coûts de distribution d'EDD, y compris les coûts financiers liés aux paiements non effectués ou retardés des entités publiques ■ Développer des programmes d'efficacité énergétique par le biais de l'Agence nationale pour l'efficacité énergétique, dépendant du ministère de l'Énergie ■ Déployer des compteurs intelligents pour améliorer les performances commerciales 	Court Court Moyen Moyen
Réduire le coût des services télécom pour stimuler la compétitivité et l'entreprenariat	L'absence de concurrence entraîne des prix élevés et entrave l'innovation dans le secteur des télécommunications.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étendre progressivement le champ de la concurrence dans les infrastructures de télécom en accordant des licences à au moins un opérateur privé ■ Attirer un partenaire stratégique pour Djibouti Telecom 	Moyen Court
Maintenir l'avantage concurrentiel dans la logistique en investissant dans les infrastructures de transport terrestre	L'investissement public dans les infrastructures et l'entretien est nécessaire car les solutions privées ne sont pas viables.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réhabiliter et améliorer l'entretien des corridors routiers (nord et sud) vers l'Éthiopie ■ Renforcer la capacité de l'entreprise publique Ethio-Djibouti Railway à gérer efficacement les opérations ferroviaires (transfert modal, matériel roulant, logiciels, réglementation de la sécurité) 	Moyen Moyen
Le maintien d'un avantage concurrentiel dans la logistique grâce à la facilitation du commerce	L'échec de la coordination institutionnelle entraîne une inefficacité dans le dédouanement, le mouvement de biens et la gestion de la problématique environnementale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer une autorité de gestion du corridor Djibouti-Éthiopie pour faciliter le commerce à la frontière ■ Établir une structure de gouvernance des ports forte et moderne, moderniser le système d'information et améliorer l'efficacité des prestataires de services des zones franches 	Moyen Moyen
Accroître la valeur ajoutée et l'emploi	Le déficit de compétences dans la logistique limite l'emploi et la valeur créée.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer des programmes de formation pour renforcer les compétences logistiques afin de répondre aux besoins de l'Autorité des ports et zones franches ■ Appuyer et consolider le Centre de ressources et des compétences pour répondre durablement au déficit de savoirs dans ce domaine 	Court Court

Pilier 2 - Capitaliser sur les ressources naturelles pour diversifier l'économie et maximiser la création d'emplois

Un environnement favorable au développement du tourisme	La faiblesse des compétences et des capacités des MPME limite le potentiel du secteur et sa coordination.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutenir la structuration et la formalisation du secteur pour améliorer l'accès au financement et le dialogue public-privé, y compris pour l'artisanat local ■ Développer le programme de formation pour améliorer les compétences locales ■ Renforcer le marché des services aux entreprises par la création de centres de gestion agréés aux PME 	Moyen Court Moyen
	Le coût des liaisons aériennes, les conditions d'entrée et l'insuffisance des services de santé peuvent décourager les touristes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donner la priorité à l'expansion de l'aéroport existant pour assurer des liaisons aériennes abordables avec la région et l'Europe ■ Envisager de faciliter l'entrée en provenance d'Éthiopie/du Moyen-Orient 	Moyen Court

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Maximiser l'impact du tourisme d'affaires	L'absence d'offre touristique et de divertissement structurée empêche la création de valeurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organiser les activités touristiques existantes pour développer des paquets ou circuits touristiques ■ Mettre en œuvre la rénovation des bâtiments et voiries des quartiers historiques avec des investissements privés par le biais d'appels d'offres concurrentiels 	Court Moyen
Le tourisme balnéaire pour répondre à la demande régionale	Les risques liés à la gestion des terres et de sa durabilité freinent les investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les parcs marins de Khor Angar et de Duda (PPP) pour préserver la dotation rare en espèces marines de Djibouti ■ Accélérer l'attribution de terrains dans les zones allouées à l'ANPI pour développer l'offre dans le secteur hôtelier 	Moyen Court
Le tourisme culturel et géologique	Des investissements publics dans les infrastructures sont nécessaires pour rendre les principaux sites touristiques plus attrayants.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer la connectivité routière vers les principaux sites touristiques et garantir l'accès aux services publics, en encourageant le développement de terrains de camping et d'écologdes ■ Développer trois sites par le biais des PPP : la forêt de Day, le lac Abbe et le lac Assal 	Moyen Moyen
Répondre à la demande intérieure et extérieure en poissons et produits transformés	Une coordination et une meilleure gouvernance sont nécessaires pour transformer le secteur.	■ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie compréhensive de développement de la pêche durable, sensibiliser le secteur, encourager les investissements privés dans le stockage et la transformation des produits, et améliorer l'accès au marché	Long
Le commerce régional du bétail	Des infrastructures et services communs pourraient développer la chaîne de valeur.	■ Développer la capacité des abattoirs réfrigérés, éventuellement par le biais de PPP, et les services phytosanitaires pour exporter des produits à plus forte valeur ajoutée	Moyen
Une gestion de l'eau plus efficace et durable	La faiblesse des capacités institutionnelles et de la viabilité financière limite les possibilités de solutions privées efficaces et innovantes.	■ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie intégrée pour le secteur de l'eau afin d'améliorer sa viabilité financière, notamment en renforçant les capacités institutionnelles des services de distribution et en développant un système d'information pour la gestion stratégique des ressources en eau	Long

Pilier 3 - Stimuler l'entrepreneuriat pour une croissance inclusive grâce au capital humain et la création de liens avec le commerce et les bases militaires

Le potentiel de demande des bases militaires étrangères	Le manque d'informations et de compétences ainsi que les contraintes transversales ne permettent pas aux MPME de saisir cette opportunité.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer le portail numérique pour obtenir des informations sur les contrats des bases militaires et une base de données des fournisseurs locaux ■ Renforcer la capacité des fournisseurs à participer à l'approvisionnement des bases militaires, et soutenir les formateurs locaux pour la professionnalisation 	Court Moyen
Un hub financier stable grâce à une meilleure gouvernance et une meilleure supervision	Une capacité de supervision limitée présente des risques pour la stabilité financière et l'expansion de la microfinance.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre la feuille de route du FMI pour le secteur financier au niveau de la banque centrale, dans les domaines de la gouvernance de la banque centrale, de la réglementation et de la supervision bancaires et de la politique macro-prudentielle ■ Poursuivre les réformes en cours dans la microfinance soutenues par la Banque mondiale 	Moyen Court

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Le financement des MPME grâce à une moindre aversion au risque	La faible infrastructure de crédit entraîne une forte aversion au risque de la part des banques.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moderniser l'infrastructure de crédit, y compris le bureau de crédit, et la réglementation afin d'utiliser des solutions de garanties mobilières (par exemple, des actifs mobiliers, récépissés d'entreposage, garanties) ■ Renforcer l'efficacité et la diversité des mécanismes financiers existants pour inciter les acteurs intéressés à financer les MPME (par exemple produits islamiques, financement de fonds propres, etc.) 	Moyen Moyen
Des compétences pour des projets viables	La faible capacité des MPME réduit le nombre de projets viables.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer les capacités des MPME en ayant soin de promouvoir l'égalité des genres, par le biais de l'éducation financière afin de réduire l'asymétrie de l'information et d'améliorer la viabilité des projets commerciaux ■ Simplifier les procédures et réduire les coûts de création d'entreprises ■ Élaborer une loi portant promotion des MPME, avec des incitations à l'information et un observatoire de suivi des PME 	Moyen Court Moyen
Le leasing et les services financiers numériques comme outils de financement	L'absence de réglementation entrave l'émergence de nouvelles solutions financières.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer et mettre en œuvre un cadre pour les services financiers numériques ■ Élaborer et instituer un cadre adéquat permettant le crédit-bail/leasing 	Moyen Moyen
Promouvoir le logement abordable	La complexité des procédures relatives à la gestion des terrains et des loyers et les risques associés affectent la confiance des investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer un cadre de PPP pour la fourniture de logements abordables ■ Améliorer l'utilisation des terres par une planification urbaine rentable et la clarification et l'application de la réglementation urbaine ■ Simplifier et clarifier les procédures relatives aux permis de construire, à l'acquisition de terrains et à l'occupation non planifiée de terres ■ Intégrer le secteur locatif dans la politique du logement 	Moyen Moyen Moyen Moyen
Améliorer l'accès au financement de logements abordables	La faiblesse des infrastructures de crédit, les outils politiques limités et l'asymétrie de l'information empêchent un financement suffisant pour répondre à la forte demande de logements.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tirer parti du fonds de garantie partielle dans le financement du logement, aider les banques et les institutions de microfinance et évaluer la faisabilité d'un système de plan d'épargne logement ■ Appliquer les normes VEFA à tous les promoteurs ■ Assurer l'application de la nouvelle disposition du Code civil sur la garantie hypothécaire et améliorer la réglementation sur l'assurance complémentaire 	Court Court Moyen

Des analyses approfondies permettraient en outre d'indiquer les actions réglementaires et légales spécifiques nécessaires en complément des réformes soulignées ci-dessus, dans les domaines suivants :

- Afin de soutenir le développement de l'écosystème numérique et de la plaque tournante régionale du commerce électronique, il est souhaitable :

- D'évaluer les lacunes réglementaires et légales pour renforcer les infrastructures de données, la cybersécurité, l'administration en ligne, les paiements numériques transfrontaliers, et pour faciliter l'harmonisation régionale afin d'améliorer l'accès au marché.
- De développer une stratégie nationale et sexospécifique pour le développement du commerce électronique, incluant la

diversification et la structuration de l'offre en ligne des MPME, la mobilisation de la diaspora, la promotion d'une culture du paiement électronique et du numérique, et la réglementation sur la protection des consommateurs.

- **Afin d'apporter le financement requis, l'efficacité et le potentiel d'innovation du secteur privé à la gestion des déchets solides, il est souhaitable :** d'évaluer la faisabilité d'un PPP de gestion des déchets solides pour remplacer la décharge existante à pleine capacité et la viabilité des solutions privées pour financer la réhabilitation nécessaire du réseau d'assainissement, la construction d'un nouveau traitement des eaux usées et la modernisation du réseau actuel d'approvisionnement en eau .
 - **Afin de réaliser le potentiel touristique de Djibouti dans l'ère post-COVID-19, il est souhaitable :** d'évaluer l'attractivité de Djibouti pour le tourisme régional. La proximité géographique de l'Éthiopie, pays enclavé, et les efforts déployés par les autorités éthiopiennes pour développer les atouts touristiques, combinés à la tendance
- générale à la régionalisation et à la relocalisation des activités touristiques induite par la COVID-19, pourraient donner à Djibouti une forte impulsion pour se positionner comme une destination balnéaire dans la région. La possibilité de rivaliser avec les offres des concurrents régionaux et extrarégionaux (par exemple, les États du Golfe, le Kenya) devrait être évaluée.
- **Afin de tirer parti des complémentarités régionales pour se diversifier vers des activités manufacturières à forte intensité de main-d'œuvre, il est souhaitable :** d'étudier de manière approfondie le potentiel de compétitivité de Djibouti dans la transformation des aliments, la fabrication d'emballages et les services logistiques complémentaires, et étudier la possibilité de tirer parti des complémentarités avec l'Éthiopie.
 - **Afin d'exploiter le potentiel des solutions de la « ville intelligente », il est souhaitable :** d'évaluer le potentiel de développement d'un programme de « ville intelligente » et d'examiner l'environnement réglementaire favorable au financement municipal.

INTRODUCTION

S'attaquer aux contraintes du développement du secteur privé aux niveaux national et sectoriel est un élément essentiel pour réaliser la Vision 2035 du gouvernement de Djibouti, qui vise à créer une économie diversifiée et compétitive pour une croissance inclusive et durable. Djibouti place le secteur privé au cœur de son plan d'accélération de la transformation économique afin de créer des emplois à plus forte productivité pour une croissance durable. Le Diagnostic du secteur privé de Djibouti (DSP) vise à contribuer à cet effort en identifiant les actions et réformes pouvant stimuler ce secteur et attirer l'investissement privé en soutien aux défis de développement du pays. En tant que tel, le DSP informera le processus d'engagement du Groupe de la Banque mondiale (GBM) dans le pays et soutiendra ses efforts pour maximiser le financement du

développement à Djibouti à moyen terme. Une solide compréhension analytique des besoins du secteur privé du pays permettra à la Société financière internationale (SFI) de développer une stratégie globale pour accroître ses investissements à Djibouti au cours des trois à cinq prochaines années. À ce titre, le DSP a trois objectifs principaux : (i) évaluer l'état du secteur privé à Djibouti et identifier les contraintes transversales qui limitent la capacité de ce secteur à impacter le développement du pays ; (ii) identifier les secteurs où la croissance aura un impact significatif sur le développement mais qui peuvent être soumis à des contraintes pouvant être traitées à court ou moyen terme ; et (iii) prioriser les réformes en amont qui sont susceptibles d'ouvrir ces secteurs au secteur privé à moyen terme.

CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE ET DÉFIS DE DÉVELOPPEMENT

Considéré comme une oasis de stabilité dans la Corne de l’Afrique, Djibouti a su tirer parti de sa situation géostratégique pour transformer sa petite économie aux ressources limitées en un centre régional à croissance rapide. Après une décennie de conflit civil (1991-2001), Djibouti a gagné en stabilité politique et ses institutions ont mûri. Mr. Ismaïl Omar Guelleh est président depuis 1999. Djibouti joue un rôle sécuritaire essentiel dans la région, ayant accueilli 31 131 réfugiés à la fin du mois d’août 2020, qui ont fui les crises politiques et environnementales des pays voisins (HCR, 2020). Les troubles politiques dans la région du Tigré (Ethiopie) en 2020 ont rappelé l’importance du rôle d’ancrage de Djibouti et de la stabilité de l’Éthiopie dans cette région fragile. La stratégie de développement du gouvernement est ancrée dans sa « Vision 2035 », qui prévoit que Djibouti rejoigne les rangs des pays à revenu intermédiaire et devienne un centre commercial, logistique et

numérique d’ici à 2035. À cette fin, la stratégie 2015-2019 de croissance accélérée et de promotion de l’emploi a été mise en œuvre et soutenue par des investissements à grande échelle dans les infrastructures de transport et de logistique. Le 25 juin 2020, le gouvernement a mis en place un fonds souverain visant à maximiser le potentiel et l’attractivité économique de Djibouti. Les contributions ciblées à ce fonds, qui détiendra les actions de certaines des principales entreprises publiques, s’élèvent à 1,5 milliard de dollars É. U. pour les dix prochaines années¹. La pandémie de COVID-19 a créé une ouverture au secteur privé pour qu’il soutienne la reprise économique et accroisse sa participation dans les secteurs clés en vue de promouvoir les objectifs de développement du pays et de créer des emplois.

Au cours des deux dernières décennies, Djibouti a connu une croissance robuste, portée par le

1. Un total de 40 % du capital de Great Horn Investment Holding (GHIH) a été transféré au fonds (Africa Intelligence, 2020a).

dynamisme du commerce et des services logistiques. Djibouti a récemment accédé au statut de pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, avec un PIB par habitant s'élevant à 3 414 dollars É. U. (2019). Avec une population d'environ un million d'habitants, Djibouti représente la porte de l'Afrique de l'Est et un carrefour maritime pour le commerce. Son port en eau profonde, principal atout du pays, sert de point de transit pour l'Éthiopie voisine enclavée, de centre de ravitaillement et de plateforme de transbordement pour d'autres pays d'Afrique de l'Est disposant d'installations portuaires limitées. Ces dernières années, le gouvernement a mis en œuvre des investissements à grande échelle pour développer les infrastructures de transport et de logistique dans le but de positionner Djibouti comme « Singapour de l'Afrique ». Associée à des réformes visant à améliorer le climat des affaires, cette stratégie de développement a alimenté une forte expansion économique. La croissance du PIB a atteint en moyenne 7,2 % par an au cours de la période 2015-2019. Des projets d'infrastructure clés - notamment le système ferroviaire Éthiopie-Djibouti, de nouveaux ports et autoroutes - sont devenus opérationnels, et les exportations de services logistiques et les activités de réexportation sont devenus les principaux moteurs de la croissance. Au cours de la même période, la stabilité macroéconomique a engendré un climat favorable aux investissements. L'inflation est restée faible et inférieure à 3,5 % jusqu'en 2019, ancrée par le régime de « *currency board* » de Djibouti².

Le modèle de croissance axé sur l'investissement public s'est toutefois établi au prix de

vulnérabilités macroéconomiques croissantes. Tout d'abord, la dette publique et garantie par l'État est passée de 35,8 % du PIB à 71,7 % entre 2014 et 2021, en partie du fait de trois prêts non concessionnels spécifiques à des projets que le gouvernement a contractés auprès de la Chine pour construire une conduite d'eau, un port polyvalent et une nouvelle liaison ferroviaire avec l'Éthiopie. Djibouti est exposé à un risque élevé de surendettement global et externe³, ce qui entrave les perspectives de développement du secteur privé (voir Figure 5 ci-après). Ensuite, la performance extérieure de Djibouti est inférieure à la moyenne de l'Afrique subsaharienne, bien qu'elle soit masquée par d'importants flux d'investissements directs étrangers générés par des entreprises opérant dans les Zones franches (ZF), dans le tourisme et dans le secteur du logement. La surévaluation du taux de change effectif réel, qui se situe entre 5 et 26 % selon les estimations, ajoute une pression supplémentaire aux défis structurels de Djibouti, entravant les investissements privés indispensables et la compétitivité globale du pays Djibouti. En outre, le secteur financier - bien que très liquide et bien capitalisé - a été mis à rude épreuve par un niveau élevé de Prêts non productifs (PNP) et une faible inclusion financière. Le ratio de PNP a atteint un pic de 22,3 % en 2016 suite à la faillite de deux compagnies pétrolières privées et au durcissement des exigences en matière de classification des prêts. Depuis ce revers, des progrès notables ont été réalisés pour renforcer la solidité du secteur financier. Le ratio de PNP a diminué, passant de 16,3 % en 2019 à 9,8 % en 2021. Toutefois, le crédit au secteur privé reste faible, avec une décroissance annuelle de de 3,7 % en

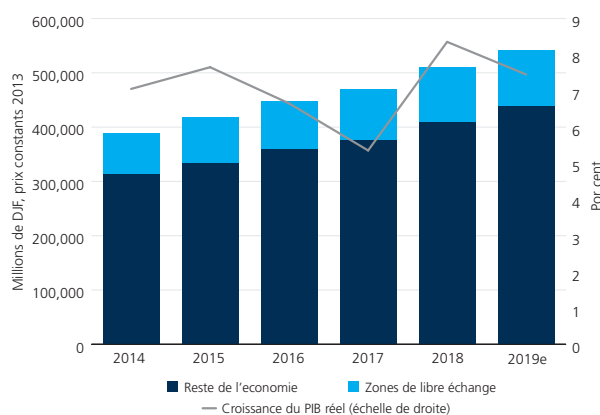
2. Créé en 1949, ce système monétaire est basé sur le principe du Currency Board. Le franc djiboutien (FD) est lié au dollar américain au taux de 1 dollar pour 177,721 FD. Pour maintenir ce taux, le papier-monnaie émis par la Banque centrale a une couverture proportionnelle en devises. Avec une couverture en devises dépassant largement 100 %, la convertibilité libre et totale du FD est garantie.

3. Toutefois, la dette est jugée viable, à condition qu'un financement extérieur supplémentaire soit assuré pour combler le besoin urgent existant de la balance des paiements.

2020 contre une évolution de 9,5 % en 2019, et l'adhésion au programme de garantie du crédit a été limitée en 2020 dans le contexte de la crise de la COVID-19. L'inclusion financière est faible, avec seulement un adulte sur quatre possédant un compte bancaire.

L'économie djiboutienne présente les caractéristiques d'une économie dualiste où coexistent une économie moderne et tournée vers l'extérieur et une économie informelle. L'économie moderne est fortement dépendante des revenus à forte croissance générés directement ou indirectement par le port international de Djibouti. L'activité dans les zones franches a augmenté d'environ 10,5 % en moyenne annuelle au cours de la période 2014-2019, et représente désormais un cinquième de l'économie (voir Figure 1 ci-après). La situation stratégique et la stabilité relative de Djibouti sont tout aussi importantes, car elles lui ont permis d'accueillir un certain nombre de bases militaires étrangères et d'assurer un flux régulier de revenus locatifs estimés à 123 millions de dollars É.-U. par an (FMI, 2017). Cependant, le secteur de la logistique en pleine croissance et l'importante présence militaire ne conduisent pas à des retombées positives pour la création d'emplois

Figure 1. L'économie est de plus en plus tirée par les ZF

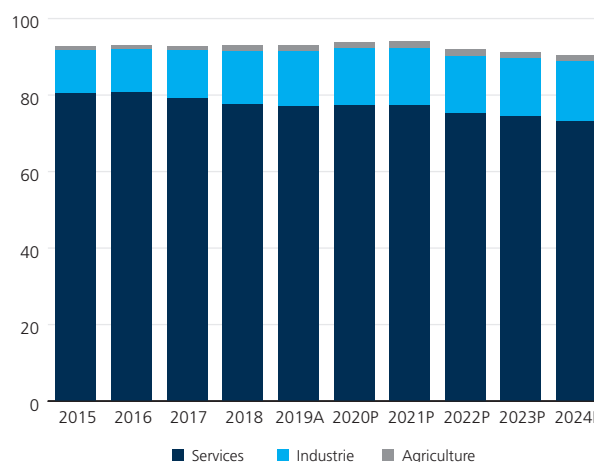


Sources : Autorités djiboutiennes, Banque mondiale et calculs de la SF

et la réduction de la pauvreté, ce qui exacerbe le risque d'augmentation de l'économie duale existante. Parallèlement, le secteur informel domine l'économie nationale, représentant environ 60 % du secteur privé et se concentrant sur des activités de micro-entrepreneuriat principalement liées au commerce, à l'import-export domestique, à la construction et aux petits services divers. Il existe un potentiel important pour Djibouti d'accélérer les efforts visant à encourager la croissance du secteur privé formel qui joue un rôle clé dans la réduction de la pauvreté et de la vulnérabilité, toutes deux fortement corrélées à l'informalité à Djibouti (GBM, 2019).

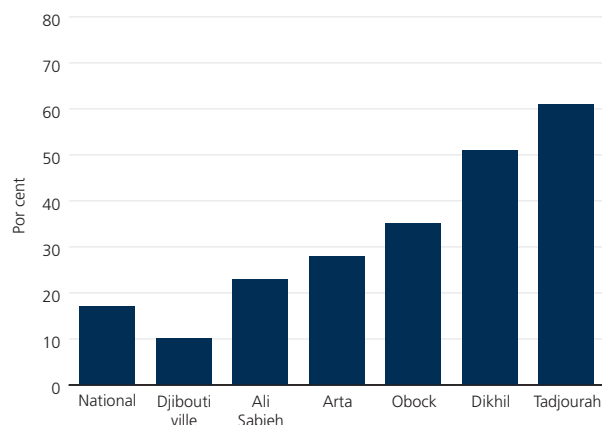
L'économie djiboutienne reste largement non diversifiée, offrant des opportunités d'emploi limitées. Le secteur des services - dominé par le commerce avec l'Éthiopie - reste le principal moteur de l'économie djiboutienne, représentant environ 80 % du PIB et employant, selon les estimations, près de 60 % de la population active (voir Figure 2 ci-dessus). La diversification économique est entravée par des ressources naturelles limitées, un marché intérieur de petite taille et des facteurs de production

Figure 2. Les services, principal moteur de l'économie djiboutienne



Sources : Autorités djiboutiennes, Banque mondiale et calculs de la SF

Figure 3. Les taux d'extrême pauvreté régionale présentent de grandes disparités géospatiales

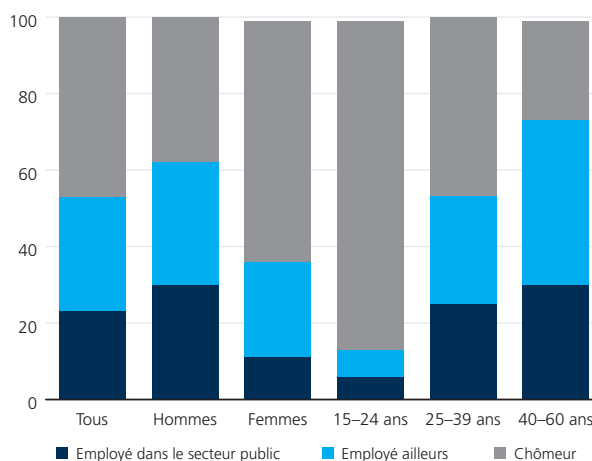


Source : Groupe de la Banque mondiale, 2019a

coûteux, mais des opportunités latentes existent dans des sous-secteurs, tels que l'écotourisme. L'industrie, qui représente plus de 15 % du PIB, est dominée par la construction, qui vise à soutenir les efforts déployés pour combler le manque de logements abordables. Des opportunités potentielles existent si la compétitivité de certains sous-secteurs est améliorée. Par exemple, le secteur manufacturier pourrait compléter les services logistiques en tirant parti des ressources en bois et en agriculture de l'Éthiopie pour traiter les aliments et produire des emballages, tant que des tarifs d'électricité abordables le permettent. Le développement de l'agriculture est entravé par le climat aride du pays et le nombre limité de terres arables (89 % du pays sont des terres désertiques), l'agriculture représentant environ 1 % du PIB. La pêche, en revanche, offre un potentiel prometteur mais inexploité pour que Djibouti réduise sa dépendance aux importations alimentaires et diversifie son économie.

La pauvreté et le chômage restent élevés, exacerbés par l'afflux important de réfugiés et les pressions associées sur l'accès limité aux

Figure 4. La répartition de la population active (%) fait apparaître un chômage élevé parmi les travailleurs d'âge mûr



Source : Groupe de la Banque mondiale, 2019a

services publics et aux opportunités d'emploi à Djibouti. Selon les estimations, 16,9 % de la population vit sous le seuil de pauvreté internationale (2,15 dollar 217 PPA par jour) en 2021. Les zones rurales ainsi que les communautés de Balbala et Boulaos à Djibouti-Ville abritent la majorité des personnes extrêmement pauvres (voir Figure 3 ci-après). Les premières communautés abritent 45 % des personnes en situation d'extrême pauvreté alors qu'elles ne regroupent que 15 % de la population. Les secondes abritent 37 % des personnes en situation d'extrême pauvreté, suite à un important afflux de population et à la prolifération des bidonvilles (GBM, 2019). La participation au marché du travail est faible, ne représentant que la moitié de la population en âge de travailler. Le taux de chômage officiel le plus récent (2017) était élevé, à 47 %, avec des différences importantes entre les sexes (voir Figure 4). Pour les femmes, le ratio emploi/population est de 14 %, contre 38 % pour les hommes. L'instabilité dans certains pays voisins a généré un afflux de plus de 31 000 réfugiés et demandeurs d'asile, ajoutant une pression sur le marché de l'emploi (HCR, 2020) (voir Encadré 1). Les investissements

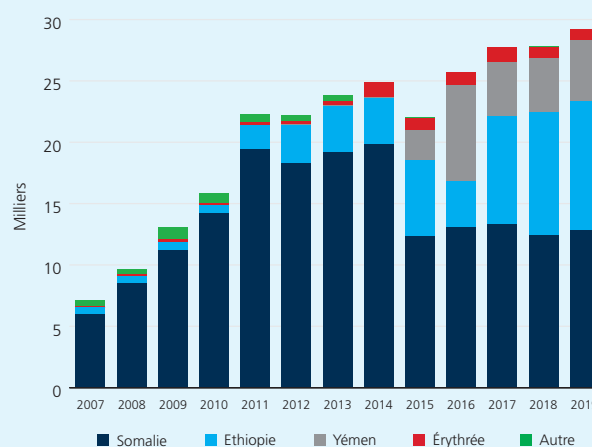
Encadré 1. Contexte des réfugiés à Djibouti

Djibouti a connu des afflux importants de réfugiés au cours de la dernière décennie. L'afflux de réfugiés, traditionnellement en provenance de Somalie et plus récemment du Yémen et d'Éthiopie, a plus que triplé depuis 2007, reflétant les tensions régionales croissantes. Les catastrophes naturelles, exacerbées par le changement climatique, ont aggravé les pressions migratoires. L'afflux de réfugiés s'est accéléré ces dernières années et, à la fin de 2018, Djibouti figurait parmi les dix premiers pays en terme de proportion de réfugiés au sein de la population (3 %). La normalisation des relations diplomatiques entre les pays de la Corne de l'Afrique pourrait apaiser les conflits.

L'afflux important de réfugiés a exercé une pression supplémentaire sur les moyens de subsistance fragiles de Djibouti, sur les services publics déjà sollicités et sur les possibilités d'emploi limitées. La crise humanitaire prolongée touche de manière disproportionnée les communautés pauvres qui ont généralement un accès très limité aux services de base et aux infrastructures économiques. Le secteur de l'eau, de l'assainissement et de l'hygiène (WASH) est particulièrement mis à rude épreuve. Dans certaines communautés de Djibouti, les populations déplacées, y compris les réfugiés, représentent jusqu'à 40 % des utilisateurs des services de santé. La couverture limitée des services de santé, associée à l'absence d'installations essentielles d'eau et d'assainissement, aggrave le risque d'épidémies.

Le gouvernement a fait preuve d'ouverture et d'engagement pour promouvoir l'intégration socioéconomique des réfugiés, mais le nombre limité d'offres d'emplois constitue un sérieux défi. Le gouvernement a adopté le Cadre global d'intervention pour les réfugiés, initiative de l'Organisation des Nations unies qui vise à préserver le bien-être des communautés d'accueil et des réfugiés. En 2017, une nouvelle Loi nationale sur les réfugiés (LNR) est entrée en vigueur et des décrets ont été promulgués qui garantissent l'intégration des réfugiés dans les systèmes nationaux tels que la santé, l'éducation et le marché du travail. Toutefois, la mise en œuvre de la LNR prend du retard. Si Djibouti a bénéficié de l'aide humanitaire, l'accueil d'un flux de réfugiés de plus en plus important continue de peser sur ses finances publiques et sur le marché du travail, et les tensions géopolitiques s'accroissent dans l'appel à des solutions durables et de long terme.

Afflux de réfugiés signalés à Djibouti par pays d'origine



Sources: haut-commissaire des Nations Unies pour les réfugiés et le personnel de la SFI.

étant concentrés dans les activités à forte intensité en capital, l'économie crée peu d'emplois non qualifiés.

La pandémie de COVID-19 a aggravé les conditions socioéconomiques déjà dramatiques de Djibouti. Le 7 décembre 2020, Djibouti a signalé 5 679 cas de COVID-19 et 61 décès. En guise de réponse précoce à la pandémie, le gouvernement a suspendu les vols internationaux de passagers et ordonné un verrouillage général en mars 2020. Les mesures préventives de distanciation sociale combinées à la perturbation des chaînes d'approvisionnement mondiales ont limité à la fois l'offre et la demande de biens et de services. Une proportion écrasante de 79 % des ménages a éprouvé des difficultés à acheter des légumes et les personnes pauvres ont été touchées de manière disproportionnée par la hausse des prix (GBM et INSD, 2020). Dans ce contexte, la croissance économique a nettement ralenti, s'établissant à 1,2 % en 2020. De même, l'excédent de la balance courante a baissé pour atteindre 11,3 % du PIB en 2020, contre 18,3 % du PIB en 2019, sous l'effet du déclin mondial des services logistiques et du commerce en Éthiopie. Le gouvernement estime que de 15 000 à 30 000 emplois sont menacés, dont 5 000 étaient occupés par des travailleurs issus de familles pauvres. En juillet 2020, après la réouverture de l'économie, environ 19 % des ménages djiboutiens avaient perdu leur emploi après le début de la pandémie. Globalement, 42 % des travailleurs ont réduit leur temps de travail (GBM et INSD, 2020). Depuis le début de la pandémie, 15 690 infections et 189 décès liés au coronavirus ont été signalés dans le pays au 27 octobre 2022.

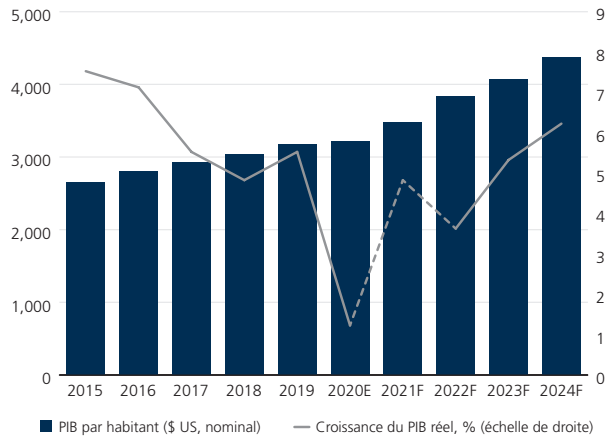
La réponse coordonnée des autorités pour faire face aux retombées économiques de la pandémie de COVID-19 a permis à Djibouti d'éviter une contraction économique et de jeter les bases

d'une reprise inclusive et résiliente. Par mesure de précaution, le Comité interministériel chargé de la réponse à la pandémie de COVID-19 a introduit des mesures visant à atténuer l'impact de la crise, notamment : (i) des bons alimentaires pour soutenir les ménages vulnérables ; (ii) un ensemble de mesures fiscales pour répondre au choc s'élevant à 2,4 % du PIB ; et (iii) un système de paiement en ligne pour la communauté des ports et des zones franches. La Banque centrale a également demandé aux institutions financières d'accorder un moratoire de six mois au maximum à leurs clients touchés par la COVID-19.

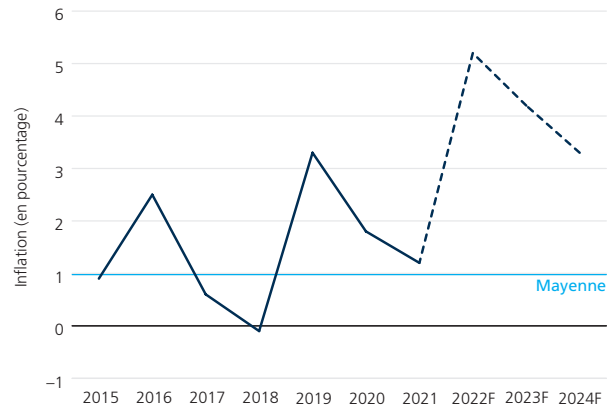
La reprise de l'économie djiboutienne en 2021 a été forte mais reste inférieure au niveau d'avant-crise. L'économie a progressé de 4,8 % en 2021, grâce à la levée des mesures de confinement appliquées et à un rebond de la demande mondiale de services de transport, de logistique et de communications. La reprise économique s'est également traduite par une baisse du taux de pauvreté internationale du pays (2,15 dollars PPA 2017 par jour) d'environ 0,4 point de pourcentage, pour atteindre 16,9 % en 2021, contre une estimation de 17,3 % en 2020. Toutefois, la balance courante est devenue déficitaire de 0,6 % en 2021, contre un excédent de 11,3 % du PIB en 2020, en raison du ralentissement des exportations vers l'Éthiopie et de la forte hausse des importations de biens d'équipement pour les projets d'infrastructure. Les réserves internationales sont restées suffisantes, estimées à 5 mois d'importations à la fin du premier trimestre 2022. Le déficit budgétaire s'est creusé pour atteindre 3,3 % du PIB en 2021, contre 1,7 % du PIB en 2020, sous l'effet de nouvelles exonérations fiscales, de la baisse de l'aide internationale et de la poursuite des allègements fiscaux liés à la pandémie (Figure 5). Djibouti reste exposé à un risque élevé de surendettement : la dette publique et garantie

Figure 5. Reprise économique forte, mais reste en dessous du niveau pré-pandémique

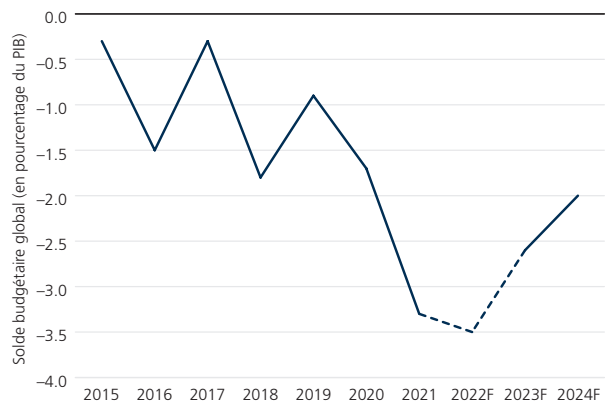
La COVID-19 a inversé des années de croissance solide,...



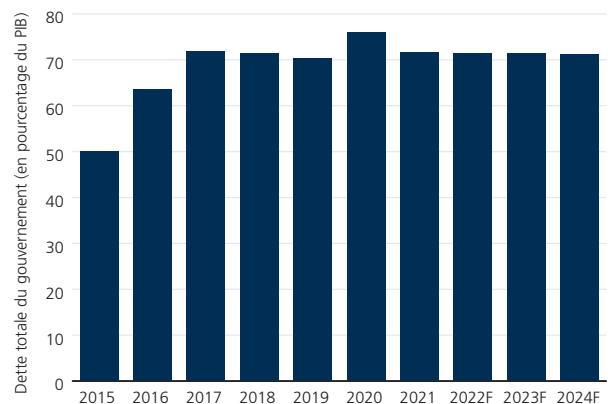
maintenu l'inflation à un niveau supérieur à la moyenne,...



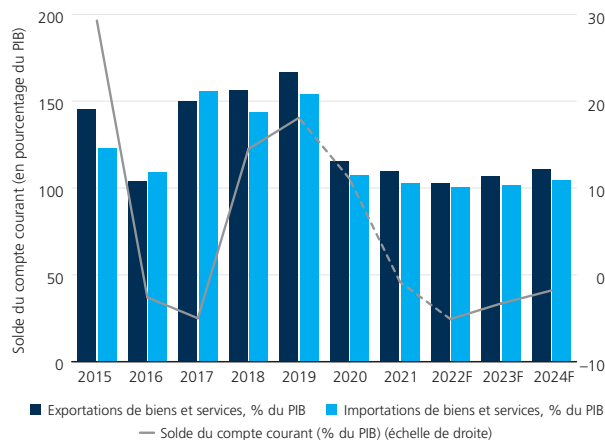
renversé les années d'efforts d'assainissement budgétaire,...



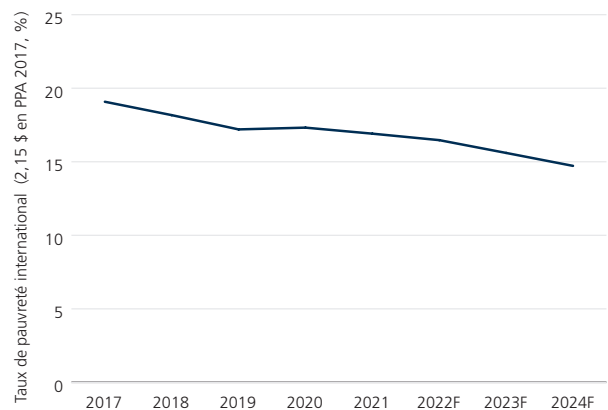
exacerbé le risque déjà élevé de surendettement,...



affaiblir la balance des comptes courants,...



et a ralenti les efforts du gouvernement pour réduire la pauvreté.



Sources : Calculs de la SFI et Perspectives macroéconomiques de la pauvreté de la Banque mondiale, octobre 2020

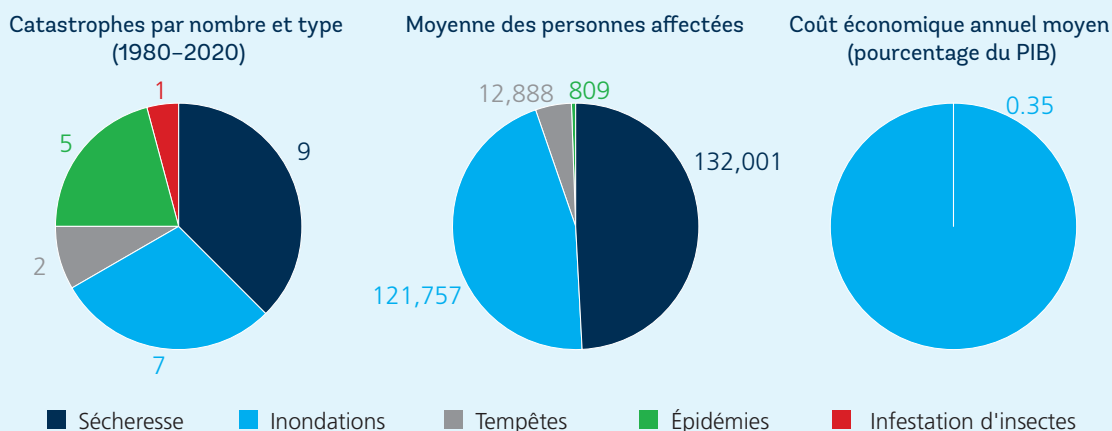
par l'État (PPG) est estimée à 71,7 % du PIB à la fin de 2021.

