



# Revue finale du PND Djibouti ICI 2020-2024



# Direction de l’Economie et du Plan

## Février 2025

## REMERCIEMENTS

La revue finale du PND ICI Djibouti 2020-2024 a été menée par le Consultant International Pr. Abdeslam Laamamri, Ph. D appuyé par le Consultant National M. Omar Simaneh sous la supervision de Mr Aden Saleh Omar, Directeur de l'Economie et du Plan (DEP) au sein du Ministère de l'Economie et des Finances chargé de l'Industrie (MEFI) et la collaboration des différents responsables et cadres de la DEP.

L'équipe chargée de ladite revue exprime sa gratitude au gouvernement de Djibouti pour son leadership et son soutien dans la réalisation de ladite revue, notamment S.E. Mr Ilyas Moussa Dawaleh Ministre de l'Economie et des Finances chargé de l'Industrie (MEFI) pour son appui tout au long de ce travail.

Que la Banque mondiale et le PNUD trouvent ici nos sincères remerciements pour leur contribution financière à la réalisation de cette revue.

L'équipe souhaite aussi remercier tous ceux et celles qui ont contribué directement ou indirectement à la revue aux niveaux national et régional, notamment les principaux responsables et représentants des Ministères sectoriels, les représentants de la Cour des Comptes et de la Banque Centrale, les représentants des organisations du SNU. Leur disponibilité et leur implication ainsi que la qualité de leurs observations, réponses et suggestions ont permis de réaliser une analyse objective et réaliste des actions du PND ICI et des résultats associés, identifier les facteurs de blocage ainsi que les recommandations pour le prochain PND.

Nous remercions également l'Association Djiboutienne de l'Evaluation (ADE) pour son investissement dans l'animation des ateliers de consultations publiques organisés à l'échelle nationale.

Nous présentons un merci spécial à Messieurs les Préfets des 5 Régions, à Messieurs les Présidents des Conseils Régionaux et leurs collaborateurs pour leur accueil et leurs contributions à la revue ainsi qu'aux groupes de femmes et d'hommes et de jeunes et à la société civile qui ont participé aux focus groupe organisés dans chaque Région du Pays.

## TABLE DES MATIERES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>2</b>
<b>RESUME EXECUTIF .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>8</b>
<b>1. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PROCESSUS DE REALISATION DE LA REVUE FINALE.....</b>	<b>8</b>
<b>2. DEFIS ET CHOIX STRATEGIQUE DU PND DJIBOUTI 2020-2024 .....</b>	<b>10</b>
<b>3. ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE L'ARCHITECTURE DU PND.....</b>	<b>12</b>
3.1. Analyse de la conception du PND .....	13
3.2. Analyse de la pertinence du PND .....	15
3.3. Analyse de la cohérence des interventions du PND.....	16
3.4. Analyse de la stratégie de mise en œuvre, de coordination et de suivi-évaluation .....	17
3.5. Analyse de l'efficacité de la mise en œuvre du PND .....	20
<b>4. CADRE MACROECONOMIQUE ET PRINCIPALES REFORMES .....</b>	<b>23</b>
4.1. Performances macroéconomiques .....	23
4.1.1. Objectifs.....	23
4.1.2. Résultats.....	24
4.2. Réformes majeures .....	29
<b>5. ETAT DE MISE OEVRE DU PND DJIBOUTI ICI 2020-2024 .....</b>	<b>33</b>
5.1. Performance globale du PND .....	33
5.2. Performance de l'axe stratégique 1 : Inclusion.....	39
5.3. Performances de l'axe stratégique II : Connectivité .....	55
5.4. Axe stratégique III : Institutions.....	58
5.5. Performances de l'Axe stratégique IV : Thèmes transversaux.....	62
<b>6. ATTENTES ET ASPIRATIONS DES POPULATIONS DES 5 REGIONS.....</b>	<b>69</b>
<b>7. CONCLUSIONS, ET RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>70</b>
7.1. Conclusions.....	70
7.2. Recommandations.....	72
<b>8. ESQUISSE DES CHOIX STRATEGIQUES DU PN3D 2025-2030.....</b>	<b>75</b>
<b>9. ANNEXES.....</b>	<b>76</b>



## RESUME EXECUTIF

La gestion du développement du pays est marquée depuis 2015, par l'inscription des stratégies et politiques publiques dans un cadre cohérent de planification de court, moyen et long terme. Ces stratégies visent à assurer la transformation économique et sociale du pays en vue d'améliorer le bien-être des populations à travers la réduction de la pauvreté et des inégalités.

Dans cette dynamique, deux plans nationaux de développement, PND 2015-2019 et 2020-2024 ont été élaborés et mis en œuvre en cohérence avec la vision prospective Djibouti 2035.

La mise en œuvre du PND 2015-2019 a permis de réaliser d'importantes infrastructures modernes et des bonnes performances sociales et économiques avec un taux de croissance annuel moyen du PIB de 6%.

Le second Plan, quant à lui, ambitionnait d'exploiter toutes les opportunités et potentialités du pays pour répondre aux défis persistants dont les inégalités sociales et spatiales ainsi que la pauvreté et la résilience face aux changements climatiques et chocs exogènes.

Dans cette optique, il visait une croissance forte, soutenue et inclusive dans un cadre macroéconomique stable et était bâti autour de trois axes stratégiques que sont : (i) un développement inclusif ; (ii) le renforcement de la connectivité ; (iii) le renforcement de la qualité des institutions et de la bonne gouvernance.

L'année 2024 constituant la dernière année dans la mise en œuvre du PND 2020-2024, le Gouvernement a entrepris de faire une revue globale afin d'apprécier l'atteinte des résultats et par conséquent orienter et éclairer l'élaboration en 2025, de la troisième génération du PND.

De façon spécifique, la présente revue permet de : (i) analyser et mesurer les progrès réalisés dans la mise en œuvre du PND ; (ii) identifier et expliquer les forces et les faiblesses du PND ; (iii) relever les difficultés éventuelles et identifier les opportunités ; (iv) passer en revue le cadre institutionnel et organisationnel de mise en œuvre du PND ; (v) tirer les leçons de la mise en œuvre du PND 2020-2024 et formuler des recommandations pour le PND 2025-2030.

Fruit d'une approche participative, le processus de la revue a impliqué les acteurs de mise en œuvre du PND à travers l'organisation des consultations autour des thématiques sur la production, le social, la gouvernance, les infrastructures et les questions transversales comme le numérique, l'environnement et le capital humain.

Des consultations locales ont été tenues avec les autorités, les élus, la société civile et la population des cinq régions du pays.

### Objectif global et programmes du PND Djibouti ICI 2020-2024

A l'issue de la période de mise en œuvre de la SCAPE 2015-2019 et malgré les avancées notables dans les domaines des infrastructures, et des indicateurs sociaux, le diagnostic stratégique a révélé des défis persistants notamment dans les domaines du capital humain, les inégalités sociales et spatiales.

Afin de répondre aux défis et exploiter toutes les potentialités du pays, le PND Djibouti ICI s'est fixé comme objectif global de : « *Faire de Djibouti un pôle économique, commercial et financier régional et international qui assure le bien-être des Djiboutiennes et Djiboutiens dans un environnement de paix, sécurisé et propre* ».

L'atteinte de cet objectif passait par i) la réalisation d'un développement inclusif, ii) le renforcement de la connectivité et iii) l'amélioration de la gouvernance.

Ces trois axes stratégiques du PND étaient concrétisés par 15 programmes et 33 sous-programmes.

La mise en œuvre de ce PND prévoyait un ensemble de 1006 projets estimés à 2 600 milliards de FDJ dont 1 868,9 milliards FDJ (72%) d'investissement publics et 731,1 milliards FDJ (28%) d'investissement privés.

## Cadre macroéconomique et principales réformes

L'exécution du PND Djibouti ICI s'est déroulée dans un environnement mondial complexe marqué par les tensions géopolitiques, l'inflation et de durcissement de conditions de financement.

En dépit de cette conjoncture défavorable, l'activité économique nationale s'est consolidée avec une croissance moyenne du PIB de 5% sur la période 2020-2024, et une inflation maîtrisée à +2,4%. Le secteur tertiaire a le plus contribué à cette croissance (4 points) suivi du secteur secondaire 0,6 point et 0,4 point pour le primaire.

En outre, la résilience de l'économie Djiboutienne aux chocs extérieurs, combinée à l'efficacité de notre plan de riposte économique et sanitaire, ont permis de contenir les effets de la pandémie de COVID-19 et de réaliser un taux de croissance positif de 1,2% en 2020, contre une contraction de 3% au niveau mondial et de 2% en Afrique subsaharienne

La situation des **finances publiques** est marquée par une légère progression des recettes totales et dons (+1,4%) et un niveau quasiment stable des dépenses totales (+0,5%). Le solde global base caisse est ressorti déficitaire, en moyenne de 2,1% du PIB contre 1,2% fixé comme objectif du PND.

L'encours de la **dette publique** a progressé en moyenne de 6% en passant de 427 milliards FDJ en 2020 à 517 milliards FDJ en 2024. Les nouveaux emprunts concourraient au financement des projets de développement des infrastructures, d'amélioration de conditions de vie, de consolidation du capital humain et de renforcement de la gouvernance. En 2024, le taux d'endettement se situait à 68,6% du PIB.

S'agissant du **secteur extérieur**, le solde de compte courant excédentaire s'est établi en moyenne à 133 milliards FDJ (soit 20,4% du PIB) grâce à la balance commerciale des biens et services qui s'est renforcé de 47% durant la période sous revue.

**La situation monétaire** est caractérisée par une progression moyenne de la masse monétaire de 7% sur la période. Rapporté au PIB, elle est restée en moyenne à 81%.



Sur la période PND, les investissements privés représentent en moyenne 76% du total des investissements contre 24% pour les investissements publics. Le total des investissements publics et privés se sont établis en moyenne à 27% du PIB sur la période de mise en œuvre du PND contre 28,5% du PIB sur la période SCAPE. Les investissements privés se sont légèrement accélérés de 19,5% à 20,4% du PIB entre les deux périodes avec en moyenne 80% des investissements privés nationaux et 20% pour les IDE pendant le PND 2020-2024. Alors que les investissements publics ont fléchi de 8,8% à 6,3% du PIB.

Le taux de financement de l'économie s'est accru de 8 points de pourcentage en passant de 25,3 % du PIB sur la période 2015-2019 à 33,3% sur la période 2020-2024.

Parmi les **réformes majeures** réalisées durant la période de mise en œuvre du PND et en vue d'accompagner les efforts de développement socioéconomique du pays, le gouvernement a adopté une stratégie de réformes de la gestion des finances publiques qui a pour finalité d'assainir les finances publiques, par la rationalisation des dépenses de l'Etat et l'optimisation des recettes. Ce cadre stratégique s'inscrit dans les meilleures pratiques de gestion de finances publiques notamment **le PEFA**.

Une stratégie d'inclusion financière 2023-2027 a été élaborée constituant le cadre de référence pour améliorer et renforcer l'accès aux services financiers des ménages, des petites et moyennes entreprises et de toutes les populations exclues du système financier classique.

Pour consolider l'intégrité du secteur financier, le dispositif de lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme (**LBCFT**) a été renforcé avec l'adoption d'un ensemble de 7 textes en vue de garantir la conformité technique par rapport aux recommandations du GAFI conformément aux objectifs spécifiques de la toute première stratégie nationale 2024-2025, qui a été définie en février 2024.

L'écosystème de l'économie numérique s'est renforcé avec la mise en place d'un ministère délégué en 2021 et d'une stratégie de transformation numérique SMART AFRICA.

## Performance globale du PND

Un portefeuille de 1006 projets chiffrés à 2 600 milliards FD ont été identifiés dont 63 projets du PIP de 2019 en cours d'exécution totalisant 182 milliards FDJ et 943 nouveaux projets estimés à 2 419 Milliards FDJ.

Pour ces nouveaux projets, la situation des réalisations indique que 72 projets ont été financés pour un montant de 360,8 milliards FDJ contre des prévisions de 2419 milliards FDJ.

Les taux d'absorption des ressources allouées et d'exécution financière du PND varient d'un axe à l'autre avec une moyenne de 48,4% pour la consommation et 10% pour l'exécution du PND par rapport au financement prévisionnel.

Cette faible performance du PND de 10% d'exécution découle surtout d'un grand déséquilibre entre les besoins exprimés et les possibilités de financement mais aussi d'un défaut de priorisation ex ante des projets structurants. Le montant annuel d'investissements attendu de 483,8 milliards FDJ par le PND excède largement le financement annuel moyen observé de 101 milliards FDJ d'investissements publics et privés sur la période 2011 à 2019.



L'axe inclusion affiche le taux d'exécution financière le plus élevé soit 17,7% alors qu'en termes d'absorption des ressources, c'est l'axe connectivité qui enregistre le meilleur niveau de consommation soit 61,3% suivi de l'axe inclusion (44,9%).

Le cadre macroéconomique est demeuré solide, avec cependant une structure économique inchangée car dominée par le secteur de service soit en moyenne 80% du PIB. Des infrastructures socioéconomiques majeures et des programmes de protection sociale ont été réalisées ou en cours d'exécution pour améliorer les conditions de vie des populations notamment l'accès à l'eau et l'énergie, l'accès à l'éducation et aux soins de qualité, le cadre de vie ou la réhabilitation des corridors routiers. Cependant, les défis de la diversification économique, de l'emploi et de la pauvreté persistent si l'on se réfère à la structure de l'économie, l'IDH 2023 (0,515) soit l'indice des pays à faible développement, une pauvreté non monétaire touchant 47,4% de la population soit 475 801 personnes et un chômage encore élevé.

La faiblesse du taux d'exécution financière du PND (10%) indique aussi un besoin impérieux de priorisation en amont pour ne retenir que les projets structurants et matures qui auront un impact significatif pour l'atteinte des objectifs.

Le présent rapport qui fait l'économie des résultats des différentes étapes de ce processus s'articule autour des points suivants : i) approche méthodologique de la revue ; ii) défis et choix stratégiques du PND 2020-2024 ; iii) analyse de la conception et de l'architecture du PND ; (iv) cadre macroéconomique et principales réformes ; iv) état de mise en œuvre du PND; v) attentes et aspirations des populations de 5 régions ; vi) conclusions et recommandations ; vii) esquisses d'orientations stratégiques pour le prochain PND 2025-2030.

## INTRODUCTION

Dans le cadre de sa stratégie de développement à long terme Vision 2035, la République de Djibouti a mis en place son deuxième plan national Djibouti ICI pour la période 2020-2024. Ce plan s'engage dans un processus de redistribution équitable des fruits de la bonne performance économique aux populations les plus vulnérables, de renforcement de la gouvernance, de diversification de son économie, de développement des infrastructures, du secteur privé, et de son capital humain à travers des systèmes d'éducation et de santé performants afin de mieux répondre aux besoins du marché du travail.

A l'issue de la mise en œuvre de ce 2<sup>ème</sup> plan national de développement et avant d'entamer le troisième cycle de planification du développement du pays pour la période 2025-2030, l'analyse des résultats du PND 2020-2024 est une étape primordiale dans la poursuite du processus de transformation structurelle de l'économie nationale pour identifier les acquis et les goulots d'étranglement du pays dans sa marche vers l'émergence en 2035.

La présente revue finale du PND a pour objet de faire un bilan des réalisations et d'apprécier de façon conjointe avec l'ensemble des parties prenantes, les progrès accomplis, les réalisations et leur contribution effective aux effets escomptés en rapport avec les priorités nationales et les ODD correspondants. Elle permet d'apprécier la pertinence des choix et stratégies opérationnelles mises en œuvre ainsi que l'utilisation efficace des ressources financières allouées au PND.

La revue finale a une couverture nationale et infranationale où le PND a mis en œuvre des interventions en collaboration avec les parties prenantes. Elle a couvert les domaines thématiques prioritaires dans le PND ainsi que les questions transversales telles que les droits humains l'environnement et le changement climatique, l'égalité de genre, handicap, la prise en compte des populations vulnérables, etc..., et les aspects horizontaux tels que : la coordination, le suivi et l'évaluation (S&E); le numérique et l'innovation, la mobilisation des ressources, et les partenariats stratégiques, etc.

## 1. APPROCHE METHODOLOGIQUE ET PROCESSUS DE REALISATION DE LA REVUE FINALE

L'approche méthodologique utilisée pour la réalisation de la revue finale du PND-ICI 2020-2024 s'est basée essentiellement sur l'examen et l'analyse documentaire, la collecte des données à travers l'organisation d'ateliers de consultation publiques et à travers des entretiens et des focus groupes avec les acteurs locaux dans les cinq régions de Djibouti et la compilation, la revue du portefeuille de projets, l'analyse et la synthèse des données.

Ces consultations ont été organisées selon les cinq pôles thématiques suivants :

- ✓ Pôle Social
- ✓ Pôle Productif
- ✓ Pôle Infrastructure
- ✓ Pôle Gouvernance
- ✓ Pôle Transversal

Le déroulement exhaustif des différentes étapes de la revue est repris en annexe 1.

Les ateliers de consultations publiques ont permis d'apprécier conjointement la pertinence des indicateurs de résultats, leur formulation en mode Gestion axé sur le Résultat (GAR) et l'efficacité des progrès réalisés dans la cadre du PND. Compte tenu du nombre très élevé d'indicateurs d'effets (135 indicateurs, soit 405 valeurs examinées), l'efficacité a été appréciée uniquement pour les indicateurs dont la valeur réalisée a été renseignée soit 69 indicateurs.

**Tableau 1 :** Synthèse des indicateurs du cadre de résultats par axe stratégique du PND

Nombre des indicateurs de résultats PND 135		
VALEUR	Renseignée	Non Renseignée
Référence	96%	4%
Cible	24%	76%
Réalisée	51%	49%

Le nombre des indicateurs non renseignés pour les valeurs réalisées est dû à l'absence des enquêtes pour les actualiser pendant l'exécution du PND (exemple : EDAM IV 2017 ; PAPFAM 2012, SMART 2019).

**Tableau 2 :** Synthèse des indicateurs du cadre de résultats par axe stratégique du PND

Cadre de résultats/Indicateurs	Total indicateurs	Indicateurs renseignés au moins pour une valeur réalisée	Indicateurs non Renseignés	Indicateurs appréciés
Cadre de résultats global	4	3	1	3
Cadre de résultats Axe 1 : Inclusion	44	17	27	16
Cadre de résultats Axe 2 : Connectivité	16	13	3	10
Cadre de résultats Axe 3 : Institutions	10	7	3	4
Cadre de résultats Axe 4 : Thèmes transversaux	61	29	32	10
<b>Total indicateurs</b>	<b>135</b>	<b>69</b>	<b>66</b>	<b>43</b>

Les données collectées ont été contextualisées en prenant en compte notamment la pandémie de la COVID 19, les tensions géopolitiques, les changements climatiques et leurs répercussions sur les différentes actions et réalisations du PND.

Les constats de la revue ont été soumis à un processus de triangulation (comparaison croisée des différentes méthodes de collecte de données et recouplement des informations obtenues auprès des différentes sources). La triangulation des points de vue récurrents a permis de valider les principaux constats qui ont servi pour tirer les principales leçons et proposer des recommandations pour l'élaboration du prochain PND.

## 2. DEFIS ET CHOIX STRATEGIQUE DU PND DJIBOUTI 2020-2024

Le Gouvernement djiboutien a décidé de donner une nouvelle impulsion aux programmes de développement socioéconomique, à travers l'élaboration du PND Djibouti ICI 2020-2024 qui est une traduction opérationnelle de la vision Djibouti 2035. Ce plan qui intervient dans un contexte de crise sanitaire de la pandémie de covid 19 vise à ramener le pays sur le sentier d'une croissance vigoureuse, durable et inclusive.

L'élaboration du PND 2020-2024 a été fondée sur un diagnostic de la situation socioéconomique du pays à l'issue de la mise en œuvre du premier plan quinquennal, la SCAPE 2015-2019. Cet état des lieux a mis en exergue les progrès accomplis notamment i) l'amélioration de plusieurs indicateurs socio-économiques ; ii) la construction et l'amélioration d'infrastructures ultramodernes dont le chemin de fer Djibouti- Addis-Abeba, les quatre ports modernes et la Zone franche qui deviendra, à terme, la plus importante de l'Afrique. Cependant, des défis persistent dont les inégalités sociales et spatiales, la faiblesse du capital humain ainsi que la persistance de la pauvreté. En outre, les changements climatiques et la pandémie de la COVID-19 ont révélé de nouveaux défis qui pourraient compromettre les acquis de développement. Afin de mieux répondre aux défis et exploiter toutes les potentialités du pays, le Gouvernement a élaboré le Plan National de Développement (PND) 2020-2024, Djibouti ICI, qui s'attachera à consolider les acquis de la SCAPE et du Plan National Solidaire. Élaboré selon une approche participative et inclusive, le deuxième PND tient compte des engagements internationaux auxquels Djibouti a souscrit, notamment l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et l'Agenda 2030 de l'ONU.

L'objectif global du PND ICI est de faire de Djibouti un pôle économique, commercial et financier régional et international qui assure le bien-être des Djiboutiennes et Djiboutiens dans un environnement de paix, sécurisé et propre.

Ses actions s'articulent autour de trois axes stratégiques à savoir l'inclusion, la connectivité et les institutions qui sont interdépendants et renforcés par des thématiques transversales.

**L'axe Inclusion** vise à opérationnaliser un modèle de développement durable inclusif avec une meilleure répartition des fruits de la croissance aux Djiboutiens.

Concernant **l'axe Connectivité**, ses programmes ont pour objectif de positionner Djibouti comme une plaque tournante de l'économie régionale et continentale et d'assurer une meilleure intégration nationale en vue d'un développement urbain et rural accéléré.

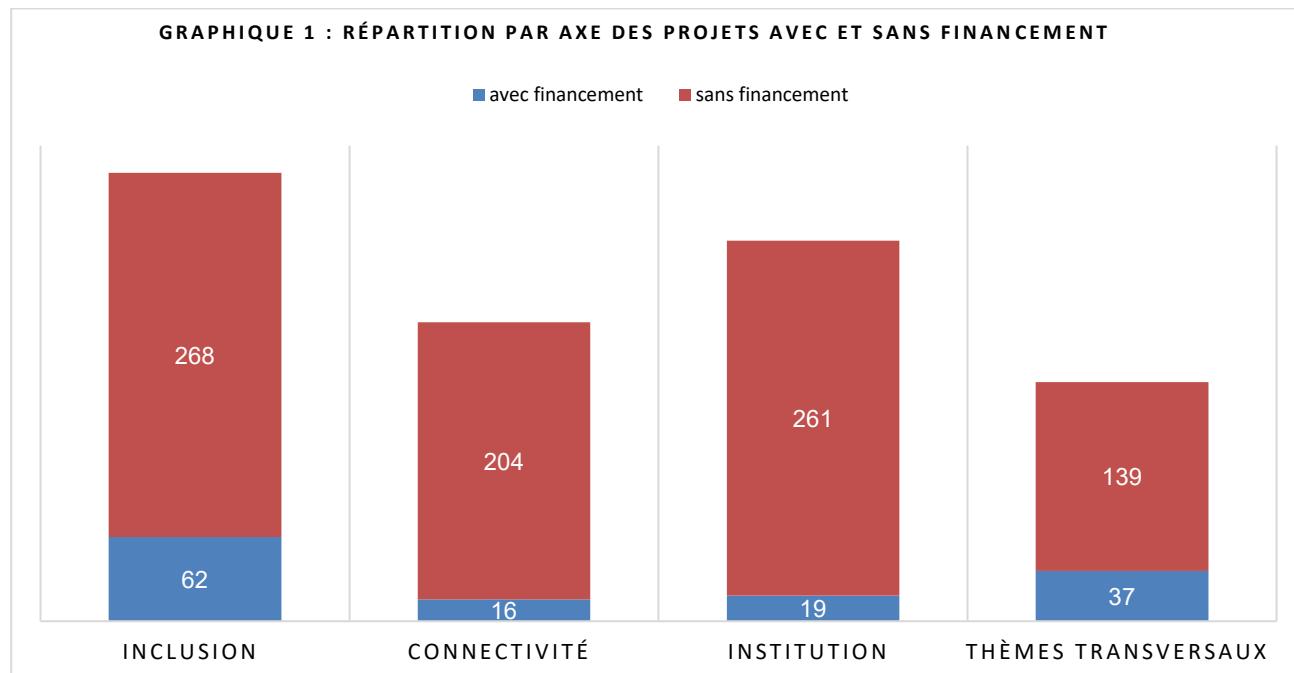
À travers la mise en œuvre de **l'axe Institutions**, le PND permet de renforcer la gouvernance administrative, locale et économique alors que l'axe transversal sert de pilier et fondement pour la réalisation de trois axes stratégiques.

Le PND « Djibouti ICI 2020 - 2024 » constitue le cadre de référence des politiques publiques, de dialogue avec les Partenaires au développement pour la mobilisation et la coordination des ressources extérieures et des appuis techniques.



Pour réaliser ses objectifs, le PND ICI 2020-2024 se basait sur un ensemble de 1006 projets estimés à 2 600 milliards de FDJ dont 20,9% avec un financement et 79,1% sans financement.

Axe stratégique (AS)	Objectif Stratégique	Projet PND (milliards FDJ)	avec financement	%	sans financement	%
AS 1 : Inclusion	Améliorer le bien-être de la population djiboutienne	636,4	250,9	39,4%	385,5	60,6%
AS 2 : Connectivité	Positionner Djibouti comme une plaque tournante de l'économie régionale et continental	653,7	152,2	23,3%	501,5	76,7%
AS3: Institutions	Promouvoir une administration publique efficace, renforcer l'Etat de droit	300,7	21	7,0%	279,7	93,0%
AS4: Thèmes transversaux	La réalisation d'actions qui constituent les fondamentaux de la transformation économique et sociale	1009,3	118,5	11,7%	890,8	88,3%
<b>Total</b>		<b>2 600,1</b>	<b>542,6</b>	<b>20,9%</b>	<b>2 057,5</b>	<b>79,1%</b>



### 3. ANALYSE DE LA CONCEPTION ET DE L'ARCHITECTURE DU PND

Afin d'appréhender le plus précisément possible les performances du Plan National de Développement ICI 2020 - 2024, l'équipe de la revue finale a utilisé une approche mixte qui combine des données qualitatives et quantitatives. Les données qualitatives proviennent principalement des documents relatifs à la conception du PND, sa formulation, sa mise en œuvre et son suivi et aux impressions et observations des parties prenantes, notamment les bénéficiaires et acteurs locaux. Les données quantitatives proviennent essentiellement du système de suivi du MEFI et des statistiques nationales via l'Institut national de la Statistique de Djibouti (INSTAD) et des ministères sectoriels.

La revue finale du PND ICI 2020-2024 a priorisé le niveau d'analyse stratégique en examinant la conception du PND, sa pertinence et son efficacité. Pour ce qui est de l'efficience des ressources utilisées notons que le PND ICI, en tant qu'outil de planification stratégique, ne permet pas d'avoir un niveau de détail sur les opérations réalisées.

Pour ce qui est de l'impact (en termes de changements sociaux et d'amélioration des conditions de vie des populations bénéficiaires) il ne peut être appréhendé à travers ce type d'évaluations. D'abord, tous les programmes et projets mis en œuvre dans le cadre du PND, sont ancrés essentiellement dans les institutions nationales et visent le renforcement ou l'introduction d'améliorations et d'innovations dans les politiques et services publics nationaux en lien avec le développement humain.

Par ailleurs, il convient de souligner que l'analyse de l'efficacité du PND a rencontré plusieurs contraintes qui sont résumées comme suit :

- Peu de données sont reportées au niveau de la progression des indicateurs d'effet. Ces derniers dépendent essentiellement des données nationales qui ne sont pas systématiquement consolidées ou produites annuellement ;
- La quasi-totalité des projets ne sont pas financés ou sont en cours d'exécution (taux d'exécution global de 10% de tous les projets PND) et donc il serait hasardeux de se prononcer sur l'efficacité du PND ;
- L'introduction d'une plateforme au MEFI pour le renseignement et le suivi étant relativement récente, il apparaît que l'outil n'a pas encore atteint tout son potentiel ;
- La qualité de la formulation du cadre de résultats, où les relations de causalités entre les produits et les effets n'est pas systématiquement évidente et la formulation des indicateurs qui ne remplissent pas systématiquement toutes les caractéristiques pour être SMART.



- Environ 80% des indicateurs ne disposent pas de valeurs de référence et/ou de cible à la date de l'évaluation. L'absence du dictionnaire des indicateurs n'a pas facilité la compréhension des définitions et des modalités de calcul des indicateurs dans un contexte où les études au niveau national sont rares.

### 3.1. Analyse de la conception du PND

#### ⇒ *Conception concertée*

L'examen des documents et les entretiens avec des informateurs clés attestent que le Plan National de Développement 2020-2024 « Djibouti ICI » a été élaboré selon une approche participative à travers la création de groupes de travail thématiques avec la participation des principales parties prenantes du PND (ministères, partenaires techniques et financiers, secteur privé et société civile). Un premier travail a permis d'élaborer la base du document actuel par pilier et par secteur et de créer une vue d'ensemble des progrès accomplis, des actions en cours, ainsi que des priorités et axes stratégiques du PND. Les résultats de ce travail ont été consolidés par la Direction de l'Économie et du Plan du Ministère de l'Économie et des Finances accompagnée par des consultants et en concertation avec des parties externes à cette équipe de travail. Il convient de souligner que la conception du PND ICI 2020-2024 a coïncidé avec la pandémie du COVID19 ce qui a dû perturber la programmation des consultations des parties prenantes.

#### ⇒ *Prise en compte des questions transversales*

Les concepteurs du document cadre du PND prévoient que les questions transversales relatives entre autres au genre, à l'environnement, à la transformation numérique, soient traitées dans un axe à part et non intégrées dans la planification des activités au niveau des différents effets. Notons que les questions transversales sont prises en compte dans l'axe Inclusion/sous axe inclusion sociale avec les sous programmes « promotion de l'équité » ; « amélioration des conditions de vie » et « renforcement des capacités » et dans l'axe 4 thèmes transversaux notamment le programme de développement du capital et le sous-programme relance post covid, ce qui a entraîné des redondances.

En se référant aux divers entretiens et focus groupes avec les organismes et institutions impliqués dans la mise en œuvre du PND, une prise en compte appréciable de la question du genre a été constatée ce qui démontre l'existence d'une sensibilité et d'une volonté réelle d'intégration de la thématique dans les activités du PND.

Nous résumons ci-dessous les principaux constats de l'analyse de la conception du PND :

- Le PND se présente, dans son architecture, comme une continuité de la SCAPE 2015-2019 avec des objectifs et des résultats à la fois pertinents, ambitieux et complexes et avec des faiblesses dans la construction des cadres de résultats.

Le document définit des programmes et des sous programmes multi-sectoriels, multi-acteurs et multi-niveaux sans pour autant préciser les mécanismes de coordination entre les divers programmes.



- La méthodologie d’élaboration du PND n’est pas bien documentée et ne précise pas comment et avec qui les objectifs ont été définis.
- L’articulation entre les projets/programmes et les produits du PND est fortement perçue. Ce constat est justifié par le fait que le PND a répondu à des besoins précis et divergents exprimés par les différents partenaires institutionnels.
- La théorie de changement et le cadre logique du PND sont mal structurés. En l’absence de théorie de changement et d’un cadre logique bien structurés, l’équipe de la revue s’est limitée à examiner les cadres de résultats attendus (produits et effets) au niveau de chaque axe stratégique du PND.
- La quasi-totalité des résultats et leurs indicateurs sont alignés sur les ODD.
- Vu le nombre élevé et les divergences entre les projets/programmes, les effets et les produits du PND, la reconstruction d’une seule théorie de changement pour le PND est très difficile.
- La formulation des résultats n’est pas toujours alignée sur la Gestion axé sur les Résultats (GAR). Elle utilise souvent des verbes mentalistes non SMART (comme « renforcer », « améliorer », « promouvoir », « accroître »)), qui n’expriment pas l’action ce qui rend difficile le suivi et le renseignement des indicateurs (environ 49% des indicateurs n’ont pas de valeur réalisée et 76% n’ont pas de valeur cible).
- La stratégie adoptée pour la mise en œuvre des programmes du PND est adaptée aux approches programmatiques des principaux partenaires techniques et financiers, notamment les organisations du SNU.
- Le dispositif institutionnel de coordination est clairement défini dans le document de formulation du PND 2020-2024 à travers la création d’un groupe de travail interministériel pour le Suivi et l’Évaluation des interventions du PND. Cependant, la perception générale sur l’utilité de ce dispositif et sa fonctionnalité reste mitigée.
- Absence de revues annuelles. Les rapports annuels, principalement descriptifs, sont basés quasi exclusivement sur une logique budgétaire, laquelle est calculée directement sur les exécutions des interventions et ne prends pas en considération les taux de progrès dans les indicateurs.
- Absence de plan de communication et de visibilité du PND. La quasi-totalité des parties prenantes à l’échelle régionale ne connaissent pas le PND. Par contre, elles connaissent bien les PDR (plans de développement régional).

***Il convient de bien souligner qu’un bon dispositif de suivi-évaluation doit se baser sur une théorie de changement, sur des chaînes de résultats et un cadre logique bien structurés et des indicateurs renseignés régulièrement.***



### 3.2. Analyse de la pertinence du PND

#### ⇒ Question principale

***Dans quelle mesure les interventions du PND répondent aux attentes et priorités nationales, aux besoins des groupes ciblés et des acteurs principaux concernés par le PND ?***

L'équipe de la revue s'est attelée à démontrer l'adéquation entre les objectifs du PND, les priorités nationales et les problèmes, besoins et priorités réels des groupes cibles visés et celles des partenaires techniques et financiers. Dans ce sens, la pertinence du PND a été appréciée au regard : (i) de l'alignement des objectifs du PND sur les priorités nationales déclinées dans le document du PND ; (ii) des ODD et engagements internationaux de la République de Djibouti ; (iii) des politiques et stratégies sectorielles ; (iv) des nouveaux défis et par rapport aux questions émergentes dans le contexte national ; (v) des droits des populations, des personnes et des groupes vulnérables.

La pertinence des stratégies et des programmes du PND ICI au cours de la période évaluée a été **jugée satisfaisante**. Les parties prenantes consultées au niveau national s'accordent pour dire que le PND ICI 2020-2024 présente un niveau élevé de pertinence car il répond aux besoins des différentes catégories de populations y compris les besoins de groupes marginalisés et vulnérables et démontre un bon alignement avec les priorités de développement du Pays et avec ses engagements au niveau régional et international (notamment la mise en place des ODD à l'horizon 2030). En effet, les interventions proposées dans le cadre du PND ont été définies en concertation avec les partenaires clés et sur la base des priorités définies pour le Pays. Cependant, au niveau régional la quasi-totalité des élus locaux, de la société civile et des populations cibles n'ont pas pu s'exprimer sur la pertinence du PND et de ses programmes et actions car ils ne les connaissent pas. Ils affirment qu'ils n'ont pas été consultés lors de son élaboration et donc ne peuvent pas juger sa pertinence par rapport à leurs besoins et attentes. Les consultants ont dû expliquer aux acteurs locaux que le manque de vulgarisation du PND s'expliquait par le fait que le démarrage du PND a coïncidé avec la pandémie COVID19 et les mesures de confinement prises par le Gouvernement Djiboutien pour l'endiguer.