Le succès de la relance de l'économie suite à la pandémie de COVID-19 et la guerre d'Ukraine dépendra de la capacité de Djibouti à transformer ses investissements dans les infrastructures publiques en création d'emplois à large assise par le secteur privé, ce qui exigera une attention renouvelée envers le capital humain. La croissance économique devrait ralentir

pour atteindre 3,6 % en 2022, en raison des perturbations du transport et de la logistique au niveau mondial du fait de la guerre en Ukraine, de l'atonie de la demande en Éthiopie et des sécheresses enregistrées en 2022. Toutefois, l'activité économique devrait se renforcer à moyen terme, avec une accélération de la croissance à 5,3 % en 2023 et 6,2 % en 2024. Cette évolution sera principalement portée par (i) les programmes d'investissement du secteur privé et des entreprises d'État (notamment le

Encadré 2. Vulnérabilité de Djibouti aux catastrophes et au changement climatique

Djibouti est très vulnérable aux catastrophes d'origine climatique, notamment aux sécheresses pluriannuelles prolongées et aux crues soudaines. Au cours de la période 1980-2020, Djibouti a été touché par 24 catastrophes, affectant en moyenne 86 255 personnes et causant 344 décès. Les sécheresses et les inondations représentent la part la plus importante des coûts humains et économiques associés aux catastrophes à Djibouti.^a Avec des précipitations moyennes de moins de 200 mm par an, le pays est considéré comme l'un des plus pauvres en eau du monde. Compte tenu de sa situation géographique, Djibouti est également vulnérable aux effets du changement climatique, notamment à l'élévation du niveau de la mer, aux températures extrêmes et à l'irrégularité des précipitations.



Source : Personnel de la SFI utilisant la base de données EM-DAT du Centre de recherche sur l'épidémiologie des désastres (CREED)

Le changement climatique fait déjà des ravages à Djibouti et devrait mettre à rude épreuve les efforts du gouvernement pour éradiquer la pauvreté (FMI, 2018). La hausse des températures et les faibles précipitations ont mené à l'assèchement des puits dans la majeure partie du pays ; dans les zones côtières, la hausse du niveau de la mer a contaminé d'autres

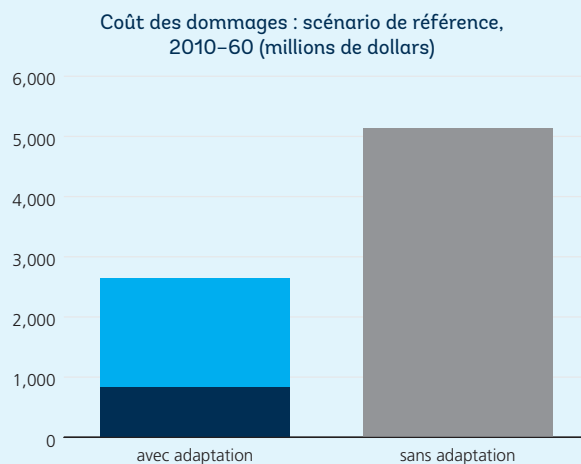
développement du projet de parc industriel de Damerjog, un nouveau terminal de stockage de carburant et une jetée pétrolière) et (ii) les réformes structurelles visant à améliorer l'environnement des affaires pour accroître les investissements privés et qui seront entreprises dans le cadre du deuxième plan de développement national : Djibouti Inclusion-Connectivité-Institutions (ICI). L'inflation annuelle devrait s'accroître sensiblement pour atteindre 5,2 % en 2022, contre 1,2 % en 2021, en raison des

perturbations des chaînes d'approvisionnement et de la hausse des prix mondiaux des produits de base, avant de diminuer progressivement à moyen terme. La hausse des prix des produits de base devrait exercer une pression supplémentaire sur la balance des paiements. Le déficit de la balance courante devrait se creuser pour atteindre 4,9 % du PIB en 2022 avant de se réduire progressivement sur la période 2023-2024. Dans le même ordre d'idées, Le déficit budgétaire devrait se creuser pour atteindre

sources d'eau par le sel ; et les catastrophes naturelles sont devenues plus fréquentes et plus graves. Les personnes pauvres des zones rurales, principalement pastorales, sont affectées de manière disproportionnée, car elles vivent dans des zones vulnérables et ont une capacité limitée à faire face à ces chocs.

Un certain nombre de facteurs structurels exacerbent la vulnérabilité de Djibouti au changement climatique. Il s'agit notamment : (i) des déficiences dans la gestion des ressources en eau ; (ii) de l'absence de régimes de protection sociale et financière ; (iii) de la concentration de la capacité de production dans les zones côtières et autres zones de faible altitude ; (iv) des niveaux élevés de pauvreté et d'insécurité alimentaire ; (v) de la croissance rapide de la population ; (vi) de la forte dépendance de l'Éthiopie pour les importations alimentaires ; et (vii) de l'inefficacité de la planification territoriale. Les risques les plus élevés perçus par les MPME en 2020 sont liés aux inondations, aux incendies ou aux catastrophes naturelles (A2F, 2020).

Les impacts macroéconomiques potentiels du changement climatique à Djibouti peuvent être substantiels. Le FMI (2018) estime que pour une augmentation cumulée de 2°C des températures moyennes, le coût cumulé des dommages induits par le climat pourrait atteindre 5 milliards de dollars É.-U. (250 % du PIB de 2017) faute d'adaptation. Si le gouvernement investit au cours des 50 prochaines années environ 1,8 milliard de dollars É.U. dans l'adaptation (90 % du PIB de 2017), il devra encore compenser environ 800 millions de dollars É.-U. (40 % du PIB de 2017) de dommages résiduels.



Source: CPDN, 2015; AAGr2, 2015.

a. Le coût économique représente le montant des dommages causés aux biens, aux cultures et au bétail lors de l'année de l'événement. Les dommages réels sont probablement plus élevés, car les données sur les dommages pour certaines catastrophes font défaut.

3,3 % du PIB en 2022 en raison de l'augmentation des dépenses publiques (par exemple, les subventions alimentaires) pour contenir les effets de la hausse des prix mondiaux des produits de base et de l'insuffisance des recettes douanières, avant de se réduire progressivement pour atteindre 2 % du PIB en 2024.

Malgré ces tendances favorables, les conséquences de la COVID-19, associées à la marge de manœuvre budgétaire limitée de Djibouti et aux pressions démographiques croissantes, appellent à la mise en œuvre résolue de réformes structurelles pour stimuler la compétitivité. Cela implique de rendre l'environnement propice aux affaires en s'attaquant aux contraintes transversales auxquelles fait face le secteur privé, en mettant l'accent sur l'amélioration de l'accès au financement, la réduction du coût des intrants et le renforcement de la gouvernance économique. Les efforts pour développer le capital humain seront tout aussi nécessaires. L'expérience de Singapour souligne l'importance d'investissements adéquats dans le capital humain et les compétences managériales pour stimuler la croissance dans une économie pauvre en ressources (Yusuf, 2020). Ceci est particulièrement pertinent dans le cas de Djibouti où les travailleurs qualifiés, notamment dans les métiers à forte demande comme la construction, sont en nombre insuffisant. Dans ce contexte, les jeunes urbains, qui constituent la majeure partie de la population inactive à Djibouti, pourraient bénéficier d'une formation supplémentaire : il est estimé qu'une année supplémentaire d'éducation formelle augmente les revenus du travail d'environ 7 % (GBM, 2019). Combler l'écart entre les sexes représente un potentiel inexploité car l'alphabétisation des femmes s'élève à 39,5 % contre 60,1 % pour les hommes, et chute à 22 % en dehors de la capitale (Banque

mondiale, 2018a). Le renforcement de la capacité de l'État à fournir des services publics de qualité, malgré les défis posés par les économies d'échelle limitées, peut constituer le capital humain nécessaire pour que Djibouti puisse exploiter les opportunités potentielles dans les secteurs créateurs d'emplois tels que la transformation agro-industrielle, l'emballage, le tourisme, le logement et l'économie numérique.

Le renforcement de la résilience au changement climatique justifie également le besoin urgent pour Djibouti de promouvoir une croissance tirée par le secteur privé, le pays étant considéré comme l'un des plus vulnérables du monde aux chocs liés au climat (Voir Encadré 2 ci-après). Compte tenu de sa basse altitude et son climat aride, l'indice World Risk Index 2020 classe Djibouti au 14^e rang sur 181 pays en ce qui concerne le risque de catastrophe. Avec une base économique relativement restreinte et une capacité d'adaptation limitée, les grandes catastrophes naturelles représentent un risque plus important pour Djibouti. Par exemple, la sécheresse régionale qui a touché le pays au cours de la période 2008-2011 a affecté plus de 120 000 personnes et causé une perte d'actifs estimée à 3,9 % du PIB. Les secteurs de l'agriculture, de l'eau et de l'assainissement ont été les plus touchés, avec des dommages totaux estimés à 96 millions de dollars É.-U. (GFDRR, 2011). La sécheresse a également eu des impacts sociaux négatifs, notamment une augmentation de la pauvreté, de l'insécurité alimentaire et de l'afflux de réfugiés. En fournissant de nouveaux emplois, des compétences et des investissements, et en défendant des pratiques durables, le secteur privé a un rôle vital à jouer dans l'amélioration de la résilience aux catastrophes et aux chocs induits par le climat.

ÉTAT DU SECTEUR PRIVÉ ET CONTRAINTES TRANSVERSALES

Le secteur privé demeure au stade embryonnaire et très informel, évoluant dans une économie caractérisée par la forte empreinte de l'État. En 2020, la Chambre de commerce de Djibouti dénombrait 4 880 entreprises. En supposant un ratio formel/informel d'entreprises opérant à Djibouti similaire à celui de l'emploi formel/informel, le nombre total d'entreprises peut être estimé à environ 19 400. Le coût de la création d'une entreprise et la complexité du paiement des impôts semblent être les principaux obstacles à la formalisation (*Doing Business*, 2020). Le coût de création d'une entreprise représente 39,7 % du revenu par habitant à Djibouti contre 36,3 % en moyenne en Afrique subsaharienne. Une entreprise djiboutienne effectue en moyenne 35 paiements de taxes par an, conformément à la moyenne en

Afrique subsaharienne, mais est en hausse par rapport à 2012 (23 paiements) et par rapport à 29 paiements en Éthiopie. Sur la base de la dernière enquête sur les entreprises (2013), les entreprises privées ont fourni 14 900 emplois à temps plein, représentant seulement 10 % des emplois totaux. Une forte augmentation de la création d'emplois privés formels a été observée durant la période 2014-2018, s'élevant à un taux annuel moyen de 12 % (GBM, 2020), dans le commerce de détail et les services⁴. Cependant, 59 % des emplois se trouvaient dans le secteur public et 31 % d'entre eux dans le secteur informel. Le secteur public - par le biais des entreprises publiques - joue un rôle dominant dans des domaines clés de l'économie, notamment la logistique, les transports, les télécommunications, la finance et l'énergie.

4. Les données globales sur l'activité du secteur privé sont limitées. Pour mieux évaluer la dynamique récente des secteurs privés, il est important d'investir dans la capacité du pays à collecter des données sur les entreprises. Les données représentatives au niveau national sur les entreprises et les contraintes auxquelles elles sont confrontées à Djibouti sont rares. L'enquête du GBM sur les entreprises à Djibouti a été menée en 2013 et est la seule existante de ce type. En juillet-août 2020, le GBM a mené une enquête directionnelle auprès de 200 entreprises formelles et 100 entreprises informelles à Djibouti-ville et Ali-Sabieh pour évaluer les besoins financiers des MPME formelles et informelles. La plupart des entreprises étaient en activité depuis deux à cinq ans.

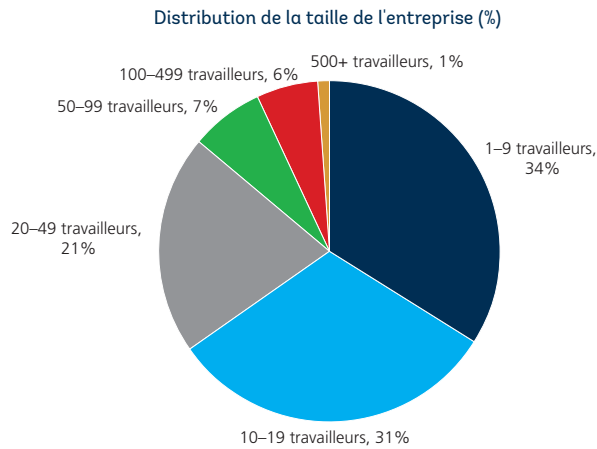
Le secteur privé se compose essentiellement de MPME opérant principalement dans le secteur tertiaire où la création d'emplois est limitée, et reflète la prédominance du commerce et des zones franches dans l'économie (voir Figure 6). La plupart des MPME opèrent dans les services et le commerce de détail, avec environ 80 % des emplois formels du secteur privé générés par ces deux secteurs. Dans l'économie informelle, la plupart des travailleurs sont également engagés dans le commerce de gros et de détail à faible valeur ajoutée. Les entreprises manufacturières sont relativement petites et représentent une part encore plus faible de l'emploi (10 %), car ce secteur est limité par la petite taille du marché domestique et sa faible compétitivité. Leur taille est plus petite que dans d'autres pays fragiles et elles affichent un faible niveau d'utilisation des capacités (53 %) par rapport à d'autres économies à revenu intermédiaire inférieur, où les fabricants maintiennent 71 % de leurs capacités. Les jeunes entreprises (de 1 à 5 ans) de Djibouti représentent 25 % des entreprises formelles, ce qui est conforme aux autres États fragiles et aux pays d'Afrique subsaharienne, mais elles sont moins productives et créent moins d'emplois que les entreprises plus anciennes. Cela contraste avec les conclusions de la littérature sur l'âge et la croissance des entreprises : les jeunes entreprises ont la croissance la plus rapide et un taux de création d'emplois plus élevé (Ayyagari et al. 2011). Ceci suggère que les obstacles à l'établissement des entreprises à Djibouti sont modérés par rapport aux obstacles à la croissance. Le manque de capital de démarrage, combiné aux lacunes dans les compétences entrepreneuriales de base et aux effets négatifs de la COVID-19 sur l'économie, font que l'option de créer une entreprise est hors de portée pour de nombreux acteurs potentiels.

La prévalence et le champ d'activité des Entreprises appartenant à des femmes (EAF) sont limités. En 2020, les femmes citaient leurs responsabilités domestiques et le manque de représentativité comme barrière à l'entrepreneuriat. En 2013, 22,3 % des entreprises étaient détenues par des femmes, ce qui reflète à la fois la faible participation de celles-ci au marché du travail (50 %) et les inégalités dans leur accès aux actifs (GBM Women, Business and the Law, 2020). L'enquête 2020 du GBM⁵ sur les MPME indique que les femmes à Djibouti dirigent généralement des micro-entreprises et des entreprises informelles dans des secteurs à faible valeur ajoutée tels que le commerce (voir Figure 7 ci-après), qui sont moins attrayants pour les créanciers, ce qui entrave leur accès au financement. Les EAF ont des taux d'informalité plus élevés (42 %) que les entreprises dirigées par des hommes (30 %). Le taux de possession d'un compte bancaire (54 % contre 71 % pour les hommes) et l'utilisation de produits bancaires sont beaucoup plus faibles chez les EAF. La quasi-totalité des EAF ont été créées grâce à l'épargne des propriétaires et près de la moitié d'entre elles ont également utilisé les fonds fournis par les tontines. Les femmes djiboutiennes sont désavantagées en termes d'éducation et de qualifications, ce qui entrave leur accès aux opportunités économiques - 43 % des femmes propriétaires d'une entreprise ne sont jamais allées à l'école, contre 29% d'hommes. Le taux d'alphabétisation des femmes est estimé à 52,9 % (Deloitte, 2020). Le rôle et la discrimination liés au genre freinent les femmes entrepreneures, 53 % d'entre elles indiquant que la responsabilité domestique qui leur est imposée constitue un défi majeur et 48 % étant perçues comme manquant de qualifications pour créer et gérer une entreprise. L'égalité des droits en matière de mobilité, de

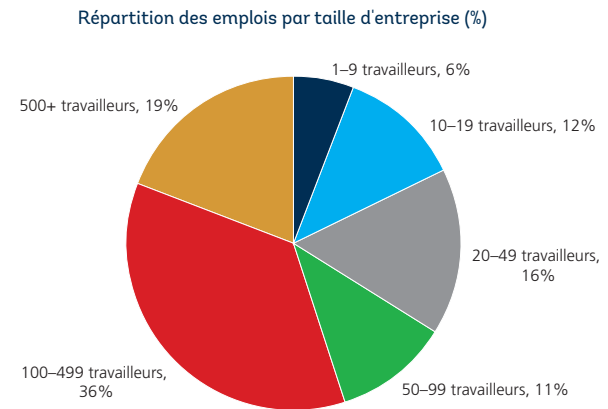
5. Banque mondiale Djibouti assistance technique sur le financement des PME et l'inclusion financière (P169851).

Figure 6. Djibouti : Indicateurs sélectionnés sur les entreprises formelles à partir de l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale de 2013

Le secteur privé est dominé par les PME,...

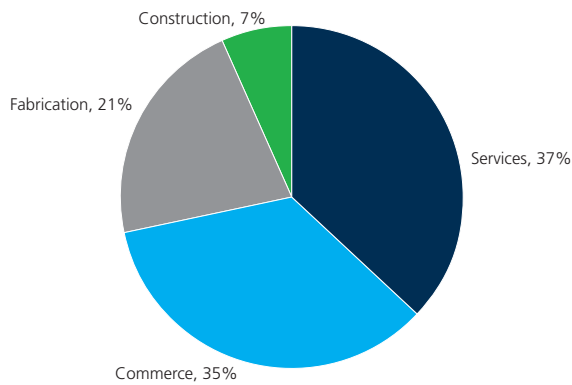


tandis que les grandes entreprises absorbent la plupart des emplois à temps plein.



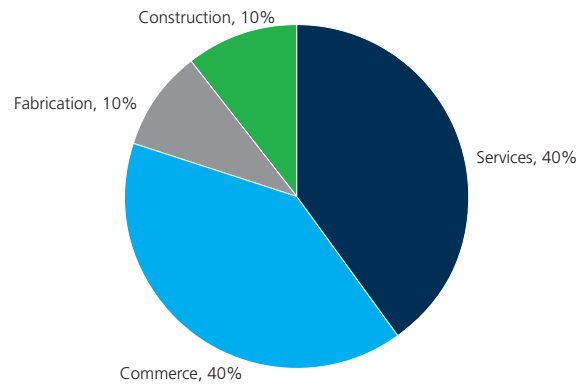
Les secteurs des services et du commerce représentent la majeure partie de l'activité du secteur privé...

Répartition des entreprises par secteur (%)



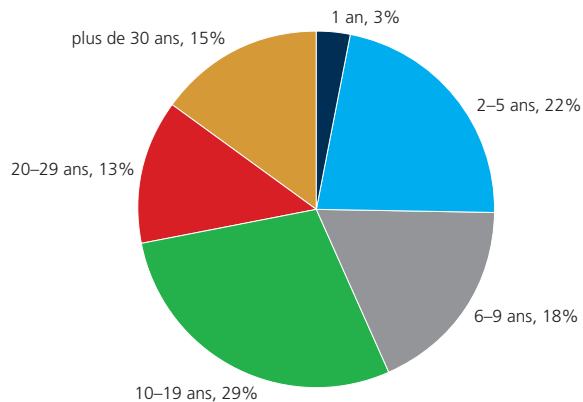
et un emploi formel à temps plein.

Répartition des emplois par secteur (%)

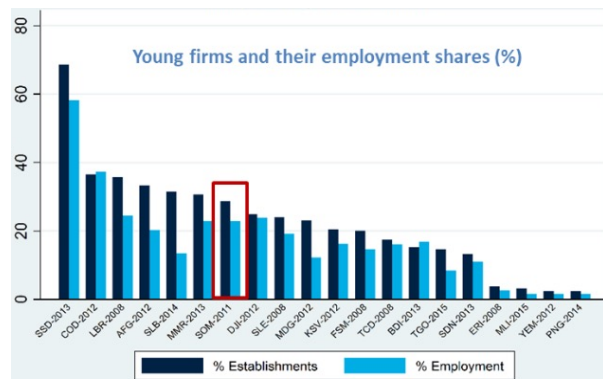


La plupart des entreprises ne sont ni jeunes ni matures,...

Répartition des entreprises par âge (%)



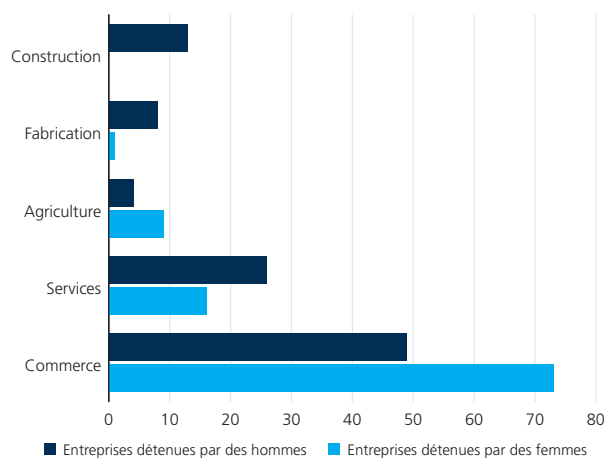
alors que les jeunes entreprises sont comparables à celles des pays du FCV.



Source : Enquête sur les entreprises du Groupe de la Banque mondiale 2013 et diagnostic de l'emploi à Djibouti 2017

Figure 7. Caractéristiques des entreprises détenues par des femmes à Djibouti et défis à relever

Les EAF se limitent principalement aux activités de commerce...



Source : A2F Consulting, 2020

lieu de travail et d'entrepreneuriat, conjuguée à la récente législation qui pénalise le harcèlement sexuel dans l'emploi, constitue la base d'une plus grande autonomie économique des femmes. Le commerce électronique pourrait permettre aux femmes de contourner certains obstacles à l'accès aux marchés, tels que les normes sociales et les obligations familiales, en vendant leurs produits en ligne (Deloitte, 2020)⁶.

Les entreprises privées ont été fortement touchées par la pandémie de COVID-19. Parmi les 300 entreprises interrogées en juillet/août 2020 à Djibouti-Ville et Ali-Sabieh, 78 % d'entre elles ont ressenti un effet immédiat de la pandémie et 55 % ont connu une baisse de leurs ventes de plus de 50 % (A2F Consulting, 2020). Les entreprises formelles et informelles ont été impactées différemment. Les entreprises formelles ont tendance à être plus préoccupées

car les femmes souffrent de discriminations liées au sexe dans l'entrepreneuriat.

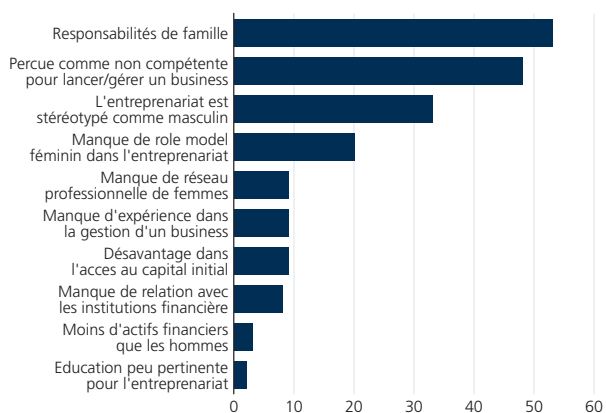
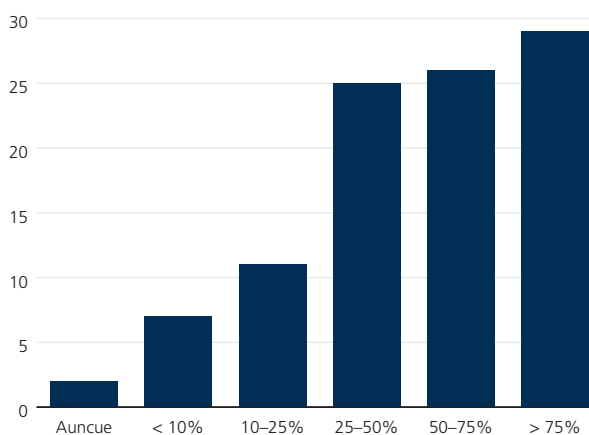


Figure 8. Perte de ventes due à l'épidémie de COVID-19

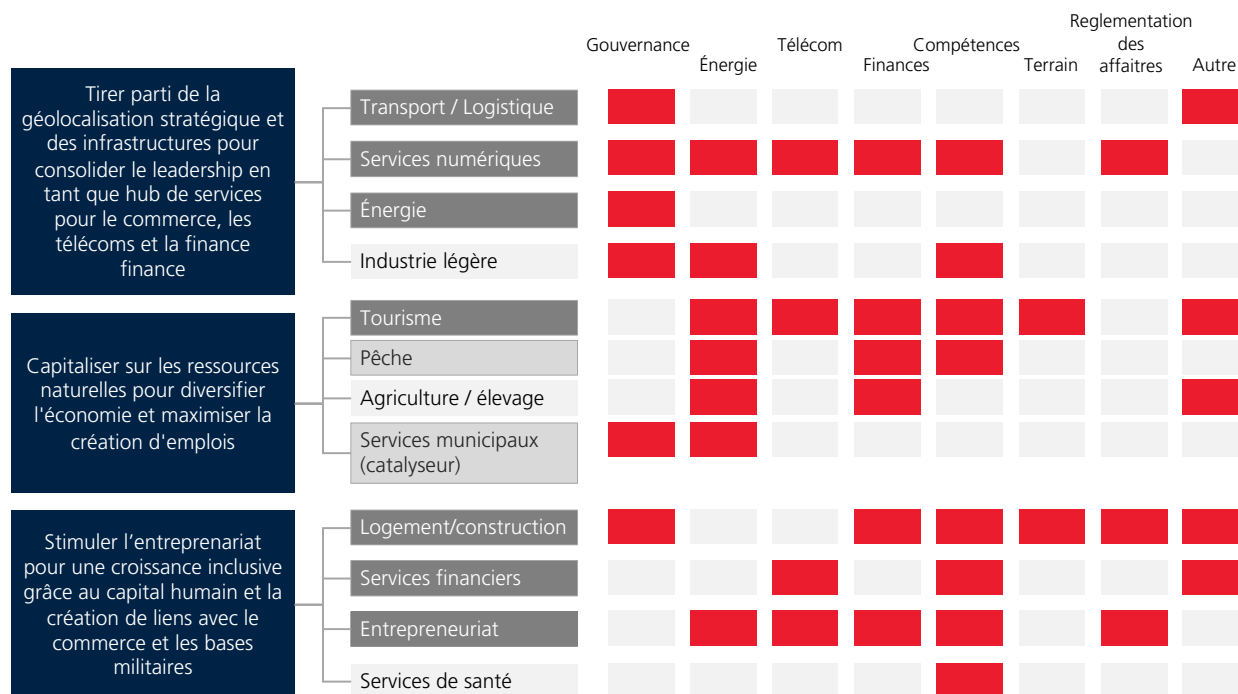


Source : A2F Consulting LLC, 2020

par la pandémie de COVID-19 (79 % d'entre elles contre 59 % pour les entreprises informelles), ce qui reflète probablement un effet plus important de la pandémie. Environ 65 %

6. En 2018, la Banque mondiale a lancé le projet régional « E-commerce pour les PME dirigées par des femmes » avec pour objectif de faciliter l'accès des EAF, y compris à Djibouti, aux marchés intérieurs et d'exportation par le biais d'une plate-forme de commerce électronique.

Figure 9. Contraintes transversales au développement du secteur privé à Djibouti



des entreprises formelles font état d'une perte d'au moins 50 % de leurs ventes, contre seulement 37 % des entreprises informelles. Les difficultés commerciales proviennent principalement de l'annulation ou de la réduction des commandes et des réservations pour les premières tandis que les secondes sont affectées par l'instabilité économique. L'effet de la pandémie sur les entreprises risque de durer plus longtemps, car celles-ci ont une capacité limitée de planification de continuité des activités. Environ 72 % des entreprises n'ont pas d'opinion sur les stratégies ou les politiques de reprise qui pourraient être mises en œuvre. Environ 20 % choisiraient de ne pas payer d'impôts. Un consensus parmi les entreprises (82 % d'entre elles, dont 97 % des entreprises informelles) semble émerger sur la nécessité pour le gouvernement de mettre en place un fonds d'urgence pour les entreprises en difficulté en réponse à la crise.

Pour construire une meilleure économie dans la phase de reprise, des efforts sont nécessaires pour alléger les contraintes transversales significatives liées à l'accès au financement, au coût des intrants et à la gouvernance. La Figure 9 résume la gravité des contraintes transversales qui entravent l'investissement privé au niveau sectoriel, sur la base d'une évaluation qualitative conceptuelle. Le cadre réglementaire et légal ne dispose pas des outils nécessaires pour assurer la gouvernance correcte et la concurrence nécessaire au bon fonctionnement du marché, ce qui est le principal obstacle au développement du secteur privé à Djibouti. En ce qui concerne les services de base, le coût élevé de l'énergie et des services télécom, malgré les ressources disponibles, est la principale contrainte à la compétitivité des entreprises. L'accès difficile des entreprises au financement, aux compétences et à la terre reflète également les frictions sur les marchés des intrants.

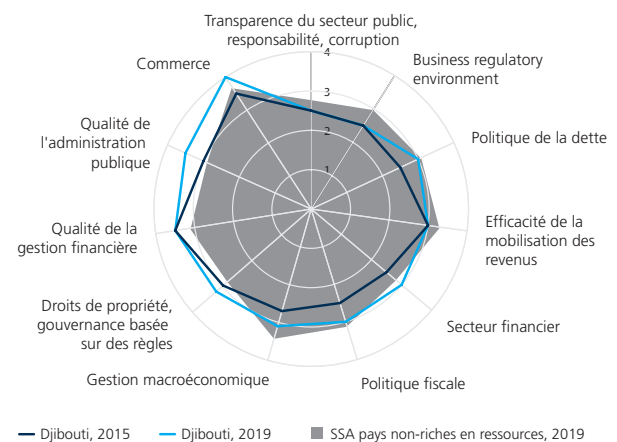
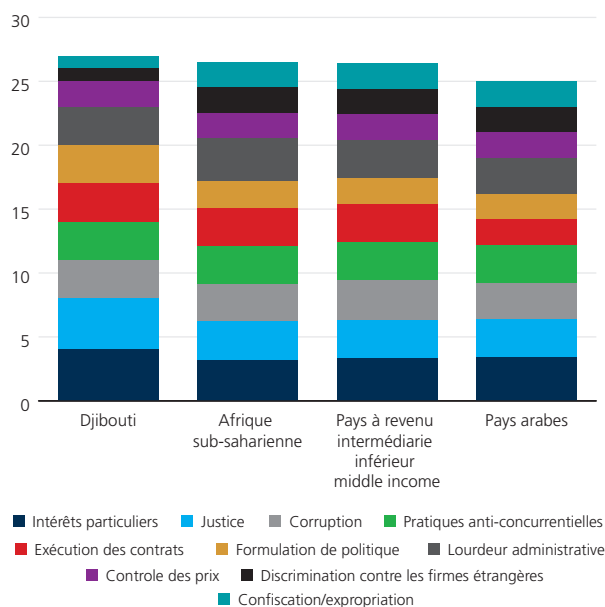
Le manque de concurrence et la faiblesse de la gouvernance sont des freins potentiels à une reprise durable

La domination des sociétés d'État, la présence d'acteurs dominants et les difficultés rencontrées au niveau du processus judiciaire contribuent à un haut degré de risque opérationnel pour les entreprises (voir Figure 10). Les conditions fondamentales pour soutenir une économie de marché sont perçues comme étant plus faibles que dans la moyenne des pays à revenu intermédiaire inférieur. En 2020, l'indice de transformation de Bertelsmann Stiftung (BTI) classe Djibouti 100^e sur 137 pays lorsqu'il s'agit de fournir des règles claires pour une concurrence stable et basée sur le marché. Les structures actuelles du marché facilitent les accords directs et nuisent à une concurrence ouverte. En l'absence

d'une application efficace des contrats, les opérateurs économiques ont tendance à rester au sein de leurs réseaux⁷. Malgré l'encouragement des investissements étrangers, un large segment de l'économie continue d'être dominé par les sociétés appartenant à l'État. Cette situation augmente considérablement le risque de distorsion de la concurrence et de pratiques commerciales non transparentes, y compris lors des appels d'offres (BTI, 2020), et a un effet néfaste sur la productivité, la formalisation, la création d'emplois et les incitations à innover. Le Fonds souverain de Djibouti a le potentiel d'améliorer l'efficacité et la transparence des entreprises publiques. L'annexe 2 ci-après fournit des principes directeurs pour une structuration efficace et transparente des fonds souverains.

Malgré les efforts du gouvernement pour établir un cadre juridique favorable, un faible

Figure 10. Risques opérationnels liés à l'efficacité du gouvernement, à la gouvernance et à la réglementation



Source : BM politique nationale institutionnelle (CPIA)

Source : Economist Intelligence Unit (EIU) Risk Tracker 2020

7. Le système judiciaire souffre d'un manque d'indépendance, de capacités insuffisantes et de la lenteur de l'exécution des jugements, l'exécution des contrats prenant 23 mois en moyenne (Doing Business, 2020).

niveau de concurrence persiste. En 2008, Djibouti a adopté une loi qui interdit les activités entre opérateurs économiques qui restreignent la concurrence, limitent ou contrôlent la production et l'investissement ou entraînent l'abus d'une position dominante. Les entreprises publiques et les pratiques susceptibles d'assurer le progrès technique, sans compromettre la concurrence pour une partie substantielle des produits, sont exclues du champ d'application. Djibouti participe également à la mise en œuvre de la politique du COMESA visant à lutter contre les pratiques commerciales anticoncurrentielles, mais l'application des règles antitrust est faible⁸. BTI (2020) identifie la faible application des règles antitrust en ce qui concerne les monopoles d'État comme la principale limite à l'application de la politique de concurrence. Les secteurs clés de l'économie, tels que les télécommunications, l'eau et l'électricité, sont le monopole des entreprises d'État et la participation directe du gouvernement s'étend aux opérations portuaires, à la production de ciment et à l'immobilier. Cela limite les possibilités pour le secteur privé de se battre à niveau égal et génère des prix élevés pour les services publics. Si la petite taille du marché peut entraîner sa concentration, il se trouve que près de 30 % des marchés manufacturiers à Djibouti sont des monopoles, des duopoles ou des oligopoles (GBM, 2018a). Les régimes fiscaux parallèles créent des distorsions entre les entreprises. Les allègements fiscaux accordés aux entreprises opérant dans le cadre de la zone franche et les incitations fournies aux grandes entreprises dans le cadre du Code des investissements font peser une charge fiscale élevée sur les PME opérant sous le droit commun (Banque mondiale, 2018b). Les IDE qui ont bénéficié de ces

allègements fiscaux pendant la période 2014-2018 ont contribué à la création de près de 5 000 emplois (ANPI, 2019).

Des améliorations significatives dans la lutte contre la corruption et l'amélioration de la gouvernance sont nécessaires pour soutenir un secteur privé plus inclusif et diversifié⁹. L'enquête sur les entreprises de 2013 identifie la corruption comme le deuxième obstacle le plus contraignant lorsqu'il s'agit de faire des affaires à Djibouti. Le niveau de transparence, de responsabilité et de corruption dans le secteur public et l'environnement réglementaire des affaires ne se sont pas améliorés au cours des cinq dernières années et se situent en dessous du niveau moyen des pays africains non riches en ressources (voir Figure 10 ci-après). En 2020, la perception de la corruption s'est dégradée. Le classement de Djibouti dans l'indice de perception de la corruption de Transparency International est désormais de 142 sur 180 pays, contre 126 en 2019. Djibouti se classe dans le dernier tiers des 214 pays en matière de contrôle de la corruption en 2020, une baisse significative alors que le pays était au-dessus de la médiane en 2008. Les indicateurs de gouvernance mondiaux mettent en évidence la faiblesse de capacité des institutions qui ne sont pas en mesure de faire respecter l'État de droit, ce qui constitue des goulots opérationnels d'étranglement importants (Banque mondiale, 2018b). Le gouvernement a saisi l'importance de remédier aux faiblesses de la gouvernance pour améliorer l'allocation des ressources, la croissance et l'inclusion en élaborant un plan d'action de lutte contre la corruption, initié en 2019. Une bonne initiative a également vu le jour par la mise en place d'un guichet unique pour les entreprises avec des fonctionnaires assis derrière

8. La Direction du commerce intérieur, de la concurrence et de la répression des fraudes est l'organisme chargé de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de réglementation de la concurrence.

9. En 2019, le FMI (rapport n° 19/314) a identifié des domaines d'intervention nécessaires pour renforcer la gouvernance dans la gestion et la supervision des entreprises publiques, la passation des marchés et la gestion de la trésorerie pour garantir une concurrence loyale.

les guichets et visibles de tous, réduisant ainsi les tentatives de corruption ou de favoritisme. En ce qui concerne la voix et la responsabilité, le pays se classe dans les 10 derniers pourcents, ce qui reflète une interaction limitée avec les entreprises dans le processus d'élaboration des politiques. Le dialogue public-privé est en outre entravé par la rareté et la faible capacité des organisations professionnelles. Les entreprises djiboutiennes se sentent exclues des récentes opportunités de croissance, notamment celles émanant des secteurs de la logistique et de la construction. Des efforts renouvelés sont nécessaires pour renforcer la gouvernance et la capacité de la Chambre de commerce autour de chapitres sectoriels et pour revitaliser le Haut Conseil national pour le dialogue public-privé.

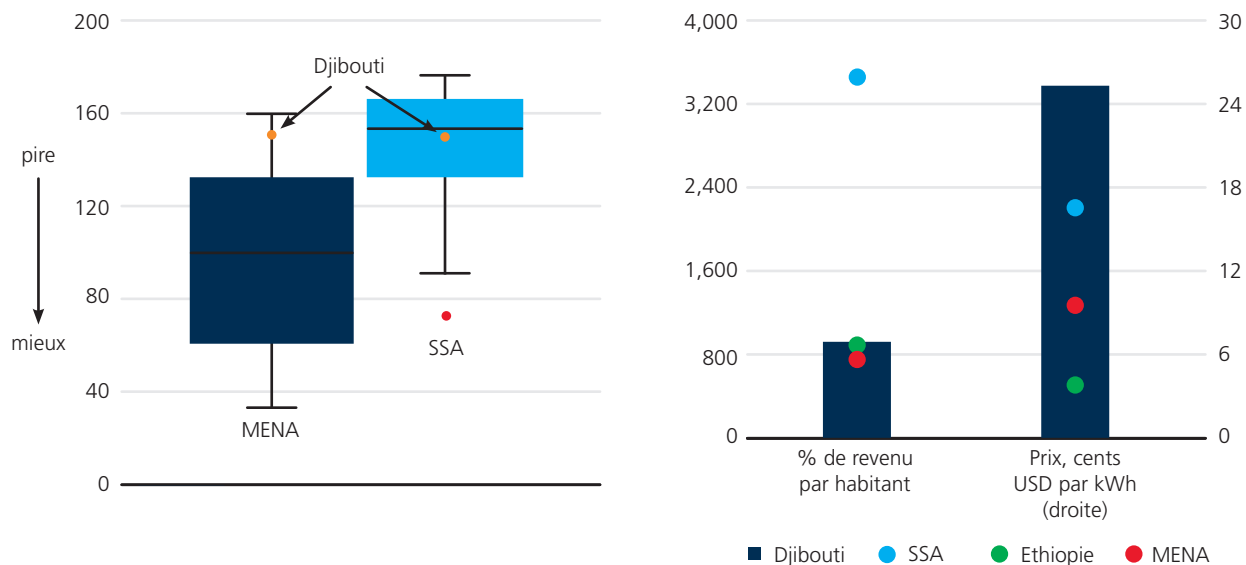
L'amélioration de la transparence, de la fiscalité et de la gestion des marchés publics est une condition préalable pour que Djibouti puisse atteindre la prochaine étape de développement grâce à un secteur privé national dynamique. Le gouvernement, à travers l'élaboration d'une loi sur la déclaration du patrimoine et d'une loi sur le droit à l'information, est déterminé à relever les défis institutionnels. Le budget 2016 comprenait également des mesures visant à clarifier et à simplifier la structure fiscale, notamment la réduction des droits de licence d'importation et la suppression de la taxe d'accise sur les jus et les boissons gazeuses. Pour réduire les distorsions dans le système fiscal, les efforts du gouvernement doivent être soutenus afin de mettre pleinement en œuvre les recommandations des Assises nationales sur la fiscalité de 2015 et de l'étude diagnostique et la fiscalité de la Banque mondiale de 2017. Les recommandations portent notamment sur la révision de diverses législations fiscales pour une administration financière et douanière plus cohérente et efficace (Banque mondiale, 2018b). Cette initiative devrait également améliorer la performance des marchés

publics grâce à la révision du Code des marchés publics et au renforcement des capacités des acteurs privés et des organes de surveillance. La compétitivité dans le secteur des infrastructures bénéficierait d'appels d'offre transparents et concurrentiels, alors qu'actuellement, les contrats sont principalement octroyés par le biais d'accords bilatéraux. Enfin, le renforcement des capacités institutionnelles est essentiel pour maintenir le rythme actuel des réformes, y compris au niveau technique. Par exemple, les dispositions institutionnelles visant à soutenir la mise en œuvre et l'exécution indépendante de la loi sur les PPP de 2017 souffrent du manque de personnel technique et de bureaux.

Des services d'utilité publique coûteux empêchent les entreprises d'être compétitives et de créer des emplois

La compétitivité des entreprises est entravée par les coûts fixes et variables élevés de l'électricité et des services de télécommunications, appelant des réformes structurelles qui favoriseraient la concurrence. Le coût de l'électricité a été cité comme le défi le plus omniprésent par 47 % des entreprises dans l'enquête sur les entreprises de 2013, représentant 25 % des dépenses des entreprises (GBM, 2014a). Le tarif de l'électricité reste élevé pour les entreprises, à 26 cents É.-U. par kWh en 2020, soit plus de sept fois le coût de l'électricité en Éthiopie, et au-dessus du niveau de coût dans la région subsaharienne (voir Figure 11). Djibouti a toujours été classé parmi les pays les plus chers de la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) par le réseau des régulateurs arabes (AREGNET). Ce prix élevé est causé par divers facteurs tels qu'un mixage de production coûteux, des infrastructures de production et de distribution vieillissantes et inefficaces, des pertes techniques et commerciales importantes, des frais généraux

Figure 11. Coût de l'électricité à Djibouti et dans les pays pairs pour un entrepôt commercial en 2019



Source : FMI, 2019b - sur la base de l'enquête sur les entreprises de la Banque mondiale. Les barres de la figure de gauche représentent la distribution des classements des pays dans les régions MENA et SSA. Les lignes bissectrices des cases représentent le classement médian. Les cases couvrent du 25e au 75e percentiles. Les barres à l'extérieur des cases représentent les premier et deuxième quartiles.

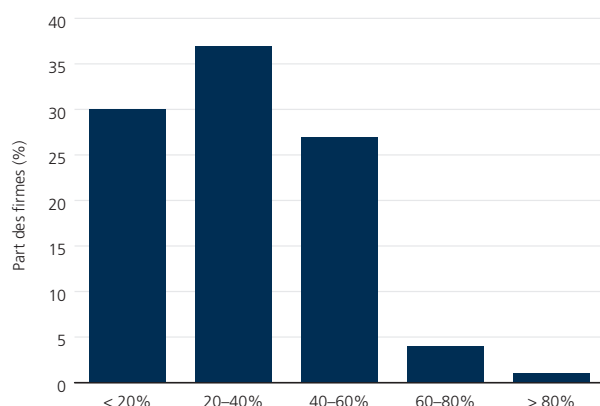
élevés et des taxes payées sur l'énergie importée d'Éthiopie. De même, les services de télécommunications fixes et mobiles fournis par le monopole d'État sont caractérisés par des prix élevés, une faible couverture et des services médiocres malgré une connectivité internationale unique. Le prix des services mobiles¹⁰ est trois fois plus élevé qu'en Éthiopie, ce qui place Djibouti au 8^e rang sur 155 pays en termes de faiblesse de pénétration des services mobiles. La faible performance combinée aux prix élevés ralentit les opérations des entreprises et limite leur expansion. Les efforts visant à améliorer la gouvernance et la gestion des opérateurs nationaux et à rechercher des gains d'efficacité sont importants pour encourager l'investissement privé, réduire les coûts et améliorer la qualité des services. Les données indiquent également un niveau élevé de

coûts fixes. Les MPME appliquent des marges élevées sur les produits vendus, deux tiers des entreprises appliquant une marge de plus de 20 % (voir Figures 12 et 13 ci-après), alors que les bénéfices restent inférieurs à 10 % pour deux tiers des entreprises. Cela suggère que les marges élevées sont utilisées pour couvrir des coûts fixes relativement hauts, conformément aux pays d'Afrique subsaharienne (FMI, 2020b).

Les partenariats public-privé (PPP) ont le potentiel d'améliorer l'efficacité, et la loi sur les PPP adoptée en 2017 est testée avec le premier producteur indépendant d'énergie éolienne (IPP). La direction des PPP est l'entité spécialisée créée en 2018 au sein du Ministère de l'économie et des finances chargé de l'industrie et de la planification, qui facilite le programme de PPP.

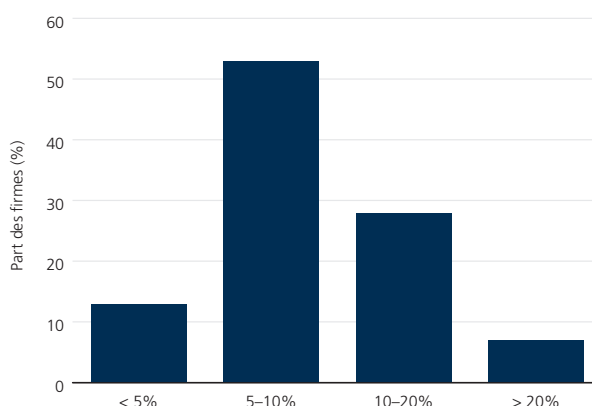
10. En parité de pouvoir d'achat pour un panier à faible consommation de services mobiles de voix et de données en 2019 (UIT).

Figure 12. Taux de marge moyen sur les produits des MPME



Source : A2F Consulting, 2020

Figure 13. Bénéfices mensuels moyens des MPME



Source : A2F Consulting, 2020

La liste des projets potentiels de PPP devrait être officiellement examinée après la publication du plan quinquennal du gouvernement. Les secteurs prioritaires qui ont été explorés et qui nécessiteront des études de préfaisabilité comprennent l'énergie, les transports et les télécommunications. Le *benchmarking* PPP de la Banque mondiale sur le développement des infrastructures 2020¹¹ évalue la capacité de Djibouti à gérer les contrats PPP (score de 79/100) ce qui est bien au-dessus du classement de ses pairs de la région MENA (61/100) et de même niveau de revenu (63/100 en moyenne). Pour réaliser pleinement le potentiel des PPP dans la fourniture de services rentables, les autorités doivent améliorer la pratique réglementaire en matière de propositions non sollicitées.

L'adoption des meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise est la principale priorité pour la réussite des PPP et des réformes des secteurs de l'énergie et des télécommunications. La clé de la fourniture efficace d'intrants et de services essentiels par les entreprises

d'État réside dans une meilleure gouvernance (GBM, 2014b) quant aux règles, processus et institutions sous-jacents qui régissent les relations entre les gestionnaires des entreprises d'État et leurs propriétaires gouvernementaux. Les entreprises d'État djiboutiennes ont longtemps fait face à l'indépendance limitée des conseils d'administration et de la direction, et le manque d'autonomie dans la prise de décisions opérationnelles au quotidien. Le gouvernement a déployé de grands efforts afin d'améliorer la capacité et la gouvernance ses entreprises, notamment en (i) introduisant le principe de nomination d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration ; (ii) en engageant la privatisation de certaines entreprises ; (iii) en adoptant une chartre sur la gouvernance des entreprises d'État ; et (iv) nommant le responsable de l'Organisme indépendant de réglementation multisectorielle pour réglementer les activités des principales entreprises d'État dans les secteurs des télécommunications et de l'électricité. Pour soutenir ces efforts dans la durée, le gouvernement peut s'appuyer sur la boîte à outils du Groupe de

11. L'enquête sur les PPP mesure les caractéristiques clés d'un cadre réglementaire applicable aux PPP (étude de cas) aux différentes étapes du cycle d'un projet, y compris sa préparation, la passation des marchés et la gestion des contrats, avec un module spécial sur les propositions non sollicitées.

la Banque mondiale (2014b) pour adopter une bonne gouvernance coopérative dans les entreprises d'État en (i) établissant un cadre juridique et réglementaire solide ; (ii) créant des dispositions de propriété appropriées pour une surveillance efficace de l'État et une responsabilité accrue ; (iii) développant un système solide de suivi des performances ; (iv) professionnalisant le conseil d'administration ; et (v) améliorant la transparence et la divulgation. Par exemple, la nomination de conseils d'administration plus équilibrés, dotés des qualifications, des compétences et de l'indépendance nécessaires, permet aux conseils d'administration des entreprises d'État de fonctionner de manière plus autonome.

L'accès aux intrants, principalement la main-d'œuvre qualifiée, représente un défi pour combler le fossé dans une économie duale

La compétitivité des entreprises souffre également de la déconnexion entre la productivité et le coût du travail, ce qui décourage l'investissement dans les activités à forte intensité de main-d'œuvre, comme l'industrie manufacturière. Des salaires élevés, combinés aux autres coûts de production, ont limité la création d'emplois dans la zone franche de Djibouti à 1 000 depuis sa création en 2004 (GBM, 2018a). Malgré des incitations attrayantes, la majorité des entreprises utilise l'espace à des fins de stockage, car elles opèrent dans le commerce. Une déconnexion subsiste entre la productivité et les salaires malgré la réforme du Code du travail en 2006, qui a libéralisé le marché du travail en réduisant les rigidités pour embaucher et licencier les travailleurs, en diminuant l'intervention de l'État dans le règlement des conflits collectifs de travail et en supprimant les dispositions relatives au salaire minimum (Said Wais, 2017). D'une part, les salaires élevés du secteur public, qui comportent une prime de 18 %

par rapport aux salaires du secteur privé, faussent le marché du travail en raison de la concurrence pour les travailleurs qualifiés avec le secteur privé (GBM, 2019). D'autre part, la déconnexion entre la productivité du travail et les coûts du travail réduit les incitations des entreprises à utiliser des technologies à forte intensité de main-d'œuvre. Sur la base des salaires pratiqué dans le secteur du transport transfrontalier, la Banque mondiale estime que les niveaux de salaire à Djibouti sont deux à trois fois plus élevés qu'en Éthiopie (GBM, 2018a) et que la contribution sociale des employeurs s'élève à 15,7 % du salaire brut, contre 11 % en Éthiopie et 5 % en Érythrée (EY, 2019). Au sein de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord, le niveau du salaire minimum par rapport à la valeur ajoutée par travailleur ressort comme le second plus élevé, à Djibouti (à 0.71), derrière la Cisjordanie (à 0.75) et au-dessus de la moyenne mondiale de 0.65 (Islam et al., 2022). Au fil du temps, la politique salariale prudente menée dans le secteur public devrait contribuer à réduire les coûts unitaires de main-d'œuvre (FMI, 2019b).

Il est essentiel de combler les lacunes en matière de qualifications pour améliorer l'employabilité et la productivité de la main-d'œuvre djiboutienne. Les employeurs formels constatent souvent un manque de qualifications chez les demandeurs d'emploi djiboutiens et ont tendance à embaucher des travailleurs étrangers. Environ 21 % des Djiboutiens âgés de 15 à 24 ans n'avaient pas suivi d'enseignement primaire en 2017, contre 43 % il y a dix ans et 63 % il y a 20 ans (GBM, 2020). L'enquête MSME 2020 semble également indiquer l'importance de l'éducation des propriétaires d'entreprises pour leur réussite et la création d'emplois, car elle est fortement corrélée à la taille de la MPME. Alors que le gouvernement encourage les investissements étrangers, des obstacles à l'entrée du personnel étranger dans une entreprise subsistent (OIT, 2020). Les

études soulignent également les retombées par lesquelles les postes hautement qualifiés dans les activités économiques de pointe augmentent les niveaux d'emploi et de revenu locaux, principalement en accroissant la demande de services et la complémentarité avec les emplois moins qualifiés (Arias *et al*, 2019). Selon la loi, le droit de travailler ne doit être accordé que si les compétences du personnel ne sont pas disponibles sur le marché du travail national. Les permis de travail pour les cadres supérieurs et les experts techniques coûtent 1 124 dollars É.-U. à Djibouti, contre 73 dollars É.-U. en Éthiopie. Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre, l'OIT recommande à Djibouti de tirer parti de son portail en ligne existant pour informer et traiter l'entrée des travailleurs migrants, de réduire les coûts des permis de travail et de consulter davantage le secteur privé et les travailleurs pour simplifier les exigences et procédures administratives qui régissent leur entrée. Alors que dans les zones franches, la migration de la main-d'œuvre est régie par différents règlements établis par l'Autorité des ports et des zones franches de Djibouti (DPFZA), les coûts des permis correspondants ne sont pas accessibles au public.

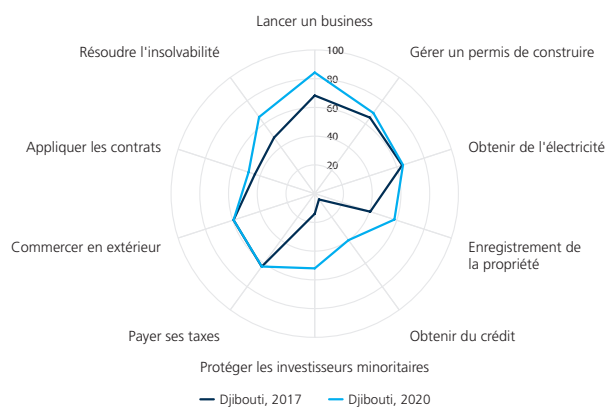
La demande d'enseignement technique et tertiaire explose, soulignant la nécessité d'accroître l'offre d'un enseignement de qualité. Le nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur à Djibouti est passé de seulement 461 en 2000 à 10 241 en 2018, soit une multiplication par vingt en moins de 20 ans (GBM, 2020). Environ 3 980 étudiants sont formés dans les domaines techniques et professionnels (République de Djibouti, 2020a). Le nombre attendu d'années de scolarisation a

doublé entre 2000 et 2017 pour atteindre 8,8 ans, en moyenne – au-delà des 8,5 ans en Éthiopie, mais inférieur aux 9,7 ans du Sénégal et aux 11,2 ans du Rwanda. L'Université de Djibouti, créée en 2006, répond en grande partie à cette demande. Les cinq facultés, les deux établissements et le centre de recherche ont accueilli 11 000 étudiants en 2015, dont 42,9 % de femmes (Deloitte, 2020). Cependant, les programmes de formation professionnelle et d'enseignement supérieur s'attachent à répondre aux besoins du secteur public et sont déconnectés des besoins du secteur privé (GBM, 2020). Le gouvernement pourrait tirer parti de l'intérêt des bailleurs de fonds¹² pour faire avancer le programme de compétences en préparant un plan stratégique pour l'expansion de l'offre d'éducation afin de mettre à niveau les compétences techniques, managériales et numériques pour le démarrage des secteurs à fort potentiel tels que le tourisme, la pêche, la logistique, la construction et l'économie numérique. Les interventions doivent suivre les pratiques visant à impliquer le secteur privé dans la conception, le financement, la mise en œuvre et l'assurance qualité des programmes éducatifs, tant dans la formation professionnelle que dans l'enseignement supérieur. La création d'une direction de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) sous l'égide du Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, ainsi que du Centre de leadership et de l'entrepreneuriat (CLE), constituent des bases solides pour combler le déficit de qualifications. La stratégie du gouvernement visant à s'engager auprès de la diaspora pourrait contribuer à renforcer les compétences par le biais d'un projet de migration circulaire avec retour, et devrait être complétée par des efforts d'harmonisation des systèmes éducatifs au sein de la région.

12. Le projet de centre d'excellence pour l'Afrique de la Banque mondiale aidera l'Université de Djibouti à créer un centre d'excellence en logistique et en transport afin d'aligner l'offre de compétences sur la demande du secteur privé. L'Université technique d'Istanbul, en Turquie, apporte son soutien à l'Université de Djibouti pour lancer des cours d'intelligence artificielle, d'ingénierie maritime et de logistique des transports. Djibouti négocie également la mise en œuvre d'un programme d'enseignement technique coopératif avec des partenaires chinois.

L'accès à la terre doit être mieux géré pour soutenir les secteurs hors des zones franches, comme le tourisme, l'immobilier et le logement. L'État reste le principal propriétaire foncier, mais la vente de terrains n'est encadrée par aucune réglementation, à l'exception de la Loi des Finances qui fixe les prix. Le prix, inférieur au marché, est fixé sans procédure d'expertise (Banque mondiale, 2019b). L'absence de procédures transparentes pour le choix des acheteurs institutionnels et des promoteurs affaiblit la concurrence dans le secteur privé, favorise le risque de collusion et entraîne un mauvais ciblage des incitations. Le Code des zones franches de Djibouti indique que les entreprises peuvent louer un entrepôt, des bureaux ou un terrain à bâtir dans la zone franche, et l'Agence nationale de promotion des investissements (ANPI) aide les investisseurs à obtenir un terrain pour un programme d'investissement. Pour l'acquisition de terrains vendus par les acteurs privés, malgré les exonérations fiscales pour les entreprises pendant la période de construction et la réduction du délai d'enregistrement des biens de 45 à 24 jours en 2019 (*Doing Business*), la complexité et la longueur du processus d'acquisition des terrains demeurent problématiques pour les entreprises. La présence non enregistrée d'occupants peut rendre difficile l'attribution de terrains pour le développement des infrastructures des investissements privés. Seuls 25 000 titres fonciers et autant de certificats temporaires sont enregistrés, alors que le potentiel estimé est d'environ 250 000 (Banque mondiale, 2019b)¹³. La nature temporaire de ces certificats fonciers est un frein pour les habitants des quartiers historiques de Djibouti-Ville d'accéder au crédit afin d'améliorer leur logement en utilisant ces titres provisoires comme collatéral. La régularisation foncière prennent huit mois à être traités. Pour améliorer la gestion foncière, le gouvernement pourrait réduire

Figure 14. Doing Business (distance par rapport à la frontière, des scores plus élevés reflètent une meilleure performance)



Source : A2F Consulting, 2020

le chevauchement des compétences institutionnelles et créer des systèmes d'information adéquats, comme la modernisation du système de délivrance des titres fonciers et de régularisation par la Direction des biens de l'État et des affaires foncières. Pour cela, depuis deux ans, le gouvernement a engagé la réforme du cadre juridique institutionnel des domaines, de la conservation foncière et du cadastre dans le cadre du programme zéro bidonville. En outre, des améliorations notables sont en cours au travers l'action de l'agence de réhabilitation urbaine et du logement (Arulos) qui régularise plus de 10 000 titres d'occupation provisoire en titre foncier.

Le faible accès au financement, dû à l'asymétrie de l'information, limite la croissance du secteur privé
 Djibouti a fait des progrès significatifs dans l'amélioration de son environnement des affaires pour stimuler la création d'entreprises au

13. Bien qu'elles aient les mêmes droits en matière de propriété et d'administration des biens immobiliers, les femmes sont nettement désavantagées dans les procédures de divorce et d'héritage (Code de la famille).

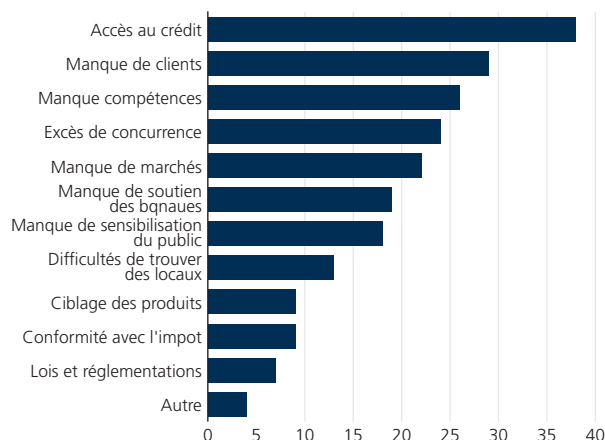
cours des dernières années, gagnant 55 rangs dans l'indicateur *Doing Business* (DB) 2019 de la Banque mondiale¹⁴. Le score de Djibouti dans la facilité de faire des affaires a augmenté de 34 % au cours des quatre dernières années pour atteindre 62 sur 100 dans DB 2020. Les droits des investisseurs, notamment pour l'investisseur minoritaire et l'accès au capital, sont mieux protégés à Djibouti par rapport à la moyenne de l'Afrique subsaharienne. Le climat des affaires s'étant amélioré, Djibouti a attiré près de 555 millions de dollars É.-U. d'investissements transfrontaliers au titre du Code des investissements pour la période 2014-2018 (ANPI, 2018). Le gouvernement a fait des efforts explicites pour améliorer la confiance des investisseurs après le différend avec DP World concernant la concession du port de Doraleh. Une solution rapide au différend permettrait de soutenir la bonne réputation du pays en tant que destination d'investissement (voir Encadré 8 ci-après). La création d'une entreprise est devenue moins coûteuse grâce à l'introduction d'une exemption de trois ans des frais de licence pour les nouvelles entreprises opérant dans des activités spécifiques. Les frais de licence pour les investisseurs sont ramenés à 40 % du revenu par habitant en 2019, contre 200 % en 2012. La mise en place d'un guichet unique lancé en 2017 par l'ANPI et la réduction de près de la moitié du nombre de procédures ont permis une diminution remarquable du délai d'accomplissement de l'ensemble des procédures qui est passé de 44 jours en 2007 à 14 jours en 2019. L'ANPI abrite désormais plusieurs agences impliquées dans le processus de création d'entreprise et joue un rôle accru dans la coordination du programme de climat d'investissement. Le nombre d'entreprises créées a doublé entre 2017 et 2018 (ANPI, 2018). Des efforts supplémentaires sont nécessaires pour améliorer le climat

des affaires en permettant la coordination des entités gouvernementales, afin de concilier les besoins d'incitation à la formalisation pour une croissance tirée par le secteur privé et les décisions budgétaires axées sur des objectifs de collecte d'impôts à court terme. Les meilleures pratiques internationales recommandent par exemple d'abolir le système de licence commerciale. Les exceptions accordées aux nouvelles entreprises sont limitées à quelques activités et le coût de la licence est prohibitif dans des secteurs tels que le tourisme (500 dollars É.-U. pour un guide touristique). L'incohérence dans l'introduction d'une nouvelle activité commerciale pour les entreprises « start-up », avec une taxe de 1 600 dollars É.-U. par an, représente également un obstacle à la formalisation des entreprises. La feuille de route visant à intégrer les unités de production informelles dans l'économie formelle, en cours d'élaboration par le Ministère du commerce, devrait chercher à résoudre ces problèmes (MCD, 2020).

La récente enquête de la Banque mondiale sur les MPME souligne que l'accès au crédit est le principal obstacle à la création et à l'exploitation d'une entreprise durant la pandémie de COVID-19 (voir Figure 15 ci-après). Les MPME sont confrontées à un déficit de financement estimé à 147 millions de dollars É.-U., soit l'équivalent de 9 % du PIB (GBM, 2017). Les entreprises appartenant à des femmes et les micro-entreprises peinent davantage à accéder au financement, notamment en raison d'une informalité plus répandue. Les femmes classent l'accès au financement comme le plus grand défi pour gérer des affaires (58 % d'entre elles), tandis que les hommes le classent en troisième position (48 % d'entre eux). Les mesures de confinement associées à la pandémie de COVID-19 ont fait payer un lourd tribut

14. Les rapports *Doing Business* 2018 et 2020 sont actuellement en cours d'audit. Les efforts de Djibouti pour assouplir son climat des affaires ont été soutenus par le projet de gouvernance pour le développement du secteur privé de la Banque mondiale (P146250).

Figure 15. Principaux défis à relever pour créer une entreprise à Djibouti (en % du total des réponses)

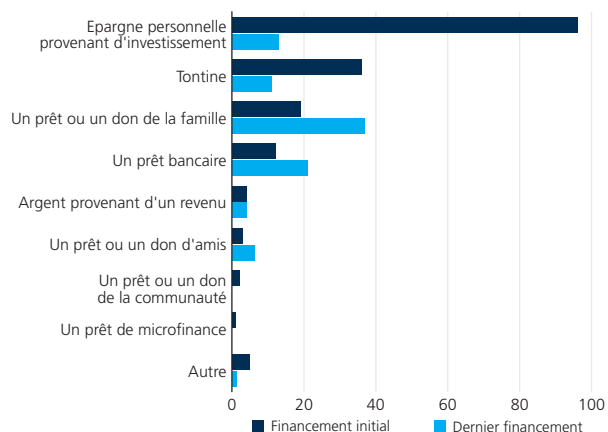


Source : A2F Consulting, 2020

aux MPME et ont probablement exacerbé les difficultés préexistantes d'accès au financement. En dépit de la liquidité du secteur bancaire, le crédit au secteur privé ne finance que 5 % des entreprises formelles, généralement de grandes entreprises. Pour financer leur investissement initial, les MPME utilisent leurs propres économies provenant de l'investissement, parfois complétées par des fonds provenant de la tontine ou de membres de la famille, qui étaient également la principale source de financement récente pour les entreprises en activité (voir Figure 16). Un nombre relativement faible d'entreprises a contracté un emprunt auprès d'institutions financières. Près d'un quart d'entre elles a demandé un prêt ou une ligne de crédit (20 % des EAF) et seulement 10 % ont actuellement un engagement en cours.

L'asymétrie de l'information en l'absence d'une infrastructure de crédit solide est la principale source de friction pour un meilleur accès au financement. Les MPME interrogées en 2020 ont indiqué qu'elles n'avaient pas l'intention d'emprunter en raison du manque de garanties - 55 % des entreprises n'ont aucune

Figure 16. Sources de financement initial et dernier pour les MPME (en % de la réponse totale)



Source : A2F Consulting, 2020

garantie - et de la tarification des prêts. Les intérêts facturés par les banques commerciales sont élevés, en moyenne 13 %, dans un contexte d'inflation bien maîtrisée. Les entreprises qui pouvaient garantir un prêt offraient une garantie évaluée à plus de deux fois la valeur du prêt pour 40 % d'entre elles et à la même valeur pour 33 % d'entre elles. Les récentes réformes commerciales visant à réduire l'aversion au risque des institutions financières ne se sont pas encore traduites par un accès plus facile au financement et doivent être complétées par une infrastructure de crédit solide. En 2019, Djibouti a renforcé l'accès au crédit en mettant en place un système fonctionnel de transactions certifiées et un registre unifié des garanties basé sur les avis reçus. Comme de nombreuses entreprises sont impliquées dans l'entreposage et la logistique, les solutions pour réduire les risques résidaient dans l'utilisation de garanties mobilières (récépissés d'entrepôt) et d'un registre de celles-ci. Djibouti a également facilité le règlement de l'insolvabilité en facilitant l'ouverture des procédures, en les rendant plus accessibles aux créanciers et en augmentant l'efficacité des

formalités judiciaires. Le délai de résolution de l'insolvabilité a été réduit d'un tiers, à 1,5 an, et les taux de recouvrement ont augmenté de 37,6 % à 44 % en 2019. À l'avenir, les initiatives de la Banque centrale visant à améliorer la couverture du registre des crédits (couvrant 0,4 % des adultes), du registre des garanties (y compris la mise à jour régulière des informations) et du registre des actifs mobiliers établi en 2018, demeureront essentielles.

Alors que les Services financiers numériques (SFN) peuvent fournir des solutions innovantes pour améliorer l'accès au financement,

en particulier pendant l'épidémie de COVID-19, la très faible acceptation des canaux numériques limite leur mise en route. La plupart des banques à Djibouti fournissent des services de banque mobile, de banque et de monnaie électroniques et le service Mobicash est disponible depuis 2011, mais avec une adoption limitée (A2F Consulting, 2020). La solution développée par Djibouti Telecom en 2016 ne fonctionne pas et le service de porte-monnaie électronique mFD n'a pas encore atteint une échelle significative. La plupart des MPME (47 %) ne perçoivent pas les avantages de l'utilisation des canaux numériques et, par conséquent,

Encadré 3. Bilan des initiatives prises par le gouvernement de Djibouti pour favoriser l'accès au financement

Le Fonds de développement économique de Djibouti (FDED) a été fondé en 2002 et a pour mission de fournir des fonds et un soutien technique aux petites et moyennes entreprises à fort potentiel. Les programmes proposés comprennent la préparation de plans d'affaires, l'aide à la modélisation financière, une académie pour les jeunes diplômés et des prêts pour les entreprises à forte croissance appartenant à des jeunes. Alors que l'objectif déclaré est de réaliser des investissements rentables, les résultats sont décevants. Le FDED n'est pas en mesure de répondre aux besoins de nombreux entrepreneurs en raison de l'absence de gouvernance efficace, de gestion des risques et de produits appropriés. Avec un financement de plus de 7 milliards de FD, le fonds n'a soutenu que 525 projets et présente un risque élevé de défaillance compte tenu de ses lignes de crédit étrangères (Koweït, Arabie Saoudite).

Le Fonds djiboutien de garantie partielle de crédit (FGPCD) a été créé par le gouvernement en 2016 pour faciliter l'accès des MPME djiboutiennes au financement bancaire. La Banque mondiale a apporté son soutien technique et financier à la conception du FGPCD. Il compte un effectif total de sept professionnels et dispose d'un capital de 100 millions de FD (soit 563 000 dollars É.-U.). Le FGPCD a signé des accords de partenariat avec cinq banques et une institution financière. Il a reçu sa première demande de garantie officielle en février 2020.

La caisse d'épargne et de crédit (CPEC), financée et gérée par le gouvernement, est un réseau de trois coopératives financières locales créé en 2011. La Banque mondiale estime le potentiel d'emprunteurs de microfinance à 150 000 contre 1 011 emprunteurs actifs réels. Seul 1 % des MPME utilise le microcrédit comme source initiale de financement. Pour stimuler la microfinance, qui ne représente que 0,04 % de l'encours des prêts, la CPEC doit accroître ses capacités et ses domaines de compétences (gestion des risques, octroi de crédits, développement de nouveaux produits).

Source : Banque mondiale (2018)

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Défis Transversaux			
DES SERVICES D'INTÉRÊT PUBLIC ABORDABLES Des PPP compétitifs et une réglementation efficace pour des services abordables	Les négociations bilatérales et les propositions non sollicitées résultent en une tarification non concurrentielle de projets d'infrastructure tandis que l'absence de régulation indépendante des secteurs d'intérêt public entraîne des tarifs élevés.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre les meilleures pratiques en matière de passation de marchés dans le cadre des PPP, afin de garantir un appel d'offres transparent, équitable et concurrentiel, assorti d'un contrôle indépendant ■ Renforcer la capacité institutionnelle de la direction des PPP ■ Réaliser des études de préfaisabilité pour les PPP dans les secteurs prioritaires (infrastructure, logement, gestion des déchets, tourisme, abattoirs) ■ Rendre opérationnel le régulateur indépendant multi-sectoriel pour que les règles du jeu soient équitables dans les secteurs d'infrastructure, en nommant un directeur général et un conseil d'administration, et en procédant à des consultations avec les parties prenantes sur les directives à prendre 	Court Moyen Court Court
FORMALITÉ Vers la formalisation et des conditions de concurrence équitables	Le système fiscal et d'octroi de licences crée des distorsions de marché et freine la formalisation des firmes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre les recommandations de la Conférence nationale sur la fiscalité de 2015 et de l'Étude sur la fiscalité de 2017 de la Banque mondiale ■ Revoir le système d'octroi de licences afin d'en améliorer la cohérence et favoriser l'entrée des entreprises, notamment dans le secteur de l'artisanat 	Court Court
GOVERNANCE Attirer les IDE en tirant parti des efforts considérables pour l'amélioration du climat des affaires	Les défis liés à la bonne gouvernance et à l'environnement des affaires accroissent la perception des risques par les investisseurs et les entrepreneurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Numériser les services institutionnels pour améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur public (y compris les marchés publics) et l'environnement réglementaire des entreprises ■ Mettre en œuvre les plans d'action existants afin d'améliorer le climat des affaires par le biais de la task force spécialisée mise en place et en améliorant la coordination institutionnelle 	Long Court
GOVERNANCE Accroître la voix du secteur privé dans les efforts d'amélioration du climat des affaires	La faible organisation du secteur privé limite la défense de ses besoins, notamment pour développer des mécanismes équitables d'accès aux d'offres.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Améliorer le dialogue public-privé (PPD) en structurant les organisations professionnelles, en adoptant une approche inclusive pour les exposer aux opportunités de croissance, en renforçant la gouvernance et la capacité de la Chambre de commerce autour de chapitres sectoriels et en revitalisant le Haut conseil national pour le PPD ■ Soutenir le secteur privé dans ses initiatives visant l'amélioration du cadre réglementaire, juridique et institutionnel (par exemple : loi du transport terrestre) 	Moyen Court
COMPÉTENCES Des compétences pour répondre à la demande de main-d'œuvre et soutien de l'entrepreneuriat	Les programmes de formation existants ne permettent pas d'acquérir des compétences techniques et non techniques suffisantes et adaptées aux emplois.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer la collaboration avec le secteur privé dans la conception des programmes d'enseignement technique et tertiaire, en s'appuyant sur les résultats fructueux des partenariats existants avec la nouvelle direction de l'EFTP ■ Favoriser la mise en place de programmes de formation réalisés en PPP et développer les centres de formation professionnelle avec une gouvernance publique-privée ■ Préparer et mettre en œuvre un plan stratégique pour l'expansion des programmes d'éducation professionnelle axés sur l'égalité des sexes afin de développer les compétences numériques, financières et techniques 	Moyen Moyen Long

moins de 1 % d'entre elles utilisent une carte de crédit, une banque sur Internet ou le paiement mobile. Outre l'amélioration du niveau d'alphabétisation financière et numérique de la population, le développement de l'accès et de la disponibilité des plates-formes numériques peut amener à un état d'esprit numérique et permettre des activités telles que le commerce électronique. Seuls 41 % de la population djiboutienne disposeraient d'un téléphone mobile et 16 % auraient accès au haut débit mobile nécessaire à la pleine utilisation de la plupart des SFN (A2F Consulting, 2020).

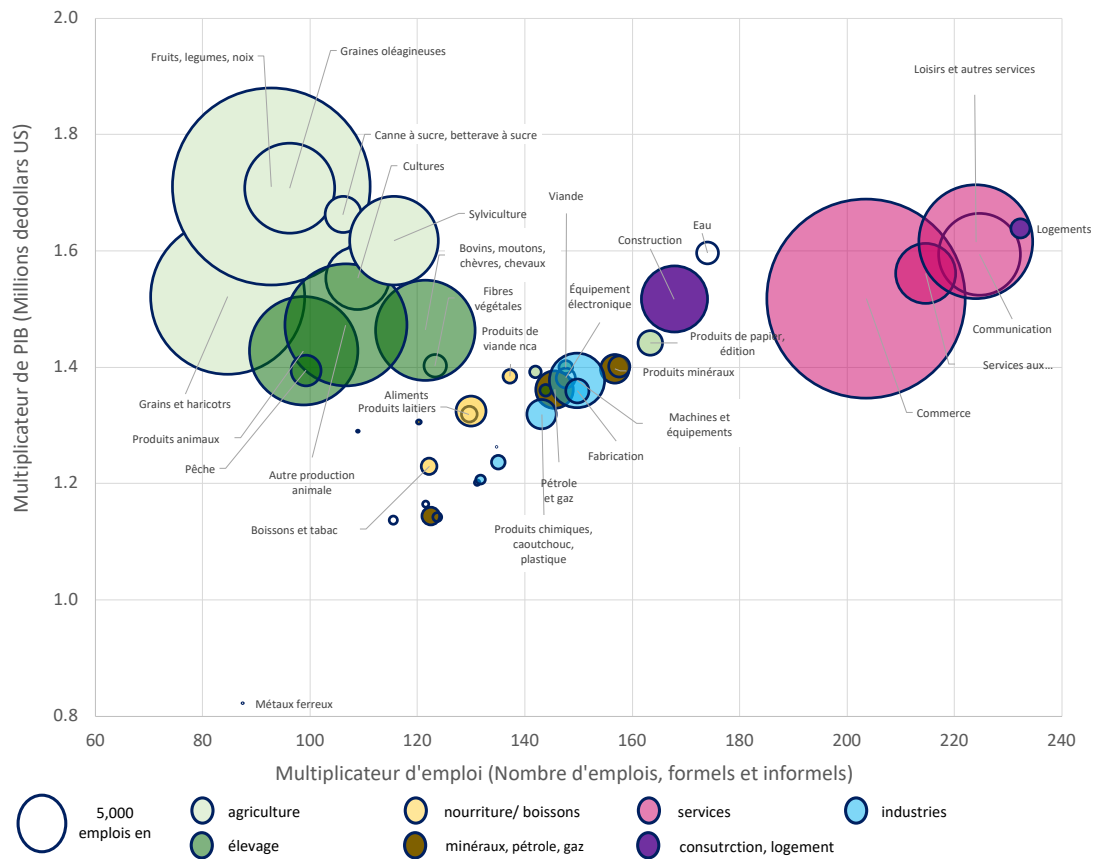
Le tableau ci-dessous résume les réformes transversales susceptibles de faciliter le développement du secteur privé. Les actions colorées en vert sont les plus réalisables tandis que celles colorées en rouge sont les plus difficilement réalisables. Ces réformes peuvent permettre à Djibouti de créer des emplois et des liens entre les différentes parties de son économie duale, tout en récoltant les fruits des importants investissements publics en infrastructure. Dans un scénario sans réforme, le modèle de développement public sera confronté à des problèmes de durabilité et les inégalités se creuseront.

OPPORTUNITÉS POUR LE SECTEUR PRIVÉ

Djibouti offre des opportunités concrètes de développement du secteur privé qui s'articulent autour de trois piliers : (i) tirer parti de la position géostratégique et des infrastructures de Djibouti pour consolider sa position ; (ii) capitaliser sur les ressources naturelles pour diversifier et créer des emplois ; et (iii) stimuler l'entrepreneuriat pour une croissance inclusive. En 2014, le gouvernement a lancé la stratégie Djibouti Vision 2035, dans le but de maintenir la dynamique de croissance et de faire du pays un centre régional d'échanges et de commerce. Le commerce et les services de communication sont déjà le moteur de l'économie, avec des multiplicateurs d'emploi élevés (voir Figure 17 ci-après) ; en générant un million de dollars É.-U. de recettes de vente supplémentaires dans ce secteur, l'économie créerait plus de 200 emplois et ajouterait 1,5 million de dollars É.-U. au PIB. La croissance à moyen terme devrait être soutenue par une activité accrue dans les transports, la logistique et les services de télécommunication – s'ils sont libéralisés et

concurrentiels – car le pays pourrait recevoir les dividendes de son ambitieux programme d'investissement, de sa stabilité économique et de sa proximité avec le grand marché du COMESA. Le principal défi de Djibouti est de transformer les investissements publics dans les infrastructures en une large croissance menée par le secteur privé afin de créer des emplois et de réduire la pauvreté. Pour ce faire, il faudrait améliorer l'efficacité et la transparence des entreprises publiques - un objectif auquel le Fonds souverain peut contribuer en suivant les meilleures pratiques (voir annexe 2 ci-après). Les développements de ces dernières années soulignent également le risque potentiel de créer une économie duale avec les secteurs du commerce et de la logistique en forte croissance générant pas suffisamment de retombées positives pour la réduction de la pauvreté. Djibouti a déjà pris des mesures pour améliorer le climat des affaires, réduire les coûts des facteurs, soutenir les MPME et ouvrir les secteurs protégés à la concurrence. L'amélioration des conditions de

Figure 17. Le commerce, les loisirs, les services aux entreprises et les TIC sont les secteurs qui présentent les multiplicateurs d'emploi et de valeur les plus élevés



développement du secteur privé a le potentiel de soutenir une croissance plus résiliente (voir Encadré 5 ci-après) et inclusive, y compris pour les réfugiés (voir Encadré 7 ci-après).

Les domaines d'opportunités s'articulent autour de trois piliers.

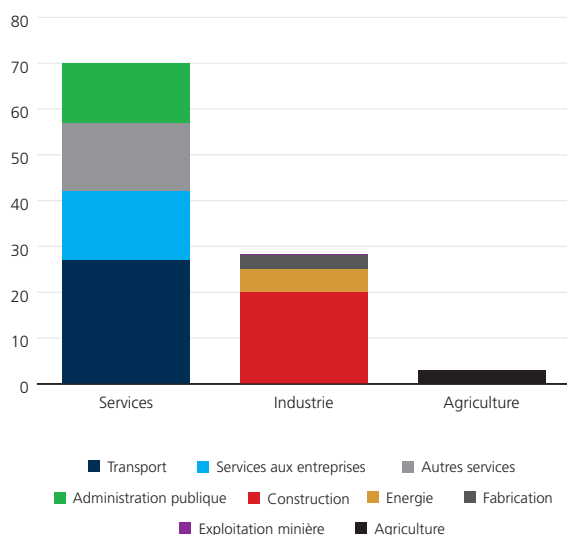
Premier pilier

Tirer parti de la situation géostratégique et de l'infrastructure de Djibouti pour consolider son avance régionale en tant que centre de

services pour le commerce, les télécommunications et la finance

Djibouti a connu une croissance remarquable au cours de la dernière décennie en investissant dans les infrastructures ferroviaires, routières et portuaires et en tirant le meilleur parti de sa situation au carrefour des routes maritimes les plus fréquentées. Dans le but de positionner Djibouti comme centre régional de commerce et de logistique, le gouvernement a mis en œuvre des réformes du climat des affaires et des investissements à grande échelle pour développer les infrastructures logistiques par le biais de la DPFZA. L'activité logistique de Djibouti

Figure 18. Djibouti est une économie de services

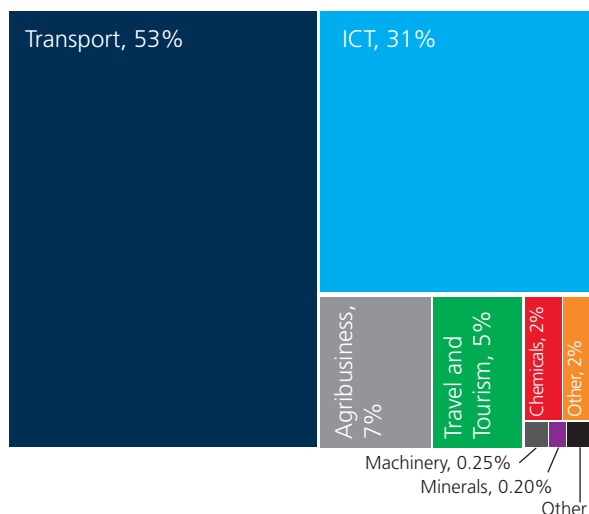


Source : Banque africaine de développement, profil pays de Djibouti

est fortement dépendante de l'Éthiopie, ce qui appelle à la diversification des sources de commerce et à une plus grande valeur ajoutée, car la concurrence régionale représente un risque pour la croissance. Pour maintenir son avantage concurrentiel, Djibouti cherche à améliorer la connexion de transport avec l'arrière-pays. L'exploitation du plein potentiel du chemin de fer vers l'Éthiopie, opérationnel depuis 2018, nécessitera du matériel, des logiciels et un transfert modal efficace par la route. La facilitation douanière du commerce et l'entretien du corridor routier vers l'Éthiopie, détérioré en raison de surcharges, sont urgents. Djibouti peut également diversifier ses sources de revenus et créer des emplois en stimulant la logistique avancée, en devenant un centre de transbordement et en développant sa propre base d'exportation et ses services à valeur ajoutée. La société d'État Great Horn Investment Holding (GHIH)¹⁵ dispose d'un programme d'investissement ambitieux pour soutenir cette stratégie,

15. GHIH contribue et dirige plusieurs autres projets tels que la planification, la construction et l'investissement dans les aéroports, les autoroutes, les centrales électriques, le quartier des affaires, les zones industrielles et la réparation des chantiers navals.