Par rapport aux **chocs économiques et sanitaires**, le PND a montré une **bonne adaptabilité**. Ainsi, par exemple, durant la période marquée par la pandémie de la COVID-19, les partenaires clés du PND ont démontré une forte flexibilité à travers la réorientation du PND vers le soutien des populations les plus touchées par les impacts néfastes de la pandémie et une capacité d'adaptation pour répondre aux demandes et questions émergentes. Par ailleurs, les mesures prises par le Pays pour lutter contre la pandémie de Covid-19 ont impacté négativement la programmation des activités du PND en 2020. Pour faire face à cette situation de crise, le Gouvernement a réagi rapidement et efficacement pour s'adapter à ces mesures. Les activités en présentiel ont été remplacées par celles à distance ce qui a limité l'efficacité des activités programmées.

Par rapport à la **dimension territoriale**, la régionalisation constitue à la fois un tournant majeur dans le paysage politique et démocratique de Djibouti et un levier de développement économique et humain intégré capable de résorber les inégalités et promouvoir une dynamique de croissance et une répartition équitable des richesses.



Le PND consacre le premier objectif stratégique de l'axe II connectivité à l'interconnexion régionale et à l'aménagement du territoire (doc PND ICI p.181), mais il ne prévoit pas de mesures pour cibler les territoires vulnérables. Il est à noter que les cinq régions visitées connaissent des réalisations et des chantiers en cours, notamment dans le domaine des routes, de l'éducation, la santé, l'agriculture, l'urbanisme et le tourisme, pour ne citer que ceux-là. Toutefois, ces interventions réalisées au niveau des territoires et malgré leur diversification, ne sont pas guidées par des cartes de vulnérabilité et des indicateurs de développement des régions.

Sur ce point, les parties consultées ont exprimé des attentes et des avis mitigés. Au niveau régional, les élus et les populations locales considèrent la régionalisation une priorité et exhortent le Gouvernement d'accélérer la décentralisation et le transfert des compétences conformément à la Constitution et aux lois organiques relatives aux collectivités territoriales. Ils ont aussi émis le souhait de décliner le PND prochain et ses projets sectoriels par région avec une attention particulière aux régions les moins développées. Ces mêmes parties ont loué les PDR, que ce soit au niveau de la conception ou au niveau de la mise en œuvre des opérations.

### 3.3. Analyse de la cohérence des interventions du PND

⇒ Question principale

*Dans quelle mesure les interventions du PND ICI sont cohérentes entre elles et compatibles avec les autres interventions (en particulier des stratégies et politiques) menées au sein Djibouti ?*

La réponse à cette question renvoie à deux types d'analyse : i) l'analyse des synergies et des interdépendances entre les interventions menées dans le cadre du PND et ii) l'analyse de la cohérence externe à travers l'appréciation de la compatibilité des interventions du PND aux autres interventions au niveau national, régional et local. La cohérence externe englobe la complémentarité, l'harmonisation et la coordination avec les autres acteurs, et vérifie que l'intervention apporte une valeur ajoutée tout en évitant le chevauchement d'activités.

La cohérence interne du cadre de résultats du PND a été jugée par les parties consultées comme *suffisamment claire* en termes d'articulation avec les priorités nationales et les ODD mais moins évidente en termes de mécanismes et outils techniques de synergie entre les programmes et les interventions du PND. Par exemple l'axe Inclusion comprend 3 programmes relatifs à l'inclusion économique, l'inclusion financière et l'inclusion sociale. Cette dernière, qui est relativement la plus importante est réduite à 3 sous programmes : Equité, conditions de vie et renforcement des capacités.

De même, dans l'axe Connectivité, le sous-programme climat des affaires qui se retrouve dans les programmes 1 2 et 3, devraient être fusionnés puisqu'ils visent tous la même thématique. Toujours dans l'axe connectivité, le sous-programme construction des infrastructures du programme 2 devrait être fusionné avec le sous-programme constructions et modernisation des infrastructures du programme 3 puisqu'ils visent l'amélioration des infrastructures.

La question de pôles de développement régional est traitée dans les programmes d'inclusion économique et dans l'axe connectivité alors que cette thématique relève de l'axe inclusion.



L'accès au logement qui est indiqué comme un des objectifs de l'inclusion sociale (axe 1) à travers l'amélioration des conditions de vie, figure dans le programme de connectivité entre les régions et développement urbain(axe2).

L'analyse de **la cohérence externe** des interventions du PND montre, quant à elle, une bonne compatibilité avec les interventions des autres partenaires de développement oeuvrant à Djibouti. De façon globale, la cohérence des interventions du PND lors de la période évaluée a été **jugée satisfaisante**.

L'analyse a également permis d'observer des activités complémentaires et des réunions irrégulières visant à partager des informations sur les activités sectorielles et permettant ainsi d'aligner les activités des partenaires de développement sur celles du gouvernement. Outre le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), les organismes suivants figuraient parmi les principaux partenaires de développement : la BM ; FED/CE ; AFD ; BAD ; FEM ; FADES, coopération chinoise, coopération japonaise, ...

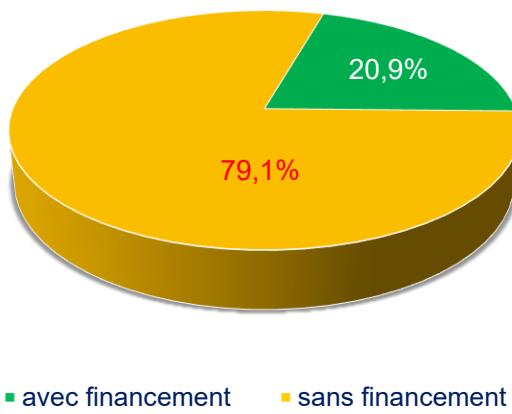
### 3.4. Analyse de la stratégie de mise en œuvre, de coordination et de suivi-évaluation

L'obtention des résultats et des changements escomptés dans le cadre du PND est fortement tributaire de la stratégie de mise en œuvre des programmes et projets du PND. L'analyse de la stratégie de mise en œuvre du PND a été appréhendée à travers quatre volets : le processus d'appel à projets ; la coordination et le suivi-évaluation des interventions du PND, la prise en compte des questions transversales et la dynamique partenariale enclenchée eu égards à la problématique complexe que le PND tente d'améliorer et qui fait appel nécessairement aux efforts conjugués de divers partenaires étatiques et non étatiques.

#### ⇒ *Un processus d'appel à projets mal défini et peu régulé*

Les concepteurs du PND ont voulu responsabiliser les parties prenantes, notamment les ministères et les institutions nationales, dans le choix et la mise en œuvre des projets. Un mécanisme d'appel à projets a été mis en place, mais il n'a pas entièrement fonctionné comme prévu. Ce qui a eu comme conséquence une pléthore de projets soumis pour approbation dont 79,1% n'ont pas obtenu de financement. Les conférences d'arbitrage et réunions de plaidoyer auprès des partenaires techniques et financiers n'ont pas eu lieu.

**Graphique 2:** Répartition du coût de financement du PND Djibouti ICI



Par ailleurs, en l'absence d'un dispositif national et d'une procédure de priorisation, cette pléthore suppose des redondances et des chevauchements entre projets. La responsabilisation des porteurs de projets est une valeur ajoutée du PND, mais elle n'a pas été appliquée dans l'esprit de la GAR (gestion axée sur les résultats). Afin de garantir l'efficacité des ressources mobilisées, il serait judicieux de réfléchir à la contractualisation (sous forme de contrats objectifs / moyens ou contrat programme) entre le porteur de projet et la partie chargée du financement.

### ⇒ *La coordination et le suivi-évaluation du PND*

Conformément à la Constitution et à la loi organique n°139/AN/06/5ème L portant modification de la Loi n°174/AN/02/4ème L du 07 juillet 2002 portant décentralisation et statut des régions, les concepteurs du PND ont voulu impulser une dynamique de décentralisation avancée en responsabilisant les différents acteurs de la mise en œuvre du PND. En effet, le document du PND stipule que « Chaque ministère, chaque conseil régional et toute autre entité gouvernementale est responsable des activités relevant de son mandat ». Pour ce faire l'accent est mis sur la nécessité d'assurer une bonne coordination interne entre les différents départements et les diverses agences du Gouvernement ainsi qu'avec les partenaires internationaux, le secteur privé et la société civile et surtout un engagement de la population dans le développement<sup>1</sup>.

Notons que le dispositif institutionnel de coordination et de suivi-évaluation a été clairement défini dans le document de formulation du PND 2020-2024 à travers la création d'un groupe de travail interministériel et d'un comité de pilotage des interventions du PND conformément au Décret n°2015-290/PR/MEFCI. Des réunions trimestrielles collectives devraient être tenues entre les représentants des ministères et des administrations régionales pour évaluer le progrès et mettre en évidence les défis et opportunités qui émergent.

Il est à noter également que « la Direction de l'Économie et du Plan (au sein du ministère de l'Économie et des Finances), Sous la responsabilité du Groupe de travail interministériel pour le Suivi et l'Évaluation, est chargée de la coordination de la mise en œuvre, du suivi, de l'évaluation et du reporting. Elle assure la coordination interne du Gouvernement et produit des rapports de progrès semestriels cumulatifs sur la base du système de suivi-évaluation. La Direction de l'Économie et du Plan assure également la coordination des évaluations sectorielles et des évaluations globales à mi-parcours (2023) et en fin de parcours (2025) ».

Néanmoins, selon les entretiens réalisés avec les différentes parties consultées lors des ateliers de consultations publiques, la perception générale sur l'utilité de ce dispositif reste mitigée. En effet ce dispositif n'a pas entièrement fonctionné comme prévu dans le document du PND. Il a été stratifié à trois niveaux : niveau stratégique, technique et opérationnel et dans chaque ministère un point focal a été désigné. Malheureusement la pandémie du covid19 a perturbé l'élaboration du PND et son adoption tardive en février 2022, ce qui a impacté considérablement le fonctionnement du dispositif de coordination et de suivi-évaluation. Néanmoins, au sein de chaque ministère, le suivi des activités de terrain a été fait.

---

<sup>1</sup> Document PND ICI 2020-2024 p.137

Chaque ministère et chaque région a assuré en ce qui le concerne la planification, le suivi et le contrôle de qualité de la mise en œuvre des interventions et activités du PND. Cependant, le reporting a été irrégulier.

Les revues annuelles, et les rapports annuels qui en découlent, n'ont pas été réalisés par tous les départements ministériels et pour toutes les années de vie du PND.

L'équipe chargée de la revue finale du PND ICI déplore l'insuffisance des données de suivi, expliquée notamment par l'absence des indicateurs sociaux qui dépendent des enquêtes non alignées au cycle de planification ou parfois non réalisées comme par exemple l'enquête PAPFAM en date de 2012 qui renseignait « *la mortalité néonatale* », « *le taux de natalité chez les adolescentes (15 à 19 ans) pour 1 000 adolescentes du même groupe d'âge* ». En outre, le recours à des indicateurs ODD a rendu aussi difficile leur suivi en raison de leur complexité en termes de formulation et désagrégation (exemple : « *Montant total des ressources allouées au développement, par pays bénéficiaire et donateur et type d'apport (aide publique au développement, investissement étranger direct et autres) ; 10.b.1* », « *Taux de chômage, par sexe, âge et situation au regard du handicap-8.5.2* »).

En ce qui concerne le suivi et l'évaluation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats, la plupart des résultats escomptés et leurs indicateurs ne sont pas alignés sur les principes et les directives de la GAR, notamment dans la formulation, le réalisme et la possibilité d'atteindre ces résultats dans la durée de mise en œuvre du PND. Certains indicateurs mériteraient d'être reformulés ou reconsidérés depuis le démarrage pour en faciliter l'évaluation.

Ainsi les parties prenantes ont reformulé, lors des ateliers des consultations publiques, 19 indicateurs sur les 135 examinés pour les rendre conformes aux principes de la GAR.

Il s'agit notamment, sans s'y limiter, des indicateurs relatifs aux pôles productif, au pôle gouvernance, au pôle environnement et au pôle infrastructures.

### ⇒ ***Le partenariat comme stratégie de mise en œuvre du PND***

Le PND prévoyait de renforcer la coordination des partenaires au développement en accord avec le Plan d'Action National sur l'Efficacité de l'Aide (PANEA). Deux mesures, ont été mises en place : i) Etablissement d'une banque de données ouverte à tous et mettant en évidence les projets de développement. ii) renforcer la structure de coordination et d'échange de manière régulière.

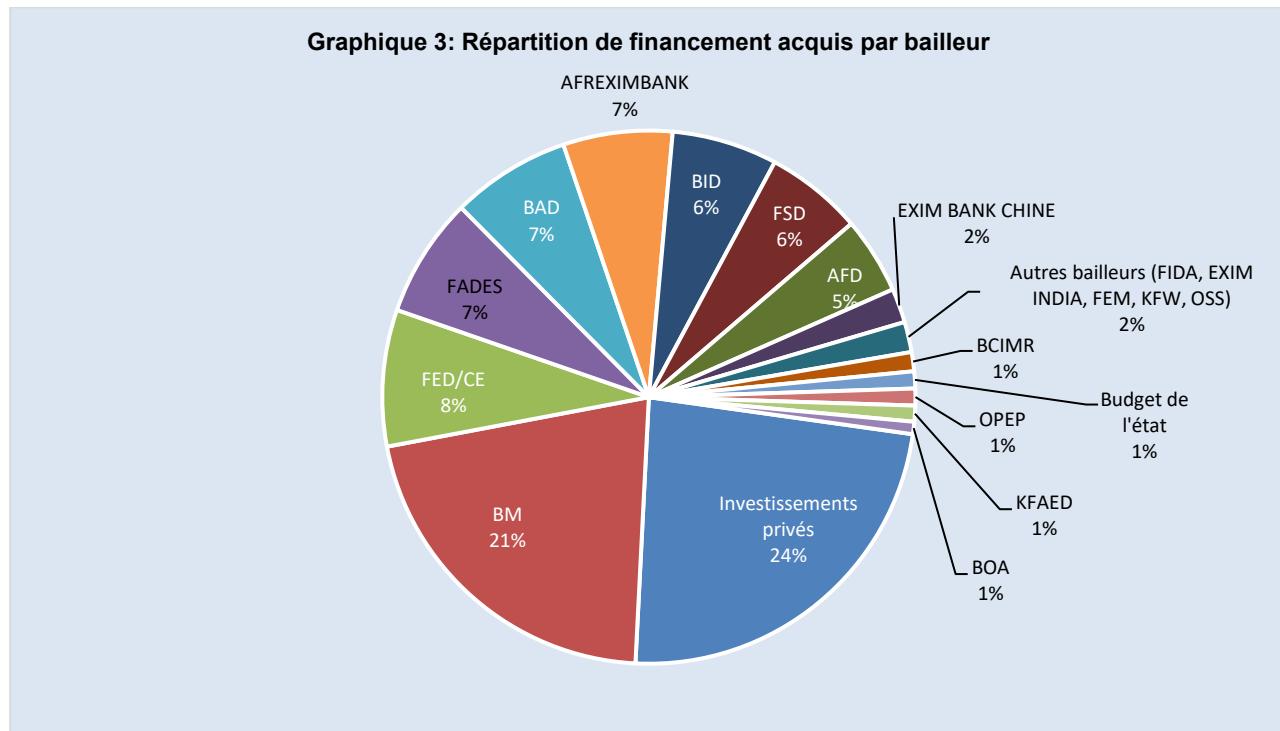
Le Ministère de l'Economie et des Finances chargé de l'Industrie (MEFI) et le ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale (MAECI) ont été chargés d'appuyer la structure de coordination des partenariats. Toutefois, ce mécanisme de coordination n'a pas été opérationnalisé.

Le plan de financement du PND comprend plusieurs partenaires, parmi lesquels on trouve la Banque Mondiale, FSD, FED/CE, BID, BAD, ....

Dans ce sens, on note un certain dynamisme dans le développement des partenariats, notamment avec les organisations du Système des Nations Unies (SNU), les partenaires nationaux, le secteur privé ainsi qu'avec les partenaires multilatéraux et bilatéraux. L'approche stratégique consistait à consolider les partenariats antérieurs et à développer de nouveaux partenariats.



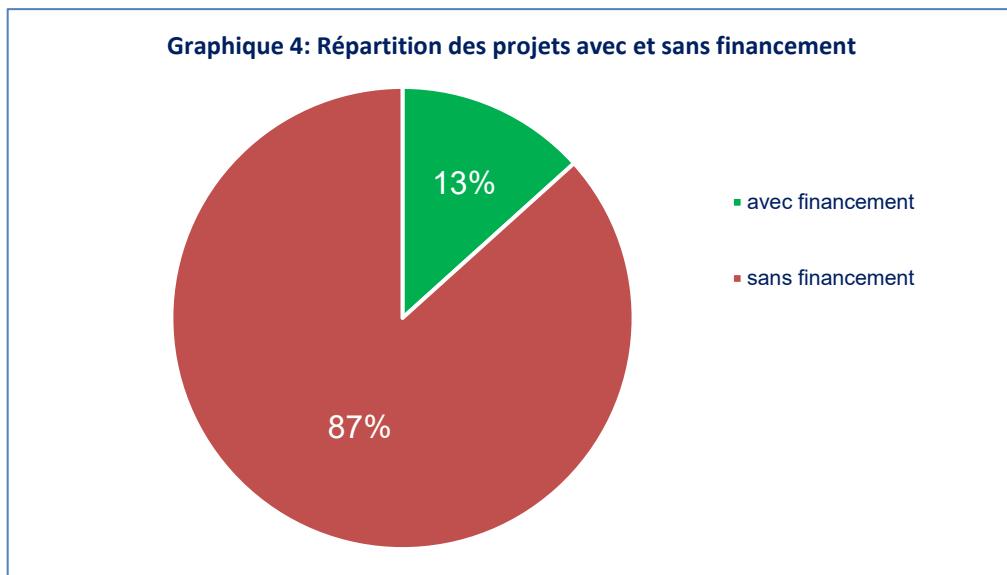
La mobilisation des partenaires tant nationaux qu'internationaux par le gouvernement, notamment lors des ateliers des consultations publiques, témoigne de la confiance développée avec ces partenaires nationaux et internationaux.