Figure 19. Les services (TIC et commerce) ont dominé les exportations en 2019



Source : Atlas de Harvard sur la complexité économique

qui nécessitera également un financement pour la formation des 34 000 travailleurs qualifiés nécessaires pour répondre aux besoins de la nouvelle zone de libre-échange.

À moyen terme, le gouvernement espère tirer parti de l'émergence d'exportations non traditionnelles, notamment liées aux services TIC et à l'industrie manufacturière légère à partir des zones franches pour augmenter la valeur ajoutée. Avec le grand volume de marchandises qui transitent par le pays - jusqu'à 11 fois son PIB - Djibouti peut tirer parti de ses installations portuaires et de la zone franche pour ajouter de la valeur aux marchandises actuellement réexportées par le biais de la transformation, de l'assemblage, du conditionnement, et ainsi diversifier la croissance. Cependant, le secteur manufacturier reste au stade embryonnaire et fait face à une myriade de défis, notamment à un manque d'échelle lorsqu'il s'agit de cibler le marché intérieur,

Encadré 4. Djibouti tire parti des initiatives régionales et mondiales

L'initiative chinoise « Belt and Road » (BRI) vise à réduire le coût des transports et à faciliter une meilleure intégration commerciale entre les pays en développement et la Chine continentale, en reliant 70 pays à travers le monde. Ce projet d'infrastructure de 160 milliards de dollars É.-U. est financé par la Banque asiatique d'investissement dans les infrastructures et le Fonds de la route de la soie. Au niveau régional, l'initiative vise à connecter la Corne de l'Afrique en utilisant Djibouti comme porte d'entrée de la région. La situation stratégique unique du pays, qui joue un rôle crucial dans la BRI, a permis à la Chine de débloquer d'importants financements pour les infrastructures de transports routier, ferroviaire et maritime. Djibouti offre un accès au grand marché éthiopien, qui est enclavé, et crée un lien entre l'Afrique et le Moyen-Orient, tandis que le canal de Suez offre une voie vers l'Europe.

L'initiative pour la Corne de l'Afrique, qui rassemble Djibouti, l'Éthiopie, le Kenya, la Somalie et l'Érythrée, vise à construire une Corne de l'Afrique prospère, intégrée et pacifiée. En collaboration avec des partenaires de développement, dont la Banque africaine de développement, l'Union européenne et le Groupe de la Banque mondiale, l'initiative se concentre sur les priorités régionales tout en renforçant les synergies avec les efforts nationaux. L'engagement et l'alignement politiques favorisent une mise en œuvre efficace et représentent une opportunité pour Djibouti de tirer parti de l'initiative en vue d'accéder au grand marché régional.

une forte concurrence des pays du Golfe sur les marchés mondiaux, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et un accès abordable et fiable à l'électricité. À moyen terme, les opportunités pourraient devenir considérables si une capacité de production d'énergie renouvelable à moindre coût est développée, si les services de télécommunication sont abordables pour les entreprises locales et si Djibouti tire parti des complémentarités avec son voisin enclavé. L'Éthiopie est dotée d'intrants précieux pour l'industrie légère et d'une main-d'œuvre productive, mais elle est confrontée à une pénurie de devises, à des difficultés logistiques et à un accès limité au financement.

L'accès à une énergie fiable et abordable est un défi majeur pour les entreprises, car l'électricité

représente 25 % de leurs dépenses. Le mix de production (principalement alimenté par des combustibles lourds), l'inefficacité des installations de production et des lignes de distribution, ainsi que les coûts administratifs élevés contribuent au coût onéreux de l'électricité. La transition du pays vers les énergies renouvelables nationales (solaire, éolienne, géothermique) a un fort potentiel pour attirer les investisseurs et augmenter durablement la capacité de production. Électricité de Djibouti (EDD) estime que les énergies renouvelables pourraient fournir 296 MW d'ici à 2024, soit plus de cinq fois la capacité effective actuelle, pour répondre à la demande intérieure qui croît à un taux annuel estimé à 7,5 % (Pemandu, 2019a)¹⁶. Alors que des solutions privées pourraient permettre la génération d'électricité à moindre coût et une

16. La Banque mondiale (2020a) prévoit que d'ici à 2024, les capacités éoliennes, gazières et solaires atteindront respectivement 60, 50 et 30 MW. Les importations d'hydroélectricité en provenance d'Éthiopie ajouteront 220 MW, une deuxième interconnexion venant compléter la première déjà exploitée depuis 2011.

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Pilier 1 - Tirer parti de la géolocalisation stratégique et des infrastructures pour consolider le leadership en tant que hub de services pour le commerce, les télécom et la finance			
Une production efficiente d'énergie renouvelable	Le manque de clarté des plans de production, des modalités de vente de l'énergie, de la réglementation et de la durée de la procédure accroît la perception des risques liés à la production d'électricité par les investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Concevoir et mettre en œuvre un plan directeur et une approche programmatique en matière d'électricité visant à assurer la fiabilité du réseau électrique afin de permettre la génération d'électricité ■ Mettre à jour la loi IPP de 2015 pour clarifier les modalités de vente de l'énergie produite et répartir les responsabilités de chaque partie prenante. Compléter par des directives et des règles claires pour la mise en œuvre ■ Mettre en œuvre les dispositions de la loi sur les PPP et leur mise en place effective pour attirer les investisseurs dans la géothermie et finaliser la première régulation sur celle-ci 	Moyen Court Moyen
Une meilleure performance de l'approvisionnement en énergie	La gestion inefficace de l'approvisionnement en électricité augmente ses coûts.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donner au régulateur les moyens d'ajuster les tarifs en faisant approuver par le gouvernement le décret d'application de la loi n° 74/AN/20/8eme, qui définit le mandat législatif du régulateur ■ Réduire les coûts de distribution d'EDD, y compris les coûts financiers liés aux paiements non effectués ou retardés des entités publiques ■ Développer des programmes d'efficacité énergétique par le biais de l'Agence nationale pour l'efficacité énergétique, dépendant du ministère de l'Énergie ■ Déployer des compteurs intelligents pour améliorer les performances commerciales 	Court Court Moyen Moyen
Réduire le coût des services télécom pour stimuler la compétitivité et l'entrepreneuriat	L'absence de concurrence entraîne des prix élevés et entrave l'innovation dans le secteur des télécommunications.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Étendre progressivement le champ de la concurrence dans les infrastructures de télécom en accordant des licences à au moins un opérateur privé ■ Attirer un partenaire stratégique pour Djibouti Telecom 	Moyen Court
Maintenir l'avantage concurrentiel dans la logistique en investissant dans les infrastructures de transport terrestre	L'investissement public dans les infrastructures et l'entretien est nécessaire car les solutions privées ne sont pas viables.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réhabiliter et améliorer l'entretien des corridors routiers (nord et sud) vers l'Éthiopie ■ Renforcer la capacité de l'entreprise publique Ethio-Djibouti Railway à gérer efficacement les opérations ferroviaires (transfert modal, matériel roulant, logiciels, réglementation de la sécurité) 	Moyen Moyen
Le maintien d'un avantage concurrentiel dans la logistique grâce à la facilitation du commerce	L'échec de la coordination institutionnelle entraîne une inefficacité dans le dédouanement, le mouvement de biens et la gestion de la problématique environnementale	<ul style="list-style-type: none"> ■ Créer une autorité de gestion du corridor Djibouti-Éthiopie pour faciliter le commerce à la frontière ■ Établir une structure de gouvernance des ports forte et moderne, moderniser le système d'information et améliorer l'efficacité des prestataires de services des zones franches 	Moyen Moyen
Accroître la valeur ajoutée et l'emploi	Le déficit de compétences dans la logistique limite l'emploi et la valeur créée.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer des programmes de formation pour renforcer les compétences logistiques afin de répondre aux besoins de l'Autorité des ports et zones franches ■ Appuyer et consolider le Centre de ressources et des compétences pour répondre durablement au déficit de savoirs dans ce domaine 	Court Court

meilleure distribution en zone urbaine, elles ne seraient pas financièrement viables dans le cadre de mini-réseaux en zone rurale. Pour améliorer la production d'électricité domestique, le gouvernement a approuvé en 2015 une loi visant à réglementer les IPP, qui ouvre des possibilités d'investissement privé. Bien que certains aspects de la loi auraient besoin d'être davantage clarifiés, des projets dans l'éolien et le solaire ont vu le jour.

La dotation unique de Djibouti en matière de connectivité internationale ne profite pas à l'économie locale car le secteur des télécommunications reste monopolistique et tourné vers l'extérieur. L'entrée d'un concurrent supplémentaire sur le marché pourrait entraîner une réduction des prix à hauteur de 22 % à Djibouti et le secteur privé pourrait stimuler l'innovation et l'efficacité (Decoster et al. 2019). Avec le soutien de la Banque mondiale, le gouvernement met en place un régulateur multisectoriel indépendant, première étape vers l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence. S'il est pleinement exploité, Djibouti y trouverait un avantage unique en matière de connectivité internationale et pourrait se positionner en pôle numérique régional, notamment pour les centres de données. Pour consolider cette position, Djibouti pourrait bénéficier d'améliorations et d'harmonisation en matière d'infrastructure de données, de réglementation des télécommunications, de cybersécurité, d'administration en ligne et de paiement numérique transfrontalier.

Deuxième pilier

Capitaliser sur les ressources naturelles pour diversifier l'économie tout en maximisant la création d'emplois dans le tourisme et la pêche

Le tourisme est sous-développé à Djibouti bien qu'il soit le secteur le plus prometteur en terme

de création d'emplois à mesure que l'économie mondiale se redresse. Les loisirs et les services connexes sont l'un des secteurs qui affiche le plus grand multiplicateur d'emplois à Djibouti, avec le potentiel de générer 30 000 emplois directs (estimations pré-COVID-19) contre 2 000 en 2017. Cette opportunité découle des atouts naturels du pays, de la demande potentielle de l'Éthiopie, pays enclavé, et du statut de Djibouti en tant que centre d'affaires. La stratégie du gouvernement visant à élargir son offre dans le tourisme d'affaires et de conférence, le tourisme balnéaire et le tourisme culturel et naturel nécessiterait près de 700 millions de dollars É.-U. d'investissements privés pour développer les sites et les capacités d'hébergement. Le tourisme balnéaire est le plus à même de répondre à la tendance à la régionalisation induite par la COVID-19. Une analyse plus approfondie est nécessaire pour évaluer la compétitivité dans ce segment et la meilleure façon de créer des liens avec l'Éthiopie dans ce secteur. Pour réaliser le potentiel de Djibouti, il faudrait également alléger les contraintes liées à la stimulation des liaisons aériennes, à la connectivité intérieure et aux compétences.

Contrairement à la plupart des pays d'Afrique, le potentiel de développement agricole de Djibouti est très limité en raison d'un climat peu clément, tandis que les ressources halieutiques représentent une opportunité inexploitée pour la sécurité alimentaire et l'emploi. Au sein du secteur, les produits animaliers offrent le plus grand nombre d'emplois. Djibouti est bien placé pour consolider son rôle de centre de transit régional pour les exportations de bétail, mais le potentiel de croissance et de valeur ajoutée est limité par la dépendance à l'égard de l'élevage nomade, les ressources en eau limitées et les installations de transformation très peu nombreuses. La pêche représente une grande opportunité dans le contexte d'une demande

Encadré 5. Solutions du secteur privé pour promouvoir l'adaptation au changement climatique à Djibouti

Dans le contexte de son espace fiscal limité, Djibouti doit s'appuyer sur les solutions du secteur privé pour surmonter sa capacité d'adaptation limitée. Le succès de Djibouti dans la mobilisation du financement requis pour les programmes d'atténuation et d'adaptation au changement climatique repose sur l'identification de projets adéquats pour les investissements privés. Ceci implique de s'attaquer aux obstacles à la croissance des secteurs clés pour l'adaptation et d'établir une approche en chaîne de valeur qui permette de relier les agriculteurs de subsistance et les communautés rurales à d'autres entités du secteur privé et au marché. Il est tout aussi important d'intégrer le changement climatique dans le programme de développement afin d'améliorer la préparation à l'avenir, et de permettre au secteur privé de prendre l'initiative dans de nombreux domaines.

1. L'identification et l'évaluation des risques consistent à identifier et à quantifier les principaux risques de catastrophe ou de changement climatique, leur probabilité de réalisation, les impacts potentiels et les principales vulnérabilités (infrastructures à risque, communautés et populations vulnérables).
2. La réduction des risques passe par la diversification des services liés à la logistique et au transport ; le développement des capacités en matière de planification et de réglementation des investissements, y compris la gestion des PPP ; les investissements dans les infrastructures d'irrigation et d'eau ; les stratégies visant à accroître la productivité agricole et la sécurité alimentaire ; l'amélioration de la préparation et de l'aménagement du territoire ; la mise en œuvre d'initiatives d'inclusion financière pour soutenir les éleveurs ; et le développement de filets de sécurité sociale bien ciblés et de systèmes de soins de santé primaires efficaces pour limiter l'impact des catastrophes.
3. Le transfert des risques vers les ménages implique un accès accru à des instruments financiers efficaces, tels que les initiatives axées sur la téléphonie mobile en Afrique de l'Est, afin de remédier à l'incapacité disproportionnée des ménages pauvres à s'adapter et à se protéger contre les chocs climatiques.

intérieure croissante et de grandes ressources maritimes inexploitées. Le secteur bénéficierait d'une stratégie globale s'appuyant sur les efforts précédents pour construire des infrastructures de base et moderniser le cadre réglementaire afin d'améliorer l'accès au marché et de développer des compétences, des capacités de stockage et de distribution adéquates. La pleine réalisation de cette opportunité nécessiterait des investissements supplémentaires et importants (navires, installations de transformation, chaîne du froid).

En tant que territoire fortement urbanisé, Djibouti a le potentiel requis pour fournir efficacement des services essentiels de gestion de l'eau, des eaux usées et des déchets afin de stimuler le capital humain d'une grande partie de sa population. Dans un tel environnement urbanisé, les économies d'échelle offrent la possibilité au secteur privé de fournir des services fiables et abordables, tandis que les dotations uniques du pays en matière de connectivité pourraient permettre de développer des solutions de « villes intelligentes ». L'accès aux services

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Pilier 2 - Capitaliser sur les ressources naturelles pour diversifier l'économie et maximiser la création d'emplois			
Un environnement favorable au développement du tourisme	La faiblesse des compétences et des capacités des MPME limite le potentiel du secteur et sa coordination.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Soutenir la structuration et la formalisation du secteur pour améliorer l'accès au financement et le dialogue public-privé, y compris pour l'artisanat local ■ Développer le programme de formation pour améliorer les compétences locales ■ Renforcer le marché des services aux entreprises par la création de centres de gestion agréés aux PME 	Moyen Court Moyen
	Le coût des liaisons aériennes, les conditions d'entrée et l'insuffisance des services de santé peuvent décourager les touristes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Donner la priorité à l'expansion de l'aéroport existant pour assurer des liaisons aériennes abordables avec la région et l'Europe ■ Envisager de faciliter l'entrée en provenance d'Éthiopie/du Moyen-Orient 	Moyen Court
Maximiser l'impact du tourisme d'affaires	L'absence d'offre touristique et de divertissement structurée empêche la création de valeurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Organiser les activités touristiques existantes pour développer des paquets ou circuits touristiques ■ Mettre en œuvre la rénovation des bâtiments et voiries des quartiers historiques avec des investissements privés par le biais d'appels d'offres concurrentiels 	Court Moyen
Le tourisme balnéaire pour répondre à la demande régionale	Les risques liés à la gestion des terres et de sa durabilité freinent les investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer les parcs marins de Khor Angar et de Duda (PPP) pour préserver la dotation rare en espèces marines de Djibouti 	Moyen
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Accélérer l'attribution de terrains dans les zones allouées à l'ANPI pour développer l'offre dans le secteur hôtelier 	Court
Le tourisme culturel et géologique	Des investissements publics dans les infrastructures sont nécessaires pour rendre les principaux sites touristiques plus attractifs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer la connectivité routière vers les principaux sites touristiques et garantir l'accès aux services publics, en encourageant le développement de terrains de camping et d'écologes 	Moyen
		<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer trois sites par le biais des PPP : la forêt de Day, le lac Abbe et le lac Assal 	Moyen
Répondre à la demande intérieure et extérieure en poissons et produits transformés	Une coordination et une meilleure gouvernance sont nécessaires pour transformer le secteur.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie compréhensive de développement de la pêche durable, sensibiliser le secteur, encourager les investissements privés dans le stockage et la transformation des produits, et améliorer l'accès au marché 	Long
Le commerce régional du bétail	Des infrastructures et services communs pourraient développer la chaîne de valeur.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer la capacité des abattoirs réfrigérés, éventuellement par le biais de PPP, et les services phytosanitaires pour exporter des produits à plus forte valeur ajoutée 	Moyen
Une gestion de l'eau plus efficace et durable	La faiblesse des capacités institutionnelles et de la viabilité financière limite les possibilités de solutions privées efficaces et innovantes.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie intégrée pour le secteur de l'eau afin d'améliorer sa viabilité financière, notamment en renforçant les capacités institutionnelles des services de distribution et en développant un système d'information pour la gestion stratégique des ressources en eau 	Long

d'eau et d'assainissement reste limité dans les bidonvilles où les services et les infrastructures urbaines sont extrêmement restreints. Le coût de l'eau, bien que compétitif, n'est pas financièrement viable en raison de pertes élevées et d'investissements lourds dans de nouvelles capacités d'approvisionnement. La Banque mondiale préconise la conception d'une stratégie sectorielle intégrée qui améliorera la viabilité financière, condition préalable pour que le secteur privé finance les investissements, apporte des innovations et renforce leur efficacité. Le secteur de la gestion des déchets solides s'est amélioré suite à d'importants investissements publics et montre des signes d'ouverture aux opérateurs privés. Le potentiel et la faisabilité technique de PPP bien structurés doivent être évalués.

Troisième pilier **Stimuler l'entrepreneuriat et** **créer des liens avec le secteur** **commercial et les bases** **militaires étrangères pour une** **croissance inclusive**

Pour créer une croissance inclusive, Djibouti doit tirer parti de son économie de commerce à croissance rapide et de la présence militaire étrangère résiliente, qui représentent des opportunités sous-utilisées pour les entrepreneurs locaux. Répondre aux besoins en produits et services de plus de 10 000 militaires postés à Djibouti représente une opportunité que les MPME djiboutiennes n'ont pas su saisir. Bien que les ambassades et les bases aient mis en place des programmes visant à offrir des opportunités de contrats aux entreprises locales, le nombre de candidats actuels est négligeable. La faiblesse des capacités des entreprises en termes de compétences techniques et managériales ne leur permet pas de répondre aux exigences de qualité spécifiées dans les appels d'offres des bases militaires (voir Encadré 6

ci-après). Les entrepreneurs djiboutiens ont besoin d'aide pour trouver et postuler aux appels d'offres et pour améliorer la qualité de leur candidature afin de répondre aux normes internationales. Il faudra pour cela renforcer les capacités des MPME, développer celles de l'EFTP et améliorer leur programme pour fournir des compétences suffisantes et adéquates, et également créer un portail numérique d'information sur les contrats des bases militaires. Le développement de ce portail, qui sera hébergé par le centre de ressources CLE, est soutenu par le programme de la Banque mondiale intitulé « *Djibouti Support for Women and Young Entrepreneurship* » (DSWYE).

La connectivité, le système logistique en place et l'expérience dans le domaine du commerce sont les fondements à partir desquels les Djiboutiens, en particulier les femmes, développent une activité dans le commerce électronique. Le commerce électronique ouvre la voie à un nouveau moyen, plus efficace, de mettre en relation les producteurs et les commerçants avec les clients et s'est révélé prometteur pour aider les petites entreprises qui peinent à atteindre les marchés régionaux. La plus grande opportunité réside dans la desserte du marché régional et l'élargissement de l'offre des activités C2C aux activités B2C, car la taille du marché domestique des biens de consommation qui pourrait être amélioré par le commerce électronique reste marginale, entre 92 000 et 321 000 dollars É.-U. (Deloitte, 2020). Djibouti pourrait suivre l'exemple réussi du Panama pour développer l'activité e-commerce, qui s'est élevée à 700 millions de dollars É.-U. en 2018, et devenir un hub de commerce régional en Amérique latine (Deloitte, 2020). Outre la démocratisation de l'accès à Internet, cette mesure nécessitera un système de paiement numérique efficace, un cadre pour le commerce électronique et le

Encadré 6. Leçons tirées des initiatives d'achats locaux

Les politiques d'approvisionnement « pays hôte d'abord » (host nation first) sont apparues avec la présence américaine en Irak et en Afghanistan et sont à présent reproduites en Afrique. En 2015, le département de la Défense des États-Unis a lancé l'initiative Djibouti First qui visait à acheter des produits et des services locaux pour soutenir les opérations du camp Lemonnier, où vivent environ 4 000 membres du personnel américain (Herald, 2018). Dans le cadre de cette initiative, la préférence a été donnée aux vendeurs locaux pour l'approvisionnement en ressources et produits nécessaires au camp Lemonnier. Les achats comprennent des fruits et légumes frais, des boissons gazeuses, des produits à base de café et des produits de boulangerie de Coubeche et des services de construction et de télécommunications. En 2017, la Defense Logistics Agency a attribué des contrats d'une valeur de 46,4 millions de dollars É.-U. à Djibouti, plus 10 millions de dollars supplémentaires dans d'autres pays africains (DLA, 2017). Les leçons tirées de cette initiative ont fait ressortir la nécessité de mettre en place une formation locale pour les PME, notamment sur les systèmes informatiques, les exigences réglementaires et la traduction. En 2017, l'initiative Djibouti First a été remplacée par Africa First afin d'élargir le vivier de fournisseurs éligibles.

Le programme Business Edge de la SFI en Guinée donne un aperçu des activités qui peuvent être développées pour renforcer la capacité des formateurs locaux à former les PME locales et à les aider à répondre aux normes des entreprises internationales (SFI, 2013). Pour pallier les écarts entre les sociétés minières et les entreprises locales, le programme a aidé les formateurs à professionnaliser leurs outils de développement des compétences managériales des PME, a développé une base de données complète des entreprises locales, a clarifié les politiques d'approvisionnement local du secteur minier et a travaillé avec les parties prenantes pour accroître l'accès des fournisseurs au financement.

Encadré 7. Solutions du secteur privé pour promouvoir l'intégration économique des réfugiés à Djibouti

Les acteurs du secteur privé sont bien placés pour soutenir le gouvernement djiboutien dans ses efforts pour faire face aux impacts négatifs des déplacements forcés, aider les réfugiés et soutenir les communautés d'accueil. L'expérience internationale met en évidence des voies communes pour l'engagement du secteur privé qui comprennent (i) le partage des capacités pour fournir un accès à l'aide humanitaire, à l'éducation ou aux services financiers ; (ii) l'extension des services en adaptant les modèles commerciaux actuels ou en créant une entreprise pour vendre des biens et des services adaptés aux populations de réfugiés ; (iii) la création d'emplois en fournissant une formation professionnelle et incitant à un esprit d'entreprise ; et (iv) l'intégration dans les chaînes de valeur en embauchant directement des réfugiés ou en travaillant avec des MPME qui embauchent des réfugiés par le biais de la sous-traitance.

(continued next page)

Encadré 7. Solutions du secteur privé pour promouvoir l'intégration économique des réfugiés à Djibouti (continued)

Les autorités djiboutiennes pourraient s'appuyer sur la Charte des bonnes pratiques de la Chambre de commerce internationale pour stimuler la participation du secteur privé à l'intégration économique des réfugiés dans quatre domaines :

- 1. Entrepreneuriat.** Pour les réfugiés, l'entrepreneuriat est souvent la voie la plus directe vers l'intégration et l'autonomie. Dans ce contexte, la création d'un environnement favorable à l'épanouissement entrepreneurial peut contribuer à faire progresser l'intégration économique tout en favorisant le respect des lois et des règlements. Grâce à des programmes de soutien à l'entrepreneuriat, les autorités pourraient combler les lacunes en matière d'éducation et de compétences et relever les défis liés à l'adaptation. Il sera tout aussi important de promouvoir l'accès au financement et aux réseaux de soutien, car les jeunes entreprises dirigées par des réfugiés doivent avoir un meilleur accès aux financiers privés et être davantage promues auprès d'eux.
- 2. Investissement.** Les autorités devraient chercher activement à débloquer les investissements liés aux réfugiés, en partie pour attirer l'investissement privé, promouvoir la résilience à long terme par le développement du marché contre les chocs potentiels, et soutenir l'inclusion financière et sociale. Ce faisant, les autorités devraient tirer parti de la flexibilité et de l'agilité, ainsi que de l'impact et de la rentabilité à long terme des investissements liés aux réfugiés pour promouvoir leur intégration économique.
- 3. Emploi.** Les entreprises djiboutiennes et leurs organisations représentatives pourraient plaider pour un accès effectif et équitable des réfugiés aux structures, institutions et ressources sociétales. Le gouvernement djiboutien a également un rôle à jouer dans cet effort, en commençant par faire appliquer le cadre juridique de l'emploi, qui souligne l'égalité des droits des réfugiés devant la loi. Le GoD devrait également faciliter le dialogue social avec les employeurs et les syndicats sur les possibilités d'emploi pour un travail décent pour les réfugiés, conformément aux conventions de l'OIT. Il sera tout aussi important de s'efforcer d'évaluer les qualifications et les compétences des étrangers, de les reconnaître et de les mettre à niveau de manière rapide, efficace et équitable. Enfin, la réussite de l'intégration économique des réfugiés dépendra des programmes d'insertion basés sur le contexte local.
- 4. Produits et services.** Lors de la conception et de la mise en œuvre de modèles commerciaux qui intègrent les réfugiés, les solutions du secteur privé doivent être adaptées à la complexité de la situation de ces personnes. À cet égard, le succès de ces modèles commerciaux dépendra du degré de partenariat public-privé pour fournir des produits et des services aux réfugiés, et d'une communication ouverte et attentive pour minimiser les risques et renforcer le soutien interne et externe. Un exemple de ces efforts vient de ceux fournis actuellement par le GBM pour aider à résoudre la crise du logement abordable, qui accompagne la surcharge de la population de réfugiés dans les zones urbaines, comme Balbala.

renforcement des compétences en marketing numérique.

La construction de logements abordables, qui fait cruellement défaut, pourrait servir à augmenter la capacité de construction du pays pour répondre à la demande internationale à Djibouti. L'urbanisation galopante et la migration des pays voisins ont entraîné l'expansion des bidonvilles. Compte tenu du déficit structurel de l'offre de logements abordables, le programme gouvernemental « Zéro Bidonville » vise la construction de 20 000 unités et des projets commerciaux sont en cours de développement. Des réformes tant du côté de la demande que de celui de l'offre sont nécessaires pour débloquer l'investissement privé. Du côté de l'offre, la disponibilité limitée des matériaux de construction et des compétences, combinée à des frais élevés à la douane, se traduit par des coûts de construction élevés. La lourdeur des procédures d'acquisition de terrains, l'occupation non planifiée de ceux-ci et le manque de clarté de la réglementation entravent la construction de logements. Du côté de la demande, l'accès au financement du logement reste limité, même pour la classe moyenne. La coordination institutionnelle a le potentiel d'améliorer les éléments de la chaîne d'approvisionnement du secteur du logement et la viabilité financière des promoteurs, tout en soutenant une meilleure planification foncière, en développant un cadre PPP adéquat, en réduisant le risque pour les investissements et en améliorant l'accès au financement du logement et la disponibilité des compétences.

Pour que les MPME locales puissent saisir les opportunités d'une économie en pleine croissance, un meilleur accès au financement et aux compétences est crucial. L'excès de liquidités du secteur bancaire ne se traduit pas par un financement des prêts aux PME en raison d'une aversion au risque élevée dans un contexte de forte informalité, de faible pénétration bancaire et de niveaux élevés de prêts non productifs. La modernisation du bureau de crédit et l'opérationnalisation du fonds de garantie partielle du crédit peuvent jouer un rôle crucial dans l'atténuation et le partage des risques des banques en contrepartie du financement des MPME. Des mesures incitatives visant à renforcer les formations d'éducation financière pourraient également contribuer à réduire l'asymétrie de l'information. L'élargissement de l'accès au financement compléterait les efforts de la Banque mondiale pour renforcer l'écosystème entrepreneurial par le biais du Centre pour le leadership et l'entrepreneuriat créé en 2018. Il s'appuie sur les efforts de l'Agence nationale pour la promotion des investissements qui a grandement facilité la création d'entreprises ces dernières années, avec le soutien de la Banque mondiale. Les taux élevés de rendement de la scolarité à Djibouti, estimés à 11,5 % en 2012, suggèrent également que le capital humain constitue une contrainte à la croissance. Il convient d'explorer davantage les solutions développées par le secteur privé pour développer les compétences numériques et financières, ainsi que les compétences techniques dans le transport, le tourisme et la pêche.

Opportunités	Contraintes	Interventions prioritaires	Horizon temporel
Pilier 3 - Stimuler l'entrepreneuriat pour une croissance inclusive grâce au capital humain et la création de liens avec le commerce et les bases militaires			
Le potentiel de demande des bases militaires étrangères	Le manque d'informations et de compétences ainsi que les contraintes transversales ne permettent pas aux MPME de saisir cette opportunité.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer le portail numérique pour obtenir des informations sur les contrats des bases militaires et une base de données des fournisseurs locaux ■ Renforcer la capacité des fournisseurs à participer à l'approvisionnement des bases militaires, et soutenir les formateurs locaux pour la professionnalisation 	Court Moyen
Un hub financier stable grâce à une meilleure gouvernance et une meilleure supervision	Une capacité de supervision limitée présente des risques pour la stabilité financière et l'expansion de la microfinance.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mettre en œuvre la feuille de route du FMI pour le secteur financier au niveau de la banque centrale, dans les domaines de la gouvernance de la banque centrale, de la réglementation et de la supervision bancaires et de la politique macro-prudentielle ■ Poursuivre les réformes en cours dans la microfinance soutenues par la Banque mondiale 	Moyen Court
Le financement des MPME grâce à une moindre aversion au risque	La faible infrastructure de crédit entraîne une forte aversion au risque de la part des banques.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Moderniser l'infrastructure de crédit, y compris le bureau de crédit, et la réglementation afin d'utiliser des solutions de garanties mobilières (par exemple, des actifs mobiliers, récépissés d'entreposage, garanties) ■ Renforcer l'efficacité et la diversité des mécanismes financiers existants pour inciter les acteurs intéressés à financer les MPME (par exemple produits islamiques, financement de fonds propres, etc.) 	Moyen Moyen
Des compétences pour des projets viables	La faible capacité des MPME réduit le nombre de projets viables.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Renforcer les capacités des MPME en ayant soin de promouvoir l'égalité des genres, par le biais de l'éducation financière afin de réduire l'asymétrie de l'information et d'améliorer la viabilité des projets commerciaux ■ Simplifier les procédures et réduire les coûts de création d'entreprises ■ Élaborer une loi portant promotion des MPME, avec des incitations à l'information et un observatoire de suivi des PME 	Moyen Court Moyen
Le leasing et les services financiers numériques comme outils de financement	L'absence de réglementation entrave l'émergence de nouvelles solutions financières.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer et mettre en œuvre un cadre pour les services financiers numériques ■ Élaborer et instituer un cadre adéquat permettant le crédit-bail/leasing 	Moyen Moyen
Promouvoir le logement abordable	La complexité des procédures relatives à la gestion des terrains et des loyers et les risques associés affectent la confiance des investisseurs.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développer un cadre de PPP pour la fourniture de logements abordables ■ Améliorer l'utilisation des terres par une planification urbaine rentable et la clarification et l'application de la réglementation urbaine ■ Simplifier et clarifier les procédures relatives aux permis de construire, à l'acquisition de terrains et à l'occupation non planifiée de terres ■ Intégrer le secteur locatif dans la politique du logement 	Moyen Moyen Moyen Moyen
Améliorer l'accès au financement de logements abordables	La faiblesse des infrastructures de crédit, les outils politiques limités et l'asymétrie de l'information empêchent un financement suffisant pour répondre à la forte demande de logements.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tirer parti du fonds de garantie partielle dans le financement du logement, aider les banques et les institutions de microfinance et évaluer la faisabilité d'un système de plan d'épargne logement ■ Appliquer les normes VEFA à tous les promoteurs ■ Assurer l'application de la nouvelle disposition du Code civil sur la garantie hypothécaire et améliorer la réglementation sur l'assurance complémentaire 	Court Court Moyen

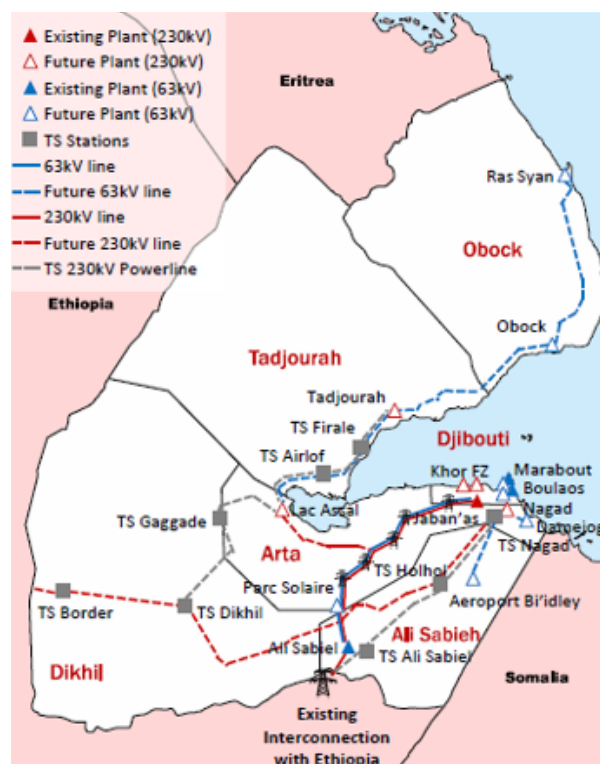
ANNEXE 1 - ÉVALUATIONS SECTORIELLES

Énergie

Alors que Djibouti tente de diversifier son économie, l'accès généralisé à une énergie plus abordable est devenu une condition préalable à la croissance future. Selon la dernière enquête sur les entreprises, l'accès à l'électricité à un prix abordable est le principal obstacle à la conduite des affaires. La fiabilité de l'accès à l'électricité est également un problème, la plupart des entreprises utilisant leurs propres générateurs pour suppléer la transmission et la distribution du monopole d'État en cas de délestage pendant les pics de charge. Le coût élevé de l'électricité, bien supérieur à celui de la région (voir Figure 13 ci-dessus, FMI 2019), entrave la compétitivité dans d'autres secteurs susceptibles de créer des emplois, tel que l'industrie légère.

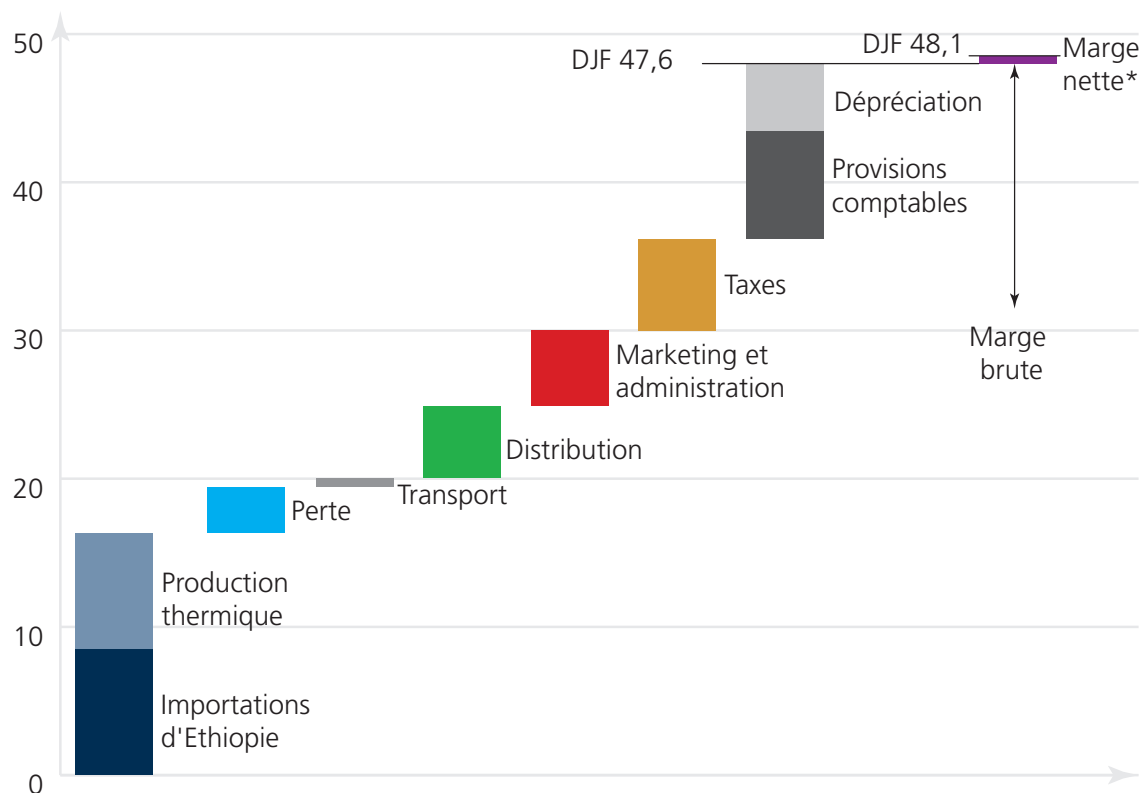
Le mix de production, l'inefficacité des installations de production et des lignes de distribution, et les coûts administratifs élevés contribuent au coût onéreux de l'électricité.

Figure 20. Capacité électrique installée et future



Source : Pemandu, 2019a

Figure 21. Structure des coûts de l'électricité d'EDD en francs djiboutiens (FD)



* moins la récupération d'approvisionnement (+DJF 3.3)

Source : Banque mondiale (2020a)

Environ 30 % de la demande est desservie par deux centrales thermiques (110 MW) à Djibouti ville qui utilisent du carburant et du diesel importés à un coût élevé et qui représentent la moitié des coûts de production d'EDD¹⁷. Seuls 45 % de la capacité sont disponibles de manière fiable (USAID, 2018). La hausse de la demande se traduit par l'augmentation des importations d'hydrocarbures, qui ont augmenté de 42 % par rapport à 2014 pour atteindre 650 592 tonnes en 2018 (INSD, 2019). La mise en place d'une ligne de transmission (80 MW) vers l'Éthiopie en 2011 a permis à Djibouti de répondre à 70 % de ses besoins grâce à la vaste capacité de production

hydroélectrique de son voisin. L'intégration devrait se poursuivre avec la construction d'une seconde ligne de transmission, soutenue par la Banque mondiale, qui portera la capacité d'échange d'électricité à 220 MW. Le projet améliorera la stabilité du réseau, ce qui permettra aux IPP de produire davantage d'énergie renouvelable. L'interconnexion avec l'Éthiopie fournit une énergie abordable au prix compétitif de 0,07 dollar É.-U. par KWh. Néanmoins, les tarifs de l'électricité à Djibouti restent élevés (0,26 dollar É.-U. par KWh pour les entreprises) car l'approvisionnement est occasionnellement interrompu pendant la saison sèche, de septembre à février. Les pertes

17. En outre, cinq centrales à réseaux isolés fournissent de l'énergie à Tadjourah, Obock et Day au nord, et à Dikhil et Ali Sabieh au sud. Deux systèmes de panneaux solaires hors réseau, à Ali Addeh et Adailou, sont exploités par l'Agence djiboutienne de développement social (ADDS).

techniques et commerciales élevées dues au vieillissement des lignes de distribution (estimées à 12 %), les taxes sur l'énergie importée et les coûts administratifs élevés contribuent également au coût important de l'électricité (GBM, 2018a). Un gazoduc est aussi en cours de développement, pour transporter le gaz éthiopien vers un terminal d'exportation en mer Rouge d'ici à 2022-2023 et une centrale à gaz de 120 MW, financée par le gouvernement de Djibouti.