### 3.5. Analyse de l'efficacité de la mise en œuvre du PND

Les différents entretiens avec les parties prenantes clés au niveau national et les visites et focus groupes réalisés avec les acteurs locaux dans les cinq régions ont confirmé l'hypothèse que le « PND ICI 2020-2024 a permis d'initier une dynamique et accompagner les grands chantiers visant amélioration des conditions de vie, du développement humain, économique et social, environnement, à Djibouti dans un contexte en mutation rapide ».

Dans ce sens, un grand nombre de projets et d'actions ont été mis en place visant principalement le renforcement des capacités et l'offre de services de qualité par l'introduction d'innovations dans les politiques et programmes à travers la coopération entre les partenaires nationaux et les partenaires internationaux. Apprécier l'efficacité de toutes les interventions et opérations du PND (134 projets ayant acquis un financement sur un total de 1006) représente un réel défi d'autant plus que près de 49% des indicateurs n'ont pas été renseignés.



*Source : DEP/MEFI*

Par ailleurs, le PND ICI 2020-2024, en tant qu'outil de planification stratégique, ne permet pas d'avoir un niveau de détail sur les opérations à réaliser. **Il est limité à décrire les produits et les effets attendus.** La vérification du degré de réalisation de ces effets s'est faite à travers les indicateurs arrêtés et documentés au niveau de chaque axe stratégique. L'analyse de l'efficacité a porté sur le niveau global de la progression des indicateurs d'Effet et de Produit, et par rapport aux principales performances identifiées du PND. Il ne s'agit nullement d'analyser la performance opérationnelle de chacune des interventions, programmes et projets qui font partie du PND.

Pour ce qui est de la contribution du PND à la réduction des inégalités et de l'exclusion des personnes vulnérables, la plupart des projets sont conçus pour contribuer d'une manière indirecte. A noter que la qualité de la formulation des cadres de résultats, où les relations de causalités entre les produits et les effets n'est pas systématiquement évidente et la formulation des indicateurs qui ne remplissent pas systématiquement toutes les caractéristiques pour être SMART (dans quelques cas ne disposent pas de valeur de référence et/ou de cible), rendent difficile l'analyse de la performance sous le critère de l'efficacité. Dans ce sens, l'évaluation de l'efficacité de la mise en œuvre du PND a consisté d'abord à examiner les investissements à réaliser, les financements acquis, les besoins en financement ainsi que les taux de mobilisation et les taux d'exécution dans chaque axe stratégique du PND OCI 2020-2024.

**Tableau n° 2: Exécution des financements acquis**

Axes stratégiques (AS)	Projet PND (Milliards FDJ)	avec financement	sans financement	Ressources financières exécutées	Taux d'exécution financière du PND
<b>AS1: Inclusion</b>	<b>636,3</b>	<b>250,9</b>	<b>385,4</b>	<b>112,7</b>	<b>17,7%</b>
<b>AS 2 : Connectivité</b>	<b>653,7</b>	<b>152,2</b>	<b>501,5</b>	<b>93,2</b>	<b>14,3%</b>
<b>AS33: Institutions</b>	<b>300,7</b>	<b>21</b>	<b>279,7</b>	<b>5,7</b>	<b>1,9%</b>
<b>AS4: Thèmes transversaux</b>	<b>1 009,3</b>	<b>118,5</b>	<b>890,8</b>	<b>50,8</b>	<b>5,0%</b>
<b>Total</b>	<b>2 600,0</b>	<b>542,6</b>	<b>2 057,4</b>	<b>262,4</b>	<b>10,1%</b>



Le financement acquis représente 20,9% des investissements sur la période. Les taux de mobilisation des ressources financières et le taux d'exécution du PND représentent 14,6% et 10,1% respectivement, taux jugés très faibles. Cette faiblesse traduit l'impact de la Covid 19 aggravé par le manque de priorisation des projets en amont et l'absence de cadre de dialogue avec les partenaires techniques et financiers.

Pour porter un jugement de valeur sur l'efficacité des interventions du PND cinq ateliers groupant les différentes parties prenantes à l'échelle nationale ont été organisés pour examiner, de façon conjointe et en petits groupes, la pertinence et la formulation des indicateurs présentés dans les différents cadres de résultats du PND, puis apprécier conjointement la valeur réalisée de chaque indicateur par rapport à ses valeurs référence et cible. Les travaux des sous-groupes ont été restitués et discutés en séance plénière pour arriver à un consensus sur les appréciations et des conclusions et des recommandations ont été dégagées.

## 4. CADRE MACROECONOMIQUE ET PRINCIPALES REFORMES

### 4.1. Performances macroéconomiques

#### 4.1.1. Objectifs

Le Plan National de Développement Djibouti ICI 2020-2024 a pour objet de poursuivre la réduction de la pauvreté et des inégalités sociales initiée durant la SCAPE. Les objectifs macro-économiques visent à soutenir une croissance vigoureuse sur la période et la maîtrise de l'inflation. Pour parvenir aux ambitions de la vision 2035, le premier plan avait mis l'accent sur l'accélération de la croissance par le biais d'un vaste programme d'investissements dans les infrastructures. Bien que des améliorations de certains indicateurs sociaux aient été relevées, les résultats escomptés n'ont été atteints que partiellement.

Les objectifs de croissance du PND étaient d'atteindre un taux de croissance de 7,8% en moyenne sur la période 2021-2024. Après un ralentissement du PIB en 2020 à 1,2% dû à la pandémie mondiale, les fondamentaux macro-économiques devaient reprendre leurs trajectoires ascendantes. Le taux d'investissements passait de 16,4% en 2020 à 19,8% en 2021, 22,8% en 2022, 24,1% en 2023 et 24,4% en 2024. Quant aux investissements publics, ils se situaient à 4,5% en 2020, 4,4% en 2021, 5% en 2022, 5,1% en 2023 et 5,2% en 2024. Ces investissements sont répartis entre les moteurs de croissance (infrastructures de transport, BTP, industrie, l'énergie, la santé, l'éducation et l'environnement).

La politique budgétaire sur la période du PND2020-2024 consistait à élargir l'espace budgétaire pour soutenir les priorités du PND tout en préservant la soutenabilité de la dette publique. Pour ce faire, le Gouvernement visait à : (i) mettre en place un cadre budgétaire à moyen terme pour accroître la mobilisation des recettes fiscales par le biais de l'élargissement de l'assiette fiscale ; (ii) rationnaliser les dépenses publiques ordinaires et renforcer l'efficacité des entreprises publiques. Ainsi, malgré un relèvement à -2,2% en 2020, le solde budgétaire global ciblé s'améliorerait à 1,9% du PIB en 2021, et se réduirait sur la période 2022-2024 pour atteindre -0,5% du PIB.

Le montant total des investissements à réaliser sur la période s'élevait à 2600,0 milliards de FDJ.

Tableau 1 : Schéma de financement prévisionnel des investissements sur la période 2020-2024 (en milliards de FDJ)

INTITULE	Inclusion	Connectivité	Institution	Axe transversal	Total	Part (%)
Investissement sur la période (A)	636,3	653,7	300,7	1 009,3	2 600,0	100
Financements acquis (B)	250,9	152,2	21,0	118,5	542,6	20,9
Besoins de financement	385,4	501,5	279,7	890,8	2 057,4	79,1

Source :DEP/MEFI



Sur les investissements à réaliser sur la période, les financements acquis se chiffraient à 542,6 milliards FDJ dont des financements des projets du PIP en cours en 2019 d'un montant de 181,8 milliards FDJ et des nouveaux financements mobilisés sur la période 2020-2024 de 360,3 milliards de FDJ.

#### **4.1.2. Résultats**

La mise en œuvre du PND 2020-2024, s'est réalisée dans un environnement international marqué par les répercussions des crises successives qui ont mis à l'épreuve la résilience de l'économie mondiale. La pandémie sanitaire, l'éruption de conflits géopolitiques et la multiplication d'événements météorologiques extrêmes ont perturbé les chaînes d'approvisionnement, engendré des crises énergétiques et alimentaires, et contraint les pouvoirs publics à prendre des mesures inédites pour protéger leurs populations et leurs moyens d'existence.

L'activité économique internationale a enregistré une récession à 3,1% en 2020 en raison de la pandémie du COVID 19 qui a entraîné des perturbations de la chaîne de production et d'approvisionnement. Après une année 2021 marquée par une reprise économique (+6%), l'année 2022 a connu une décélération de la croissance mondiale à 3,5 % en lien avec le resserrement monétaire pour juguler les tensions inflationnistes causées par le conflit en Ukraine.

En 2023 et 2024, l'économie mondiale affiche une croissance modérée et stable à 3,3% et 3,2% respectivement, en deçà de la moyenne prépandémique de 3,8% selon le FMI. L'activité économique a été soutenue par l'atténuation des chocs énergétiques et l'apaisement des tensions inflationnistes, malgré l'impact perceptible des politiques monétaires restrictives sur les marchés financiers.

Les rythmes de croissance sont variables selon les pays et les régions. En 2020, l'impact du covid 19 a été plus marqué dans les pays avancés (-4,5%) que dans les pays émergents et en développement (-2,1%) alors que la reprise de l'activité en 2021 a été robuste dans les deux régions avec une croissance de 6,2% pour les pays émergents et de 5,2% pour les pays avancés.

En 2022, la décélération de la croissance a été généralisée et a affecté aussi bien les pays avancés que les pays émergents respectivement à 2,6% et 4,1%.

Pour l'Afrique subsaharienne qui a enregistré une reprise modérée à 4,7% en 2021, la contraction a été faible en 2022 avec une croissance à 4% en baisse de 0,7%.

En 2023 et 2024, la croissance dans les économies avancées devrait stagner à 1,7% en 2023 et 2024, une stabilité qui masque des divergences entre une forte croissance aux Etats-Unis, un net ralentissement au Japon et une modeste reprise en zone euro et au Royaume-Uni.

Pour les économies émergentes et en développement, la croissance resterait relativement vigoureuse, tirée par la bonne performance de la Chine et de l'Inde, malgré un léger fléchissement en 2024 à 4,3% contre 4,4% en 2023.



En Afrique subsaharienne, la croissance régionale devrait se redresser progressivement à 3,7% en 2024 et 4,1% en 2025, après 3,4% en 2023, selon le FMI. Cette amélioration serait soutenue par la baisse de l'inflation et l'assouplissement des politiques monétaires, stimulant ainsi la consommation et l'investissement privés.

S'agissant de l'inflation mondiale, après avoir atteint un pic en 2022, elle a reculé sous l'effet du resserrement monétaire et de l'atténuation des pressions sur les prix des biens et de l'énergie. Elle devrait ralentir à 5,8 % en 2024 contre 6,7 % en 2023 et 8,7% en 2022.

Au plan national, l'activité économique a fait preuve de résilience face à ce contexte international complexe de tensions géopolitiques, d'inflation et de durcissement de conditions de financement. Ainsi, la progression de l'économie a décéléré à 1,2% en 2020 contre 5,5% en 2019 en raison de la crise sanitaire du covid. En 2021, 2022 et 2023, la croissance du PIB s'est établie respectivement à +4,6%, +5,2% et +7,5% en dessous des prévisions initiales du PND soit +7,0%, +8,2% et +8,4% sur les mêmes périodes. Malgré les implications de ce contexte mondial de polycrise, l'économie nationale a été soutenue durant cette période d'abord par la consommation intérieure privée et publique et plus particulièrement le commerce local, l'énergie et BTP entre 2021 et 2022 puis par le fort rebond des activités du transport maritime en 2023 et 2024.

La performance de l'économie Djiboutienne qui a progressé en moyenne de 5% sur la période 2020-2024, est tiré principalement par le secteur tertiaire qui a contribué à hauteur de 4 points de croissance suivi du secteur secondaire +0,6 point et 0,4 point pour le primaire.

La contribution du secteur primaire sur cette période sous revue est tirée principalement par la branche agricole (+56%), les activités de la pêche (+31%) et de l'élevage (+15%).

Dans le secondaire, la dynamique de croissance est ressortie en moyenne à 4,4% tirée par les performances des branches de l'industrie agroalimentaire et manufacturière qui se sont respectivement renforcés de 12,6% et 13,8% ainsi que les branches énergie et eau de +5,8% et +7,1%.

La branche Bâtiment et travaux publics (BTP) qui prédomine ce secteur, a connu une régression sur toute la période à l'exception des années 2022 (+2,6%) et 2023 (+10%) où les activités ont repris.

Le secteur tertiaire principal contributeur au PIB<sup>2</sup>, s'est accru en moyenne de +5% sur la période 2020-2024 et a soutenu sensiblement l'activité économique nationale et la résilience face aux répercussions des crises internationales. Cette performance sectorielle résulte de la dynamique observée pour plusieurs branches de ce secteur notamment le commerce (+6,8%), l'administration publique (+6,2%), l'activité bancaire et d'assurances (+8,1%).

Pour la branche transport, l'activité est en ralentissement en 2020 sous l'effet du COVID puis en récession en 2021(-11,3%) et en 2022 (-2,4%) en lien respectivement avec le conflit en Ethiopie et les tensions géopolitiques et inflationnistes qui ont affecté les chaînes d'approvisionnement. Cependant en 2023 et 2024, cette activité a enregistré un fort rebond de +20% et +15% respectivement grâce à la reprise post conflit de l'Ethiopie et la forte progression du trafic de conteneur en transbordement.

---

<sup>2</sup>82,4% en moyenne sur la période 2020-2024



Concernant l'inflation moyenne, l'indice des prix à la consommation est ressorti à 2,2% en 2024 après 1,5% en 2023, 5,2% en 2022, 1,2% en 2021 et 1,8% en 2020. Le pic de 2022 comme la hausse de 2024 est principalement dû au renchérissement des produits alimentaires généré par les perturbations liées au conflit en Ukraine et la crise de la mer rouge.

Par rapport aux prévisions du cadrage du PND qui tablait sur une moyenne de 1,8% sur la période, l'inflation est ressortie légèrement en hausse de +0,5% à 2,3% en raison des poussées inflationnistes produits par les tensions géopolitiques sur la production et le transport des produits de base.

Du côté de la demande, l'accroissement de la richesse nationale a été porté par la consommation finale qui a augmenté sur la période du PND de 7,3% en moyenne.

S'agissant des investissements, ils sont en progression entre 2020 et 2022 soit +2,7% à 168 milliards FDJ en 2020, + 6,4% à 178,83 milliards FDJ en 2021 et +2,6% à 183,47 milliards FDJ en 2022. En 2023 et 2024, les investissements sont en baisse respectivement de -7,2% à 170,2 milliards FDJ et -10,7% à 151,9 milliards FDJ sur un an. Ce fléchissement résulte essentiellement d'une contraction de 17% et de 11% des IDE sur ces deux années. Par rapport au PIB, le taux d'investissement est ressorti en moyenne à 26,7% entre 2020 et 2024, légèrement plus que les prévisions initiales du PND qui tablait sur 21,5%.

Sur la période 2020-2024, la situation des **finances publiques** est marquée par une légère progression des recettes totales et dons et des dépenses totales.

Avec un taux moyen de progression de 1,4% sur la période, les recettes totales et dons sont passés de 131,05 milliards de FDJ en 2020 à 121,015 milliards FDJ en 2021, puis de 123,3 milliards FDJ en 2022 à 125,7 milliards FDJ en 2023 et enfin estimé à 135 milliards FDJ en 2024.

Cette hausse est attribuée à l'évolution des recettes intérieures (+3,3%) avec une augmentation aussi bien des recettes fiscales que des recettes non fiscales alors que les dons ont régressé en moyenne de 3,6%, S'agissant des recettes fiscales, leur taux d'accroissement moyen est de 4% sur la durée du PND. Elles sont passées de 65,8 milliards FDJ en 2020 à 85,9 milliards FDJ en 2024 selon la LFR après 69,8 milliards FDJ en 2021, 73,8 milliards FDJ en 2022 et 77,2 milliards FDJ en 2023.

Quant aux recettes non fiscales qui se sont accrues en moyenne de 3%, leur évolution était hétérogène pendant l'exécution du PND 2020-2024. Elles ont diminué entre 2020 et 2021 en passant de 46,2 milliards FDJ à 40,2 milliards FDJ (-13%) puis après une augmentation en 2022 à 42,8 milliards FDJ (+6,5%), elles ont régressé à 36,3 milliards FDJ en 2023(-15%). En 2024, elles rebondiraient à 41,8 milliards FDJ (+15%).

Ainsi, le taux de pression fiscale est ressorti quasiment stable à 11,5% du PIB soit au même niveau des objectifs fixés sur la période du PND 2020-2024 (+11,6% du PIB).

Concernant les dons, ils se sont contractés de 64% entre 2020 et 2022 en passant de 18,9 milliards FDJ à 6,7 milliards FDJ en lien avec les baisses de tirages projets (-39,5%) et des appuis budgétaires (-81%) compte tenu des ressources importantes mobilisées pendant le covid en 2020. En 2023, les dons ont de nouveau progressé de 80% pour se situer à 12,2 milliards de FDJ grâce aux appuis budgétaires qui ont plus que doublé (+171%) et la loi des finances rectificative 2024 l'estime à 11,8 milliards de FDJ pour cet exercice.



Au niveau des dépenses totales, la tendance moyenne est restée quasiment stable à +0,5% sur la période avec une accélération en 2023. En 2020, les dépenses totales avaient considérablement progressé en lien avec les dépenses COVID 19, puis diminué progressivement avec l'extinction de ces postes et l'initiative de suspension de la dette en vigueur en 2020 et 2021.

Ainsi, les dépenses totales ont diminué de 144,1 milliards FDJ en 2020 à 139,4 milliards FDJ en 2021 puis à 132 milliards FDJ en 2022. En 2023, elles augmentent de 13% à 149,7 milliards de FDJ en raison essentiellement de la hausse des dépenses d'investissements (+12,9 milliards FDJ sur un an). Selon la LFR 2024, elles seraient réduites de 7,6% à 138,4 milliards FDJ grâce à une maîtrise des dépenses courantes et des dépenses en capital.