La transition du pays vers les énergies renouvelables domestiques, combinée à une réglementation renforcée, a un fort potentiel pour diversifier le mix énergétique vers plus de durabilité, réduire les prix de l'énergie et attirer les investisseurs. La production d'énergie renouvelable a un rôle fondamental à jouer dans le cadre du plan Vision 2035 de Djibouti, qui vise à atteindre une production d'énergie 100 % renouvelable d'ici à 2035. Le pays dispose de ressources uniques qui peuvent être exploitées par des acteurs privés depuis que le gouvernement a approuvé une loi pour réglementer les IPP en 2015 afin d'améliorer la production d'électricité domestique :

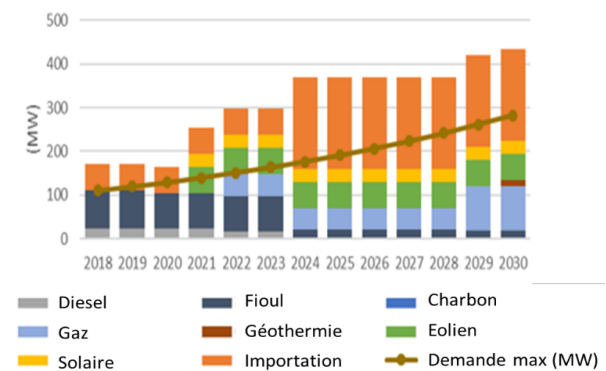
(i) **Djibouti dispose d'un rayonnement solaire abondant, correspondant à environ 20 000 fois sa consommation électrique annuelle (IRENA, 2015).** En 2016, les autorités ont annoncé le développement d'une centrale solaire de 360 millions d'euros sur le désert du Grand Bara, d'une capacité de production de 300 MW, divisée en six sections. En mai 2020, Engie a obtenu la construction de la première phase, une centrale solaire photovoltaïque de 25 MW. Depuis, ce projet a été repris par le Fonds Souverain de Djibouti qui entend en

poursuivre le développement avec de nouveaux partenaires.

(ii) **Le potentiel éolien est important, estimé à 390 MW (Pemandu, 2019a), soit trois fois la puissance actuelle installée.** Le golfe du Goubet, près du lac Assal, présente un fort potentiel pour accueillir des parcs éoliens. En 2020, Africa Finance Corporate (AFC), FMO, Climate Fund Managers (CFM) et GHIH ont annoncé un investissement historique soutenu par MIGA, pour construire et exploiter le projet IPP éolien à l'échelle du service public, d'une capacité de 59 MW¹⁸. Le parc, qui sera opérationnel en 2022, est le premier IPP et vendra de l'électricité à EDD dans le cadre d'un PPA de 25 ans.

(iii) **L'activité volcanique et tectonique offre un potentiel de production d'énergie géothermique allant de 300- 500 MW (IRENA, 2015) à 1 000 MW (Pemandu, 2019a).** Situé à la jonction de trois rifts, Djibouti bénéficie d'importantes ressources géothermiques. Depuis le lancement du projet d'exploration géothermique appuyé par la Banque mondiale, 24 sites ont été évalués comme ayant un fort potentiel et des

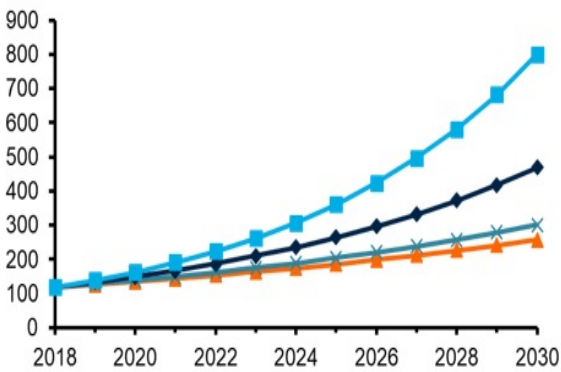
Figure 22. Capacité de production d'électricité de Djibouti (MW)



Source : Banque mondiale (2020a)

¹⁸ Djibouti Wind Company, qui développe le projet, est détenue par quatre partenaires : AFC, CFM, GHIH et la Banque de développement néerlandaise (FMO). MIGA a émis une garantie de risque politique de 100 millions de dollars É.-U. à AFC et CFM.

Figure 23. Prévisions de la demande de pointe (MW)



Scénario 1 : Taux de croissance annuel (TCA) de 5,7 %.
 Scénario 2 : TCA de 8,1 % (statu quo)
 Scénario 3 : TCA de 12 %
 Scénario 4 : TCA de 7% et réalisation de tous les plans de développement commercial et industriel

Source : Banque mondiale (2020a)

explorations et tests ont été réalisés pour six d’entre eux. Les opérations de forage ont débuté en juillet 2018 et l’objectif était d’installer une première centrale géothermique d’ici à 2021¹⁹.

Du côté de la demande, les besoins en électricité sont en hausse. À la mi-2018, seulement 60 % de la population avait un accès complet à l’électricité (WB SE4ALL), soit un niveau inférieur à celui de 1996. L’entreprise publique Électricité de Djibouti (EDD), responsable de la production, du transport et de la distribution de l’électricité, compte environ 60 000 clients (sur un total estimé de 168 600 ménages) et connecte environ 1 500 clients par an (Banque mondiale, 2020a). La consommation est dominée par les clients résidentiels (50 %) et les institutions publiques (38 %). L’électrification souffre d’un

écart important entre les zones urbaines et rurales, car le réseau de distribution de l’EDD se limite à des poches situées près des centrales de production et des zones très peuplées. En 2018, les taux d’accès ont atteint 71 % dans les zones urbaines, contre 24 % dans les communautés rurales (WB SE4ALL). La Banque mondiale (2020a) prévoit que la demande lors de pointes de consommation passera de 130 MW en 2019 à un niveau de 300 MW à 460 MW d’ici à 2030²⁰. Le changement climatique devrait encore accroître la demande d’énergie pour le pompage et le transport de l’eau, ainsi que la réfrigération et la climatisation. Le besoin de capacités supplémentaires est renforcé par le fait que des acteurs majeurs de l’économie, notamment les bases militaires, les nouvelles zones franches et les ports, ne sont pas connectés au réseau. La transformation du pays en un centre de transport régional, qui nécessitera le stockage et le commerce de produits, devrait également stimuler la demande.

(iv) **Afin de combler l’écart entre l’offre et la demande et accéder à une énergie abordable, Djibouti doit finaliser son investissement dans la ligne de transmission, encourager la production privée d’énergie renouvelable et adopter des mesures de gouvernance d’entreprise et d’efficacité énergétique.** Dans le cadre de l’Energy Lab organisé en septembre 2019 par Pemandu, EDD a estimé que les énergies renouvelables pourraient fournir 296 MW d’ici à 2024. La stratégie, qui identifie 23 projets de production, de transport, de distribution et d’efficacité énergétique, nécessiterait plus de 113 milliards de francs djiboutiens (637 millions de dollars É.-U.) d’investissements privés

19. Le projet de 50 millions de dollars É.-U. dirigé par EDD a été financé par le Fonds koweïtien pour le développement économique arabe.

20. Trajectoire de croissance probable basée sur une analyse de scénario. Dans un scénario de croissance organique lente de 5,7 % par an, la demande de pointe atteindrait 230 MW en 2030. Dans un scénario qui suppose la réalisation de tous les plans de développement commercial et industriel et un taux de croissance annuel soutenu de 7 %, la demande de pointe atteindrait 800 MW.

et devrait créer plus de 1 700 emplois directs. L'amélioration de la gouvernance et de la réglementation du secteur ainsi que des appels d'offres transparents et concurrentiels maximiseraient le succès des PPP. La longueur des procédures risque de diminuer l'intérêt des investisseurs pour la production d'énergie géothermique²¹. Selon l'Office djiboutien pour le développement de l'énergie géothermique (ODDEG), le processus à suivre par les investisseurs dans le cadre de la loi sur les PPP pourrait durer plus d'un an avant le forage. Le travail de l'ODDEG pour finaliser la première réglementation géothermique²² peut réduire l'incertitude pour les investisseurs, tandis que le gouvernement mène des études de faisabilité supplémentaires. Par ailleurs, la loi IPP nécessite des éclaircissements quant aux modalités de vente de l'énergie produite. En outre, il pourrait être avantageux d'autoriser les grands consommateurs à vendre leur surplus d'énergie au réseau. Djibouti devra outiller le régulateur multisectoriel nouvellement créé pour rajuster équitablement et efficacement les prix de l'électricité, car EDD a longtemps été politiquement isolé des efforts de réforme visant à améliorer la performance financière.

Alors que des solutions privées pourraient permettre d'obtenir une électricité rentable et mieux distribuée dans les zones urbaines, les solutions de mini-réseaux ne sont pas viables dans les zones rurales. Djibouti cherche à améliorer l'efficacité énergétique. En avril 2019, un décret présidentiel a chargé l'Agence de maîtrise de l'énergie (ADME) de la responsabilité légale de mettre en œuvre des audits et des projets d'efficacité énergétique. En parallèle, le pays envisage

d'étendre son infrastructure de transmission et de distribution, pour atteindre 113 000 personnes supplémentaires (Pemandu, 2019a). De 2014 à 2020, environ 18 500 connexions aux réseaux ont été réalisées à Djibouti grâce au soutien de la Banque mondiale. L'objectif est de connecter 10,4 % de la population (97 720 personnes) d'ici à 2023. L'expérience a révélé que l'établissement de connexions, en conjonction avec la réduction de l'habitat informel, a un impact positif sur l'économie locale, en soutenant les MPME. Le gouvernement prévoit d'électrifier les logements sociaux à Omaar Jhgaac, Ali Sabieh et Leita en 2020 (Pemandu, 2019a). Cependant, une étude de préfaisabilité menée par le Public-Private Infrastructure Facility (PPIAF) a indiqué que les options du secteur privé pour l'approvisionnement en électricité des villages ruraux à l'aide de mini-réseaux à petite échelle ne seraient pas financièrement viables en raison du petit échelon considéré. Au lieu d'un modèle de concession de type construction-exploitation-transfert, des fonds publics seraient nécessaires pour couvrir les dépenses d'investissement du projet, en faisant appel à des contrats d'exploitation et de maintenance. L'équipement solaire pourrait être fourni ou loué au secteur privé.

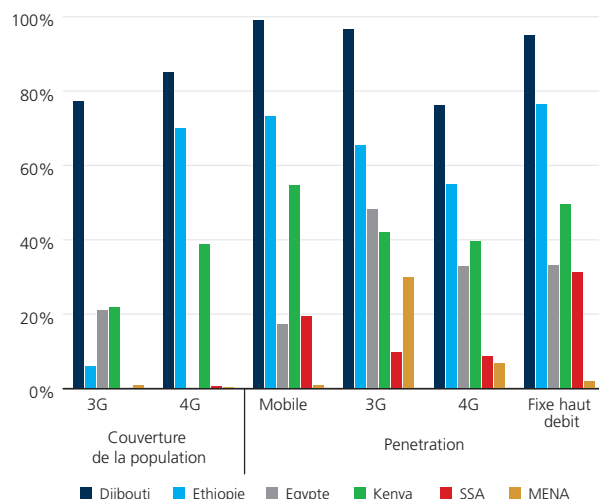
Télécom

Djibouti est idéalement placé pour bénéficier de l'économie numérique mais n'a pas réussi jusqu'à présent à tirer parti des technologies numériques pour ouvrir de nouvelles voies à une croissance inclusive. En tant que site d'atterrissage de neuf grands câbles sous-marins de fibre optique et la mise en service de cinq autres câbles d'ici 2025 (TeleGeography, 2022), Djibouti a une opportunité unique de transformer son économie vers une croissance plus innovante et durable. Le pays

21. Le forage d'une source géothermique peut coûter entre 7 et 14 millions de dollars É.-U., selon les chiffres de l'ODDEG.

22. Aucune réglementation ne couvre les activités géothermiques, qui sont exclues du Code minier mis à jour en 2016. Cependant, un projet de loi portant sur les activités géothermiques est en cours de préparation et sera proposé à l'horizon 2023-24.

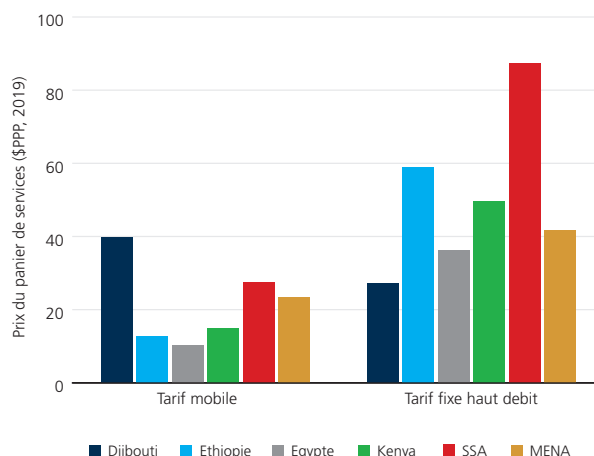
Figure 24. La pénétration des services de télécommunication est bien inférieure à celle des autres pays



Source : GSMA Intelligence, Q1 2020

a l'une des proportions les plus élevées (78 %) de population urbaine parmi les pays à revenu intermédiaire inférieur, et pourtant le niveau de couverture en haut débit mobile 4G est l'un des plus faibles d'Afrique et de la région MENA (voir Figure 24 ci-après). Alors que les pays d'Afrique de l'Est ont développé leur économie numérique grâce à la connexion mobile, la pénétration des services mobiles à Djibouti reste limitée et touche moins de 22 % de la population (environ 13 % des abonnés uniques). Seul 1 % de la population utilise l'Internet fixe (GSMA Intelligence, 2020), qui est plus abordable que dans les pays pairs grâce à la connexion en fibre optique du pays. La fracture numérique est importante, avec 89 % des ménages parmi les 20 % les plus riches qui possèdent au moins un téléphone mobile, contre 41 % pour la tranche des 20 % les moins riches. En conséquence, Djibouti s'est classé 158^e sur 175 pays en 2018 dans l'indice

Figure 25. Les prix des services mobiles sont élevés



Source : UIT, 2019

de développement des TIC publié par l'Union internationale des télécommunications (UIT). Le prix de l'Internet mobile reste élevé. Les coûts du haut débit mobile prépayé pour une faible consommation de données représentent plus de 12 % du RNB par habitant (UIT, 2019). Ce prix est 44 % plus élevé que la moyenne en Afrique subsaharienne et 69 % plus élevé que dans la région MENA (voir Figure 25 ci-après)²³.

S'il est pleinement exploité, l'avantage géostratégique unique de Djibouti pourrait positionner le pays comme centre numérique régional, notamment pour les centres de données. Capitalisant sur sa connexion internationale unique, Djibouti Telecom (DT) a mis en œuvre une stratégie orientée vers l'extérieur, vendant une grande partie de sa capacité sur le marché international, principalement à l'Éthiopie²⁴. DT construit actuellement un câble sous-marin

23. Les prix se réfèrent à un panier de données et d'appels à faible consommation avec une allocation mensuelle de 70 minutes, 20 SMS et 500 Mo.

24. DT propose déjà des services de liaison internationale et de connexion IP destinés aux services de satellites aéronautiques et maritimes par le biais d'une entreprise commune avec la société américaine Bring Com.

supplémentaire (DARE1) avec un consortium d'opérateurs de télécommunication d'Afrique de l'Est afin de fournir de la fibre optique à la région. Compte tenu du volume croissant du trafic régional qui passe par ses passerelles, les centres de données représentent une opportunité. En 2013, Djibouti a lancé le Djibouti Data Centre (DDC)²⁵, détenu majoritairement par DT, dans le but de centraliser les connexions de données entrantes en un seul endroit pour les retransmettre en Afrique, en Asie et en Europe. En 2016, le DDC a connecté 25 fournisseurs de télécommunication africains et a capté, selon les estimations, de 10 à 20 % du trafic régional, avec l'objectif d'atteindre 70 % (Oxford Business Group, 2016). La dynamique s'est accélérée au cours des deux dernières années avec (i) le premier acteur international qui s'est installé au sein du DDC pour développer son activité en Afrique ; (ii) le financement de la construction et l'exploitation d'un centre de données par Etix Everywhere²⁶ par Proparco pour développer des services basés sur le cloud ; et (iii) l'attribution d'une licence à AfriData, une société sœur d'Afrifiber sous le groupe IBB, pour le développement d'un parc TIC, comprenant un centre de données de niveau 3, des installations de formation et des services diversifiés²⁷.

Le secteur des télécommunications reste peu compétitif et pourrait grandement bénéficier de l'entrée du secteur privé pour stimuler l'innovation et l'efficacité. DT, l'un des derniers monopoles de télécommunication au monde, fournissait jusqu'à récemment exclusivement des services fixes et mobiles, et ses revenus

représentaient environ 6 % du PIB (Banque mondiale, 2015). La bande passante de DT n'est pas largement proposée aux consommateurs et aux entreprises locales, ce qui provoque une pénurie sur le marché national. L'émergence des services de paiement mobile vient seulement d'être initiée et, en août 2020, les PME n'utilisaient pas les services financiers numériques mais préféraient l'argent liquide. Favoriser la concurrence dans le secteur avec une participation structurée du secteur privé au développement des infrastructures nécessaires pourrait améliorer la prestation de services, l'efficacité, l'innovation et l'accessibilité financière des services de télécommunication. Des études récentes soulignent que l'entrée d'un concurrent supplémentaire sur le marché pourrait entraîner une réduction des prix de 35 à 56 % sur les marchés en développement et de 13 à 22 % à Djibouti (Decoster et al. 2019). Les entreprises bénéficieraient en outre grandement d'une meilleure performance, en particulier pour le haut débit professionnel et les lignes louées, qui assurent les connexions numériques entre les différents sites physiques d'une entreprise. Le gouvernement a récemment fait un premier pas vers la concurrence avec l'octroi d'une licence à Afrifiber (groupe IIB), un fournisseur de services de gros en fibre optique, pour la construction d'un réseau de fibre optique. Des efforts supplémentaires devraient être déployés pour améliorer l'accessibilité et la diversification des services :

- (i) Renforcer les capacités et habiliter le régulateur multisectoriel indépendant comme première étape vers l'ouverture du secteur des télécommunications à la concurrence

25. La plate-forme Djibouti Internet Exchange fournit un *peering* ouvert pour les adresses IP de la DDC, réduisant ainsi les coûts du temps de transit, avec des vitesses de données allant de 100 Mbps à 10 Gbps.

26. En décembre 2018, Proparco a accordé un prêt de 17 millions de dollars É.-U. pour la construction et l'exploitation d'un centre de données à Djibouti et de deux centres de données et d'une mini centrale solaire au Ghana par Etix Everywhere (EE). EE a été racheté par Vantage Data Centers en février 2020. Jeune Afrique a relayé des rumeurs concernant la révision des ambitions d'EE en Afrique en juin 2020.

27. Développement de logiciels, installation de matériel, conseil et maintenance.

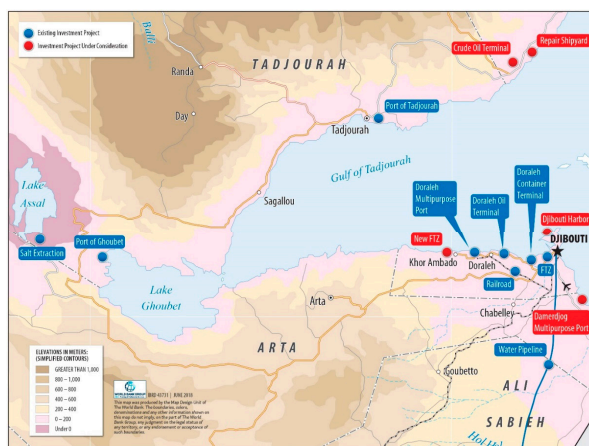
(délivrance d'une nouvelle licence de télécommunication) et la libéralisation du sous-secteur des lignes fixes, comme soutenu par la Banque mondiale ;

- (ii) Attirer un partenaire stratégique pour aider à repositionner DT afin de mieux numériser le pays ; et
- (iii) Mettre à niveau et harmoniser la réglementation dans les domaines de l'infrastructure des données, des télécommunications, de la cybersécurité, de l'administration en ligne et du paiement numérique transfrontalier, dans le but de consolider Djibouti en tant que pôle numérique régional.

Logistique et transport

Djibouti a connu une croissance remarquable au cours de la dernière décennie en investissant dans les infrastructures de transport et portuaires et en tirant le meilleur parti de son atout géostratégique. Le pays est stratégiquement situé au carrefour des routes maritimes les plus fréquentées au monde. Dans le but de positionner Djibouti comme centre régional de commerce et de logistique, le gouvernement a mis en place des réformes du climat des affaires et des investissements à grande échelle pour développer les infrastructures logistiques, par le biais de l'Autorité des ports et des zones franches de Djibouti (DPFZA). Les projets clés comprennent un terminal pétrolier, une raffinerie, un terminal à conteneurs, des zones franches, un aqueduc et une voie ferrée reliant Djibouti à Addis-Abeba. En conséquence, Djibouti a gagné 64 places dans le classement de l'indice de performance logistique (IPL) de la Banque mondiale, passant du 154^e rang en 2014 au 90^e rang en 2018. Dans ce contexte, la croissance du PIB réel a atteint en moyenne près de 7,1 % au cours de la période 2014-2019, grâce au dynamisme des activités commerciales et logistiques. Les perspectives de croissance sont prometteuses, les volumes traités

Figure 26. Projets d'investissement à Djibouti



Source : FMI, 2018.

par Djibouti devant passer de 20,2 millions de tonnes en 2016 à 109,0 millions de tonnes en 2050 (GBM, 2018b). Actuellement, les installations portuaires ont une capacité de traitement de 1,5 million d'EVP pour les conteneurs, de 10,5 millions de tonnes pour les marchandises générales et de 11 millions de tonnes de marchandises en vrac (voir Tableau 1).

Le pays est au centre de la nouvelle Route de la soie, une route commerciale mondiale tracée par la Chine grâce à des investissements dans des projets d'infrastructures stratégiques tels que le port polyvalent de Doraleh (DMP) qui peut accueillir des navires transportant plus de 15 000 conteneurs et a une capacité de traitement de neuf millions de tonnes. L'installation du DMP, une extension du port de Djibouti, qui a ouvert en juillet 2017, a été financée par DPFZA et China Merchants Group. Le nouveau port devrait faciliter la manutention de marchandises spécialisées, telles que les véhicules, les huiles de cuisson et les gros équipements industriels. La même année a vu l'ouverture du port de Goubet, pour les exportations de sel du lac Assal, et du port de Tadjourah, qui se consacre à l'exportation de potasse provenant des mines du nord

Tableau 1. Capacité estimée de manutention du fret

	Cargo général (m - tonnes)	Véhicules (unités)	Conteneurs EVP	Bétail (têtes)	En vrac (m - tonnes)	Carburant (m - tonnes)
Terminal à conteneurs de Doraleh			1 200 000			
Port polyvalent de Djibouti	9 000 000	40 000	220 000		2 000 000	
Terminal GNL						
Bétail Port de Damerjog				10 000 000		
Port de Ghoubet (Sel)					5 000 000	
Port de Tadjourah	1 500 000	40 000	50 000		4 000 000	
Terminal Horizon						371 000
Total	10 500 000	80 000	1 470 000	10 000 000	11 000 000	371 000

Source : Calculs des services de la Banque mondiale. Projet de soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes

de l'Éthiopie. À cette fin, la route de 120 km reliant Tadjourah à la ville frontalière de Balho, financée par le Koweït, a été inaugurée en novembre 2019. Le transport de fret a commencé en juillet 2020. La Chine a également contribué à améliorer la connexion avec l'Éthiopie en finançant 56 % de la ligne ferroviaire s'élevant à 4 milliards de dollars É.-U. (CNUCED, 2018). Dans le même esprit, en février 2019, la Chine a signé un accord de 4 milliards de dollars É.-U. pour la construction, à partir de 2022-2023, d'un gazoduc destiné à transporter le gaz éthiopien provenant d'une usine de liquéfaction et d'un terminal d'exportation à Damerjog (Oxford Business Group, 2019).

Les opérations logistiques ont largement bénéficié de la création de zones franches (ZF). Les zones franches de la DPFZA sont bien développées et offrent un régime d'incitation attrayant pour les entreprises industrielles et commerciales, notamment une participation étrangère autorisée à 100 %, le libre rapatriement du capital et des bénéfices, l'exonération de l'impôt sur les sociétés et l'exonération de l'impôt sur le revenu (GBM, 2018a). La zone franche de Djibouti s'est ouverte en 2004 et

est entièrement occupée par 169 entreprises depuis 2011 ; elle a été complétée par la zone franche commerciale de la DAM à Damerjog en 2013. L'activité dans les ZF a augmenté d'environ 10,5 % au cours de la période 2014-2017, et représente désormais un cinquième de l'économie (FMI, 2019b). Pour tirer parti de ce succès, le pays a lancé le développement de ce qui pourrait devenir la plus grande zone économique spéciale d'Afrique, couvrant une superficie de 48,2 km². La première phase de 240 ha de la zone internationale de libre-échange de Djibouti (DIFTZ), d'un montant de 3,5 milliards de dollars É.-U., financée par la Chine, a été inaugurée en juillet 2018. La Turquie a également annoncé son intention de construire sa propre zone franche de 500 ha (5 km²) pour faciliter l'accès de ses produits en Afrique.

L'activité logistique de Djibouti est fortement dépendante de l'Éthiopie, ce qui appelle à la diversification des sources d'échanges et à l'inclusion d'une plus grande valeur ajoutée, la concurrence régionale constituant un risque pour la croissance. Environ 85 % du fret domestique traité par le port de Djibouti transite vers l'Éthiopie, tandis que le reste est destiné au

Encadré 8. Cadre institutionnel des infrastructures de transport

L'Autorité des ports et zones franches de Djibouti (DPFZA) est l'autorité dirigeante de toutes les activités portuaires à Djibouti qui fixe les règles, les directives et les principes pour tous les ports actuels et futurs. La DPFZA rend compte directement et uniquement au Bureau du Président de Djibouti. La DPFZA a un rôle de société de gestion d'actifs pour tous les actifs portuaires du pays, par l'intermédiaire de sa filiale à 100 %, Great Horn Investment Holding (GHIH). La DPFZA est responsable de la gestion quotidienne de la zone franche dans laquelle le port est situé, y compris de la gestion des accords de concession, de la conformité et des audits des sociétés opérant dans la zone franche.

Le Port autonome international de Djibouti (PAID), à l'origine une entreprise publique qui gérait et régulait le port du pays, a été transformé en entreprise privée en 2012. China Merchants Holdings International détient 23,5 % de l'entité privée appelée Port de Djibouti S.A. (PDSA). Les autres actions sont détenues par DPFZA. Le port polyvalent de Doraleh est exploité par une filiale à 100 % de PDSA, appelée DMPSA. Dans les projets portuaires récents, DPFZA est le régulateur, tandis que la gestion des ports se fait au niveau du port. Le terminal à conteneurs de Doraleh (DCT) a été développé par DP World dans le cadre d'un accord de concession de 30 ans signé en 2004, dans lequel la société détient 33 % des parts.

Un différend sur la concession de DCT oppose maintenant DP World et le gouvernement de Djibouti qui a mis fin au contrat de concession et a repris les opérations en février 2018, déclarant que « le contrat de concession de DCT contient des éléments en violation flagrante de la souveraineté de l'État et des intérêts supérieurs de la nation ». La procédure judiciaire se poursuit au sein de plusieurs juridictions. Une solution prochaine permettrait de rassurer les investisseurs internationaux sur le règlement des différends.

Par l'intermédiaire de GHIH, la DPFZA est aussi de 65 % de la route du Djibouti Ports Corridor, tandis que 35 % sont contrôlés par le Ministère des transports. Le DPCR est chargé de la gestion de sept couloirs, de l'entretien et de la réhabilitation des couloirs routiers en utilisant les recettes des péages. La finalisation du corridor nord, achevé à 70 %, est prévu pour février 2021.

Source : GBM, 2018b, EIU 2020a, Africa Intelligence, 2020b

marché intérieur. Djibouti est le principal point d'accès à la mer pour l'Éthiopie, à partir duquel 95 % du volume de ses exportations, soit environ 850 000 tonnes par mois, est expédié (GBM, 2018a). Les 5 % restants sont traités par Port Soudan. Le Somaliland ayant attribué en 2016 une nouvelle concession de 30 ans à DP World dans le port de Berbera, à équidistance d'Addis-Abeba, il est supposé que la part de Djibouti dans le fret éthiopien diminuera d'environ dix à quinze points de pourcentage au total sur cinq ans, à partir de 2021 (GBM, 2018a). L'accord de paix signé entre l'Éthiopie et l'Érythrée en juillet 2018 a également créé un potentiel pour que les entreprises éthiopiennes utilisent les ports érythréens tels qu'Assab et Massawa. À la lumière de ces développements, Djibouti a une stratégie à multiples facettes pour stimuler sa compétitivité et diversifier ses services et son industrie, qui s'appuie en partie sur l'ambitieux programme d'investissement de plusieurs milliards de GHIH. À cette fin, la compétitivité commerciale bénéficierait de trois domaines d'action tournés vers l'avenir : (i) la mise en place d'une structure de gouvernance et d'une administration solides et modernes pour les ports ; (ii) la modernisation du système d'information de la communauté portuaire pour accélérer les formalités portuaires et douanières ; et (iii) l'amélioration de l'efficacité des prestataires de services de la zone franche pour une entrée et une sortie plus rapides et plus sûres dans les zones de stockage.

En premier lieu, Djibouti cherche à maintenir son avantage concurrentiel dans les années à venir en investissant dans les infrastructures de transport, y compris les services ferroviaires. Grâce aux récentes améliorations portuaires et routières, le corridor Djibouti-Addis est plus attractif pour les commerçants éthiopiens que les corridors de Berbera et de Port Soudan. La liaison ferroviaire vers l'Éthiopie, longue

de 756 km et opérationnelle depuis janvier 2018, offre un corridor unique combinant rail et route vers les différentes installations portuaires de Djibouti. Elle devrait réduire le temps de transport de Djibouti à Addis-Abeba de sept jours à 10 heures et transporter 900 conteneurs par jour à travers trois liaisons, lorsqu'elle fonctionnera à pleine capacité, contre 20 % actuellement. Les principaux défis concernent la connectivité du « dernier kilomètre » dans les terminaux portuaires, c'est-à-dire le manque de matériel roulant, les soucis de sécurité et les pénuries d'électricité. Une fois ces problèmes résolus, la ligne pourrait prendre en charge environ 50 % du commerce actuellement desservi par environ 1 000 camions/jour opérant de Djibouti à Addis-Abeba (GBM, 2018a). La capacité de l'opérateur public Ethio-Djibouti Railway (EDR) à gérer efficacement les opérations ferroviaires, en termes de logiciels et de matériel, n'est pas claire (CNUCED, 2018). EDR devrait se concentrer sur la facilitation d'un transfert modal de la route vers le rail.

Le transport terrestre restera une composante essentielle des opérations logistiques, et des interventions publiques seront nécessaires pour répondre aux besoins d'entretien et de facilitation des échanges. DPFZA et le conseil municipal de Djibouti s'attaquent aux problèmes de congestion liés au vieux port en déplaçant les opérations en dehors du port tout en développant le quartier des affaires de Djibouti, lancé en octobre 2020. Cependant, certaines parties de l'autoroute menant à la frontière éthiopienne ont un besoin urgent d'entretien pour maintenir la qualité du service sur la partie djiboutienne du corridor. Malgré l'existence d'un péage de 20 dollars É.-U. et la réforme institutionnelle du secteur qui a créé en 2013 l'Agence routière (ADR) et Djibouti Ports Corridor Road SA (DPCR) en 2018, le réseau routier souffre d'un entretien insuffisant. En absence de contrôle de

la charge à l'essieu, les cargaisons lourdes et les surcharges ont considérablement détérioré le réseau routier. La réhabilitation du revêtement bitumineux avant sa défaillance pourrait générer des économies de coût d'un facteur de trois à cinq. Des investissements publics sont nécessaires pour réhabiliter les corridors nord et sud compte tenu de l'urgence des besoins, du niveau limité du trafic et des recettes de péage, ainsi que du rôle stratégique du corridor. En outre, des efforts sont nécessaires pour faciliter les échanges. Des retards importants à la frontière de Galafi sont observés en raison du manque d'installations pour l'inspection des véhicules, de pont-bascule pour déterminer le poids des camions, d'éclairage dans les zones publiques et d'électricité fiable pour permettre le bon fonctionnement du système de suivi informatisé du côté éthiopien. L'amélioration des services tels que les procédures douanières et le système de gestion, les guichets uniques et les paiements électroniques, ainsi que la concurrence dans les services d'expédition de fret et de dédouanement sont susceptibles de stimuler la compétitivité. Afin de coordonner et de supprimer les obstacles au commerce le long du corridor Djibouti-Éthiopie, la CNUCED (2018) suggère de créer une autorité de gestion.

Afin que les entreprises de transport djiboutiennes puissent saisir cette opportunité à l'avenir, un meilleur accès au financement et au marché sera essentiel. Dix transporteurs djiboutiens captent 2 à 3 % des services de transport car ils souffrent d'une faible compétitivité due aux coûts élevés de la main-d'œuvre et du carburant, et à l'accès limité au marché. Environ 60 % des services logistiques pour le transport vers l'arrière-pays sont sous le contrôle d'une seule entité, l'entreprise publique éthiopienne Ethiopian Shipping and Logistics Service Enterprise (ESLSE) (CNUCED, 2018). L'ESLSE fait appel à différents prestataires de services à

Djibouti à un niveau de prix préétabli et à des sociétés de camionnage éthiopiennes ayant leurs propres actifs pour fournir leur assistance aux importateurs et exportateurs éthiopiens. Les retards de paiement de deux mois de l'ESLSE et les difficultés d'accès aux devises étrangères pour les autres acteurs éthiopiens élargissent les besoins de financement en fonds de roulement. En conséquence, et faute de garanties reconnues, les entreprises djiboutiennes peinent à se financer à des taux abordables.

En deuxième lieu, Djibouti peut diversifier ses sources de revenus en tant que centre de logistique et de transbordement avancé, en investissant dans les compétences et en développant la formation. L'emplacement de Djibouti et son port naturel en eau profonde en font un centre de ravitaillement et de transbordement pratique. Les activités de transbordement, principalement au terminal à conteneurs de Doraleh, sont modérées. Elles représentent 23 % du volume de conteneurs traités et une part négligeable des conteneurs destinés à des pays outre-mer. La GHIH envisage de développer un terminal à conteneurs international sous concession qui se concentrera sur le transbordement ; le trafic volatile rend complexe le développement durable d'une telle activité. En novembre 2020, Djibouti a lancé la construction d'un chantier naval, une infrastructure unique dans la région, qui permettra la réparation, la maintenance et l'entretien des navires. Le pipeline d'investissement de GHIH pour diversifier les services logistiques comprend également le développement industriel de Damerjog autour du raffinage et de l'exportation de GNL une fois le pipeline avec l'Éthiopie achevé, un nouveau quartier d'affaires et un chantier de réparation navale. La construction d'un nouvel aéroport avec des services de fret et le chemin de fer transafricain vers Dakar sont également à l'étude. Pour exploiter pleinement le potentiel

de développement de la logistique, Djibouti doit développer des programmes de formation pour renforcer ses compétences, la composante la plus faible de l'IPL. La main-d'œuvre du pays manque de compétences en planification, gestion, langue anglaise, mécanique et technique spécialisée. La DPFZA estime que 34 000 travailleurs devraient être formés chaque année pour répondre aux besoins de la zone de libre-échange. Il convient également d'envisager un dialogue avec les parties prenantes locales et de prendre des mesures visant à réduire les externalités environnementales négatives générées par le port.

En troisième lieu, Djibouti ambitionne de développer sa propre base d'exportation et ses services à valeur ajoutée pour créer des emplois. L'activité portuaire peut servir de point d'ancrage pour le développement d'activités supplémentaires dans le domaine de la fabrication et des services. Djibouti n'est inséré dans aucune chaîne de production de taille significative, mais les évaluations de marché en cours ont indiqué un intérêt dans le domaine de la transformation alimentaire, de l'assemblage automobile et de l'emballage et étiquetage (Banque mondiale 2018a). Lorsqu'elle sera achevée en 2027, les autorités prévoient de manière ambitieuse que la zone créera 350 000 emplois²⁸ autour de quatre pôles axés sur le commerce et la logistique, le traitement des exportations, les TIC, les services d'appui aux entreprises incluant les services financiers, et l'industrie manufacturière. Pourtant, le secteur manufacturier djiboutien est confronté à une myriade de défis à court terme, notamment un manque d'échelle, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, l'accès à une énergie abordable et l'absence d'une base manufacturière existante. À la lumière de ces éléments, et malgré le tarif préférentiel de 18

cents par kWh pour les activités industrielles, l'estimation par la DPFZA de la demande en électricité de la nouvelle zone, à 3 500 MW au cours de la prochaine décennie, semble très ambitieuse.

Services municipaux de gestion de l'eau, des eaux usées et des déchets

Djibouti a l'une des populations les plus urbanisées parmi les pays de la région MENA et de l'Afrique subsaharienne, avec 78 % de ses 973 000 habitants vivant à Djibouti-ville et dans ses banlieues. La croissance démographique est estimée à un taux annuel de 1,5 %, et à un taux plus rapide de 1,7 % dans les zones urbaines. Les économies d'agglomérations offrent de ce fait des opportunités au secteur privé pour soutenir la fourniture de services municipaux fiables et abordables (eau, eaux usées et gestion des déchets solides). En outre, les dotations uniques du pays en matière de connectivité en font un excellent candidat pour explorer les solutions *Smart Cities* dans ces domaines. Le cadre de développement stratégique de la ville de Djibouti en cours, dirigé par la Banque mondiale, favorisera une approche intégrée du développement de la ville, qui bénéficierait d'une évaluation approfondie de la capacité de la municipalité et du cadre juridique et réglementaire favorable.

Eau et eaux usées

L'extrême pénurie en eau et la vulnérabilité aux inondations, exacerbées par le changement climatique, constituent une contrainte majeure pour les moyens de subsistance, l'agriculture et l'activité économique. Avec une demande en eau estimée à 80 000 mètres cubes par jour, le déficit en eau atteint 65 % (GBM, 2018a). La disponibilité des ressources en eau n'est que de

28. Les autorités limitent la main-d'œuvre étrangère à 70 % au cours des cinq premières années du projet, et à 30 % par la suite (Oxford Business Group, 2018a).

500 m³- par habitant et par an, bien en dessous du seuil de 1 000 m³ par habitant et par an. La démographie est le moteur de l'augmentation de la demande en eau courante dans la capitale, estimée à 6 % par an. L'Office national de l'eau et de l'assainissement de Djibouti (ONEAD), monopole public de l'eau, s'appuie sur 85 puits pour la production d'eau et sur une usine de dessalement située à Ali Sabieh. Cependant, l'Institut des ressources mondiales estime que le risque de pénurie d'eau est élevé. La faible disponibilité et la faible mobilisation des ressources, dues en partie à une mauvaise planification et à une exploitation excessive des ressources souterraines, limitent l'accès à l'eau, à l'assainissement et au développement des activités. En l'absence de source permanente d'eau de surface, près de 95 % de l'eau utilisée provient d'aquifères souterrains, principalement réalimentés par infiltration. En raison d'une évaporation extrême, moins de 5 % des précipitations, déjà limitées, contribuent à cette reconstitution. En outre, les autorités estiment que les précipitations ont diminué de près de 20 % au cours des 25 dernières années, tandis que la grande variabilité des pluies expose directement 35 % de la population à des catastrophes liées à l'eau.

Le gouvernement développe actuellement des sources supplémentaires, qui devraient permettre de combler le déficit en eau potable en développant l'infrastructure d'approvisionnement en eau, dont la capacité était de 32 000 m³ en 2019. L'UE a fourni 63 millions d'euros pour financer la construction d'une usine de dessalement par Eiffage dans le district de Doraleh inaugurée en 2021. L'usine a une capacité de traitement de 22 500 m³ par jour (43 % du déficit actuel entre l'offre et la demande), qui devrait être portée à 45 000 m³ en 2022 (86 % du déficit). Un réservoir de 5 000 m³ et une conduite de 10 km de long relient l'usine au

canal de distribution d'eau potable de la ville. En outre, Djibouti construit une canalisation de raccordement pour faire venir gratuitement d'Éthiopie environ 100 000 m³ d'eau souterraine par jour, ce qui permettrait de couvrir la demande actuelle (FMI, 2017). Cet investissement de 322 millions de dollars É.-U., financé par la China Exim Bank, vise à remédier à la pénurie d'eau dans le sud (Ali-Sabieh, Arta et Dikhil). Le coût de l'eau dessalée par les sources d'énergie géothermique est de 1,6 dollar É.-U. par m³. Selon l'ONEAD, 30 % de l'eau utilisée pourrait être traitée et redistribuée dans le réseau grâce aux efforts de modernisation. Les bailleurs de fonds ont fourni 56 millions de dollars É.-U. pour le renouvellement du réseau.