Sur cette période du PND Djibouti ICI, le solde global base caisse est ressorti déficitaire. Le déficit est passé de 12,4 milliards FDJ en 2020 à 19,96 milliards FDJ en 2021, avant de s'améliorer à 3,1 milliards FDJ en 2022. En 2023, le solde négatif a atteint 25,8 milliards FDJ et se réduirait à 625 millions FDJ en 2024 selon la loi de finances rectificative. En pourcentage du PIB, ces évolutions correspondent à un déficit moyen de 2% contre 1,2% fixé comme objectif du PND.

La situation de la **dette** publique durant la période de la SCAPE 2015-2019 est caractérisée par un taux d'endettement qui est passé de 49% en 2015 à 69,8% du PIB en 2019. Le PND Djibouti ICI ciblait cependant de ramener ce taux à 54% à l'horizon 2024.

L'encours de la dette publique a progressé en moyenne de 6% en passant de 427 milliards FDJ en 2020 à 517 milliards FDJ en 2024. Les nouveaux emprunts concourraient au financement des projets de développement des infrastructures, d'amélioration de conditions de vie, de consolidation du capital humain et de renforcement de la gouvernance. En 2024, l'encours de la dette se situait à 68,6% du PIB.

**Le secteur extérieur** est marqué par un solde de compte courant excédentaire qui s'est établi en moyenne à 133 milliards FDJ grâce à la balance commerciale des biens et services qui s'est renforcé de 47% durant la période sous revue. Le compte courant s'est ainsi élevé à 167 milliards FDJ en 2024 contre 100,2 milliards FDJ en 2019, soutenu par les exportations nettes des biens et services qui ont atteint 149,6 milliards FDJ en 2024 contre 68,6 milliards FDJ en 2019.

**La situation monétaire** est caractérisée par une progression de la masse monétaire à fin 2020 et 2021 où elle s'est établie respectivement à 453,9 milliards FDJ et 478,4 milliards FDJ. En 2022, elle a diminué de 1,7% à 470,3 milliards FDJ avant de se renforcer de 7,9% à 507,4 milliards FDJ en 2023. Elle est estimée à 527,9 milliards FDJ en 2024 en hausse de 4% en glissement annuel. Cette évolution moyenne de 7% de la masse monétaire sur la période sous revue est attribuable à la progression des crédits intérieurs (+14%) et des avoirs extérieurs nets (+2%).

Rapporté au PIB, la masse monétaire est resté en moyenne à 81%.

En vue d'accompagner les efforts de développement socioéconomique du pays, le gouvernement a adopté une stratégie de réformes de la gestion des finances publiques qui a pour finalité d'assainir les finances publiques, par la rationalisation des dépenses de l'Etat et l'optimisation des recettes. Ce cadre stratégique s'inscrit dans les meilleures pratiques de gestion de finances publiques notamment le PEFA.



Le maintien du sentier d'une croissance résiliente et inclusive sur les dix prochaines années et la poursuite des réformes structurelles devraient favoriser l'amélioration durable des conditions de vie des ménages et l'émergence du pays à l'horizon 2035.

**Tableau 2: Performances macroéconomiques du PND**

	SCAPE 2015- 2019	DJIBOUTI ICI 2020-2024		Variation	
		Previsions PND	Realisations PND	Prév/Réal DJIBOUTI ICI	DJIBOUTI ICI/SCAPE
<b>variation annuelle</b>					
Taux de croissance du PIB réel	6,0%	6,5%	5,0%	-1,5	-1
Inflation moyenne annuelle	1,2%	1,9%	2,4%	+0,5	+1,2
<b>% PIB</b>					
Investissements	28,5%	21,5%	26,7%	+5,2	-1,8
Investissements privés	19,7%	16,6%	20,4%	+4,2	+0,7
<i>Investissement privés nationaux</i>	13,8%	11,0%	16,3%	+5,3	+2,5
IDE	5,9%	5,6%	4,1%	-1,5	-1,8
Investissements publics	8,8%	4,8%	6,3%	+1,5	-2,5
Recettes fiscales	13,6%	11,6%	11,5%	-0,1	-2,1
Solde budgétaire	-1,0%	-1,2%	-2,0%	-0,8	-1
Solde du compte courant	11,0%	3,4%	20,4%	+17	+9,4
Encours de la Dette	64,6%	62,0%	71,3%	+9,3	+6,7

Source : Analyse de la DEP

**Tableau 3 : Revue à mi-parcours de la Vision 2035**

	2024	CIBLE 2035	Ecart
Triplement du PIB par tête (USD PPA)	6 401	13 338	6 937 USD
Taux de croissance moyenne du PIB	5,4%	10%	4,6 pts
Création d'emplois <sup>3</sup>	47 790	200 000	152 210
Indice de Développement Humain (IDH)	0,515	0,55	0,035

Source : Analyse de la DEP

<sup>3</sup> Excepté l'effectif des militaires



## 4.2. Réformes majeures

### *Gouvernance économique et financière*

- **Stratégie d'inclusion financière 2023-2027**

Le décret n°2024-025PR/MEFI du 11 février 2024 portant adoption de la stratégie nationale d'inclusion financière a établi un cadre de référence pour améliorer et renforcer l'accès aux services financiers des ménages, des petites et moyennes entreprises et de toutes les populations exclues du système financier classique.

C'est donc un levier de développement socioéconomique et de réduction de la pauvreté et des inégalités, qui s'intègre dans les documents stratégiques nationales notamment la vision 2035 et le PND2020-2024.

Cette stratégie a pour objectif de faciliter l'accès aux produits et services financiers diversifiés, innovants, de qualité et à coût abordable aux couches vulnérables notamment les femmes et les jeunes, les PME et les acteurs du secteur rural. Cette offre de service doit s'opérer dans un environnement institutionnel, juridique, économico-financier adapté.

- **Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme LBC/FT**

Pour concrétiser son ambition de hub financier régional et garantir l'intégrité de son écosystème financier, Djibouti a adhéré en 2018 au GAFIMOAN, un groupe d'action financière de la région du MENA. En février 2022, Djibouti a entrepris sa toute première évaluation nationale des risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme avec l'assistance technique de la Banque mondiale. Cette évaluation a été officiellement approuvée en juillet 2022 par le Comité National de Lutte contre le Terrorisme. L'objectif de cette évaluation était d'analyser les risques de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme en identifiant les menaces et les vulnérabilités.

En 2024, a eu lieu pour la première fois une évaluation mutuelle du GAFIMOAN (Groupe d'action financière du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord) pour analyser le niveau de conformité avec les 40 Recommandations du GAFI et le niveau d'efficacité du dispositif de LBC/FT, et émettre des recommandations pour le renforcement de ce dispositif.

La première stratégie nationale de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme 2024-2025, a été définie en février 2024. Cette stratégie met en avant plusieurs objectifs clés, notamment l'amélioration du dispositif de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme, ainsi que l'engagement à établir un système juridique et opérationnel conforme aux 40 recommandations du GAFI.

Elle repose sur trois axes principaux : la mise en place d'une organisation institutionnelle adaptée, l'atteinte d'une totale conformité légale et réglementaire du corpus juridique et l'amélioration continue de l'efficacité du dispositif global de lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.

Le cadre juridique a été renforcé pour garantir la conformité technique par rapport aux recommandations du GAFI avec l'adoption d'un ensemble d'un ensemble de 7 textes adoptés en mars 2024 dont :

- Création de l'Agence Nationale des Renseignement financiers (cf. Décret n° 2024-052/PR/MJDH) ;
- Loi n° 103/AN/24/9ème L relative à la prévention et à la lutte contre la corruption et les infractions assimilées ;
- Loi n° 104/AN/24/9ème L modifiant la Loi n° 110/AN/11/6ème L relative à la lutte contre le financement du terrorisme
- Loi n° 105/AN/24/9ème L modifiant la Loi n° 111/AN/11/6ème L relative à la lutte contre le terrorisme et autres infractions graves.
- Loi n° 106/AN/24/9ème L relative à la lutte contre le blanchiment des capitaux, le financement du terrorisme et la prolifération des armes de destruction massive.

#### • *Réformes dans la gestion des finances publiques*

Afin d'améliorer le cadre de gestion des ressources et des dépenses publiques, la République de Djibouti a lancé en 2022 la première évaluation de la performance de son système de gestion des finances publiques suivant la méthodologie du cadre PEFA de 2016. Cette évaluation couvre les sept piliers de la gestion des finances publiques et mesure l'impact de cette gestion sur les trois principaux objectifs de la gestion des finances publiques suivants : (i) la discipline budgétaire globale, (ii) l'allocation stratégique des ressources et (iii) l'utilisation efficiente des ressources à des fins de prestation de services publics. Le cadre de mesure de la performance du système de gestion des finances publiques recense 31 indicateurs de la performance du système de gestion des finances publiques transparent et cohérent. Les résultats mettent en évidence une solidité du système de gestion des finances publiques de Djibouti dans treize domaines (indicateurs) de la GFP et des marges de progrès très importantes dans les autres domaines.

A l'issue de cette évaluation, le gouvernement s'est engagé dans une dynamique de réforme visant à mettre en place un cadre de gestion des finances publiques qui offre à Djibouti l'une des conditions préalables à l'émergence. La présente stratégie identifie, de manière sélective, un nombre limité de domaines et de sous-domaines de réforme sur lesquels doivent se concentrer en priorité les ressources mobilisées.

#### • *La soutenabilité de la dette*

Pour mieux encadrer, la stratégie d'endettement de l'Etat, le gouvernement a adopté, par Décret n° 2023-130/PR/MEFI, les conditions qui règlementent **l'Octroi et les modalités de gestion des garanties et avals** de l'Etat au titre de l'emprunt intérieur et extérieur des entreprises publiques.

Par ailleurs, le comité national d'endettement a été renforcé par décret modifiant celui référencé n°2019-085/PR/MB pour intégrer un comité technique au comité ministériel déjà constitué.





## La transformation numérique

Pour accélérer la transformation numérique de l'écosystème économique national, le **Ministère délégué à l'économie numérique et à l'innovation** a été créé en 2021. Les objectifs du ministère consistent à mettre l'accent sur l'accomplissement de la volonté du président de numériser le pays, de renforcer la bonne gouvernance institutionnelle, de simplifier les procédures administratives (publiques et privées), de sécuriser les systèmes d'information, de réduire les coûts et délais, de mettre en place une plateforme d'échange entre administration et au final de développer des applications de services numériques publics et privés dans tous les secteurs de l'économie.

Pour consolider ces objectifs, l'initiative « **Djibouti Smart Nation** » est lancée pour accélérer la dématérialisation des services aux usagers et promouvoir la pratique de la bonne gouvernance.



**L'autorité de régulation multisectorielle de Djibouti (ARMD)** est créée par la loi n° 74/AN/20/8ème L du 13/02/2020. Elle est chargée de la régulation des activités exercées sur le territoire national notamment dans le secteur de télécom et les énergies renouvelables. Les principales missions consistent à : (i) Veiller au respect des dispositions des textes législatifs et réglementaires régissant les secteurs ; (ii) protéger les intérêts des utilisateurs et des opérateurs en prenant toute mesure propre à garantir l'exercice d'une concurrence effective, saine et loyale dans le secteur concerné, et (iii) Suivre et contrôler la qualité de service des opérateurs titulaires de licence d'exploitation dans les secteurs régulés ;

## Inclusion sociale :

Une stratégie nationale pour les personnes handicapées 2021-2025 a été élaborée et intégrée dans le PND Djibouti ICI 2020-2024.

Cette stratégie repose notamment sur :

- L'amélioration de l'offre de services et la qualité de vie des personnes handicapées à travers les infrastructures publiques (logement et transport), la santé, l'éducation, la protection sociale, le droit et l'accès à la justice.



C'est dans cette perspective que s'inscrit la mise en place de la « Carte Mobilité inclusion (CMI) », institué par décret n° 2020-306/ PRE, qui offre aux personnes handicapées des avantages sociaux de diverses natures (accès gratuit aux soins dans les centres ou structures sanitaires de l'Etat, une réduction des tarifs des transports publics et des loisirs, une priorité à l'inscription dans les établissements scolaires et professionnels les plus proches).

La revue à mi-parcours de la stratégie de l'ANPH a été présentée le 30 novembre 2023.



L'agence nationale pour la promotion de la culture (ANPC) est créée par la loi n° 173/AN/22/8ème L portant création de l'Agence Nationale pour la Promotion de la Culture. Elle a pour mission de développer, promouvoir et préserver la culture djiboutienne dans l'optique d'inspirer, encourager et soutenir une nouvelle dynamique de développement culturel en s'appuyant sur ses différents départements fusionnés.

## 5. ETAT DE MISE OEVRE DU PND DJIBOUTI ICI 2020-2024

### 5.1. Performance globale du PND

#### ⊕ Objectif stratégique du PND

L'objectif global du PND était formulé comme suit : « Faire de Djibouti un pôle économique, commercial et financier régional et international qui assure le bien-être des Djiboutiennes et Djiboutiens dans un environnement de paix, sécurisé et propre ».

L'atteinte de cet objectif passait par i) la réalisation d'un développement inclusif, ii) le renforcement de la connectivité et iii) l'amélioration de la gouvernance.

Ces trois axes stratégiques du PND étaient concrétisés par 15 programmes et 33 sous-programmes.

Axes stratégiques	Programmes	Sous programmes
<b>Inclusion</b>	3	14
<b>Connectivité</b>	4	11
<b>Institutions</b>	4	3
<b>Thèmes transversaux</b>	4	5
<b>Total</b>	15	33

#### ⊕ Moyens de mise en œuvre prévus et bilan

##### ▪ Mobilisation des ressources

Un portefeuille de 1006 projets chiffrés à 2600,1 milliards FD ont été identifiés dont 63 projets du PIP de 2019 en cours d'exécution totalisant 182 milliards FDJ et 943 nouveaux projets estimés à 2 419 Milliards FDJ.

Pour ces nouveaux projets, la situation des réalisations indique que 71 projets ont été financés pour un montant de 360,8 milliards FDJ contre des prévisions de 2419 milliards FDJ.

En nombre

Axe Stratégique (AS)	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
<b>AS 1: Inclusion</b>	<b>24</b>	<b>306</b>	<b>330</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>38</b>
<b>AS 2 : Connectivité</b>	<b>6</b>	<b>214</b>	<b>220</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
<b>AS 3: Institutions</b>	<b>12</b>	<b>268</b>	<b>280</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
<b>AS 4: Thèmes transversaux</b>	<b>21</b>	<b>155</b>	<b>176</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
<b>Total</b>	<b>63</b>	<b>943</b>	<b>1006</b>	<b>63</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>71</b>



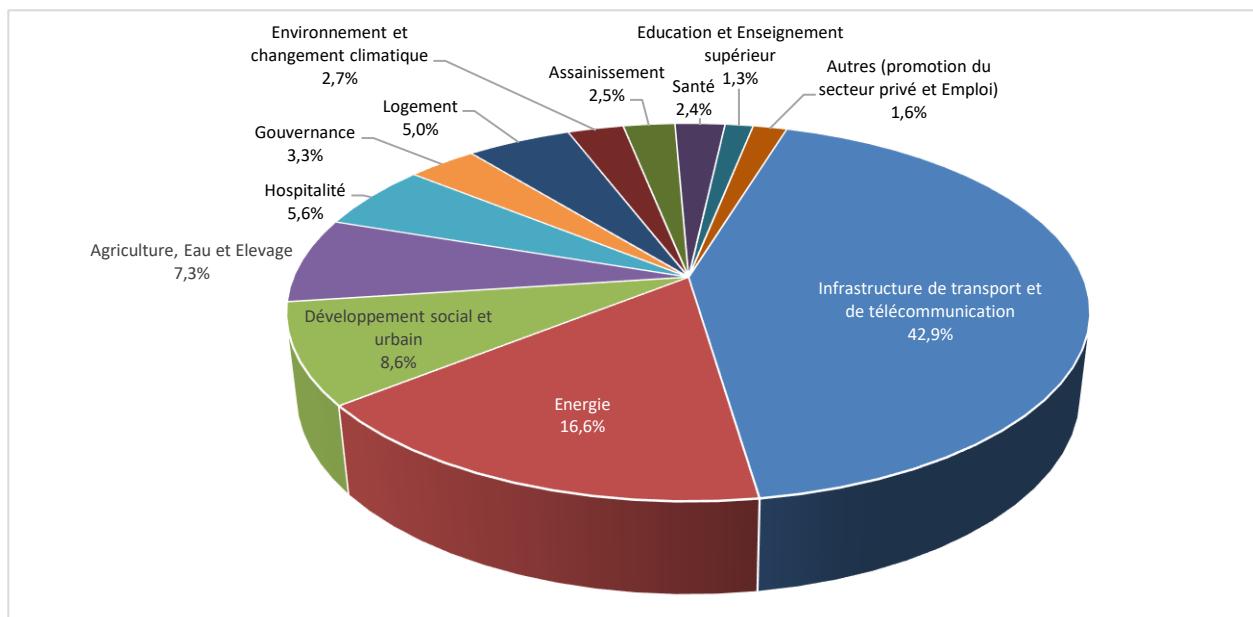
En milliards FD

Axe Stratégique (AS)	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Financement nouveaux projets PND sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
AS 1: Inclusion	90	547,1	636,5	131,9	28,9	0	160,8	29,4%
AS 2 : Connectivité	32,8	620,9	653,7	119,4	0	0	119,4	19,2%
AS 3: Institutions	9	291,7	300,7	12	0	0	12	4,1%
AS 4: Thèmes transversaux	50	959,3	1009,3	40,9	0,055	27,59	68,5	7,1%
Total	181,8	2 419,00	2600,1	304,2	29,0	27,59	360,8	14,9%

Le faible taux de mobilisation de financement de 14,9% résulte principalement des besoins importants d'investissements exprimés et surtout d'une absence de priorisation de projets de développement structurants. Cette attente de financement porte en moyenne sur 189 projets par an sur la période du PND alors que selon les données historiques des PIP depuis 2010, seuls 15 à 20 projets obtiennent un financement par an. L'absence de cadre de dialogue formel avec les partenaires techniques et financiers ainsi que d'un cadre de financement intégré sont aussi des obstacles.

L'axe Inclusion a bénéficié de la plus grande part des ressources mobilisées durant le PND soit 44,6%, suivi de l'axe connectivité (33,1%) et de l'axe thèmes transversaux (19%). L'axe institution a été le parent pauvre en matière de financement (3,3%).

Les ressources allouées ont été prioritairement affectées aux secteurs des infrastructures de transport et de télécommunications, de l'énergie, de développement social et urbain, agriculture et eau, hospitalité.



Secteur	Ressources financières mobilisées	Part en %
<b>Infrastructure de transport et de télécommunication</b>	154 949,8	42,9%
Energie	59 975,3	16,6%
<b>Développement social et urbain</b>	31 099,4	8,6%
<b>Agriculture, Eau et Elevage</b>	26 348,6	7,3%
Hospitalité	20 342,0	5,6%
Gouvernance	12 021,1	3,3%
Logement	18 092,9	5,0%
<b>Environnement et changement climatique</b>	9 671,6	2,7%
Assainissement	8 959,8	2,5%
Santé	8 666,7	2,4%
<b>Education et Enseignement supérieur</b>	4 870,5	1,3%
<b>Autres (Promotion du secteur privé et emploi)</b>	5 869,3	1,6%
<b>Total</b>	<b>360 867</b>	<b>100,0%</b>

#### ▪ Exécution financière

Les niveaux d'exécution financière et d'absorption des actions du PND sont synthétisés comme suit :

**Tableau 2 : Portefeuille des projets du PND Djibouti ICI 2020-2024 (milliards FDJ)**

	Projet PND (milliards FDJ)	Ressources allouées				Ressources financières exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
Axe stratégique 1 : Inclusion	<b>636,5</b>	222,0	28,942	0	<b>251,0</b>	94,4	<b>18,2</b>	0	<b>112,6</b>	42,5%	62,9%	0,0%	<b>44,9%</b>	<b>17,7%</b>
Axe stratégique 2 : Connectivité	<b>653,7</b>	152,2	0	0	<b>152,2</b>	93,2	0	0	<b>93,2</b>	61,2%	0,0%	0,0%	<b>61,2%</b>	<b>14,3%</b>
Axe stratégique 3 : Institutions	<b>300,7</b>	21	0	0	<b>21</b>	5,7	0	0	<b>5,7</b>	27,1%	0,0%	0,0%	<b>27,1%</b>	<b>1,9%</b>
Axe stratégique 4 : Thèmes transversaux	<b>1 009,30</b>	90,8	0,055	27,59	<b>118,5</b>	29,1	0,1	21,7	<b>50,9</b>	32,0%	181,8%	78,7%	<b>43,0%</b>	<b>5,0%</b>
<b>Total</b>	<b>2600,1</b>	<b>486,0</b>	<b>29,0</b>	<b>27,6</b>	<b>542,7</b>	<b>222,4</b>	<b>18,3</b>	<b>21,7</b>	<b>262,4</b>	<b>45,8%</b>	<b>63,1%</b>	<b>78,7%</b>	<b>48,4%</b>	<b>10,1%</b>

Les taux d'absorption des ressources allouées et d'exécution financière du PND varient d'un axe à l'autre avec une moyenne de 48,4% pour la consommation et 10% pour l'exécution du PND par rapport au financement prévisionnel.

Cette faible performance du PND de 10% d'exécution découle surtout d'un grand déséquilibre entre les besoins exprimés et les possibilités de financement. Le montant annuel d'investissements attendu de 483,8 milliards FDJ par le PND excède largement le financement annuel moyen observé de 101 milliards FDJ d'investissements publics et privés sur la période 2011 à 2019.

L'axe inclusion affiche le taux d'exécution financière le plus élevé soit 17,7% alors qu'en termes d'absorption des ressources, c'est l'axe connectivité qui enregistre le meilleur niveau de consommation soit 61,3% suivi de l'axe inclusion (44,2%).



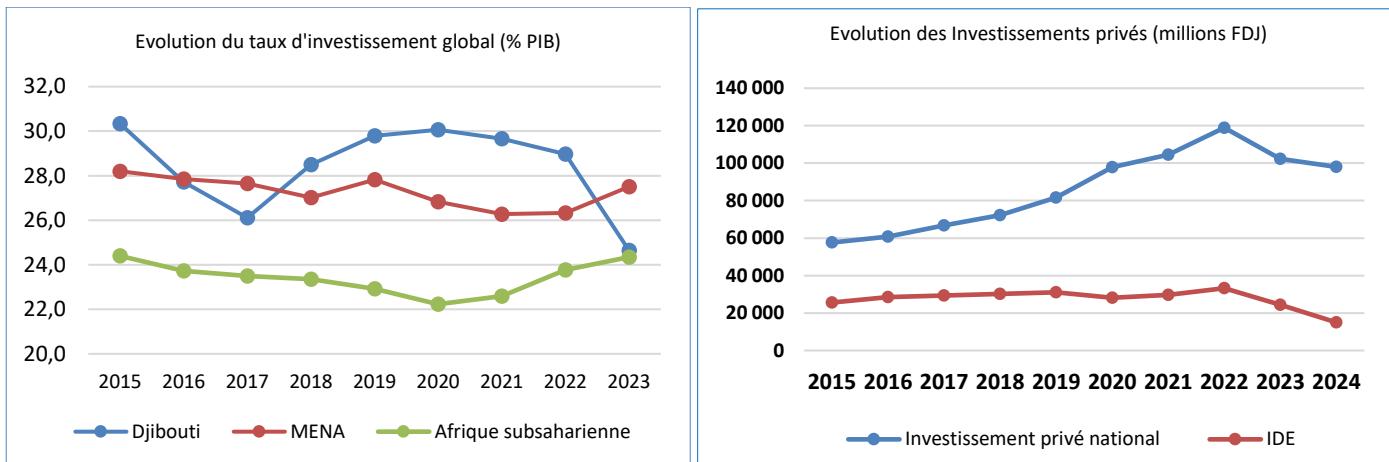
## Financement du Développement

Les agrégats financiers complètent l'analyse de la performance du PND en matière d'investissements publics et privés réalisés durant la période, leur efficacité par rapport à la création de richesse, le financement de l'économie et les ressources budgétaires.

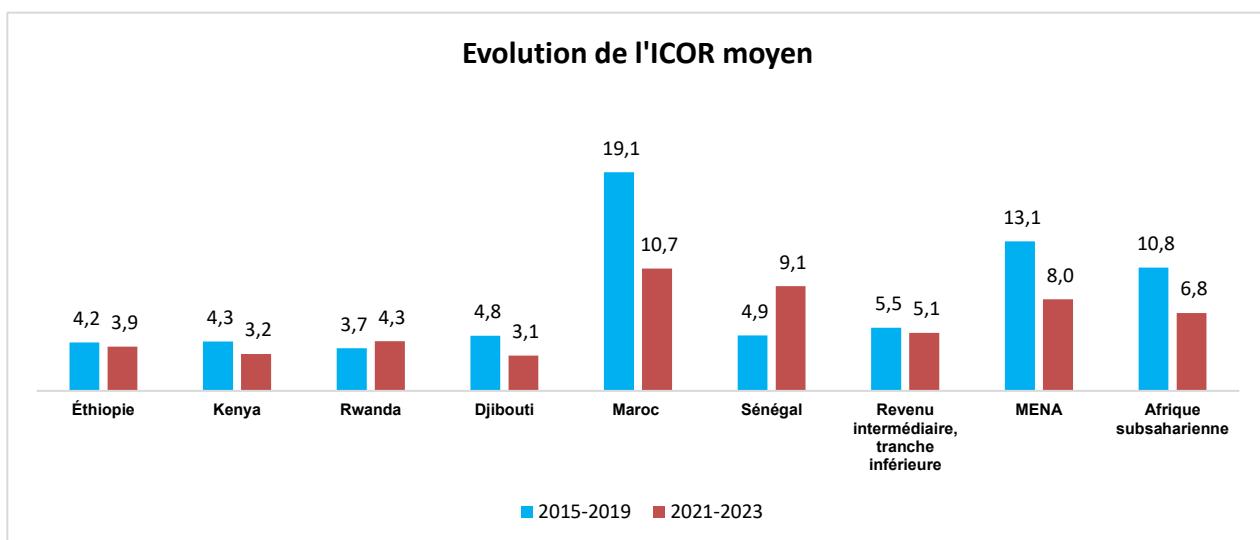
### ➤ Les investissements

L'effort d'investissements sur la période 2015-2019 est en moyenne de 28,5% du PIB et se situe à 26,7% du PIB sur la période 2020 à 2024.

% PIB	SCAPE	PND Djibouti ICI	Évolution
Taux d'investissement Global	28,5%	26,7%	-1,8 pp
FBCF Privé	19,7%	20,4%	+0,7 pp
FBCF Public	8,8%	6,3%	-2,5 pp

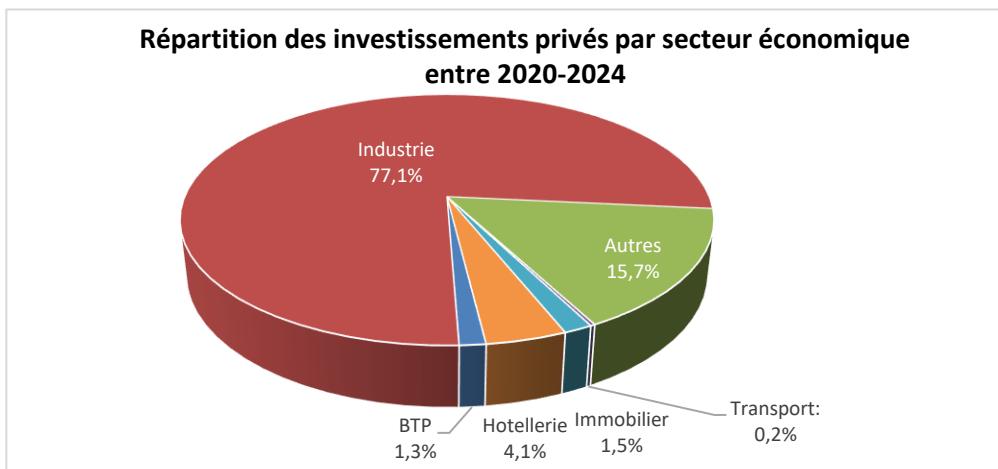
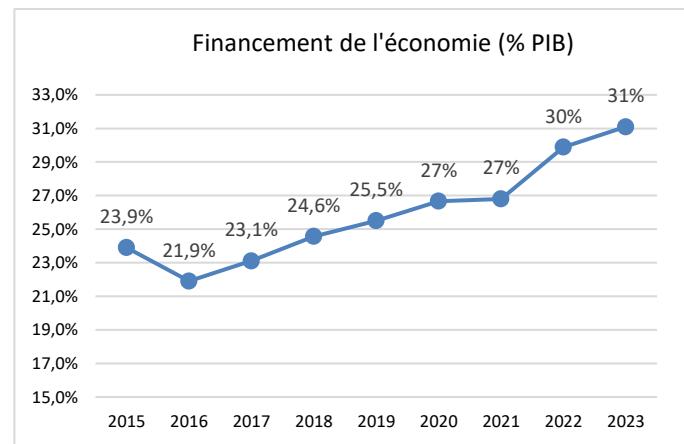


L'Efficience des investissements est appréciée par l'ICOR (Incremental capital output ratio) qui est le principal indicateur qui permet d'appréhender le rendement de l'investissement. Il représente le nombre d'unité d'investissement nécessaire pour réaliser un point de croissance du PIB. Plus l'ICOR est faible, plus l'investissement est rentable.



## ➤ Financement de l'économie

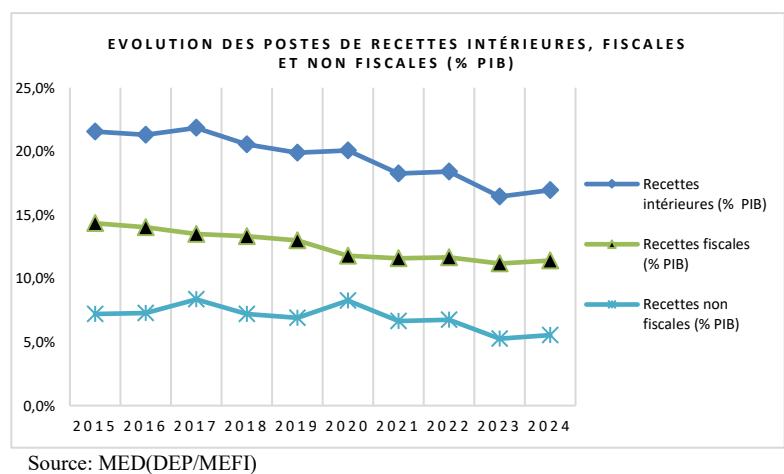
Le système bancaire a financé en moyenne le développement économique du pays à hauteur de 189,2 milliards FDJ sur la période 2020-2024 soit un taux de financement bancaire de 29% contre 117 milliards FDJ sur la période de 2015-2019 soit un taux de 24%.



Sur la période 2020-2024, les investissements privés étaient majoritairement orientés dans le secteur de l'industrie (77%).

## ➤ Le budget de l'Etat

L'évolution des recettes intérieures est marquée par un recul de 2 points de pressions fiscales qui passent de 13% du PIB en moyenne sur la période de la SCAPE à 11,5% sur la période du PND Djibouti ICI.





## Analyse des indicateurs de performance globale du PND

Trois effets globaux ont été définis pour suivre et évaluer les progrès vers l'atteinte de l'objectif stratégique du PND. Ces effets globaux représentent les trois axes stratégiques. Pour cela, 15 indicateurs ont été définis parmi lesquels 8 indicateurs ont été renseignés et appréciés.

Le tableau suivant rapporte l'appréciation globale du PND faite par les parties prenantes lors des ateliers de consultations publiques.

Indicateurs d'effet	Valeur				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
	Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
<b>Objectif stratégique : Faire de Djibouti un pôle économique, commercial et financier régional et international qui assure le bien-être des Djiboutiennes et Djiboutiens dans un environnement de paix, sécurisé et propre.</b>										
Taux de croissance réel	5,50	8,4	6,8	1,3	81			<span style="background-color: yellow;">█</span>		
Indice de développement humain	0,508		0,515	0,07			<span style="background-color: orange;">█</span>			
Taux de mortalité maternelle (p. 100000)	248	164	168	-80	98			<span style="background-color: green;">█</span>		
Part du PIB relative à la plateforme logistique	19,4	20,1	20,9	+1,5	104			<span style="background-color: lightgreen;">█</span>		
Balance commerciale BC (en % du PIB)	12,5		19,9	+7,4					<span style="background-color: green;">█</span>	
Part IDE dans le PIB	5,9	5,6	4,1	-1,5	73,2		<span style="background-color: orange;">█</span>			
Indice Mo Ibrahim de gouvernance en Afrique	41,8		43,1	1,3			<span style="background-color: orange;">█</span>			
Indice de démocratie de The Economist Group	2,71		2,74	0,03			<span style="background-color: orange;">█</span>			

Les valeurs des indicateurs relatifs à la mortalité maternelle, à la part du PIB relative à la plateforme logistique et à la balance commerciale ont été jugés satisfaisantes.

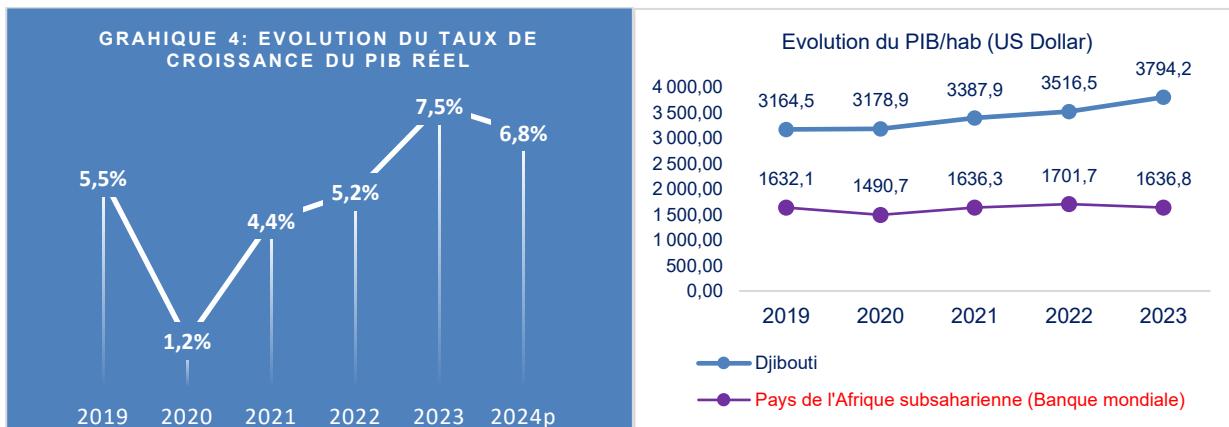
Par contre, le taux de croissance du PIB réel, l'indice de développement humain, la part IDE dans le PIB, l'indice Mo Ibrahim de gouvernance en Afrique et l'indice de démocratie de The Economist Group ont été jugés moyennement ou peu satisfaisants.

La plupart des indicateurs macro-économiques et sociaux montrent une résistance face aux crises et turbulences de l'économie mondiale qui ont survenu pendant la période d'exécution du PND.

Après un ralentissement à 1,2% dû à la pandémie, le PIB réel a repris sa trajectoire de croissance avant covid avec une progression moyenne de 5,9% entre 2021 et 2024 et le marché de l'emploi montre des signes d'amélioration.

Cependant, et selon le rapport sur la pauvreté non monétaire (souvent synonyme de pauvreté de conditions de vie) du 3<sup>ème</sup> RGPH, « 47,4% de la population Djiboutienne vit en situation de pauvreté non monétaire, ce qui représente environ 475 801 personnes sur une population totale de 1 003 800 habitants ».