L'extension des services d'eau et d'assainissement dans les zones urbaines, y compris les bidonvilles, est indispensable, car l'incidence élevée des maladies hydriques est la deuxième cause de décès chez les enfants de moins de cinq ans. Selon le Ministère de la santé, en période d'inondation, les mauvaises conditions d'assainissement ont entraîné une recrudescence de maladies telles que le choléra dans les zones urbaines. Alors que 94 % des ménages ont accès à des sources d'eau améliorées, seulement 41 % de la population de Djibouti-ville est raccordée à l'approvisionnement public en eau par des branchements individuels, 40 % de la population devant puiser de l'eau dans des cours connectés ou 13 % dans des bornes-fontaines publiques (GBM, 2018a). Le réseau d'assainissement ne couvre que 18 % de la population de la capitale. En outre, une mauvaise planification urbaine et une croissance concentrée dans l'espace ont entraîné l'accroissement des bidonvilles, où vivent environ 40 % de la population, avec un accès minimal aux services de base (ECHACP, 2017). Le pays dispose de six stations de pompage et d'une usine de traitement des eaux usées qui est opérationnelle

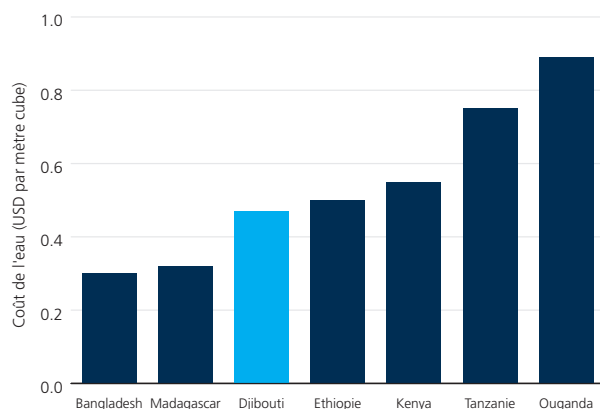
depuis 2014 avec une capacité de 3 700 m³ par jour (GBM, 2018a). En supposant qu'elle fonctionne à pleine capacité, si les 82 % restants de la population étaient raccordés au réseau, une capacité de traitement supplémentaire de 16 856 m³ par jour serait nécessaire.

Des réformes institutionnelles sont nécessaires pour assurer la viabilité financière du secteur et étendre les services d'eau et d'assainissement dans les zones urbaines. Le coût de l'eau n'est pas financièrement viable en raison des pertes élevées et des investissements lourds dans de nouvelles capacités d'approvisionnement. Le tarif de l'eau, qui s'élève à 0,45 dollar É.-U. par m³, se situe dans une fourchette basse par rapport aux acteurs régionaux qui développent leur base manufacturière (voir Figure 27 ci-contre), et est bien inférieur au coût de production de l'eau, estimé à 1,7 dollar É.-U. par m³. Avec un taux de recouvrement des coûts de seulement 26,5 %, des subventions sont nécessaires, ce qui appelle à appliquer des mesures pour améliorer la viabilité financière. Les inefficacités du système de distribution d'eau entraînent d'importantes pertes quantitatives. Le GBM (2018)

s'attend à des défis financiers supplémentaires en raison du coût élevé de la production d'eau associé aux sources d'approvisionnement en cours de développement. Le GBM estime que les grandes disparités dans la fourniture d'eau potable et d'assainissement entre les régions et la faiblesse de la production et de la gestion de l'eau sont dues en grande partie au statut de monopole de l'ONEAD qui produit et distribue l'eau et exploite la station de traitement.

Le GBM (2018a) préconise la conception d'une stratégie intégrée pour le secteur de l'eau dans les trois domaines ci-dessous. Sa mise en œuvre, avec l'amélioration de la viabilité financière du secteur, est une condition préalable pour permettre au secteur privé de financer les investissements, d'apporter des innovations et de stimuler l'efficacité à long terme. L'examen des performances de l'ensemble du secteur de l'eau, financé par l'Union européenne, servira de base à la conception d'une stratégie comprenant un audit organisationnel, financier et technique de la compagnie des eaux afin d'améliorer son efficacité. Il pourrait permettre d'évaluer la faisabilité d'une participation privée dans le secteur en ce qui concerne le cadre juridique et réglementaire, la gouvernance du secteur et le recouvrement des coûts.

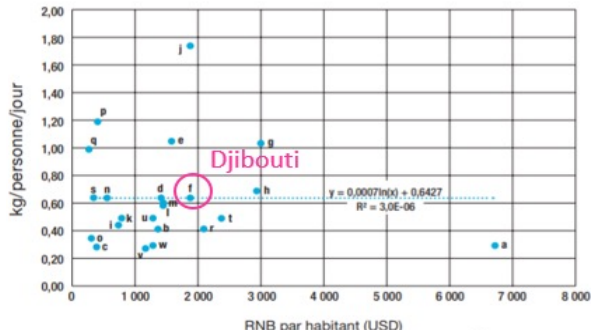
Figure 27. Coût de l'eau dans les pays développant leur base manufacturière (dollar É.-U. par m³)



Source : Banque mondiale, Doing Business, 2020

- Gestion stratégique des ressources en eau en mettant l'accent sur le dessalement pour la charge de base et sur les aquifères comme stockage stratégique, rechargés par les eaux usées traitées et les inondations. Les activités d'adaptation nécessitent la mise en place d'un cadre institutionnel et l'investissement dans des systèmes d'information pour mieux gérer les ressources en eau, y compris les eaux pluviales et les eaux de surface, encourager la réutilisation des eaux usées et développer des infrastructures permettant d'économiser l'eau.

Figure 28. Quantité de déchets produits dans les villes africaines et niveau de développement (2018-2019)



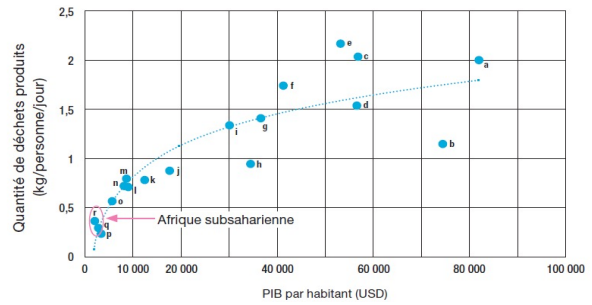
Source : JICA, 2019

- Soutien institutionnel à l'ONEAD au moment où l'institution prend en charge l'exploitation de l'usine de dessalement et de la canalisation de raccordement à l'eau. Perfectionner la viabilité financière pour surmonter le coût supplémentaire de la production d'eau par le dessalement en améliorant l'efficacité et en réduisant les pertes dues à la fourniture d'eau non génératrice de revenus. Ces questions pourraient être abordées par le biais d'un contrat basé sur la performance.
- Élargissement de l'accès à l'eau et à l'assainissement dans les zones urbaines et rurales grâce à la remise en état du réseau de désinfection, à la construction d'une nouvelle station d'épuration des eaux usées pour permettre l'augmentation des raccordements au réseau d'assainissement public et à la modernisation de la chaîne d'approvisionnement en eau, ainsi que des réservoirs existants pour répondre à l'augmentation de l'offre.

Gestion des déchets solides

L'urbanisation de Djibouti a inextricablement généré des défis supplémentaires associés à une augmentation rapide de la production de

Figure 29. Développement économique et production de déchets solides



Source : JICA, 2019

déchets au niveau municipal. Le pays a produit 344 tonnes de déchets par jour en 2014, avec 0,7 kg par personne et par jour en zone résidentielle en 2019, contre 0,53 kg en 2013 (JICA, 2019 et OVD, 2013). Djibouti produit déjà un peu plus de déchets que la moyenne des villes africaines (0,6 kg par personne et par jour (voir Figure 28 ci-après) et la relation entre le développement économique et la production de déchets solides laisse présager une augmentation rapide de ces déchets (voir Figure 29 ci-après). À Djibouti-ville, 87% des déchets solides sont collectés, avec un système de collecte séparée des marchés municipaux, des déchets commerciaux et institutionnels, des déchets ménagers et des déchets verts. Sur les 299 tonnes collectées par jour, la plupart sont des déchets alimentaires (37 %), du verre (13 %) et du plastique (6 %). Cependant, au cours des années 2000, la croissance rapide de Balbala a conduit la moitié de la population de la ville à vivre dans cette zone qui a longtemps souffert de la présence de nombreuses décharges illégales en raison d'un taux de collecte inférieur à 50 %, ce qui a eu un impact important sur la santé.

La gestion des déchets solides (GDS) est entièrement dirigée par l'Office des voiries de

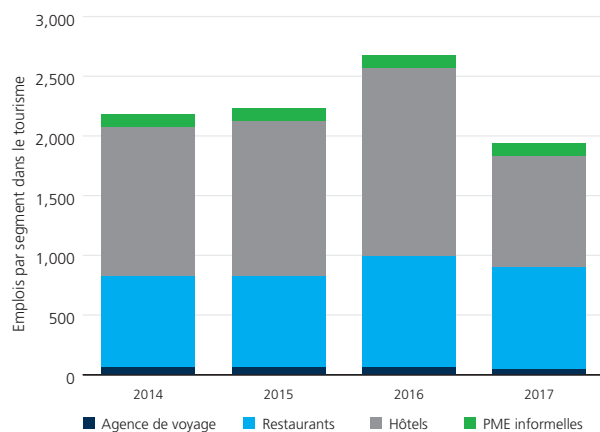
Djibouti (OVD), avec des signes d'ouverture du secteur aux acteurs privés suite à d'importants investissements publics. L'OVD, grâce à près de 600 agents opérationnels, fournit des services de balayage, de collecte et d'élimination. Le gouvernement central transfère 3,8 millions de dollars É.-U. par an à la ville de Djibouti. La ville facture également, sur une base mensuelle, 3 600 FD (soit 20 dollars É.-U.) pour la collecte des déchets ménagers, 4 500 FD (soit 25 dollars É.-U.) pour celle des déchets commerciaux et 15 000 FD (soit 84 dollars É.U.) pour celle des déchets institutionnels (JICA 2019). Le secteur informel est impliqué dans la gestion des déchets solides à travers la collecte des déchets ménagers recyclables dans les quartiers défavorisés. Les déchets sont amenés à la décharge de Douda, située à 15,5 km du centre-ville, et sont compactés et recouverts de terre. La décharge de Douda, ouverte en 1986 et appartenant à l'OVD, a été conçue pour fonctionner pendant 20 ans et sa capacité de 1,2 million de m³ a été atteinte dès 2006 (OVD, 2013).

Les appuis continus des bailleurs de fonds contribuent à structurer le secteur. En 2012, l'Union européenne a financé à hauteur de 3,2 millions d'euros la construction d'un centre technique d'enfouissement des déchets à Douda, d'une capacité de 0,5 million de m³. En parallèle, l'AfD a financé un nouveau système de collecte des déchets solides dans le district de Balbala inauguré en juin 2019, grâce à une subvention de 6 millions d'euros à l'OVD ; la JICA, quant à elle, a fourni 5 millions d'euros pour la fourniture d'équipements de collecte des déchets. Le projet prévoyait la création d'une association de pré-collecteurs pour professionnaliser ce segment informel de la chaîne où opèrent plus de 2 000 travailleurs (AfD, 2011). L'association a signé une convention d'affermage avec l'OVD et les membres ont reçu la fourniture d'équipements. Le développement des activités

de compostage devrait permettre de créer 100 nouveaux emplois. En 2020, les autorités ont approuvé le projet de l'entreprise privée américaine CR Energy Concept de construire une usine de valorisation énergétique des déchets de 35 MW à Damerjog, qui permettra de réduire ceux-ci dans les décharges à ciel ouvert. La construction de l'installation devrait créer 100 emplois locaux, tandis que l'usine embauchera 80 employés une fois qu'elle sera opérationnelle (ambassade des États-Unis à Djibouti, 2020).

Une évaluation réglementaire approfondie combinée à une formalisation et une structuration plus poussée du secteur sont nécessaires, pour évaluer le potentiel des acteurs privés à financer les besoins d'investissement actuels. La JICA estime qu'étant donné l'augmentation de la production de déchets et la structure organisationnelle actuelle de leur gestion, Djibouti a besoin d'investir dans les infrastructures (JICA, 2019). Un système intégré basé sur l'approche prévention-tri-recyclage-récupération-réutilisation permet de réduire la production de déchets sur le long terme et leur quantité en décharge. Un centre de tri combiné à des programmes de sensibilisation sont nécessaires pour réduire la mise en en décharge. En raison de la disparité des points de récupération, des centres de collecte des déchets sont nécessaires pour leur meilleure gestion, et sept d'entre eux sont en cours de construction dans le cadre d'un projet financé par l'AfD. Pour préserver l'environnement, davantage d'équipements de collecte et de transport sont nécessaires dans des régions telles qu'Arta. Les secteurs public et privé pourraient éventuellement assumer ensemble davantage de responsabilités en matière de production et d'élimination des détrit, notamment en ce qui concerne la conception des produits et le tri des déchets. Des PPP bien structurés peuvent aider à formaliser les responsabilités et à tirer parti du leadership du secteur public,

Figure 30. Les hôtels fournissent la plupart des emplois dans le secteur du tourisme



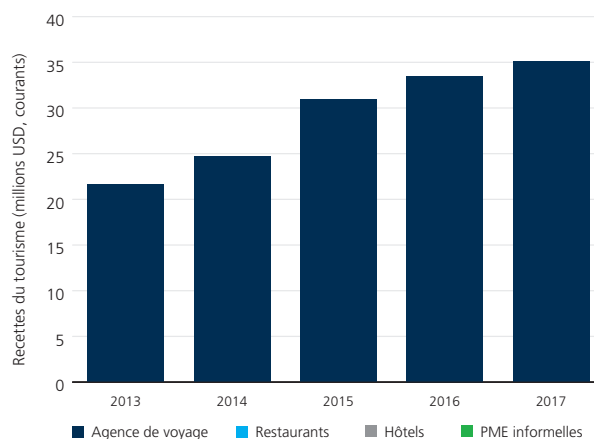
Source : Pemandu (2019b)

des compétences et de l'efficacité du secteur privé, ainsi que de la participation de la communauté pour trouver des solutions innovantes en matière de GDS. L'expérience mondiale illustre la montée en puissance des PPP dans le secteur des déchets, la plupart des transactions entre 2005 et 2013, d'une valeur de 17,3 milliards de dollars É.-U., ayant été générées sous forme de concessions PPP (SFI, 2014).

Tourisme

Le secteur du tourisme est sous-développé à Djibouti, malgré le grand potentiel des ressources culturelles et naturelles et le fait qu'il soit le secteur le plus prometteur en termes de création d'emplois lorsque l'économie mondiale se redressera. Djibouti est doté d'atouts naturels extraordinaires pour le développement du tourisme, notamment une grande vie marine, des paysages géologiques uniques et un riche patrimoine culturel et archéologique. Les arrivées internationales ont augmenté de 23 % par an depuis 2015 mais restent faibles avec 167 500 visiteurs par an en 2019 (République de Djibouti, 2020a). Avant les restrictions de voyage liées à la COVID-19, la contribution du

Figure 31. Les revenus du tourisme ont connu une croissance de 13 % entre 2013 et 2017



Source : Pemandu (2019b)

tourisme à la croissance et à l'emploi est restée modeste et stagnante. Les recettes touristiques représentent 1,8 % du PIB (OMT, 2019) et les 187 entreprises du secteur emploient environ 2 000 personnes, principalement dans le domaine de l'hôtellerie (voir Figure 30). Selon les simulations du GBM (2018), avec des investissements adéquats, ce secteur pourrait générer 30 000 emplois directs et représenter plus de 10 % du PIB. Les PME pourraient largement bénéficier de cette croissance si elles ont la capacité et le savoir-faire pour fournir des services de qualité. Les perspectives sont toutefois soumises à des risques importants. À court terme, une épidémie prolongée de COVID-19 réduirait considérablement les arrivées de voyageurs venant principalement d'Europe. À long terme, les risques climatiques pèsent sur les perspectives du secteur car les conditions météorologiques extrêmes et la chaleur augmenteront la saisonnalité, et environ la moitié du plateau corallien, une attraction majeure, pourrait disparaître d'ici à 2050 (FMI, 2018).

Le secteur du tourisme a connu des changements structurels qui obligent Djibouti à innover et à

investir pour élargir son offre, comme en témoigne la stratégie globale du gouvernement commandée en 2019. Le tourisme a principalement été lié aux affaires (45 % des arrivées) en raison d'une forte présence du commerce et des bases militaires. Pourtant, le tourisme local émanant de la présence militaire a diminué, les séjours plus courts ayant réduit la demande des familles en visite. Le tourisme de loisirs (25-30 % des arrivées) reste porté par les touristes français (plus de 40 %), et par l'intérêt croissant des Américains et des Chinois en raison de la présence militaire (Pemandu, 2019b). En comparaison, les pays voisins tels que l'Éthiopie représentent un potentiel inexploité, et une source de récupération après l'épidémie de COVID-19 en tant que « bulle de voyage » régionale pour les déplacements entre des zones sûres étroitement liées. Le tourisme de loisirs est saisonnier, d'octobre à mars, car les températures sont plus clémentes et les requins-baleines sont présents de novembre à janvier. Même pendant cette période, la durée du séjour des voyageurs se limite à quatre jours en moyenne, avec des dépenses de l'ordre de 150 à 200 euros par jour. Pour atteindre ses objectifs ambitieux d'attirer un demi-million de touristes d'ici à 2030, le gouvernement a conçu une stratégie en 2019 avec le soutien de Pemandu²⁹. Les trois zones ci-dessous, principalement dans les segments haut de gamme, représentent un fort potentiel. À la lumière de la tendance à la régionalisation induite par la pandémie de COVID-19 et des tourisms d'affaires limités, se concentrer sur le tourisme balnéaire à court et moyen termes apparaît comme des plus prometteurs. La stabilité de Djibouti et sa proximité géographique avec l'Éthiopie enclavée positionnent le pays comme la destination maritime naturelle de la région. La compétitivité de Djibouti par rapport aux offres des concurrents régionaux et extrarégionaux (par

exemple, les États du Golfe, le Kenya), autant que la meilleure façon de créer des liens avec les efforts actuels des autorités éthiopiennes pour développer les atouts touristiques (par exemple, en ajoutant une « étape maritime » aux circuits disponibles) doivent être évalués.

1. **Tourisme d'affaires et de conférences** -

Le tourisme d'affaires augmente en Afrique et Djibouti a commencé à accueillir des événements internationaux tels que la Conférence internationale des banques islamiques en 2015 et l'édition annuelle de la Foire internationale de Djibouti. Si le taux d'occupation global reste faible en raison de la saisonnalité, à 58 % en 2019, les événements ont montré les limites de la capacité d'hébergement. Le secteur de l'hôtellerie totalise environ 2 200 lits, répartis sur 32 établissements dont deux sont des hôtels de marque internationale (République de Djibouti, 2020a). La stratégie estime qu'il manque une capacité de 160 000 nuitées si elle est mise en œuvre et donne la priorité au développement de six hôtels de luxe. Afin de maximiser la durée des séjours et compte tenu du nombre limité d'attractions à Djibouti-ville, les actions prioritaires portent sur le développement de packages touristiques, la valorisation des quartiers d'affaires et historiques, et la rénovation de l'ancienne zone portuaire qui a perdu 50 % de son trafic depuis l'ouverture du port de Doraleh. En octobre 2020, Djibouti a lancé un projet de réaménagement de 3 milliards de dollars É.-U. qui vise à transformer le port historique de Djibouti en un quartier d'affaires international, sur le modèle du port de Shekou à Shenzhen, dans le sud de la Chine. La première des six phases coûtera environ 513 millions de

29. PEMANDU est l'unité de gestion de la performance au sein du département du premier ministre malaisien, chargée de la mise en œuvre du programme national de transformation en Malaisie. Forte de son expérience, l'unité agit en tant que conseiller pour Djibouti.

dollars É.-U. et sera achevée en cinq ans. Elle porte sur le développement de la zone de démonstration internationale, qui comprendra un centre d'exposition, des salles de conférence, un hôtel et des appartements (EIU, 2020b)³⁰. China Merchants Group financera une partie de la première phase par le biais d'un accord d'investissement de 350 millions de dollars É.-U. signé avec la GHIH en décembre 2020.

2. **Tourisme balnéaire** - Les touristes ne passent que 22 % de leur temps en dehors de Djibouti-Ville, alors que la demande axée sur la mer Rouge présente un grand potentiel, comme en témoigne la popularité croissante du tourisme de plongée à Sharm el-Sheikh. En plus d'attirer les touristes de France, qui constituent près de la moitié du tourisme, la demande régionale offre un potentiel. L'Éthiopie, enclavée dans les terres, avec une densité et un pouvoir d'achat élevés, et récemment reliée par le rail, est le marché le plus prometteur. Les restrictions sur le change du birr éthiopien constituent toutefois un frein au tourisme régional. L'antenne de promotion de l'ONTD récemment ouverte à Addis Abeba cherche également à positionner la côte djiboutienne comme une extension de l'offre touristique éthiopienne. Pour cela, la stratégie souligne la nécessité de renforcer l'offre d'hospitalité et de divertissement en bord de mer et donne la priorité au développement de deux stations balnéaires et de trois parcs et zones de divertissement. Les hôtels et centres de villégiature privilégiés par des étrangers, qui devraient stimuler considérablement l'offre d'hébergement en bord de mer, ont connu des retards, ce qui fait que le pays a une capacité d'accueil coûteuse et limitée (Oxford Business Group, 2018b). La stratégie cible

également le développement de deux parcs marins protégés publics-privés (Khor Angar et Duda) pour préserver la dotation rare de Djibouti en espèces marines.

3. **Tourisme basé sur la culture et la nature** - Djibouti pourrait bénéficier du segment touristique à la croissance la plus rapide avant la COVID-19, en tirant parti de son patrimoine naturel et culturel. Les efforts de promotion de l'ONTD à travers la campagne « EducTour » et « Djibeauty » ont permis à Djibouti de se classer au quatrième rang des 10 meilleurs pays à visiter en 2018 selon Lonely Planet. La même année, Djibouti-ville est devenue la première métropole africaine à être nommée capitale mondiale de la culture par le Conseil européen du tourisme et du commerce. Djibouti compte dix sites inscrits sur la liste indicative de l'UNESCO, qui reconnaît les lieux ayant une « valeur universelle exceptionnelle » et pouvant être considérés pour une nomination. En 2020, Djibouti a également commencé à préparer le premier inventaire du patrimoine culturel immatériel du pays avec le soutien de l'UNESCO. Environ 4 000 artisans qui travaillent les perles, la vannerie, la couture et la broderie pourraient bénéficier de cette initiative. Le rapport qualité/prix de ces produits est perçu comme mauvais en raison du prix des matières premières et des biens de consommation importés. La feuille de route du Ministère du commerce pour l'intégration des unités de production informelles dans l'économie formelle, en cours de préparation, (MCD, 2020) identifie des étapes prometteuses pour soutenir l'organisation et la structuration du secteur de l'artisanat. Sa mise en œuvre devrait être étroitement coordonnée avec l'axe stratégique

30. En novembre 2020, Accor a signé un accord de gestion avec Kamak Investment pour gérer trois hôtels sous trois marques différentes, à savoir Pullman Living, Novotel et MGallery. Les propriétés partageront l'emplacement avec le port de Djibouti.

du gouvernement visant à promouvoir un village traditionnel et à développer trois sites par le biais des PPP : la forêt de jour, le lac Abbé et le lac Assal. Le nombre limité d'hébergements appelle également au développement de campings et d'écologies.

La réalisation du potentiel touristique de Djibouti nécessitera également que le gouvernement poursuive ses efforts pour atténuer les contraintes transversales au développement du secteur, notamment l'insuffisance des liaisons aériennes, de la connectivité domestique et des qualifications. Comme la plupart des secteurs à Djibouti, le tourisme souffre d'un manque de compétitivité dû au coût élevé des services publics et à une faible structuration et formalisation du secteur qui entrave l'accès au financement et au dialogue public-privé. La facilité mise en place par le Fonds de développement économique de Djibouti, propriété de l'État, pour fournir des prêts à un taux de 6 % ou moins à ce secteur a rencontré un succès limité. En outre, la stratégie identifie les domaines d'intervention prioritaires pour éliminer les goulots d'étranglement.

1. Infrastructure aéroportuaire - Si la liaison avec l'Éthiopie est adéquate, le prix élevé et la disponibilité limitée des liaisons aériennes avec l'Europe, d'où provenaient 70 % des arrivées avant la pandémie de COVID-19, constituaient un frein au tourisme. Depuis, les liaisons aériennes se sont diversifiées, vers les pays du Golfe et de la Turquie, et intensifiées. L'aéroport international d'Ambouli a la capacité d'accueillir 267 000 touristes par an, comme prévu dans la stratégie. Compte tenu des prévisions de trafic à moyen terme, le gouvernement donne à juste titre la priorité à l'expansion et à la réhabilitation de l'aéroport existant tout en envisageant

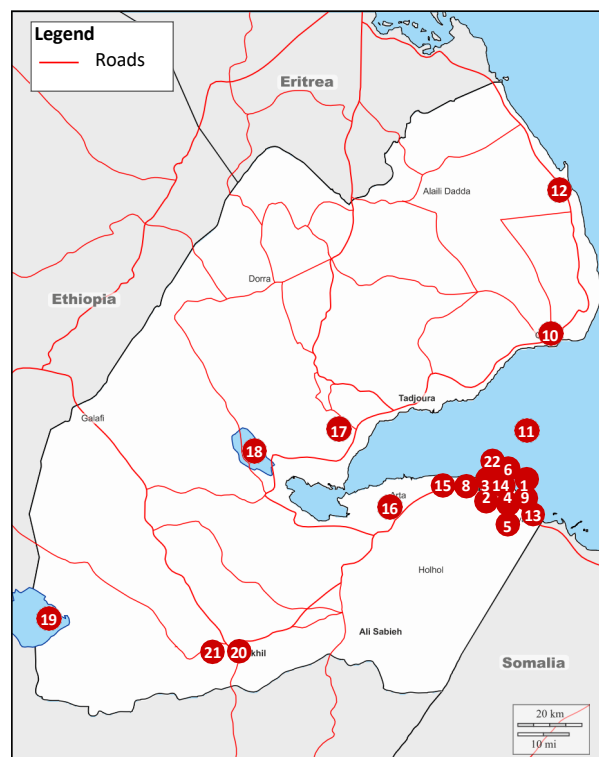
la construction d'un nouvel aéroport (al Haji Hassan Gould) à plus long terme, qui pourrait accueillir 1,5 million de passagers. Le développement du secteur privé bénéficierait de dynamisme dans le marché des services connexes.

- 2. Renforcer la connectivité des sites** - Les principaux sites touristiques sont inaccessibles par la route et ne disposent pas d'infrastructures adaptées à l'accueil des touristes, comme l'accès à l'électricité, à l'eau et aux services numériques. On estime à 148 km le nombre de routes à construire pour accéder à quatre sites à potentiel touristique. Le développement des infrastructures locales profiterait également à la communauté environnante.
- 3. Améliorer les qualifications locales** - Alors que les installations se développent, le secteur de l'hôtellerie et du tourisme de Djibouti est confronté à une pénurie de main-d'œuvre managériale qualifiée et semi-qualifiée. Le centre de formation d'Arta, ouvert en janvier 2018, a la capacité de former 525 étudiants par an, ce qui ne sera pas suffisant pour répondre à la demande à moyen terme ni pour capter le potentiel des touristes non francophones. Les compétences requises sont la maîtrise des langues étrangères, le marketing, la restauration, le numérique, la communication et la gestion de projet. La stratégie propose la création d'un centre d'excellence pour former 600 étudiants supplémentaires par an, ce qui nécessiterait un investissement de 406,8 millions de francs Djibouti (2,3 millions de dollars É.-U.).
- 4. Accélérer l'attribution des terrains** - La stratégie prévoit de réduire la durée du processus d'attribution des terrains dans les zones attribuées à l'ANPI de quatre à un mois pour accélérer le développement des projets.

5. Envisager de faciliter l'entrée - Le lancement de la plate-forme de visas électroniques qui a remplacé le système de visa à l'arrivée en mai 2018, a simplifié l'entrée des voyageurs. La stratégie suggère d'explorer l'assouplissement du régime des visas pour faciliter les arrivées en provenance d'Éthiopie et des marchés potentiels du Moyen-Orient.

La réduction de ces goulots d'étranglement est une condition préalable au succès de la stratégie plus large et ambitieuse du gouvernement. Cette stratégie identifie 22 projets (voir Figure 32) pour le développement du tourisme et estime que leur mise en œuvre pourrait permettre à Djibouti d'attirer 267 000 touristes internationaux, de créer 5 000 emplois d'ici à 2024 et de capter environ 122 milliards de FD d'investissements privés (Pemandu, 2019b).

Figure 32. Projets sélectionnés dans le cadre du Labo du secteur du tourisme



Source : Pemandu, 2019b

Logement et construction

Accueillant un grand nombre de réfugiés et de migrants, Djibouti est l'un des pays les plus urbanisés d'Afrique subsaharienne, avec plus de trois quarts de sa population résidant dans des centres urbains. La population djiboutienne a été multipliée par plus de dix entre 1960 et 2018, avec un taux de croissance annuel moyen de 4,2 %. Cette croissance rapide a été couplée à une plus grande urbanisation, avec un taux moyen de 5 % au cours de la même période. Plus de 85 % de la population réside dans les zones urbaines, notamment dans la capitale Djibouti-ville où se concentrent l'activité économique et les services administratifs. Cette tendance s'explique par une combinaison de facteurs géographiques, climatiques, économiques et géopolitiques. Tout d'abord, la petite taille de Djibouti, associée à un climat

Sites touristiques sélectionnés à Djibouti

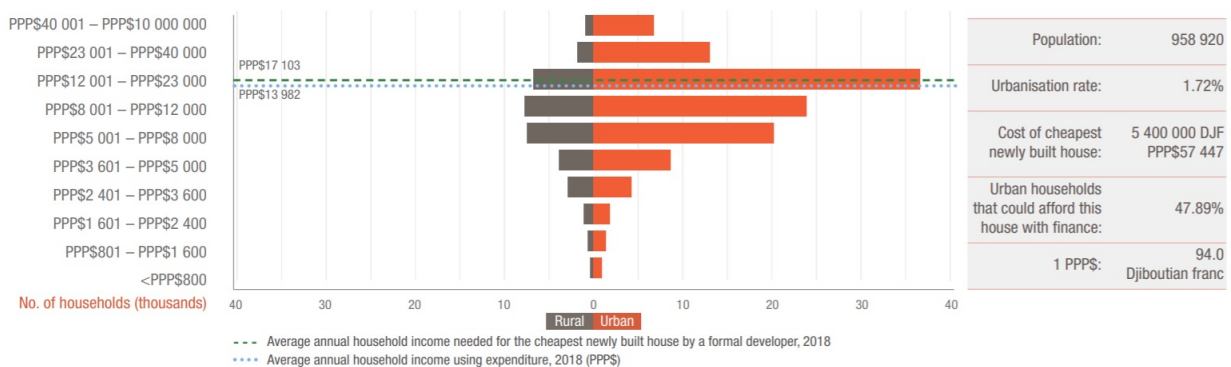
- 1 CCECC Djibouti Plaza Tower
- 2 Hotel Touchroad
- 3 Ayla Djibouti Resort
- 4 Red Sea Global Hotel
- 5 Djibouti Douda Plage Hotel
- 6 GXA Hotel
- 7 Accueil d'activités régionales
- 8 Quartier des affaires et terminal de croisière
- 9 Visite du Musée National et des lieux historiques
- 10 Hotel Complexe Syan
- 11 Kuriftu Afrique du Village
- 12 Parc National Marin Khor Angar
- 13 Parc National de Douda
- 14 Parc d'attraction
- 15 Parc aquatique
- 16 Arta Beach et sentier de montagne
- 17 Forêt du Day
- 18 Développement du Lac Assal
- 19 Développement du Lac Abbe
- 20 Village Traditionnel
- 21 Unity Lodge
- C1 Aéroports Internationaux Al Haj Hassan Gouled

rude et à des terres arables limitées (moins de 386 miles carrés), a miné la productivité rurale, alimentant ainsi l'afflux de population vers les quelques centres urbains du pays. Les migrations en provenance des pays voisins sont tout aussi importantes, ce qui exerce une pression supplémentaire sur la croissance urbaine et l'expansion des bidonvilles, en particulier à Balbala, qui abrite environ 300 000 personnes (soit 30 % de la population). Enfin, l'urbanisation rapide est également attribuée à la structure de l'économie, où les activités portuaires, le transbordement et les constructions restent les piliers de l'économie.

Djibouti souffre d'un déficit structurel dans l'offre de logements abordables pour les ménages à faible revenu ou indépendants. Dans un contexte de croissance démographique rapide et d'urbanisation galopante, la construction de logements à Djibouti reste limitée à environ 3 000 unités par an, dont environ deux tiers sont attribués à l'auto-construction par les ménages, et un tiers aux promoteurs (publics et privés). Les promoteurs privés ne produisent actuellement que des logements haut de gamme et ne sont pas impliqués dans le segment des logements abordables, en partie à cause du manque d'incitations du côté de l'offre. Du côté

de la demande, le taux de chômage élevé de Djibouti (47 % en 2017) et la pauvreté généralisée (17,2 % au-dessous du taux de pauvreté international de 1,9 dollar É.-U. en 2017), aggravés par une dépendance aux produits importés pour les articles ménagers de base, ont tenu à distance le logement abordable pour la plupart des Djiboutiens, compte tenu des coûts actuels de location et d'achat de maisons (voir Figure 33 ci-après). Dans ce contexte, des efforts importants et délibérés ont été déployés par le gouvernement depuis 2013 pour fournir des logements abordables et accroître la participation du secteur privé dans ce domaine via ses deux institutions publiques, ARULOS (ex FDH) et SIAF (ex SID). En particulier, le gouvernement a introduit la loi n° 13/AN/13/7e en 2013, qui a étendu un certain nombre d'avantages aux promoteurs de logements sociaux, tels que des allègements fiscaux sur la taxe de consommation intérieure, la taxe sur la valeur ajoutée et les importations de matériaux de construction, ainsi qu'une réduction des impôts sur les bénéfices des projets de ces logements. En 2018, le gouvernement a lancé le programme Zéro Bidonville - un pilier clé de la priorité nationale - visant à contenir l'expansion des logements précaires et informels et à améliorer l'accès des familles aux services urbains et sociaux de base.

Figure 33. Profil de revenu annuel des ménages ruraux et urbains basé sur la consommation (PPP\$)



Source : C-GIDD, 2019

En dépit de ces efforts, le secteur du logement abordable reste en proie à un certain nombre de contraintes. Premièrement, la disponibilité limitée des matériaux de construction produits localement et de la main-d'œuvre qualifiée s'est traduite par des coûts de construction plus élevés, ce qui a nui à la compétitivité du secteur³¹. Deuxièmement, la lourdeur des procédures et le coût élevé de l'acquisition de terrains entravent le développement du logement, malgré les efforts du gouvernement pour augmenter le nombre de terrains adaptés aux promoteurs urbains. Dans le même ordre d'idées, les coûts de la manutention portuaire et frontalière, ainsi que les coûts des douanes restent élevés, tandis que les procédures peuvent être longues, ce qui entraîne des retards dans les projets de construction. Troisièmement, les pressions de la croissance urbaine à Djibouti n'ont pas augmenté en tandem avec les pratiques de gestion des terres ou la prestation de services urbains, ce qui a conduit à l'occupation illégale et non planifiée de terres périphériques, avec des implications négatives sur les coûts d'infrastructure. Quatrièmement, le cadre réglementaire régissant le secteur du logement manque de transparence et de clarté, ce qui entrave la prise de décision entrepreneuriale et le développement du secteur privé. Enfin, l'accès au financement du logement reste un goulot d'étranglement critique pour la majorité de la population. En effet, les ménages se heurtent souvent à des obstacles pour obtenir des prêts, allant des exigences de garanties aux taux d'intérêt élevés, en passant par des capacités d'épargne insuffisantes.

Les conditions actuelles à Djibouti créent des opportunités pour débloquer l'investissement privé, réaliser des opérations durables et augmenter l'accessibilité financière pour

le financement du logement. Tout d'abord, le programme « Zéro Bidonville » ouvre une voie pour stimuler le logement abordable, la croissance de la construction et l'emploi en dehors des grands projets d'infrastructure autour des zones franches. Le programme a pour objectif ambitieux de construire au moins 20 000 logements abordables d'ici à 2035, ce qui justifie une participation accrue du secteur privé dans ce domaine. À cette fin, le programme devrait mettre de nouveaux terrains à la disposition des promoteurs privés, accroître l'offre de logements sociaux pour les personnes les plus pauvres et établir de meilleurs systèmes de financement pour l'acquisition d'habitations. Ensuite, Djibouti reste une plaque tournante pour un grand nombre de bases militaires étrangères, dont celles des États-Unis, de la Chine, de la France et du Japon. Bien que chaque année, le gouvernement de Djibouti ait reçu plus de 120 millions de dollars É.-U. provenant de la location de ces bases et que leur demande services est estimée autour de 300 millions de dollars (FMI, 2017), l'économie locale, les entrepreneurs et les PME n'ont pas réalisé le potentiel d'opportunités commerciales de celles-ci. Avec un effectif estimé à 5 000 militaires français, 4 000 militaires américains et plus de 1 200 militaires japonais, ainsi que le personnel d'autres pays, les bases militaires représentent une opportunité de marché importante pour l'économie locale et le secteur privé à Djibouti. Les personnels opérant dans ces bases ont un revenu disponible significativement plus élevé que la moyenne du pays, représentant ainsi un segment attractif pour les promoteurs privés afin d'augmenter l'offre de logements abordables, avec des effets d'entraînement positifs sur l'ensemble de la population. Dans ce contexte, il sera essentiel de créer un lien entre les bases militaires et leur demande

31. Le coût de production des logements dépasse 500 dollars É.-U. par m² pour les logements de la classe moyenne.

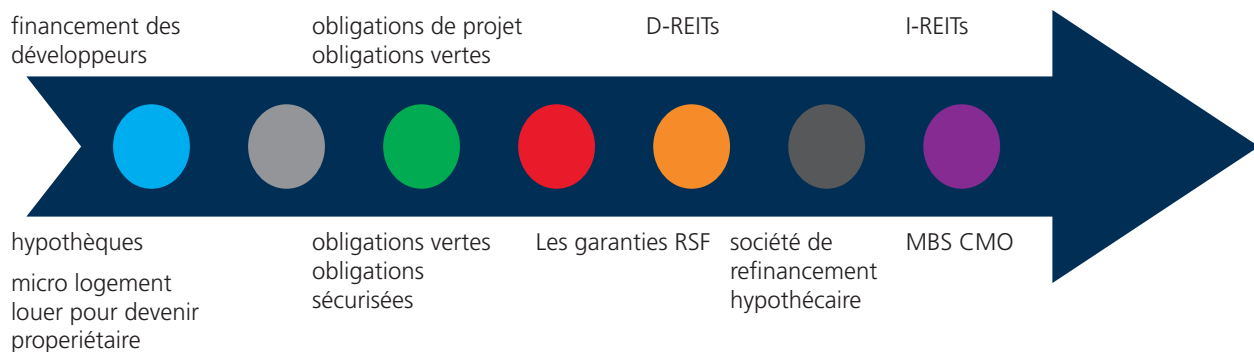
de services ³² par le biais des acteurs du secteur privé local, qui souffre de contraintes de capacité. En effet, la faible qualité des services et le manque de qualifications techniques pour participer aux appels d'offre des bases constituent une contrainte majeure. Ainsi, le développement des compétences sera nécessaire pour promouvoir la participation du secteur privé dans l'économie, tout en exploitant les opportunités présentées par les bases militaires. La SFI peut travailler avec le secteur privé pour développer les compétences nécessaires à une participation efficace et à l'utilisation des opportunités des bases militaires. Par exemple, en travaillant avec le gouvernement, l'investissement dans l'EFTP aidera à développer les compétences. De plus, la migration des pays voisins vers Djibouti devrait augmenter dans le cadre de la COVID-19, créant un besoin d'unités de logement supplémentaires. Dans ce contexte, des projets commerciaux sont déjà en cours de construction par des promoteurs, dont l'un d'entre eux par un constructeur yéménite pour les populations déplacées du Yémen, en raison de la demande accrue de ce groupe qui se réinstalle à Djibouti.

Enfin, des opportunités d'investissement pour les institutions financières et les marchés de capitaux existent à chaque nœud de la chaîne de valeur du financement du logement (voir Figure 34 ci-dessus). Par exemple, un fonds de garantie partiel pour les prêts au logement peut avoir un impact profond sur le financement de nouveaux logements, alors que les banques ont une aversion pour les risques, même si elles disposent d'une grande liquidité.