Source : MED

## Résumé

Malgré un environnement mondial complexe, le cadre macroéconomique est demeuré solide, grâce au pilier portuaire et logistique, avec en moyenne une croissance de 5,9% et une inflation maîtrisée à 2,5% sur la période. Des infrastructures socioéconomiques majeures et des programmes de protection sociale ont été réalisées ou en cours d'exécution pour améliorer les conditions de vie des populations notamment l'accès à l'eau et l'énergie, l'accès à l'éducation et aux soins de qualité, le cadre de vie ou la réhabilitation des corridors routiers. Cependant, les défis de la diversification économique, de l'emploi et de la pauvreté persistent si l'on se réfère à l'IDH 2023 (0,515 soit un pays avec un IDH faible).

La faiblesse du taux d'exécution financière du PND (10%) indique un besoin impérieux de priorisation en amont pour ne retenir que les projets structurants qui auront un impact significatif pour l'atteinte des objectifs.

## 5.2. Performance de l'axe stratégique 1 : Inclusion

### ✚ Objectif stratégique

L'axe stratégique 1 du PND avait pour objectif stratégique « d'améliorer la qualité de vie et le bien-être des djiboutiennes et djiboutiens, éradiquer les inégalités sociales et spatiales et améliorer l'équité genre intergénérationnelle ».

Le succès de ce résultat passait par la réalisation des programmes ci-après : (i) un développement économique inclusif porté par le secteur privé ;(ii) l'inclusion financière ; (iii) l'amélioration des conditions de vie et de l'inclusion sociale.

### ✚ Moyens de mise en œuvre prévus et bilan



Pour ce faire, 330 actions ont été identifiées et devraient être mises en œuvre sur la période dont 24 actions en cours du PIP 2019 et 306 nouveaux projets.

Les prévisions des dépenses d'investissements publics et privés pour l'axe inclusion sur la période 2020-2024 sont estimées à 636,5 milliards de FDJ, soit 209,7 milliards FDJ pour l'inclusion économique, 4,8 milliards FDJ pour l'inclusion financière et 422 milliards FDJ pour les Conditions de vie et l'inclusion sociale. Par rapport aux nouveaux projets PND relatifs à l'inclusion d'un montant de 546,4 milliards FDJ, les ressources allouées étaient de 160,8 milliards FDJ soit un taux de mobilisation de 29,4%.

En nombre	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
<b>Axe stratégique 1 : Inclusion</b>	<b>24</b>	<b>306</b>	<b>330</b>	<b>34</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>38</b>
P1 : Inclusion économique	4	85	89	6	3	0	9
P2 : Inclusion financière	0	10	10	1	0	0	1
P3 : Conditions de vie et inclusion sociale	20	211	231	27	1	0	28

Milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Financement nouveaux projets du PND sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 1 : Inclusion</b>	<b>90</b>	<b>546,4</b>	<b>636,5</b>	<b>131,9</b>	<b>28,7</b>	<b>0</b>	<b>160,6</b>	<b>29,4%</b>
P1 : Inclusion économique	16,9	192,8	209,7	58,2	20,3	0	78,5	40,7%
P2 : Inclusion financière	0	4,8	4,8	1,6	0	0	1,6	35,4%
P3 : Conditions de vie et inclusion sociale	73,2	348,8	422,0	72,1	8,5	0	241,0	69,1%

	Projet PND (milliards FDJ)	Ressources allouées				Ressources financières exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 1: Inclusion</b>	<b>636,5</b>	<b>222,0</b>	<b>28,9</b>	<b>0</b>	<b>251,0</b>	<b>94,437</b>	<b>18,2</b>	<b>0</b>	<b>112,6</b>	<b>42,5%</b>	<b>62,9%</b>	<b>0,0%</b>	<b>44,9%</b>	<b>17,7%</b>
P1 : Inclusion économique	209,7	75,1	20,3	0	95,4	38,6	9,7	0	48,3	51,4%	47,8%	0,0%	50,6%	23,0%
P2: Inclusion financière	4,8	1,6	0,1	0	1,7	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P3: Conditions de vie et inclusion sociale	422,0	145,3	8,5	0	153,8	55,837	8,5	0	64,3	38,4%	100,0%	0,0%	41,8%	15,2%

La situation des réalisations indique que les actions programmées pour cet axe qui se chiffraient à 636,5 milliards FDJ ont été financées à hauteur de 251 milliards FDJ dont 112,6 milliards FDJ exécutés soit un taux d'absorption de 44,9%. Par rapport au budget prévisionnel, le taux d'exécution financière de cet axe est de 17,7%.



## 5.2.1. Inclusion économique

### ✚ Objectif du programme

L'objectif stratégique de ce programme était formulé comme suit : « **Djibouti a une économie diversifiée et compétitive avec, comme moteur, le secteur privé ; la croissance économique bénéficie à tout le monde quel que soit le lieu de résidence et le sexe** ».

L'atteinte de cet objectif passait par la réalisation des effets ci-après : (i) la diversification et la compétitivité;(ii) le développement des chaines de valeur agroindustrielles ; (iii) la promotion du commerce des services;(iv) les pôles de développement régional ;(v) La promotion de la chaîne de valeur de tourisme;(vi) le développement de l'économie bleue;(vii) amélioration de l'employabilité.

### ✚ Moyens de mise en œuvre prévus et Bilan

Le programme inclusion économique comportait 89 projets estimés à 209,7 milliards FDJ et financés à hauteur de 95,4 milliards FDJ dont 75,1 milliards FDJ d'investissement publics et 20,3 milliards FDJ d'investissements privés. Par rapport aux nouveaux projets PND pour l'inclusion économique et estimés à 192,8 milliards FDJ, le taux de mobilisation des ressources est de 40,7% soit 78,5 milliards FDJ.

En nombre	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
P1: Inclusion économique	4	85	89	6	3	0	9

En milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Financement des nouveaux projets PND sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
P1: Inclusion économique	16,9	192,8	209,7	58,2	20,3	-	78,5	40,7%

Sur la période 2020-2024, les ressources exécutées s'élevaient à 48,3 milliards FDJ sur une dotation de 95,4 milliards FDJ soit un taux d'absorption de 50,6 % alors que par rapport au coût global des actions du PND chiffrées à 209,7 milliards FDJ, le taux d'exécution financière est de 23%.

Projets PND (milliards FDJ)	Ressources allouées sur la période 2020-2024				Ressources financières Exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND	
	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total		
P1: Inclusion Économique	209,7	75,1	20,3	0,0	95,4	38,6	9,7	0,0	48,3	51,4%	47,6%	0,0%	50,6%	23,0%





## Analyse des indicateurs de performance et réalisations majeures

Quatre indicateurs d'effets ont été renseignés et appréciés :

Indicateurs d'effet	Unité	Valeur				Taux d'achèvement %	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Valeur ajoutée dans l'industrie manufacturière	en % du PIB	1,1%		1,7%	+0,6			<span style="background-color: yellow;">■</span>			
Valeur ajoutée dans l'industrie manufacturière	par habitant	5 887,6	6 804,04	9 573,4	+3 685,8	+163			<span style="background-color: green;">■</span>		
Total des apports publics (aide publique au dévelop et autres apports publics) alloués au secteur agricole	Millions USD	23,19		42,19	19		<span style="background-color: yellow;">■</span>				
Nombre d'entrées touristiques par an	Nombre	141 941		187 378	45 437		<span style="background-color: yellow;">■</span>				

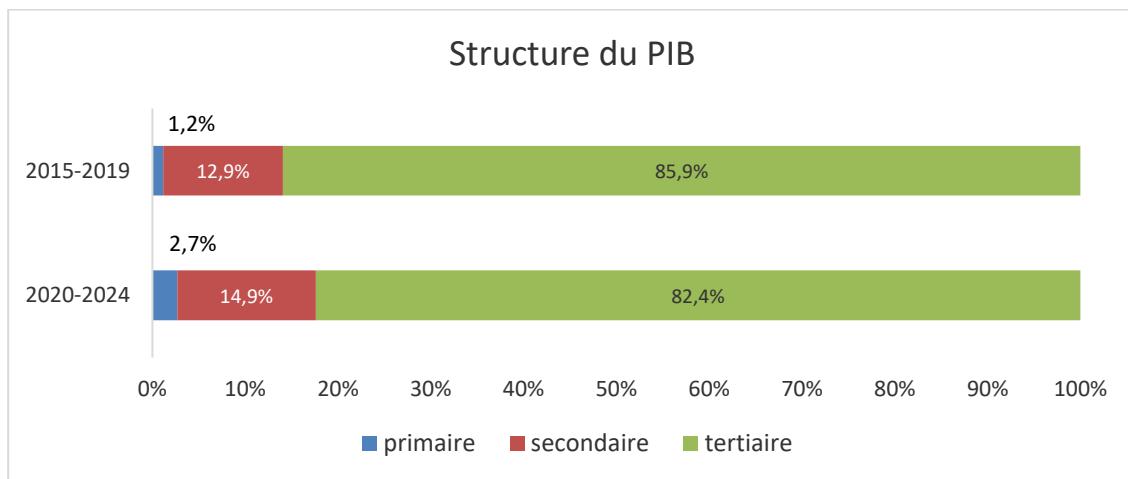
Les valeurs ajoutées dans l'industrie manufacturière ont été jugés moyennement satisfaisantes.

Les indicateurs relatifs au tourisme et les apports publics au secteur agricole n'avaient pas de valeur cible. Ils ont été appréciés en regard de leur écart par rapport à leur valeur référence, écart qui a été jugé moyennement satisfaisant.

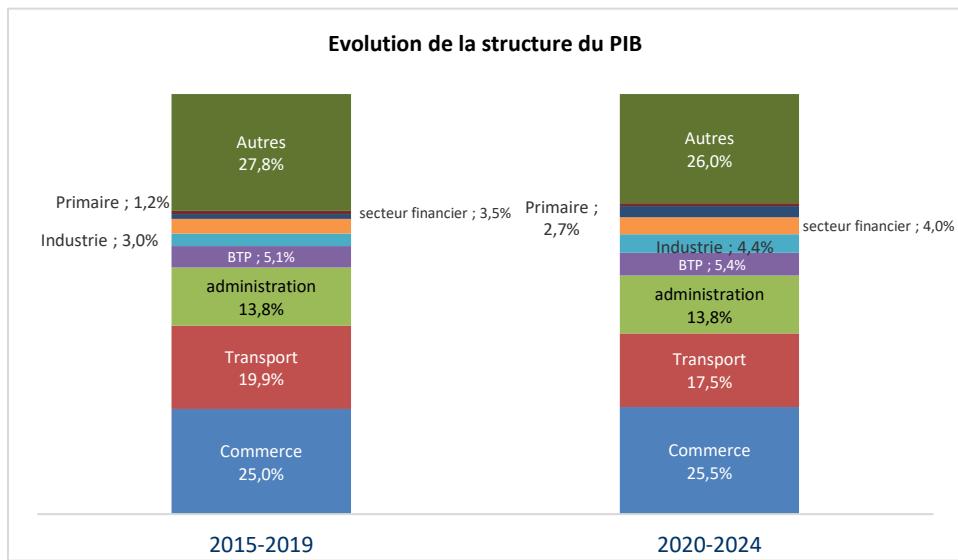
### ❖ Structure de l'économie

Sur la période du PND 2020-2024, les caractéristiques de l'économie nationale n'ont pas évolué notablement avec toujours une contribution prédominante du secteur tertiaire qui a cependant légèrement reculé de 3,5 points en lien principalement avec la baisse de la branche de transport de 2,4 points suite aux crises successives qui ont impacté les échanges et les chaînes d'approvisionnement.

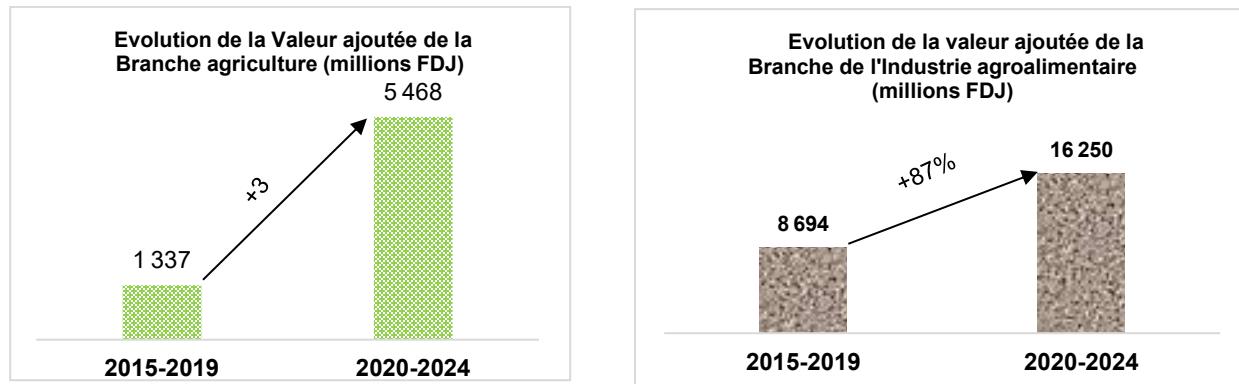
Cependant, la part du secteur secondaire dans le PIB est passée de 12,9% à 14,9% tandis que la part du primaire s'est améliorée de 1,2% à 2,7% entre la SCAPE et le 2<sup>ème</sup> PND.



Les contributions par branches au PIB sur les périodes du PND2020-2024 et de la SCAPE2015-2019 se présentent comme suit :



Sur la période du PND, la progression du secteur primaire et secondaire est tirée respectivement par la hausse de la valeur ajoutée de la branche agricole (+309%) et celle de l'industrie agroalimentaire (+87%).



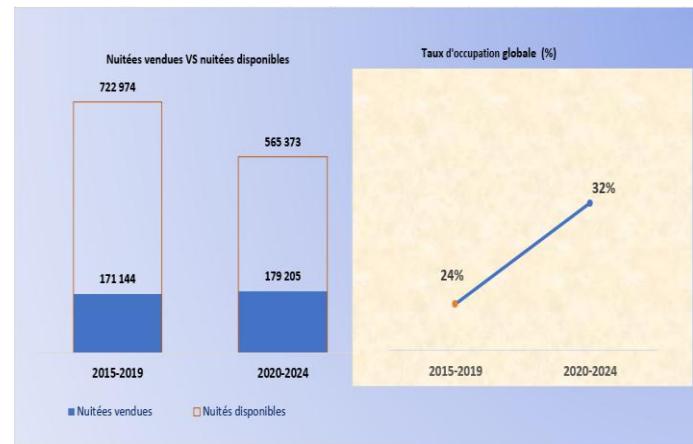
Afin de diversifier l'économie et d'amorcer sa restructuration, les parties consultées estiment nécessaire un renforcement du développement des secteur agricole et touristique avec la mise en œuvre des actions et des investissements structurants et un rôle plus dynamique du secteur privé.

## Le tourisme

Le nombre de touristes entrants est passé de 141 941 en 2020 à 187 378 touristes en 2023 soit une progression de l'ordre de 132%. Les parties consultées ont jugé les progrès réalisés en termes de taux d'occupation global (32%) satisfaisant.

De même, le taux d'occupation est passé à 32% en moyenne entre 2020 et 2024 comparé à la moyenne de 24% entre 2015-2019.

	2015-2019	2020-2024
Nombre de nuitée vendue	171 144	179 205
Nombre de nuitée disponible	722 974	565 373
Taux d'occupation global (en %)	24%	32%
Nombre d'hôtels	32	40



## Financement du secteur privé

Sur la période du PND 2020-2024, le financement du secteur privé a atteint 121 milliards FDJ en hausse de 44% comparé au 84 milliards FDJ de la période de la SCAPE. La promotion du secteur privé est une des priorités du Gouvernement Djiboutien pour stimuler la croissance économique. Le financement des investissements privés a crû de 44% en moyenne par rapport à la période de la SCAPE 2015-2019.

En millions FDJ	2016-2019	2020-2023	Variat° en valeur absolu	Variat° en %
Crédits au secteur privé	84 094	121 004	36 910	44%

### ■ Réalisations majeures

Des projets structurants ont été réalisés pour contribuer à l'atteinte des objectifs du programme de développement économique diversifié avec notamment l'acquisition d'un navire porte-conteneurs de Djibouti shipping company pour le transbordement, un chantier de réparation naval, des infrastructures hotellières, un parc technologique.

- Djibouti shipping company



Chantier naval



Best Western Djibouti



Escale international Hotel



Ayla Grand Hotel



Des initiatives pour accroître la production agricole ont été entreprises notamment :

- Le projet d'hydroponie à Day et au sein Djibouti International Free Trade Zone (DIFTZ), la promotion des arbres fruitiers et de l'agro-industrie à Ali sabieh.

Ferme hydroponique au day



Unité de transformation des fruits en confiture à Assamo (région d'Ali sabieh)



Produits artisanaux (AFT)



### Résumé

L'inclusion économique avait pour but principal la diversification sectorielle de l'économie Djiboutienne avec comme moteur le secteur privé. Pendant la période du PND, cette diversification demeure faible avec toujours une prédominance du secteur tertiaire et principalement de la branche logistique et transport malgré une augmentation des crédits octroyés au secteur privé. Néanmoins on note une légère évolution positive des contributions de l'agro-industrie, de l'énergie et la branche agricole.

#### 5.2.2. Inclusion financière

##### Objectif du programme

Le programme de l'inclusion financière vise à promouvoir l'accès aux services bancaires, à la microfinance et aux financements non conventionnels, aux assurances et finance islamique à des coûts abordables grâce aux innovations de l'économie numérique à tous, y compris les couches défavorisées habitant dans les villes et l'arrière-pays.

L'atteinte de cet objectif passait par la réalisation des effets suivants : i) faciliter l'accès aux services bancaires grâce à la modernisation du système bancaire, la digitalisation et la réduction des coûts et autres contraintes auxquels sont confrontées les entreprises et les populations quel que soit leur lieu de résidence ; ii) Améliorer l'accès des MPME et des populations des villes et des zones rurales aux services de la microfinance et au financement non-conventionnel ; iii) Promouvoir la finance islamique à travers la mise en place du cadre réglementaire et légal ainsi que le renforcement des capacités humaines et institutionnelles ; iv) Faciliter l'accès des MPME et des populations aux services d'assurance.