À cette fin, l'habilitation de l'environnement commercial sera essentielle pour faire démarrer le logement abordable et stimuler l'économie djiboutienne au sens large. La mission conjointe SFI-BM à Djibouti en 2019 a constaté que des réformes tant du côté de la demande que de celui de l'offre sont nécessaires pour débloquer l'investissement privé et lancer un marché de logements abordables à plus long terme. En particulier, des efforts solides et soutenus seront nécessaires pour débloquer l'investissement privé aux fins d'une nouvelle initiative dans le secteur du logement. À court terme, il sera nécessaire de mettre en place un cadre réglementaire

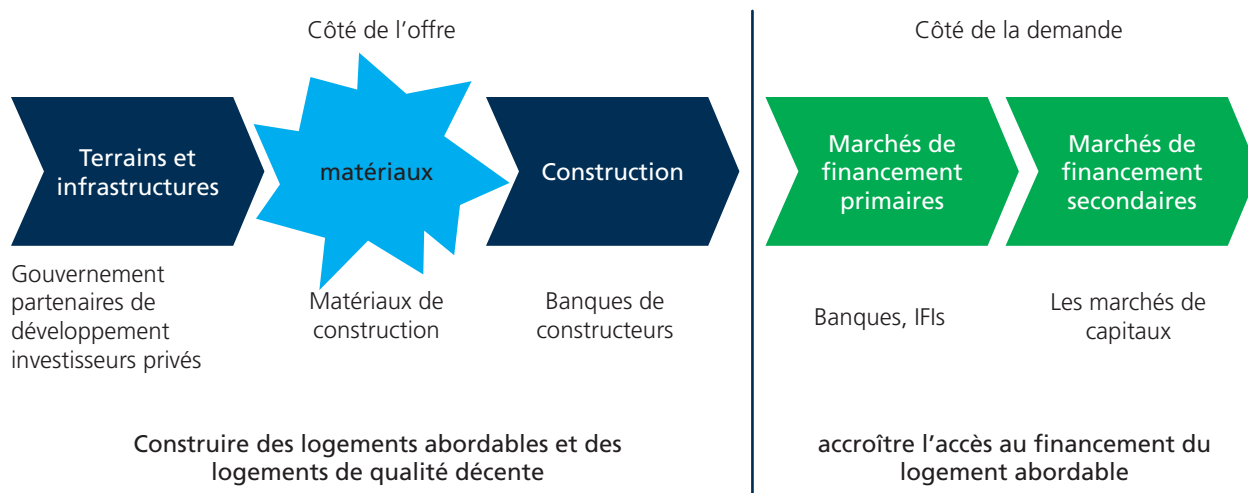
32. Il s'agit notamment des opérations d'aéroport, du logement, de la galerie, de l'entretien des véhicules, de l'exploitation des installations d'eau, du carburant et des services de loisirs.

Figure 34. Opportunités pour les institutions financières et les marchés de capitaux



Source : Groupe de la Banque mondiale

Figure 35. Chaîne de valeur du secteur du logement



Source : Groupe de la Banque mondiale

pour développer un mécanisme de partage des risques (RCF) pour le logement abordable. Tout aussi important sera le développement d'un cadre/d'une politique de PPP pour le logement abordable qui soutiendrait des zones telles que Balbala, répondant à la fois à l'offre et à la demande, permettant ainsi une intégration sans faille des populations déplacées à Djibouti. En outre, il sera important de tirer parti de l'appui des partenaires multilatéraux pour faire passer des tests aux promoteurs afin d'améliorer leurs compétences, de réduire les coûts de construction, d'encourager les JV avec des promoteurs étrangers et d'obtenir de meilleures données sur le marché. Cela permettra alors d'améliorer les éléments de la chaîne d'approvisionnement du secteur du logement et la viabilité financière des promoteurs (voir Figure 35).

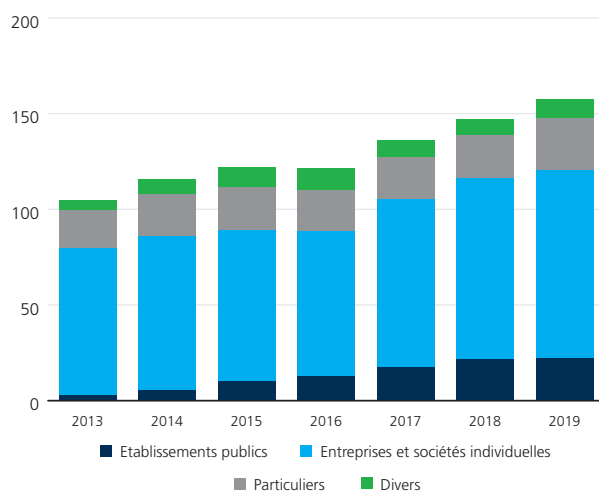
Accès au financement et aux MPME

Le secteur financier a fait d'importants progrès ces dernières années, mais il reste concentré et

manque de microcrédit. Depuis la libéralisation du secteur en 2006, neuf institutions financières sont entrées sur le marché, espérant tirer parti de son rôle croissant de plaque tournante régionale du commerce et des services. Le secteur financier représentait 13 % du PIB en 2017 et comprenait 11 banques, un réseau de trois établissements de microcrédit (CPEC) gérés par le gouvernement, deux compagnies d'assurance et deux institutions financières publiques spécialisées (FDED et FGPCD). Il est dominé par le secteur bancaire qui représente 95 % des actifs totaux, ceux-ci ayant doublé depuis 2007 pour atteindre 436,8 milliards de FD (2,5 milliards de dollars É.-U.) en 2017. Le secteur bancaire est concentré puisque les trois plus grandes banques représentent 67 % des actifs bancaires et la première d'entre elles³³ détient 42 % des parts de marché en terme de dépôts. L'introduction de la Banque islamique combinée aux fenêtres bancaires islamiques de toutes les banques commerciales a permis de mobiliser une part substantielle des dépôts. À la mi-2018,

33. Banque pour le commerce et l'industrie Mer Rouge, contrôlée par le groupe bancaire français BRED.

Figure 36. Prêts bancaires par bénéficiaires (en millions de FD)



Source : A2F, 2020 basé sur la Banque centrale de Djibouti

les trois banques islamiques fournissaient 16 % du crédit. Le secteur de l'assurance, un duopole, est sous-développé, avec une offre et un placement de produits limités.

Le crédit au secteur privé a progressé mais reste modéré, car la faible qualité du portefeuille pèse sur l'activité de prêt des banques qui préfèrent prêter au secteur public. Le crédit intérieur au secteur privé a augmenté de 20,8 % en 2019. Les banques ont cependant de plus en plus financé les établissements publics qui captent 14 % des prêts en 2019 contre 3 % en 2013, au détriment du financement des MPME (voir Figure 36). Suite au durcissement de l'exigence de classification des prêts au cours des dernières années, les prêts non performants (PNP) sont restés élevés à 18,1 % du portefeuille en 2019 et sont probablement à l'origine des écarts de taux d'intérêt toujours élevés³⁴. Les banques islamiques étaient une exception qui affichent des taux de NPL de seulement 3,15%, mais

aussi un rendement des actifs et des capitaux propres plus faible. Le choc économique déclenché par la crise de la COVID-19 détériorera davantage le portefeuille³⁵. Le ratio des fonds propres par rapport aux actifs pondérés en fonction des risques était d'environ 13,5 % au début de 2019, soit au-dessus du seuil réglementaire de 12 %. Les dépôts tout comme les prêts ont augmenté ces dernières années, et les banques ont été largement rentables.

Pour maintenir son attractivité, le secteur financier gagnerait à renforcer la supervision bancaire et à tirer parti des récentes améliorations en matière de gouvernance. La Banque centrale de Djibouti (CBD) est le régulateur du secteur financier, mais sa capacité de supervision est limitée. En 2019, la CBD a renforcé ses capacités en matière de ressources humaines et a partagé trois circulaires pour améliorer la gestion des risques, la structure de gouvernance dans le secteur et les règles relatives aux transactions entre parties liées. À la fin de 2020, la CBD a commencé à mettre en œuvre la conception d'une feuille de route avec le soutien du FMI, pour améliorer la gouvernance, la réglementation bancaire, la supervision ainsi que la politique macro-prudentielle. D'autres améliorations devraient permettre des missions de supervision régulières avec toutes les banques, clarifier la règle de classification et de provisionnement des prêts, et assurer plus de transparence en matière de publication de statistiques et d'informations, y compris sur les actionnaires (EY, 2019).

Les particuliers et les entreprises de Djibouti souffrent d'un faible niveau d'inclusion financière et d'accès aux prêts. Le secteur financier peut jouer un rôle de catalyseur dans le

34. À partir de janvier 2021, les banques devront passer par pertes et profits les créances douteuses de plus de quatre ans qui ne présentent pas de garanties solides.

35. La SFI et la Banque centrale de Djibouti fournissent une formation aux tests de résistance au secteur bancaire en réponse à la crise.

programme de développement de Djibouti et débloquent des opportunités dans des secteurs tels que le logement abordable et le transport routier. Le taux de pénétration bancaire, qui était faible au départ, a augmenté au cours des dix dernières années. Un adulte sur quatre possède un compte bancaire, contre un adulte sur huit en 2011, et la couverture est passée de 10 à 25 % de la population pour la période 2007-2017. La concentration des services financiers dans la capitale indique des appels à l'expansion de la couverture bancaire, y compris dans la nouvelle ville portuaire de Tadjourah. Fait positif, les taux d'intérêt sur les prêts personnels ont baissé, allant de 12 % en 2016 à 9,2 % en 2017, et ceux sur le crédit immobilier ont connu une modeste réduction de 8,6 % à 8,3 %. La majorité des MPME (67 %) à Djibouti et Ali-Sakieh possèdent un compte bancaire mais font face à des défis importants pour accéder au financement (voir la section sur la situation du secteur privé et les contraintes transversales). Parmi les 24 % d'entreprises qui demandent un prêt, celles qui sont rejetées manquent d'informations financières, de garant personnel ou d'informations sur l'entreprise (A2F, 2020).

Une évolution cruciale pour le secteur est le lancement imminent d'un nouveau système de paiement numérique, actuellement en cours d'exécution. L'expansion de la banque en ligne devrait réorganiser le secteur financier. Au lieu d'obliger les opérateurs bancaires à traiter physiquement les paiements par chèque à la banque centrale, par exemple, le nouveau système vise à relier tous les opérateurs du secteur à la CBD par une liaison numérique sécurisée, ce qui éliminera la nécessité de traiter les paiements manuellement et réduira les délais. La nouvelle infrastructure de paiement électronique devrait faciliter la communication entre la Banque centrale de Djibouti et les institutions financières

privées. Néanmoins, le faible taux d'adoption du système de paiement numérique, y compris les services bancaires mobiles, constitue un autre défi pour la nouvelle entreprise. Selon une récente enquête de la Banque mondiale sur les MPME, seuls 5 % d'entre elles MPME ont déclaré qu'elles utiliseraient une application mobile pour ouvrir un compte, mais cela dépendra de la taille de l'entreprise.

L'excès de liquidités des banques semble indiquer le manque de projets bancables de la part des MPME et une grande asymétrie d'information en l'absence d'une solide infrastructure de crédit. Les banques conventionnelles et islamiques accumulent des dépôts excédentaires. Malgré le faible coût des dépôts (1,7 % en 2017), les taux d'intérêt sur les prêts sont élevés (11,2 % en moyenne), ce qui indique une forte aversion au risque dans le secteur. Le manque d'emprunteurs disposant d'états financiers/de comptabilité adéquats a conduit à un faible niveau de crédit pour seulement quelques secteurs concentrés tels que le commerce et la logistique. Ceci souligne la nécessité d'améliorer les connaissances financières, les compétences commerciales et la formalisation du côté de la demande. Du côté de l'offre, les efforts doivent se concentrer sur l'amélioration des infrastructures et du processus légal de récupération des garanties. L'absence d'un système centralisé de vérification du crédit a été l'un des obstacles au financement des MPME. La Banque centrale a mis au point un registre central des risques et des garanties qui couvre 0,4 % des individus, mais ce système doit être amélioré. L'étude de faisabilité a conclu que le lancement d'un bureau de crédit ne serait pas efficace compte tenu de la taille de l'économie. En avril 2018, un registre des actifs mobiliers a également été mis en place. Les mécanismes de non-risque tels que les facilités de partage des risques pourraient également permettre aux banques de cibler les

segments mal desservis tels que les MPME, les entreprises appartenant à des femmes et les prêts hypothécaires. En 2020, les exigences en matière de garanties s'élèvent en moyenne à 228 % de la valeur du prêt, contre 190 % et 179 % en moyenne dans les régions MENA et SSA respectivement (A2F, 2020). Les droits juridiques des emprunteurs et des créanciers seraient au même niveau que ceux des pays de l'OCDE, mais l'application de la procédure par les tribunaux serait lente (Making Finance Work for Africa, 2019).

L'asymétrie des échéances empêche également les banques d'accorder des prêts à long terme pour saisir les opportunités dans les secteurs clés ou financer le logement. La force et l'attractivité du secteur financier de Djibouti sont basées sur des facteurs tels qu'une monnaie totalement échangeable et un régime de taux de change fixe, combinés à la libre circulation des capitaux et à l'ouverture de l'économie, et figurent parmi les principaux facteurs qui aideront Djibouti à réaliser son objectif de devenir un centre financier régional. Cependant, le pays n'a pas de marchés de capitaux ou de marchés à revenu fixe actifs, et les transactions inter-bancaires sont très limitées. Les banques sont principalement financées par des dépôts à court terme et ne peuvent pas accéder aux marchés de capitaux à long terme. Par conséquent, les prêts à long terme sont limités et ne sont proposés qu'aux employés bénéficiant de revenus réguliers. Si le programme de logements abordables est mis en œuvre, des opportunités pourraient éventuellement se présenter pour fournir un financement à long terme aux banques en émettant des obligations adossées à un portefeuille de prêts hypothécaires afin d'attirer les investisseurs locaux et internationaux.

Le fonds de garantie partielle de crédit devrait stimuler le financement des MPME à moyen terme. La microfinance et le secteur du leasing³⁶ représentent une réelle opportunité mais nécessitent des réformes structurelles. Le FGPCD a été créé par le gouvernement en 2016 avec le soutien de la Banque mondiale. Avec sept professionnels et un capital de 100 millions de francs Djibouti (563 000 dollars É.-U.), le FGPCD a commencé à fonctionner et peut jouer un rôle crucial dans l'atténuation et le partage des risques des banques en contrepartie du financement des MPME. Le FGPCD, qui est opérationnel depuis février 2020, connaît une utilisation limitée qui pourrait être due en partie à la pandémie en cours. Ainsi, la Banque mondiale travaille avec le Fonds (via l'opération *entrepreneuriat*) pour créer un guichet spécial COVID pour les garanties. La CPEC, principal fournisseur de microfinance du pays, a entrepris des réformes fondamentales pour devenir viable, grâce au soutien technique de la Banque africaine de développement et de l'opération *entrepreneuriat* de la Banque mondiale. Le réseau de trois coopératives financières infranationales créé en 2011 est réglementé par la banque centrale et parrainé par l'ADDS (EY, 2019). Elles sont constituées en coopératives d'épargne et de crédit (République de Djibouti, 2010). Bien que la CPEC ait réussi à constituer une clientèle importante, elles seraient confrontées à d'importants problèmes de gouvernance, de fonctionnement et de performance financière. Ces problèmes ont conduit la CPEC de Djibouti, qui est la plus ancienne et la plus importante, à être récemment placée sous séquestre par la CBD. Les arriérés de paiement de plus de 30 jours concernent 70 % des prêts. La plupart des prêts ont été accordés sous la forme de crédits solidaires (70 %), qui sont pris

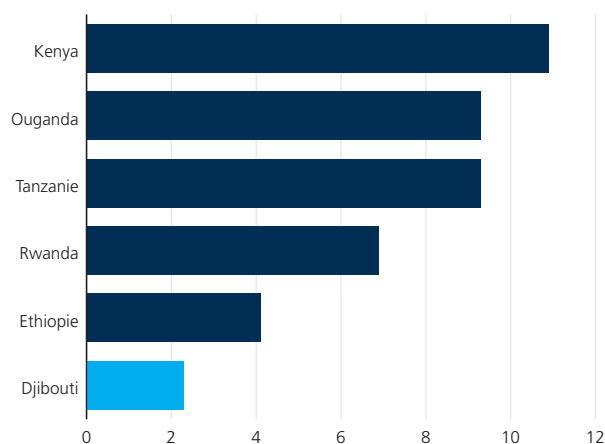
36. En 2017, le gouvernement a initié des réformes en introduisant le leasing, mais le soutien par le biais du projet *Africa leasing* n'a pas eu de suite.

par groupes de trois à six membres et sont assortis d'un taux d'intérêt inférieur.

Industrie

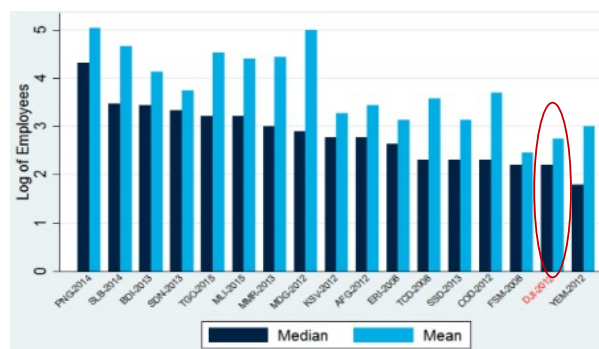
Le secteur manufacturier demeure à un stade embryonnaire. Malgré l'expansion rapide des zones de libre-échange à Djibouti-ville, le secteur manufacturier stagne à un stade embryonnaire. Le secteur ne représentait que 2,3 % du PIB en 2018, le plus faible parmi ses voisins (voir Figure 37 ci-après). Les entreprises

Figure 37. Part du secteur manufacturier dans le PIB, 2018



Source : UN Data

Figure 38. Comparaison des tailles dans l'industrie manufacturière



Source : Banque mondiale, Job Diagnostic 2017, sur la base de l'enquête sur les entreprises de Djibouti 2013

manufacturières sont relativement petites et représentent une faible part de l'emploi (voir Figure 38 ci-après). Près de 30 % de tous les marchés manufacturiers de Djibouti sont des monopoles, des duopoles ou des oligopoles. La plupart de ces entreprises opèrent dans les secteurs de la construction, de l'ingénierie et de la fabrication de matériaux de construction, tels que le ciment et l'aluminium, en privilégiant la desserte du marché local plutôt que les exportations. Plus récemment, quelques petites unités de production ont vu le jour, principalement dans l'agro-industrie, la production de ciment et les activités artisanales.

Le secteur manufacturier djiboutien fait face à de nombreux défis, y compris un manque d'échelle, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'absence d'une base manufacturière existante. La population de Djibouti est d'environ 1 million d'habitants, ce qui signifie que pour atteindre l'échelle, tout investissement manufacturier devrait viser les marchés d'exportation régionaux ou mondiaux, sur lesquels les pays du Golfe sont de forts concurrents. La composition des exportations de biens djiboutiens est restée inchangée au cours des dix dernières années et s'est concentrée sur le bétail, le bois et certains produits chimiques. La main-d'œuvre nationale, peu nombreuse et relativement peu qualifiée, exclut les investissements dans la fabrication de haute technologie et à grande échelle, mais pourrait répondre à la demande de fabrication d'assemblage secondaire ne nécessitant pas ou peu de qualifications. Si les parcs industriels nouvellement construits présentent des spécifications élevées, les faiblesses des infrastructures dans l'économie au sens large pèsent lourdement sur la structure des coûts des entreprises manufacturières. Les niveaux de salaires sont très élevés par rapport à ceux des pays voisins (il est estimé, par exemple, qu'ils sont de 2 à 3 fois plus élevés

qu'en Éthiopie). En outre, l'approvisionnement en électricité est coûteux et peu fiable en raison d'une forte dépendance à l'égard des importations d'énergie hydroélectrique éthiopienne, dont les fluctuations sont saisonnières. Malgré la présence de nombreux câbles sous-marins internationaux à Djibouti, le monopole de l'État sur le secteur des télécommunications a conduit à une faible connectivité TIC dans les zones franches, entravant ainsi le potentiel des « usines intelligentes ». La possibilité de liens avec les entreprises locales serait limitée car les régimes d'incitation fiscale parallèles existants pour les investisseurs favorisent les grandes entreprises dans les ZF au détriment des PME opérant sous le régime de droit commun³⁷. Enfin, le secteur manufacturier est exposé à un risque macroéconomique important, en partie en raison de sa forte dépendance au port de Djibouti dont l'activité a été affectée par la pandémie de COVID-19.

Il existe des possibilités de relancer le développement de l'industrie manufacturière si Djibouti renforce son rôle de porte d'entrée en Afrique de l'Est et tire parti des avantages comparatifs de la région. L'emplacement de Djibouti est un atout clé, en tant que porte d'entrée vers un marché régional de plus de 400 millions de personnes, y compris les États membres du COMESA et du CCG. Une infrastructure logistique et de transport performante représente également une opportunité de partenariat avec l'Éthiopie afin de capitaliser sur les forces de chaque pays pour développer l'activité industrielle de la région. L'Éthiopie est dotée de ressources naturelles (agriculture, élevage, sylviculture) qui peuvent fournir des intrants précieux pour l'industrie légère. L'Éthiopie dispose également d'un avantage significatif en matière

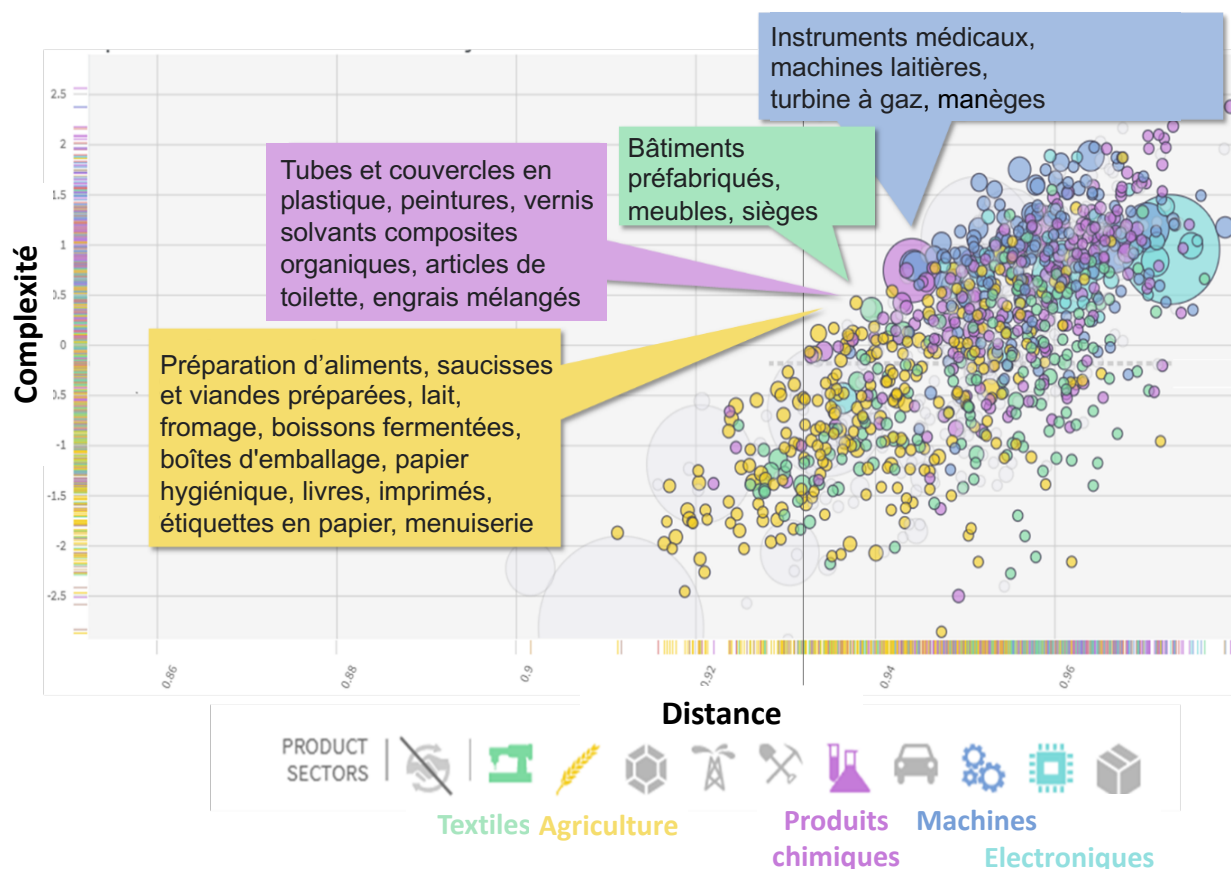
de coût de la main-d'œuvre, combinant de faibles salaires à une productivité élevée du travail. Le voisin enclavé de Djibouti est cependant confronté à une pénurie de terrains industriels, à une mauvaise logistique commerciale et à un accès limité au financement (Banque mondiale, 2012). Les zones franches de Djibouti offrent de vastes espaces disponibles et des conditions attrayantes aux entreprises, grâce à l'absence de contrôle des changes et à la possibilité pour les entreprises de rapatrier leurs bénéfices et leurs dividendes sans aucune restriction. Les efforts en cours pour établir une politique salariale prudente dans le secteur public devraient contribuer à réduire l'écart entre la productivité et les coûts du travail à court et moyen termes, tandis que les réformes identifiées dans le secteur de l'énergie ont le potentiel de réduire les coûts énergétiques à des niveaux compétitifs.

L'analyse de cette complexité (voir Figure 39 ci-après) met en évidence le potentiel de Djibouti à traiter des produits plus complexes dans l'agro-alimentaire, la chimie, le textile et les machines, bien que la distance par rapport aux produits identifiés reste élevée. Une analyse plus approfondie est nécessaire pour évaluer la compétitivité au niveau des produits et le potentiel des solutions pour combiner les avantages concurrentiels dans la région. L'étude pourrait s'inspirer de l'exemple réussi du corridor occidental Hong Kong-Shenzhen. L'économie spéciale de Shenzhen a attiré des fabricants orientés vers l'exportation en Chine continentale, avec un accès à la zone portuaire de Hong Kong.

■ **Agro-transformation et conditionnement.** Un pilier clé de la Vision 2035 de Djibouti est de promouvoir la croissance dans le secteur industriel en ajoutant de la valeur

37. Le régime A du Code des investissements exonère la taxe de consommation et les taxes d'importation sur les intrants de capitaux pour les entreprises dont le chiffre d'affaires minimum est de 5 FD (~ 28 000 \$ É.-U.). Le régime B exonère l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux et la taxe foncière pendant 10 ans pour les entreprises dont le chiffre d'affaires dépasse 50 millions de FD (~ 280 000 \$ É.-U.).

Figure 39. Carte des opportunités de faisabilité de la diversification économique à Djibouti



Source : Atlas de Harvard sur la complexité économique, basé sur les données d'UNComtrade 2018

à l'agro-transformation des aliments locaux et importés, du poisson et du bétail, en vue de l'exportation vers les États du Golfe et les pays voisins. Tout aussi prometteur est le développement de la production d'emballages et de produits à base de bois pour répondre à une demande extérieure accrue, notamment en provenance d'Éthiopie. Deux entreprises d'emballage industriel sont actuellement en activité dans la zone franche de Djibouti.

- **Matériaux de construction et produits chimiques.** Le segment des matériaux de construction est actuellement le plus grand sous-secteur manufacturier de Djibouti et

est dominé par la production de ciment. Cependant, Djibouti importe environ 65 à 70 % des matériaux de construction dont elle a besoin, principalement de Turquie pour l'acier, de Chine pour les tuiles et les céramiques, et du Pakistan pour le ciment spécial. Au fur et à mesure que le gouvernement met en œuvre sa feuille de route Vision 2035, la demande de matériaux de construction devrait augmenter et, sur la base des capacités existantes, les peintures, les solvants, les vernis et certains plastiques pourraient être produits localement.

- **Textiles et habillement.** Djibouti est bien placé pour récolter les fruits de la croissance

rapide de l'industrie textile éthiopienne, dont les exportations devraient atteindre 30 millions de dollars É.- U., principalement depuis Djibouti. Pourtant, l'industrie textile djiboutienne demeure à un stade infantile, représentant moins de 1 % des exportations totales en 2018 (HKTDC Research, 2019). L'analyse de la complexité met en évidence les produits potentiels de la sous-catégorie literie et meubles (94 HS2), notamment le bâtiment préfabriqué, les pièces de meubles et les sièges, comme les produits les plus prometteurs à fabriquer à Djibouti. Au niveau régional, la zone de libre-échange continentale africaine, le déplacement attendu de la production de vêtements de l'Asie vers l'Afrique et l'amélioration de l'infrastructure de transport de l'arrière-pays offrent à Djibouti l'occasion d'approfondir son intégration dans la chaîne d'approvisionnement du coton à l'habillement en Afrique de l'Est. L'investissement de Docon Heath Group en novembre 2020 pour commencer à produire jusqu'à 300 000 pièces par jour d'équipements de protection individuelle (EPI) à DIFTZ illustre le potentiel de Djibouti en tant que marché régional. L'investissement devrait créer respectivement jusqu'à 60 et 300 emplois directs dans les première et deuxième phases de déploiement.

- **Produits métalliques de base.** Il existe une petite empreinte de la fabrication de produits métalliques de base à Djibouti. Trois des quatre principales exportations manufacturières du pays en 2018 étaient des lames de rasoir (6,5 millions de dollars É.-U.), des pièces de chemin de fer et de locomotives (4,1 millions de dollars É.-U.) et des pièces de machines (2,5 millions de dollars É.- U.). Ensemble, ces produits ont représenté 12,2 % des exportations de marchandises en 2018.

Agriculture et pêche

Contrairement à la plupart des pays d'Afrique, le potentiel de développement agricole de Djibouti est très limité en raison d'un climat peu clément. Le secteur agricole représente 1 % du PIB alors que 30 % de la population est rurale (République de Djibouti, 2020a). L'agriculture, globalement source d'emplois de subsistance, n'est pas un employeur important de travailleurs à Djibouti et le secteur est constitué de petites parcelles avec des techniques agricoles de subsistance. Le paysage aride du pays et la rareté de l'eau limitent la capacité de développement agricole à grande échelle. Avec seulement 4 % de terres arables, représentant moins de 1 000 km² dont seulement 2 % sont irrigués, Djibouti connaît un déficit alimentaire chronique. La production agricole locale représente moins de 10 % des besoins nationaux, ce qui entraîne une forte dépendance aux importations et une grande exposition aux chocs extérieurs et à la volatilité des prix. Le réchauffement climatique exacerbe les défis du secteur, car la probabilité de graves sécheresses devrait augmenter de 20 % d'ici à 2050 à Djibouti. La grave sécheresse de 2008 a entraîné un coût estimé à 96 millions de dollars É.-U. pour le secteur agricole et a causé la perte de 50 à 70 % du bétail (FMI, 2018).

Pour porter la contribution de l'agriculture à 5 % du PIB, comme le prévoit la Vision 2035, il faudrait trouver des solutions radicales dans les secteurs de la culture et de l'élevage. Le gouvernement a testé différentes techniques d'irrigation telles que l'irrigation au goutte-à-goutte à Damerjog et l'utilisation de palmiers dattiers afin créer de l'ombre pour de meilleures conditions de culture. Des efforts ont également été déployés pour améliorer la collecte et le stockage de l'eau avec l'achèvement du barrage de Saday. Bien que ces techniques aient été couronnées de succès, il est peu probable que les

projets atteignent une échelle suffisamment grande pour attirer les investissements privés, et les défis liés à l’approvisionnement en semences demeurent. Le potentiel d’emploi est également limité car la production de légumes, de fruits, d’oléagineux, de céréales et de haricots présente les multiplicateurs d’emploi les plus faibles à Djibouti. Le segment de l’élevage représente un potentiel plus important, à condition de mettre en œuvre une approche régionale coordonnée. Djibouti est bien placé pour consolider son rôle de centre de transit pour les exportations de bétail en provenance de l’Éthiopie et de la Somalie voisines. En 2019, Djibouti a exporté plus de 750 464 animaux, dont 89 % d’ovins et de caprins, et en moyenne 496 300 au cours des cinq années précédentes (République de Djibouti, 2020a). L’Autorité des ports et des zones franches de Djibouti prévoit d’investir 70 millions de dollars É.-U. dans la construction d’un terminal d’exportation de bétail à Damerjog, avec une capacité annuelle de 10 millions de têtes par an. Davantage d’activités de transformation, telles que des abattoirs réfrigérés, sont nécessaires pour exporter davantage de produits à valeur ajoutée, car le pays accueille actuellement un abattoir public qui a inspecté 170 711 animaux en 2019. Le potentiel d’élevage supplémentaire reste toutefois limité par la dépendance à l’élevage nomade (90 %) qui pose des défis à la structuration de la chaîne de valeur, et par les ressources limitées en eau et en pâturages.

Le secteur de la pêche à Djibouti représente un potentiel important dans un contexte de grandes ressources maritimes inexploitées et de demande croissante du marché intérieur. À ce titre, le secteur fait partie de la Vision 2035 du gouvernement visant à diversifier l’économie. Avec un long littoral (372 km), plus de 7 000

km² de zones maritimes et des caractéristiques uniques en termes de biodiversité, Djibouti a accès à des ressources halieutiques de grande valeur commerciale. L’Agence nationale de promotion des investissements estime les niveaux d’exploitation durable à 9 300 tonnes par an pour les poissons démersaux et les grands pélagiques, et à 22 000 tonnes pour les petits pélagiques, alors que la production s’élevait à 2 296 tonnes en 2014 (ANPI, 2020)³⁸. Si la production représente environ 80 % de la consommation intérieure de poisson, la demande ne cesse de croître sous l’effet de l’évolution des habitudes alimentaires et du développement du tourisme. La pêche peut également jouer un rôle important dans la sécurité alimentaire, car la consommation de poisson, qui est de 2 kg par personne et par an, est l’une des plus faibles d’Afrique, où la consommation moyenne est de 10 kg. Les ressources inexploitées présentent également un potentiel pour générer des revenus d’exportation, en s’appuyant sur la position stratégique du pays, qui offre un port en eau profonde et une stabilité politique sur l’une des principales routes maritimes mondiales. Les autorités ont ciblé une augmentation des exportations de produits de la mer de 2 500 tonnes à 20 000 tonnes par an d’ici à 2019 (République de Djibouti, 2015) pour répondre à la demande des pays voisins de l’Éthiopie, des États du Golfe et de l’Europe, et estiment que la pêche pourrait générer jusqu’à 5 000 nouveaux emplois, doublant ainsi ceux-ci dans le secteur. Si la pêche industrielle pose des problèmes de dégradation de la biodiversité, Djibouti présente un fort potentiel de transformation du poisson pour les pays adjacents.

Le secteur de la pêche à Djibouti joue un rôle mineur dans l’économie et la pêche est sous-développée. Malgré des conditions favorables, la

38. En 1996, l’Organisation des Nations Unies pour l’alimentation et l’agriculture a estimé le rendement maximal durable à 38 000 tonnes, dont 12 % sont des espèces commerciales. Le potentiel est en cours de réévaluation dans le cadre du projet PRAREV financé par le Fonds international de développement agricole.

pêche n'est pas pratiquée à Djibouti et le secteur contribue peu à l'économie. Ce domaine représente moins de 1 % du PIB et emploie environ 2 600 personnes, dont 600 pêcheurs. La pêche est formellement structurée avec 70 % des pêcheurs ayant accès à une couverture santé, et comprend une association de femmes, mais reste uniquement artisanale. La flottille djiboutienne est composée d'environ 200 bateaux et le volume des prises débarquées est relativement faible, s'élevant entre 2 500 et 3 000 tonnes par an, vendues 300 FD/kg en moyenne (Banque mondiale, 2020b). Ce nombre a diminué à 1 264 tonnes en 2019, car la plus grande société de pêche de Djibouti-ville, Red Sea Fishing, a cessé son activité (République de Djibouti, 2020a). Environ 85 % des débarquements sont reçus à Djibouti-ville, qui offre quelques infrastructures de refroidissement³⁹ et un accès à son marché du poisson, par rapport à Obock, deuxième port de débarquement, et Tadjourah qui abrite une petite pêche de subsistance. Les chaînes d'approvisionnement sont relativement courtes et sont traditionnellement organisées autour de revendeurs qui viennent acheter le poisson au port de pêche, le transforment éventuellement et le distribuent frais aux étals des marchés voisins. Certains revendeurs préfinancent les sorties de pêche et acquièrent un droit sur la capture. Seules trois entreprises privées apportent une valeur ajoutée à la pêche en transformant, commercialisant et distribuant le poisson⁴⁰.

Les efforts récents du gouvernement, soutenus par les partenaires du développement, ont renforcé les conditions favorables à la croissance du secteur. L'activité de pêche est encadrée par le Code de la pêche de 2002, qui n'autorise que la pêche artisanale, et par les décrets d'application de 2007. Afin de se conformer aux réglementations internationales et d'améliorer l'accès aux marchés internationaux, le gouvernement a mis à jour sa réglementation et créé un laboratoire d'hygiène alimentaire doté de nouveaux équipements d'inspection permettant des contrôles rapides. L'application de la réglementation et des contrôles reste cependant faible. Le soutien des partenaires du développement s'est concentré sur la construction d'infrastructures de base (points de débarquement, locaux des coopératives, chambres froides, machines à glace, entrepôts) et sur la fourniture d'équipements de pêche⁴¹. Le projet PRODERMO de la Banque mondiale a réussi à former des jeunes et à renforcer les associations de pêcheurs dans huit sites prioritaires. Le projet PRAREV en cours comprend une composante de 2,7 millions de dollars É.-U. visant à promouvoir la chaîne de valeur de la pêche par le financement d'infrastructures communes de production et de stockage, l'appui à la commercialisation, le développement d'un outil de financement adéquat pour les pêcheurs, le renforcement des capacités institutionnelles et la conception de mesures d'atténuation des risques climatiques⁴².

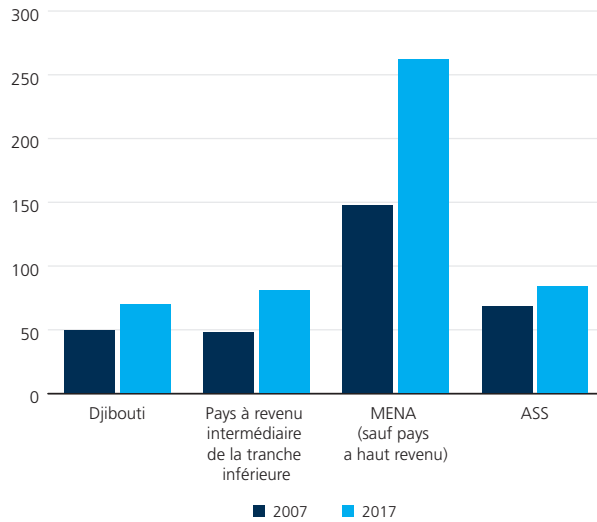
39. Une chambre froide, une machine à glace, du matériel de pêche, du carburant subventionné, un marché aux poissons.

40. Al Aoul est le gérant du port de pêche depuis 2019. L'entreprise emploie 50 personnes et s'occupe de la transformation et de la commercialisation du poisson, soit par le biais de la poissonnerie du port, soit directement auprès des hôtels et restaurants. Al Aoul dispose d'une chambre froide, d'un camion frigorifique et a investi dans un chalutier et un palangrier. La société Red Sea Fishing était un acteur historique de la pêche djiboutienne et s'occupait de la pêche, de la transformation et de la distribution jusqu'en 2019. Elle possédait 23 bateaux de pêche de 5 à 16 mètres et achetait du poisson à une centaine de pêcheurs indépendants supplémentaires, exploitait un point de vente à Djibouti-ville et approvisionnait les hôtels, restaurants et bases militaires avec des camions frigorifiques. La société vend également une partie de ses prises à une centaine de revendeurs de la périphérie, et exporte 10 à 15 % de sa production vers la péninsule arabique et les États-Unis. La société Djibah Seafood a construit une usine de transformation de fruits de mer à la frontière somalienne en 2018 et vise l'exportation de crabes vers les États-Unis.

41. Le projet PRODERMO de la Banque mondiale qui s'est terminé en 2019 a également financé des équipements et des formations. Le PNUD met en œuvre une série de deux projets financés par le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) visant à établir un réseau d'aires marines protégées.

42. Le Fonds international pour le développement agricole (FIDA) a financé le projet PRAREV (Programme d'appui à la réduction de la vulnérabilité dans les zones côtières) à hauteur de 13 millions de dollars É.-U., qui s'est terminé en 2020.

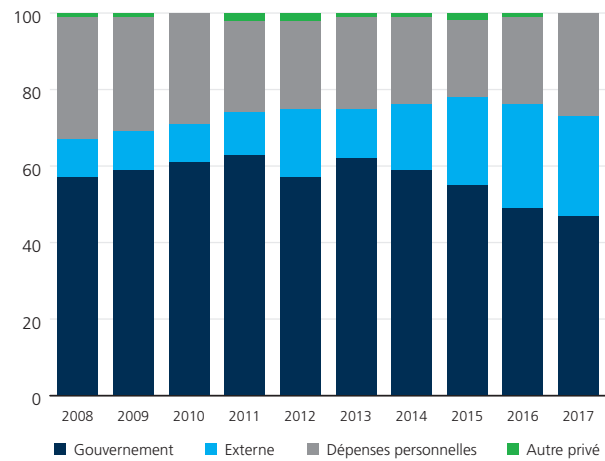
Figure 40. Dépenses courantes de santé par habitant (dollars É.-U. courants)



Source : Base de données des dépenses de santé mondiales de l'Organisation mondiale de la santé

Pour passer à une plus grande échelle, les activités de pêche bénéficieraient d'une stratégie globale s'appuyant sur les efforts précédents ainsi que d'une augmentation des ressources humaines et des capacités de stockage et de distribution. Le sous-développement actuel de l'industrie reste principalement le résultat de l'insuffisance des embarcations et des engins de pêche, de l'inadéquation des installations de stockage et de transformation, et de la faiblesse du réseau de distribution (ONUAA, 2016). Les investisseurs sont rebutés également par les problèmes environnementaux et sociaux perçus et les faiblesses institutionnelles qui empêchent le gouvernement de jouer un rôle de catalyseur. La gestion du port de pêche de Djibouti-ville est déléguée à une société privée, mais la performance globale n'a pas été à la hauteur des attentes en raison de la succession rapide de gestionnaires depuis sa construction. La méconnaissance du potentiel et du savoir-faire local nécessite l'élaboration d'une stratégie globale de développement de ce secteur et des efforts supplémentaires pour développer les qualifications locales. Un centre

Figure 41. Financement des dépenses courantes de santé (% , 2008–2017)



Source : Base de données des dépenses de santé mondiales de l'Organisation mondiale de la santé

de formation à la pêche a été ouvert à Damerjog en 2012, mais 95 % des pêcheurs continuent à utiliser des méthodes traditionnelles. Le manque d'informations actualisées sur l'état des stocks et la pêche illégale, combiné à la faiblesse des institutions, ne permet pas à l'État de gérer durablement l'expansion du secteur. Bien que le gouvernement encourage la pêche par des exonérations fiscales sur le carburant, le secteur bénéficierait d'une stratégie globale qui s'appuie sur les résultats et les enseignements du projet PRAREV.

Services de santé

Djibouti dispose d'un petit marché de soins de santé avec une capacité de paiement limitée et une demande non desservie que le gouvernement cherche à résoudre avec le lancement de l'assurance maladie universelle (AMU) en 2014. Les dépenses de santé actuelles par habitant sont faibles à Djibouti par rapport à ses pairs, s'élevant à 70 dollars É.-U. par an (voir Figure 40), et ont été davantage financées par l'extérieur au cours de la dernière décennie

(voir Figure 41). La Vision 2035 de Djibouti donne la priorité au développement du capital humain, en mettant l'accent sur l'amélioration de la couverture sanitaire dans les régions intérieures. Pour cela, l'UHI cherche à couvrir 100 % de la population par le biais de deux systèmes : une assurance maladie obligatoire basée sur des contributions⁴³ individuelles et l'assistance sanitaire sociale pour les personnes sans revenu (Oxford Business Group, 2018c). L'accessibilité financière aux services de santé reste un défi, exacerbé par l'épidémie de COVID-19. Parmi les ménages ayant déclaré avoir besoin d'un accès aux soins en juin 2020, 37 % d'entre eux n'ont pas pu accéder aux établissements de santé, avec des difficultés accentuées pour la population de Balbala. La principale raison invoquée était le manque d'argent (GBM et INSD, 2020). En outre, le gouvernement attribue les difficultés financières d'accès aux produits pharmaceutiques au manque d'harmonisation des prix dans le secteur privé. Il a engagé une réforme de la centrale d'achat de médicaments et de produits essentiels chargée de l'approvisionnement, de la distribution et de la vente de médicaments dans les secteurs privé et public (Oxford Business Group, 2018b).

Les établissements privés ont peu de possibilités de contribuer aux efforts du gouvernement pour fournir des infrastructures de soins de santé adéquates aux réfugiés et aux communautés d'accueil dans le cadre de son Plan national de développement sanitaire 2020-2024, ou ne sont pas incités à le faire. En 2022, Djibouti comptait au total 64 établissements de santé : 55 établissements de soins de santé primaires (SSP), 5 hôpitaux secondaires (un dans chacune des cinq régions) et 5 hôpitaux tertiaires, dont

5 dans la ville de Djibouti (Projet de renforcement du système de santé à Djibouti, 2022). En plus des établissements de santé publics et parapublics, Djibouti dispose d'établissements de santé privés qui comprennent 25 cliniques et cabinets médicaux ainsi que 23 pharmacies (Projet de Riposte à la pandémie de COVID-19 (P173807), 2020b). Avec le soutien de la Banque mondiale, le ministère de la Santé a également transformé cinq centres de santé communautaires de niveau primaire en polycliniques de niveau secondaire afin de renforcer l'offre de soins entre ces centres et les hôpitaux, et de réduire la pression sur ces derniers. En terme de capacité, il existait en 2016 10,7 lits d'hôpital général pour 10 000 personnes, ce qui correspond à la moyenne des pays à revenu moyen inférieur (dernières données 2011) et une augmentation de la capacité est attendue⁴⁴. L'afflux important de réfugiés a encore mis à rude épreuve les capacités limitées du système de santé. En plus de son programme d'assistance médicale mobile, le transfert de gestion des installations sanitaires des camps de réfugiés au gouvernement devrait faciliter l'intégration entre les communautés d'accueil et les réfugiés et améliorer l'efficacité et la qualité des services de santé (Banque mondiale, 2019c).

Le manque d'échelle et de qualifications représente un obstacle à surmonter pour que le secteur privé puisse saisir l'opportunité créée par une pénurie de centres de soins, de pharmacies et d'installations de diagnostic. Concernant la taille du marché, les entreprises pourraient se positionner pour capter la demande intérieure des ménages des classes moyennes et supérieures et la demande internationale dans un scénario d'envol du tourisme. Cette

43. Les cotisations sociales pour les employés atteignent jusqu'à 7 % de leur revenu annuel brut. En général, 2 % sont à la charge de l'employé et les 5 % restants sont payés par l'employeur.

44. L'Agence turque de coopération et de coordination s'est engagée à financer et à construire un nouvel hôpital pédiatrique en 2018, ainsi qu'à poursuivre un partenariat sur la politique pharmaceutique et des médicaments (Oxford Business Group, 2018b).

stratégie nécessiterait d'attirer des talents dans un contexte de pénurie aiguë de qualifications. Le pays comptait 2,2 médecins pour 10 000 habitants (en 2014), contre 79,8 médecins dans les pays à revenu intermédiaire inférieur (WDI, 2017). La faculté de médecine, qui a ouvert en 2017, a une capacité limitée qui ne permet de former qu'un certain nombre de professionnels de santé. La faculté forme environ 40 médecins

généralistes par an, tandis que 20 spécialistes sont formés à l'étranger. En parallèle, l'Institut supérieur des sciences de la santé, également ouvert en 2007, a recruté et formé plus de 800 personnels paramédicaux (Oxford Business Group, 2018c)⁴⁵. Le gouvernement pourrait davantage tirer parti de la présence militaire étrangère pour partager l'expertise médicale avec les professionnels locaux.

45. En 2008, l'effectif global du secteur s'élevait à 1 664 individus ; en 2017 ce nombre avait plus que doublé pour atteindre 3 381 personnels, dont 110 médecins généralistes et 129 médecins spécialistes.

ANNEXE 2 - MEILLEURES PRATIQUES INTERNATIONALES POUR LA STRUCTURATION D'UN FONDS SOUVERAIN

Domaine d'intérêt	Quelques principes directeurs
Structure	<ul style="list-style-type: none"> ■ Les décisions d'investissement doivent être fondées uniquement sur des motifs économiques plutôt que sur des considérations politiques ou de diplomatiques. ■ Définition et communication claires des objectifs du Fonds souverain, de ses règles et principes, ainsi que de ses sources de financement et leurs utilisations. ■ Le Fonds souverain et les éléments associés décrits ci-dessus sont correctement intégrés dans le budget global du gouvernement. ■ Le Fonds souverain a une stratégie d'investissement clairement définie et publiée. ■ Une séparation claire entre le Fonds souverain et les réserves internationales du pays.
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> ■ Définition claire du rôle du gouvernement dans l'établissement de la stratégie d'investissement du Fonds souverain et de celui des gestionnaires dans l'exécution de cette stratégie ■ Le Fonds souverain suit des directives clairement définies et accessibles au public en matière de responsabilité sociale et d'éthique d'entreprise
Transparence et Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> ■ Divulgation annuelle (au minimum) des positions d'investissement et de la répartition des actifs ■ Exercice des droits de propriété ■ Divulgation de l'utilisation de l'effet de levier, de la composition en devises des actifs et de la localisation géographique, ainsi que de la taille et de la source des ressources du Fonds ■ Divulgation de la réglementation et de la surveillance du pays d'origine régissant le Fonds souverain ■ Des audits réguliers, de préférence indépendants et publiés <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Une répartition et une séparation claires des responsabilités, vraisemblablement entre le gouvernement et le Fonds souverain ■ Politique d'investissement qui définit les objectifs généraux du Fonds souverain ■ Autonomie opérationnelle pour atteindre les objectifs du Fonds souverain ■ Divulgation publique des principes régissant les relations entre le Fonds souverain et ses autorités gouvernementales ■ Divulgation des principes de gouvernance interne donnant des garanties d'intégrité ■ Adoption de politiques de gestion des risques

Domaine d'intérêt	Quelques principes directeurs
Comportement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Règles/directives bien établies sur la manière dont le Fonds souverain ajuste son portefeuille ■ Comptabiliser et justifier les limites (le cas échéant) de la taille des participations dans les fonds souverains ■ Modalité clairement définie d'utilisation de l'effet de levier et des produits dérivés, le cas échéant

Source : SFI à partir de *A Blueprint for Sovereign Wealth Fund Best Practices*, Truman 2008

ANNEXE 3 - CARTOGRAPHIE DE L'ENGAGEMENT DES DONATEURS, PROJETS SÉLECTIONNÉS

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Agriculture	ONUAA	Renforcement de la productivité des activités végétales et animales	Renforcer les capacités des agropasteurs par le développement d'un réseau d'assistance technique impliquant les acteurs du niveau central, les sous-directions et les coopératives présentes dans les zones rurales	7,5 millions de dollars É.-U. (Union européenne)	2018-2022
Agriculture	AFDB	Adaptation des moyens de subsistance ruraux au changement climatique dans la Corne de l'Afrique	Contribuer à la promotion de la production animale et des moyens de subsistance durables dans les régions arides et semi-arides de la Corne de l'Afrique	10,5 millions de dollars É.-U.	2012 - en cours
Agriculture	AFDB	Programme de résilience à la sécheresse et de moyens de subsistance durables	Renforcer la résistance à la sécheresse et améliorer les moyens de subsistance durables, notamment pour les femmes, en tenant compte de la nature nomade des habitants de la région	8,7 millions de dollars É.-U.	2015-en cours
Agriculture / eau	JICA	Méthodes avancées et durables sur l'utilisation de l'eau associées à l'évaluation du potentiel de verdissement	Mise en place de techniques pour l'utilisation efficace et la gestion durable des ressources en eau dans la région aride de Djibouti, et cartes indiquant les potentiels des ressources en eau régionales		2019-2024

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Développement numérique	Banque mondiale	Projet de fondations numériques de Djibouti	Créer un environnement favorable à l'introduction de la concurrence et à l'investissement du secteur privé, et promouvoir l'adoption de compétences et de services numériques	10 millions de dollars É.-U.	Pipeline (FY21)
Développement numérique	AFD	Assistance aux opérateurs de télécommunication pour le financement des câbles sous-marins AAE1 et SMW5	Soutenir la participation de Djibouti Télécom aux consortiums internationaux pour les câbles de télécommunication sous-marins	Prêt de 40 millions de dollars É.-U.	2014-2019
Développement numérique	ISDB	Projet de câble sous-marin Djibouti Africa Régional Express- 1	Fournir des services efficaces et fiables dans le domaine des technologies de l'information et de la communication pour faire de Djibouti un centre régional des TIC d'ici 2024	38,8 millions de dollars É.-U.	Actif
Éducation	AFD	Apprendre	Soutenir une plate-forme partenariale d'expertise coordonnée par l'Agence universitaire de la Francophonie dans 26 pays, qui vise à renforcer les pratiques de l'ensemble de la chaîne éducative et à rendre l'enseignement-apprentissage efficace	20 millions d'euros de subventions	2018-2025
Éducation	USAID	Activité de lecture pour les élèves en première année d'études à Djibouti	Remédier aux déficiences en matière de lecture dans l'enseignement primaire en améliorant son enseignement, en renforçant la participation des communautés à la lecture dans les premières années d'école et en améliorant l'environnement politique		2019-2024
Éducation	Banque mondiale	Élargir les possibilités d'apprentissage	Accroître l'accès équitable à l'éducation de base, améliorer les pratiques pédagogiques et renforcer la capacité de gestion du MENFOP. Financement supplémentaire de 2,3 millions de dollars É.-U.	15 millions de dollars É.-U.	2019-2024
Éducation	Banque mondiale	Projet de développement des compétences pour l'emploi à Djibouti	Renforcement du secteur du développement des compétences et de la formation à Djibouti, en rendant le secteur de l'EFTP plus réactif aux besoins actuels et futurs du marché du travail	10 millions de dollars É.-U.	Pipeline (FY21-25)
Éducation	AFDB	Aide d'urgence pour la réhabilitation des infrastructures scolaires endommagées par le cyclone	Fournir une assistance immédiate pour la réhabilitation des infrastructures scolaires endommagées par le cyclone Sagar	0,5 million de dollars É.-U.	2018- en cours
Éducation	JICA	Construction d'une école primaire et secondaire à Nassib dans le quartier de Balbala	Amélioration de l'accès et de la qualité de l'éducation de base dans la ville de Djibouti par la construction d'une nouvelle école primaire et secondaire combinée dans une zone où la population d'âge scolaire augmente rapidement.	2 milliards de dollars É.-U.	2020-2024

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Éducation	AFD	Soutien à l'éducation et à la formation professionnelle	Soutenir la réforme en cours dans l'enseignement secondaire et la formation professionnelle à Djibouti, tout en renforçant l'enseignement de la langue française	6 millions d'euros de subventions	2014-2019
Énergie	AFD	Programme d'exploration géothermique dans le rift d'Assal	Évaluation de la viabilité technique et commerciale des ressources géothermiques du rift d'Assal	Subventions de 3,25 millions de dollars É.- U.	2014-2020
Énergie	USAID	Partenariat pour la géothermie en Afrique de l'Est	Accroître la capacité de l'unité géothermique de l'ODDEG à forer et à établir avec succès de nouveaux sites grâce à des formations en classe et sur le terrain pour son personnel, et concevoir un programme de re-forage des puits géothermiques existants au lac Assal		2012-2018
Énergie	USAID	Programme de transaction et de réforme de Power Africa	Fournir une assistance technique au Ministère de l'énergie (MERN) pour la mise en place de quinze projets énergétiques potentiels et contribuer à l'élaboration des règlements relatifs aux lois sur les producteurs indépendants d'électricité et sur l'efficacité énergétique		2015-
Énergie	Banque mondiale	Djibouti : Programme d'électrification durable	Extension et densification des réseaux de distribution d'électricité à Balbala et dans les régions intérieures de Djibouti, et élaboration d'un plan d'action pour améliorer le taux d'électrification et l'approvisionnement en énergie renouvelable, afin de réduire la migration urbaine	23,3 millions de dollars É.- U.	2017-2023
Énergie	AFDB	Forage exploratoire géothermique	Soutenir l'exploration du champ de vapeur géothermique du lac Assal, développer celui-ci et une centrale géothermique dont la capacité peut être étendue	21,9 millions de dollars É.- U.	2013-en cours
Énergie	JICA	Projet de forage de puits d'essai pour le développement de la géothermie	Fournir une source d'énergie géothermique stable en améliorant les capacités des instituts publics en matière de gestion des forages d'essai et d'analyse de leur potentiel.		2019-2022
Finance	ISDB	Stratégie de développement de la finance islamique à Djibouti	Aider la Banque centrale de Djibouti à préparer une étude complète pour le développement de la finance islamique dans le pays	0,2 million de dollars É.-U.	Actif
Alimentation	USAID	Food for Peace	Fournir une aide alimentaire en nature et des transferts en espèces aux réfugiés et aux personnes touchées par la crise à Djibouti par le biais du Programme alimentaire mondial des Nations unies	16,7 millions de dollars É.- U.	2017-2019
Alimentation	Banque mondiale	Projet zéro retard ce croissance Djibouti	Réduire le retard de croissance chez les enfants de moins de cinq ans à Djibouti	15 millions de dollars É.-U.	2018-2023

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Santé	AFD	Perspectives	Renforcement de la structure et de la pérennité des associations de lutte contre le VIH/sida de 27 associations dans 15 pays d'Afrique francophone	4 millions d'euros de subventions	2017-2020
Santé	USAID	Liens	Améliorer la prévention et la couverture du dépistage en poursuivant la prestation de services aux populations clés et en renforçant les capacités des partenaires communautaires par le biais de l'assistance technique et du mentorat		2017-2020
Santé	ISDB	Projet de soutien au développement des services d'oncologie	Améliorer l'accès aux services d'oncologie et leur qualité en créant un centre de radiothérapie moderne	5,1 millions de dollars É.-U.	Actif
Santé	ISDB	Suivi et surveillance des grossesses et accouchements à haut risque	Améliorer la qualité de la surveillance des soins de santé pour les grossesses et les accouchements à haut risque	0,3 million de dollars É.-U.	Actif
Santé	ISDB	Fournitures médicales	Fourniture de matériel médical	10 millions de dollars É.U.	Actif
Santé	ISDB	Création de l'hôpital général de la « Caisse nationale de sécurité sociale »	Amélioration de l'accès aux services de soins de santé spécialisés et de leur qualité grâce à la création d'un hôpital général de 220 lits	58 millions de dollars É.-U.	Actif
Santé	ISDB	Renforcement des systèmes de santé en mettant l'accent sur la santé maternelle, néonatale et infantile	Renforcer le système de santé pour répondre aux besoins de la population en matière de soins de santé et améliorer l'accès à des services de soins de santé de qualité	25,9 millions de dollars É.-U.	Actif
Santé	ISDB	Projet de renforcement des capacités du Ministère de la santé	Renforcer le système de santé en améliorant le plateau technique des hôpitaux de référence de Djibouti et en renforçant les capacités du personnel de santé	0,3 million de dollars É.-U.	Actif
Santé	Banque mondiale	Projet d'amélioration de la performance du secteur de la santé - Deuxième financement supplémentaire	Améliorer l'utilisation de services de santé maternelle et infantile de qualité	6 millions de dollars É.-U.	2019-
Santé	AFDB	Assurance maladie universelle	Formation sur le développement de l'Assurance maladie universelle et la maintenance des équipements médicaux des structures de santé	0,1 million de dollars É.-U.	2013-terminé
Santé	AFDB	Soutien au développement des compétences dans le secteur de la santé	Améliorer l'accès à des soins de santé de qualité et abordables en développant les ressources humaines pour la santé, en réduisant les coûts d'évacuation des patients à l'étranger pour des soins spécialisés et en permettant le fonctionnement des structures de santé	5,8 millions de dollars É.-U.	2016-en cours
Santé	Banque mondiale	Réponse à la COVID-19 à Djibouti	Prévenir, détecter et répondre à la menace posée par la COVID-19 et renforcer les systèmes nationaux de préparation à la santé publique. Financement supplémentaire de 1 million de dollars É.-U.	5 millions de dollars É.-U.	2020-2023

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Industrie et mines	ISDB	Terminal de vrac de Djibouti	Cofinancement de la construction du terminal portuaire à conteneurs de Doraleh, un projet BOT parrainé par DP World de Dubaï, principal opérateur portuaire	65 millions de dollars É.-U.	2007-
Logistique	Organismes spécialisés des Nations Unies	Construire conjointement « la Ceinture et la Route » vers les objectifs de développement durable	Renforcer les capacités nationales pour évaluer et mettre en œuvre l'initiative « la Ceinture et la Route » afin d'accélérer la réalisation des ODD dans les pays participants	1,9 million de dollars É.-U.	2017-2020
Maritime	JICA	Projet de renforcement des capacités des garde-côtes djiboutiens Phase 3	Renforcer les capacités en matière d'application de la loi pour la sûreté et la sécurité de la mer territoriale djiboutienne et du détroit de Bael Mandeb. Les phases I et II ont été mises en œuvre entre 2013 et 2018		2019-2024
Hydrocarbures	ISDB	Produits pétroliers	Permettre à Djibouti de réduire progressivement les prix des carburants et d'assurer un approvisionnement régulier en produits pétroliers - pour les véhicules, les centrales électriques et le combustible pour la cuisson des aliments dans les foyers		Actif
Hydrocarbures	ISDB	ITFC Gouvernement de Djibouti Syndication	Contribuer à sécuriser l'approvisionnement en produits pétroliers pour alimenter les véhicules et les groupes électrogènes du pays	8 millions de dollars É.-U.	Actif
Port	CNUCED	Se former au commerce	Renforcement des capacités de formation maritime à Djibouti dans le cadre d'un programme de formation francophone		2011-2015
Secteur privé	Banque mondiale	Djibouti - Soutien à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes	Améliorer l'accès aux services, au financement et aux marchés pour les entrepreneurs ciblés	15 millions de dollars É.-U.	2018-2023
Secteur privé	AFD	Soutien aux acteurs du commerce international à Djibouti	Renforcer les entreprises et en faire un pôle commercial régional, notamment en améliorant les capacités de la Chambre de commerce de Djibouti	Subventions de 2 millions d'euros	2016-2021
Secteur privé	USAID	Projet d'autonomisation et de moyens de subsistance des femmes	Améliorer les moyens de subsistance des femmes, renforcer les capacités des organisations de développement communautaire qui soutiennent celles-ci, ainsi que les jeunes, et promouvoir l'autonomisation des femmes en soutenant les activités génératrices de revenus (mis en œuvre par le PNUD)	1 million de dollars É.-U.	2016-2017
Secteur privé	USAID	Développement de la main-d'œuvre	Réduire le chômage en améliorant la préparation et la compétitivité de la main-d'œuvre en fonction des besoins du marché, grâce à l'amélioration de la qualité de l'enseignement technique et professionnel, à l'établissement de liens entre l'offre et la demande et au renforcement des services de placement	30 millions de dollars É.-U.	2016-2021

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Secteur privé	Banque mondiale	Gouvernance pour le développement du secteur privé et de la finance (financement additionnel)	Améliorer l'efficacité de la réglementation des entreprises et mettre en place un système national de paiement automatisé	5,1 millions de dollars É.-U.	2016-2020
Secteur privé	AFDB	Réalisation d'infrastructures socioéconomiques et promotion d'activités	Améliorer les conditions de vie des populations dans les régions tout en promouvant l'inclusion et l'égalité des sexes par le renforcement des infrastructures socioéconomiques et administratives et des capacités des bénéficiaires	5,7 millions de dollars É.-U.	2015-en cours
Secteur public	Banque mondiale	Projet de modernisation de l'administration publique	Faciliter l'accès à l'administration en ligne et promouvoir l'efficacité de certains services d'administration des recettes	15 millions de dollars É.-U.	2018-2022
Secteur public	Banque mondiale	Gestion économique et développement des statistiques pour l'élaboration des politiques	Renforcer la capacité de l'Institut national de la statistique de Djibouti à produire et à diffuser des statistiques fiables en temps opportun et à moderniser les outils et les processus de gestion économique et fiscale	15 millions de dollars É.-U.	2020-2025
Secteur public	Banque mondiale	Djibouti Croissance durable et inclusive ; Politique de développement-financement	Soutenir les efforts du gouvernement pour promouvoir une croissance durable et inclusive en renforçant la compétitivité de certains secteurs et en améliorant la viabilité budgétaire et la gestion du secteur public	20 millions de dollars É.-U.	Pipeline (FY22)
Secteur public	Banque mondiale	Djibouti COVID-19 Politique de développement-financement	Soutenir la coordination de la réponse du gouvernement à l'épidémie de COVID-19 et l'atténuation de ses impacts socio-économiques	35 millions de dollars É.-U.	Pipeline (FY22)
Secteur public	JICA	Projet de développement des capacités sur la mise à jour et l'utilisation du système d'information géographique	Développer les ressources humaines pour la mise à jour et l'utilisation de l'information géographique numérique afin de contribuer à l'amélioration des services sociaux et à la promotion du développement et de l'entretien des infrastructures		2019-2021
Route	Banque mondiale	Corridor routier Djibouti-Addis-Abeba	Amélioration de la qualité et de la sécurité du transport et du transit le long de la section djiboutienne du corridor routier Djibouti - Addis-Abeba	70 millions de dollars É.-U.	Pipeline (FY21)
Route	AFDB	Étude sur le corridor Kampala-Juba-Addis-Abeba-Djibouti	Améliorer l'état de la route principale d'accès au port de Djibouti pour l'Éthiopie et développer les infrastructures de transport routier pour améliorer la connectivité régionale	1,8 million de dollars É.-U.	2013-en cours
Protection sociale	Banque mondiale	Projet de réponse au développement aux impacts des déplacements dans la Corne de l'Afrique	Améliorer l'accès aux services sociaux de base, développer les opportunités économiques et améliorer la gestion de l'environnement pour les communautés accueillant des réfugiés dans les zones cibles de Djibouti, d'Éthiopie et d'Ouganda	10 millions de dollars É.-U.	2020-

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Protection sociale	AFDB	Aide d'urgence pour les réfugiés du Yémen	Fournir une assistance immédiate et à moyen terme aux populations déplacées et aux réfugiés du Yémen	0,5 million de dollars É.-U.	2015 terminé
Protection sociale	Banque mondiale	Projet intégré de transfert d'argent et de capital humain	Soutenir un système de sécurité sociale élargi et amélioré, l'accès aux services de base dans des communautés pauvres ciblées, et une réponse rapide et ciblée du filet de sécurité alimentaire à la pandémie de COVID-19. Financement supplémentaire de 10 millions de dollars É.-U. en cours de préparation	15 millions de dollars É.-U.	2019-2022
Déchets solides	AFD/JICA/UE	Gestion et traitement des déchets solides à Balbala	Appui à l'Agence djiboutienne des routes pour le financement d'un projet de traitement des déchets (y compris la construction d'un centre de remplissage technique) améliorant la filière dans le district de Balbala, dans le cadre d'un projet plus large visant à structurer une filière de traitement des déchets à Djibouti	6 millions d'euros de subventions	2012-2019
Tourisme	ISDB	Programme de formation en services touristiques	Programme de formation pour les officiers djiboutiens sur le développement des services touristiques en collaboration avec l'Organisation arabe du tourisme	0,1 million de dollars É.-U.	Actif
Développement urbain	AFD	Programme de développement intégré pour Balbala	Développer trois quartiers de Balbala avec des équipements sociaux, des travaux de voirie et de drainage, des formations professionnelles	Subventions de 5,5 millions d'euros	2008-2016
Développement urbain	AFD	Programme de développement intégré pour Balbala 2	Développement des conditions de vie à Balbala dans le cadre du programme « Zéro Bidonville »	6 millions d'euros de subventions	2017-2022
Développement urbain	ISDB	Programme de réduction de la pauvreté urbaine à Balbala	Améliorer les moyens de subsistance et les conditions de vie de la communauté principale du bidonville de Djibouti en augmentant l'accès des familles démunies aux infrastructures et aux services urbains de base, à la formation professionnelle orientée vers le marché et aux services de microfinance	9,5 millions de dollars É.U.	2008-2018
Développement urbain	Banque mondiale	Amélioration intégrée des bidonvilles à Djibouti	Améliorer les conditions de vie des communautés d'accueil et des réfugiés dans certaines zones, et renforcer l'intégration sociale et économique de ces communautés et des réfugiés. Financement supplémentaire de 30 millions de dollars É.-U.	20 millions de dollars É.-U.	2018-2025
Eau et eaux usées	AFD	Système d'assainissement efficace à Djibouti	Appui à l'Office national de l'eau et de l'assainissement de Djibouti (ONEAD) pour un nouveau système d'assainissement liquide dont l'objectif est d'améliorer les conditions sanitaires des habitants de Balbala	12 millions d'euros (Union européenne)	2012-2021

Secteur	Organisation du développement	Nom du projet	Objectif	Coût du projet	Période de temps
Eau et eaux usées	USAID	Programme WASH	Mise en œuvre d'un projet pilote WASH à Djibouti (par l'UNICEF) comprenant l'élaboration d'une stratégie WASH, le renforcement des capacités du département de l'hydraulique rurale du GoDj et la fourniture d'installations WASH dans les cliniques rurales	1,7 million de dollars É.-U.	2016-
Eau et eaux usées	AFDB	Approvisionnement en eau potable et assainissement dans les zones rurales et les centres secondaires	Financement de travaux de forage dans les centres secondaires et les zones rurales, et installation de latrines dans les écoles	4,6 millions de dollars É.-U.	2012 en cours

RÉFÉRENCES

- A2F Consulting, 2020. Djibouti MSME Finance Needs Assessment and Policy Recommendation. Rapport préliminaire, septembre.
- Africa Intelligence, 2020a. Le Fonds souverain, tour de contrôle d’IOG sur les ambitions locales, November 3rd.
- Africa Intelligence, 2020b. DP World reprend la bataille judiciaire avec Djibouti, 18 septembre.
- Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA), 2015. Évaluation de l’état de préparation de Djibouti en matière d’énergies renouvelables.
- Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), 2020. L’Afrique de l’Est et la Corne de l’Afrique, et la région des Grands Lacs. Fiche d’information, mai-juillet 2020.
- Agence japonaise de coopération internationale (JICA), 2019. Livre de données sur la gestion des déchets solides en Afrique.
- Agence française de développement (Afd), 2011. Note de communication publique d’opération CDJ 1063 : Programme de gestion, valorisation et traitement des déchets solides dans la ville de Djibouti.
- Agence logistique de la défense, 2017. Djibouti First, septembre. Disponible à l’adresse suivante : <https://www.dla.mil/AboutDLA/News/NewsArticleView/Article/1299992/djibouti-first/>
- Agence nationale de promotion des investissements (ANPI), 2018. Rapport Guichet unique.
- Agence nationale de promotion des investissements (ANPI), 2019. Rapport synoptique des flux des investissements 2014-2018.
- Agence nationale de promotion des investissements (ANPI), 2020. Agence nationale de promotion des investissements - Pêche -INVESTIR À DJIBOUTI. Site consulté le 7 décembre. Disponible à l’adresse suivante : http://www.djiboutinvest.com/index.php?option=com_content&view=article&id=297&Itemid=606

- Ambassade des États-Unis à Djibouti, 2020. CR Energy Concepts Renewable Energy Park Implementation Agreement, août. Disponible à l'adresse suivante : <https://dj.usembassy.gov/cr-energy-concepts-renewable-energy-park-implementation-agreement/>
- Arias, O., David K. E., et Indhira S., 2019. The Skills Balancing Act in Sub-Saharan Africa: Investing in Skills for Productivity, Inclusivity, and Adaptability. Série du Forum pour le développement de l'Afrique, Banque mondiale.
- Ayyagari, M., Demircuc-Kunt, A. et Maksimovic, 2011. Petites et jeunes entreprises dans le monde - Contribution à l'emploi, à la création d'emplois et à la croissance. Document de travail de recherche sur les politiques 5631, Banque mondiale.
- Banque mondiale, 2012. L'industrie légère en Afrique : Des politiques ciblées pour renforcer l'investissement privé et créer des emplois. Forum pour le développement de l'Afrique. Banque mondiale.
- Banque mondiale, 2015. Le secteur des télécommunications à Djibouti : trouver le chemin de la croissance.
- Banque mondiale, 2018a. Document d'évaluation de projet sur une proposition de crédit à la République de Djibouti pour un projet d'appui à l'entrepreneuriat des femmes et des jeunes, 16 mai.
- Banque mondiale, 2018b. Document d'évaluation de projet sur une proposition de crédit à la République de Djibouti pour un projet de modernisation de l'administration publique, 18 mai.
- Banque mondiale, 2019a. Projet de renforcement des capacités institutionnelles et de la gestion du système éducatif (P123315) projet. Rapport d'achèvement de la mise en œuvre et des résultats, 30 avril.
- Banque mondiale, 2019b. Document de projet sur une proposition de subvention supplémentaire du sous-volet réfugiés de l'IDA18 pour le financement supplémentaire du projet intégré d'amélioration des bidonvilles de Djibouti (P172979), décembre.
- Banque mondiale, 2019c. Proposition de don et de crédit supplémentaires à la République de Djibouti pour le projet d'amélioration de la performance du secteur de la santé, PAD3129, avril.
- Banque mondiale, 2020a. Deuxième projet d'interconnexion des réseaux électriques Djibouti-Éthiopie (P173763), document d'évaluation du projet, juillet.
- Banque mondiale, 2020b. Rapport d'achèvement de la mise en œuvre et des résultats du prêt et des dons à la République de Djibouti pour le projet de développement des communautés rurales et de mobilisation de l'eau (PRODERMO), 17 juin.
- Banque mondiale, 2022. Renforcement du système de santé de Djibouti (P178033), PAD4898, mai.
- Bertelsmann Stiftung Indice de transformation (BTI), 2020. Rapport national de Djibouti. Disponible à l'adresse suivante : https://www.bti-project.org/content/en/downloads/reports/country_report_2020_DJI.pdf
- Commission européenne d'aide humanitaire et de protection civile (ECHACP), 2017. Echo Factsheet, juin. Disponible à l'adresse suivante : <http://fews.net/eastafrica/djibouti/remote-monitoring-report/june-2017>
- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), 2018. Le couloir de transit et de transport Djibouti City-Addis Abeba - Transformer les diagnostics en actions. UNCTAD/ALDC/2018/6.
- Decoster, X. et al. (2019). Effets sur le bien-être de l'introduction de la concurrence dans le secteur des télécommunications à Djibouti. Document de travail de recherche sur les politiques 8850 de la Banque mondiale, mai.
- Deloitte, 2020. Étude de marché sur l'accès au commerce électronique et aux marchés d'exportation par les petites et moyennes entreprises formelles dirigées par des femmes à Djibouti, Mai.

Economist Intelligence Unit, 2020a. Djibouti pushes ahead with Damerjog project, 7 septembre.

Economist Intelligence Unit, 2020b. Le port de Djibouti va devenir une zone d'activité spéciale, 20 octobre.

Economist Intelligence Unit, 2017. Une route à construire entre le port djiboutien et l'Éthiopie, 10 août.

Ernst and Young Advisory (EY), 2019. Phase 2 : Diagnostic de l'existant, Mars.

Fonds mondial pour la réduction des risques de catastrophe et le relèvement (GFDRR), 2011. Évaluation des besoins post-catastrophe de la sécheresse en République de Djibouti, octobre.

Fonds mondial pour la réduction des risques de catastrophe et le relèvement (GFDRR), 2015. Profil de pays - Djibouti.

Fonds monétaire international (FMI), 2020a. Demande de décaissement au titre de la Facilité de crédit rapide et d'allègement de la dette au titre du Fonds fiduciaire pour la lutte contre les catastrophes, Communiqué de presse. Rapport pays du FMI n° 20/159.

Fonds monétaire international (FMI), 2020b. Concurrence, compétitivité et croissance en Afrique subsaharienne. Document de travail du FMI WP/20/30, février.

Fonds monétaire international (FMI), 2019a. Rapport d'assistance technique - Mission sur les indicateurs de solidité financière. Rapport pays n° 19/234.

Fonds monétaire international (FMI), 2019b. Djibouti Article IV. Rapport pays du FMI n° 19/314, octobre.

Fonds monétaire international (FMI), 2018. Implications macro-fiscales du changement climatique : Le cas de Djibouti. FMI WP/18/233, novembre.

Fonds monétaire international (FMI), 2017. Djibouti Article IV. Rapport pays du FMI n° 17/87, avril.

Gelvanovska, N., Rogy, M., et Rossotto, C. M. (2014). Les réseaux à large bande au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Accélérer l'accès à l'Internet haut débit. Banque mondiale.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2014a. Stratégie de partenariat pays pour la République de Djibouti EF2014-2017. Mars.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2014b. La gouvernance d'entreprise des entreprises publiques : Une boîte à outils. Washington, DC.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2017. Le déficit de financement des MPME.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2018a. Diagnostic systématique du pays de Djibouti.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2018b. Développement et concurrence portuaires en Afrique orientale et australe : Perspectives et défis. Volume 2 : Fiches d'information et projections sur les pays et les ports, décembre.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2019. Les défis de la croissance inclusive - une évaluation de la pauvreté et de l'équité à Djibouti, mars.

Groupe de la Banque mondiale (GBM), 2020. Country Partnership Framework for the Republic of Djibouti, non publié.

Groupe de la Banque mondiale (GBM) et Institution nationale de la statistique de Djibouti (INSD), 2020. Suivi des impacts socioéconomiques de la COVID-19 sur les ménages djiboutiens. Septembre. Disponible à l'adresse suivante : <http://documents1.worldbank.org/curated/en/893611601561233526/pdf/Monitoring-the-Socio-Economic-Impacts-of-COVID-19-on-Djiboutian-Households-Results-from-First-Round-of-Survey.pdf>

- Islam, Asif M., Dalal Moosa, et Federica Saliola. 2022. Le Défi De L'emploi: Repenser le rôle des pouvoirs publics envers les marchés et les travailleurs dans la région Moyen-Orient et Afrique du Nord. Résumé analytique. Banque mondiale, Washington, DC. License : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- Herald, R., 2018. Première initiative djiboutienne et approvisionnement local, Thèse. Institut de technologie de l'armée de l'air, Université de l'air, mars.
- HKTDC Research, 2019. Section 1 : Focus sur la fabrication industrielle à Djibouti, août. Disponible à l'adresse suivante : <https://research.hktdc.com/en/article/MzU3MDUzNzM1>
- Institut national de la statistique de Djibouti (INSD), 2019. Annuaire statistique, Édition 2019.
- Making Finance Work for Africa. 2019. Forum bancaire régional pour la Corne de l'Afrique. Forum bancaire de la Corne de l'Afrique.
- Ministère du commerce de Djibouti (MCD), 2020. Élaboration d'un schéma directeur pour l'intégration des unités de production informelle dans l'économie formelle, version provisoire, November.
- Office des voiries de Djibouti (OVD), 2013. Présentation à l'Agence de développement social de Djibouti (ADDS), septembre. Disponible à l'adresse suivante : <http://www.adds.dj/wp-content/uploads/2013/09/Pr%C3%A9sentation-OVD.pdf>
- Organisation internationale du Travail (OIT), 2020. Une évaluation de la migration de travail et de la gouvernance de la mobilité dans la région de l'IGAD : Rapport national pour Djibouti, 27 février.
- Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (ONUAA), 2016. Pêches et aquaculture - Profils de pays sur les pêches et l'aquaculture - La République de Djibouti.
- Organisation mondiale de la Santé (OMS), 2014, Stratégie de coopération par pays.
- Organisation mondiale du tourisme des Nations Unies, 2019. Ensemble de données du Compendium des statistiques du tourisme.
- Oxford Business Group, 2016. Le rapport : Rapport Djibouti 2016.
- Oxford Business Group, 2018b. Lancement d'une zone de libre-échange pour ériger Djibouti au rang de hub commercial dans la région. The report: Djibouti 2018.
- Oxford Business Group, 2018b. Djibouti doit capitaliser sur les récents éloges de l'industrie du tourisme, avec des plans pour améliorer l'accessibilité. Le rapport : Djibouti 2018.
- Oxford Business Group, 2018c. Relever les défis et faciliter les soins de santé universels dans les zones urbaines et rurales de Djibouti. Chapitre sur la santé et l'éducation de The Report : Djibouti 2018.
- Oxford Business Group, 2019. Djibouti : Bilan de l'année 2019, 18 décembre. Disponible à l'adresse suivante : <https://oxfordbusinessgroup.com/news/djibouti-bilan-de-l%E2%80%99ann%C3%A9e-2019>
- Pemandu, 2019a. République de Djibouti – Les Labs pour le secteur de l'énergie. Présentation, September 18.
- Pemandu, 2019b. République de Djibouti – Les Labs pour le secteur du tourisme. Présentation, September 18.
- République de Djibouti. 2010. Stratégie nationale de microfinance 2012-2016.
- République de Djibouti, 2015. Stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE) 2015-2019.
- République de Djibouti, 2020a. La Situation économique et sociale 2019.
- République de Djibouti, 2020b. Projet de Riposte à la pandémie de COVID-19 (P173807)

- Said Wais, I. 2017. La contractualisation du droit du travail djiboutien. *Revue de Droit du travail*, Dalloz, pp 352-360.
- Société financière internationale (SFI), 2014. Handshake, la revue trimestrielle de la SFI sur les partenariats public-privé, numéro 12, janvier.
- Société financière internationale (SFI), 2013. Comblent le fossé entre les petites entreprises et les sociétés minières pour accroître l'impact local en Guinée, IFC Solutions.
- TeleGeography, 2022. Submarine Cable Map. Disponible à l'adresse suivante : <https://www.submarinecablemap.com/country/djibouti>
- The Indian Ocean Newsletter, 2020a. New monopoly for president's family with Delic'Air, 14 février.
- Yusuf, Shahid. 2020. Construire le capital humain : Lessons from Country Experiences - Singapore. Banque mondiale, Washington, DC. © Banque mondiale. Disponible à l'adresse suivante : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34206>