## ⊕ Moyens de mise en œuvre prévus et Bilan

Pour le programme de l'inclusion financière, 10 projets ont été identifiés pour un montant de 4,8 milliards FD mais seul un projet (PAREFID) a reçu un financement de 1,6 milliard FDJ soit un taux de mobilisation de 33,3%. Comme ce projet n'a pas encore fait l'objet de dépenses, le taux d'exécution financière du programme est nul.

Nombre	Projets PIP 2019	Projet PND	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
P2 : Inclusion financière	0	10	10	1	0	0	1

Milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets PND	Banque des projets PND	Financement nouveaux projets du PND sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
P2: Inclusion financière	0,0	4,8	4,8	1,6	0	0,0	1,6	33,3%

Projet PND (milliards FDJ)	Ressources mobilisées sur la période 2020-2024				Ressources Financières exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND	
	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total		
P2 : Inclusion financière	4,8	1,6	0	0	1,6	0,0	0	0,0	0,0	0,0%	0%	0,0%	0,0%	0,0%

## ⊕ Analyse des indicateurs de performances et réalisations majeures

L'inclusivité du secteur bancaire a été approché par 5 indicateurs pour lesquels les valeurs cibles n'avaient pas été précisées. En se basant sur les écarts entre la valeur réalisée et la valeur référence, les parties consultées ont jugé que les progrès enregistrés dans l'inclusion bancaire sont satisfaisants notamment le taux de bancarisation, le nombre de distributeurs automatiques de billet et le volume de crédits contractés. Par contre, l'évolution du nombre de succursales de banques commerciales a été jugé peu satisfaisante.

Indicateurs d'effet	Unité	Valeur				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Taux de bancarisation	%	26		33	+7						<span style="background-color: #90EE90;">█</span>
Nombre de succursales de banques commerciales pour 100 000 adultes	Nombre	5		6	+1			<span style="background-color: #FF8C00;">█</span>			
Nombre de distributeurs automatiques de billets pour 100 000 adultes	Nombre	14,32		20,60	6,28					<span style="background-color: #90EE90;">█</span>	
Volume de crédits octroyés	Millions FDJ	126 101		212 459	86 358					<span style="background-color: #90EE90;">█</span>	
Banques Islamiques		25 514		48 855	23 341					<span style="background-color: #90EE90;">█</span>	



**Au titre de l'amélioration de l'accès des populations aux services financiers, la stratégie d'inclusion financière** a été lancée officiellement en 2022 afin de mettre en œuvre le plan d'action du gouvernement qui vise à faciliter et accélérer l'accès des citoyens et des entreprises djiboutiennes à des produits et services financiers abordables qui répondent à leurs besoins. Couvrant la période 2023-2027, elle est déclinée en quatre (4) axes notamment (i) Moderniser le système national de paiement ; (ii) élargir l'offre de services financiers accessibles ; (iii) Cadre de l'éducation financière et de la protection des consommateurs ; (iv) soutenir l'accès au financement.

Pour réaliser les réformes visées par cette stratégie, le **Projet d'appui au renforcement du secteur financier (PAREFID)** financé par l'AFD à hauteur de 1,6 milliard a été lancé et vise à renforcer le système bancaire et financier afin qu'il contribue plus significativement au développement du secteur productif. Les objectifs sont : (i) renforcer les systèmes de paiement, (ii) faciliter l'accès au crédit, (iii) améliorer la maîtrise des risques (supervision, réglementation, mise aux normes LAB-FT). En matière de gouvernance, le projet prévoit le renforcement des capacités du Ministère de l'Economie et des Finances chargé de l'Industrie, de la Banque Centrale et du Service de Renseignements Financiers.

**Concernant le secteur des assurances**, l'introduction de produits islamiques par les deux nouvelles sociétés TAMINI Insurance et ATIC Insurance agréées respectivement en 2020 et 2021, contribue à l'amélioration de la pénétration de l'assurance dans l'économie nationale.

La principale caractéristique de ce produit est la redistribution des profits techniques aux adhérents.



**Les programmes de microfinance** ont connu une forte expansion sur la période 2020-2023. Les adhérents de la microfinance conventionnelle ont progressé de 71% passant de 33 728 en 2019 à 57 602 en 2023. Le volume cumulé de crédits octroyés passe de 2,5 milliards FDJ en 2019 à 4,7 milliards FDJ en 2023 soit un accroissement de 88%. Pour la microfinance islamique, le nombre d'adhérents au programme ont atteint 2362 en 2023 avec un volume de crédits qui s'élevait à 723 millions FDJ et qui a évolué de 308% par rapport à 2019 où il se situait à 177 millions FDJ.

Compte tenu du succès du programme de microcrédit islamique, l'unité pilote de microfinance islamique de Balbala a été renforcé en 2023 avec la mise en place d'une antenne à Avenue 13 pour se rapprocher de ses clients de Djibouti ville.



## Résumé

L'inclusion financière s'est améliorée grâce notamment au boom des transactions électroniques, à la microfinance islamique ou l'assurance takaful. La mise en œuvre effective du projet PAREFID et de la stratégie d'inclusion financière contribueront à la modernisation de l'infrastructure financière nationale et au renforcement de l'utilisation et de la qualité des services financiers.

### 5.2.3. Conditions de vie et inclusion sociale

#### Objectifs du programme

Le programme inclusion sociale et conditions de vie vise à i) assurer le développement social inclusif des Djiboutiennes et Djiboutiens ; ii) améliorer significativement les conditions de vie, à travers des programmes dans les domaines de l'éducation, la santé, l'habitat, le développement urbain, avec des solutions idoines aux problèmes spécifiques des couches défavorisées dans les villes et l'arrière-pays.

Trois effets ont été définis pour l'inclusion sociale. Il s'agit de :

- L'application des mesures d'éradication des inégalités pour la promotion de l'équité
- L'accès des populations, notamment les plus pauvres, à l'eau potable, à l'hygiène et à l'assainissement ;
- L'accès à des services énergétiques à un coût abordable

#### Moyens de mise en œuvre prévus et Bilan

Pour l'atteinte des résultats du programme de l'inclusion social, 231 projets ont été identifiés dont 211 nouveaux projets estimés à 348,7 milliards FDJ et 20 projets issus du PIP 2019 d'un montant de 73,2 milliards FDJ. Sur la période, ce sont 28 projets qui ont reçu un financement d'un montant de 80,7 milliards FDJ soit un taux de mobilisation de 23,1%.

Les ressources allouées s'élèvent donc à 153,8 milliards de FDJ dont des investissements publics de 145,3 Milliards FDJ et des investissements privé de 8,5 milliards FDJ.

Les montants dépensés sur la période s'élèvent à 64,3 milliards FD soit un taux d'absorption de 41,8% et un taux d'exécution financière du programme de 15,2%.

Nombre	Projets PIP 2019	Projet PND	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
P3: Conditions de vie et inclusion sociale	20	211	231	27	1	0	28



Milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets PND	Banque des projets PND	Financement nouveaux projets du PND sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
P3: Conditions de vie et inclusion sociale	73,2	348,7	421,9	72,2	8,5	0,0	80,7	23,1%

	Projet PND (milliards FDJ)	Ressources allouées				Ressources financières exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
P3: Conditions de vie et inclusion sociale	422,0	145,3	8,5	0	153,8	55,837	8,5	0	64,3	38,4%	100,0%	0,0%	41,8%	15,2%

## ✚ Analyse des Indicateurs de performance

Les performances du PND dans l'amélioration des conditions de vie et l'inclusion sociale sont appréciées dans les secteurs de l'éducation, la santé, l'accès à l'eau potable, l'assainissement et l'accès à l'énergie sur la base de sept indicateurs renseignés et appréciés par les groupes thématiques.

Excepté le prix moyen du Kwh, les autres indicateurs ont été jugés satisfaisants notamment le nombre de femmes de 15-49 ans ni en emploi ni en formation ayant créé une AGR qui est passé de 261 en 2019 à 1405 en 2023.

Indicateurs d'effet	Unité	Valeur				Taux d'achèvement	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Nombre de femmes de 15-49 ans sans emploi et sans formation ayant créé une AGR	Nombre	261		1405	1144						
Nombre de bénéficiaire des programmes de transferts sociaux	Nombre	12362		29 362	+17 000						
Nombre de certificats d'inscription foncier délivré	Nombre	516		1473	957						
Montant de l'aide publique au développement consacrée à l'eau et à l'assainissement	Millions USD	1,2	2,4	2,4	1,2	100					
Accès à l'eau	%	90%		90%							
% de la population ayant accès à l'électricité	%	60,2		76	15,8						
Prix moyen du Kwh (Franc Djibouti)	FDJ	54		50	-4						



## ⊕ Réalisations majeures

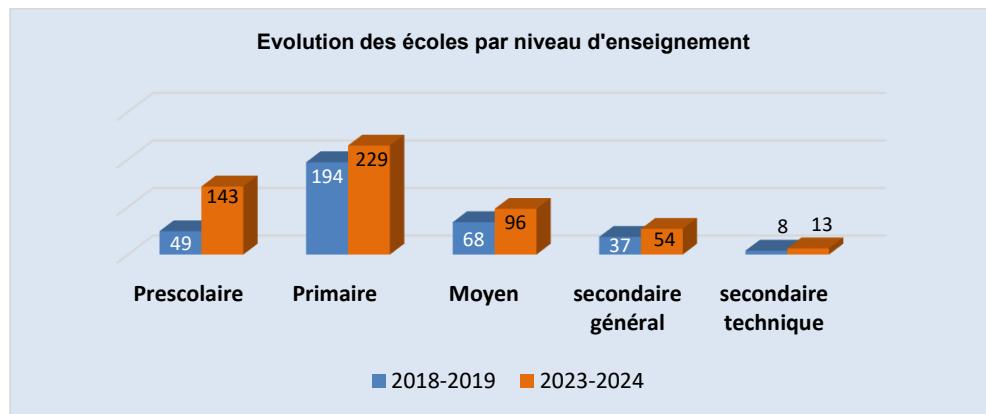
Diverses actions ont été entreprises pour renforcer l'accès aux services sociaux notamment dans les secteurs de l'éducation, la santé ou de l'eau.

### - Education

Durant la période de mise en œuvre du PND 2020-2024, les efforts du gouvernement se sont poursuivis sur le plan de renforcement des capacités d'accueil. Ainsi, ce sont 179 nouveaux établissements scolaires qui ont été construits dans tous les niveaux d'enseignement notamment, le préscolaire, le primaire, le moyen et le secondaire général.

#### Capacité d'accueil par niveau d'enseignement

	2018-2019	2023-2024	Variat° absolu	Variat° en %
Préscolaire	49	143	94	192%
Primaire	194	229	35	18%
Moyen	68	96	28	41%
Secondaire général	37	54	17	46%
Secondaire technique	8	13	5	63%



Ratio Elève/Salle	Public		Privé	
	2019	2023	2019	2023
Primaire	46,6	43,8	25,4	25,5
Moyen	68,1	57,5	21,2	37
Secondaire général	63,6	65,3	17,1	27,6

Grâce aux investissements dans l'amélioration des capacités d'accueils, les effectifs par classe dans le public ont baissé pour le niveau primaire et le niveau moyen même si c'est toujours largement au-dessus du ratio de l'enseignement privé. Par contre pour le secondaire, le ratio élevé/classe n'a pas enregistré d'amélioration.

## - Santé

En matière de santé humaine, le nombre de médecins ont enregistré une forte augmentation de 377% entre 2019 et 2023 soit un effectif qui passe de 178 à 672 médecins, ce qui contribue significativement à l'amélioration de l'offre des services de santé.

	2019	2023	Différence
<b>Nombre de médecins</b>	178	672	494
<b>Population</b>	976 105	1 066 809	
<b>Nombre de médecins pour 10.000</b>	2	6	+4

Source : Annuaire statistiques 2020 & 2024

## - L'accès à l'eau potable et l'assainissement

Les données sur la production et les abonnés indiquent une amélioration dans l'accès des populations à l'eau potable.

	2016-2019	2020-2023	Variat° %
Production (en millier m <sup>3</sup> )	19 290	26 488	37%
Nombre d'abonnées	51 216	56 908	11%

Source ONEAD

Ainsi, la production d'eau a enregistré une augmentation soutenue de 37% sur la période du PND 2020-2024 grâce notamment à la construction de l'unité de dessalement de l'eau de mer.



De même, le nombre d'abonnés a enregistré une augmentation de 11% entre 2020 et 2023.



## - L'accès à l'électricité

Durant la période PND 2020-2024, la production et la consommation d'énergie ont progressé en moyenne de +26% et +28% respectivement, comparées au niveau du précédent plan 2015-2019.

	2015-2019	2020-2024	Variation %
<b>Energie produite en MWh</b>	556 459	701 947	+26%
<b>Energie facturée en MWh</b>	459 872	588 814	+28%
<b>Prix moyen de vente du KWh (en FDJ)</b>	56	50	-6 francs
<b>Nombre d'abonnés</b>	65 568	85 017	+30%

Source EDD

En vue d'améliorer l'accessibilité des populations à l'énergie, la construction du parc éolien a été achevé et celui du parc solaire en cours de réalisation. A cela s'ajoute le projet de la seconde phase de l'interconnexion avec l'Ethiopie.



Le projet électrification durable qui a permis le branchement au réseau de 13 500 ménages sur 14 000 ciblés en 2024, devrait favoriser un meilleur accès des couches les plus défavorisées à l'électricité.

#### - L'accès au logement

Dans le cadre du projet de construction de logement sociaux, 1000 logements ont été construit à Balbala. La seconde phase de 560 logements courant l'année 2025.

D'autres projets sont en cours notamment le projet de logement abordable et le programme zéro bidonville en vue d'offrir un logement décent aux populations.



#### - Emploi

Les emplois civils et formels déclarés ont progressé de 70 049 en 2019 à 83 154 soit une progression de 19% et une création de 13 105 emplois sur la période du PND.

	2019	2023	Variation
<b>Effectif total</b>	70 049	83 154	13 105

Source : CNSS

#### - Protection sociale

Pour l'assurance maladie universelle, les bénéficiaires de cette couverture ont plus que doublé (+143%) durant la période du PND en passant de 125 291 en 2019 à 303 872 en 2023.

	2019	2023	Variation
<b>Nombre des bénéficiaires</b>	125 291	303 872	143%
<b>Montant (Millions FDJ)</b>	1 455,9	1 906,5	31%

Source : CNSS



En matière de solidarité et de cohésion sociale, le Programme intégré de transfert monétaire et renforcement du capital humain (PITCH), est doté de 5,12 milliards FDJ pour un nombre de bénéficiaires de 27 000 ménages. Il est renforcé par le Projet d'urgence en réponse à la crise de sécurité alimentaire (PURCSA) d'un montant de 3,768 milliards FDJ.



D'autres services sociaux contribuant à l'amélioration des conditions des vies ont été réalisées dans les régions de l'intérieur notamment les chef lieux et les localités :

- ⇒ A Ali sabieh, des Aires des jeux ont été installés dans le chef-lieu.
  - La mise en place d'un Centre semenciers de semences, et une unité de transformation des fruits en jus à Assamo ; et
  - Divers autres projets réalisés pour appuyer les agriculteurs pour la réalisation des puits, de grillages et outils agricoles ; l'artisanat, la formation des techniques artisanales et du marketing au profit de la coopérative des femmes artisanes regroupées autour de 8 associations.
- ⇒ A tadjourah, des services de transports et de restauration sont fournies aux élèves issus des localités éloignées. Pour améliorer l'accès à des soins de qualité, un hôpital régional de 3<sup>ème</sup> niveau et d'une capacité de 50 lits a été construit.
- ⇒ A Obock, les principales actions d'amélioration des conditions de vie et d'inclusion sociale se sont traduites entre autres par :
  - La construction de trois (3) nouvelles écoles dans trois localités à Dadatto, à Bissidirou et à Moulhoulé et un collège d'enseignement moyen dans la localité de Khor-Anghar.
  - La fourniture des équipements de pêche à la coopérative de pêche d'Obock dans le cadre de projet PRAREV notamment 80 embarcations, des congélateurs et de chambre froide pour conserver les poissons.
- ⇒ A Arta, plusieurs actions sont réalisées. Il s'agit de :
  - Branchement à l'eau pour l'école primaire de Kourtimaleh au moyen d'un puit d'eau situé à 2 km (financement ADIL), le développement de service de transport scolaire qui a été renforcé dans toutes localités de la région ;
  - La construction des Antennes du Conseil régional à Karta et Damerjog ;
  - La construction du Marché centrale de Layta.
- ⇒ A Dikhil, plusieurs activités ont été exécutés :
  - Des projets d'amélioration de l'accès à l'eau et le développement agricole sont exécutés avec un volet axé sur la lutte contre le changement climatique ;



- La construction d'un bâtiment Okar Hall pour l'organisation de conférences et activités culturelles et récréatives ; en matière d'éducation ;
- Trois (3) nouveaux lycées sont construits à Mouloud, à Sankal et à As-Eyla ;
- La région de Dikhil a bénéficié d'un programme national de l'insertion professionnelle ; les personnes à besoins spéciaux ont été formées sur la création des activités génératrices des revenus (AGR) et sont en attente de financement.

#### - Pauvreté non monétaire

Selon le RGPH-3 de 2024, la structure de la pauvreté non monétaire au niveau national indique que plus de la moitié des ménages djiboutiens (53,4%) sont touchés par la pauvreté non monétaire.

Tableau : Indices de pauvreté non monétaire au sein des ménages par région et milieu de résidence.

	Nombre de ménages	Incidence de la pauvreté	Profondeur de la pauvreté	Sévérité de la pauvreté
<b>Djibouti ville</b>	117 269	41,4	0,133	0,027
<b>Ali sabieh</b>	12 921	72,3	0,253	0,084
<b>Dikhil</b>	11 344	80,7	0,310	0,124
<b>Tadjourah</b>	12 201	85,6	0,368	0,157
<b>Obock</b>	7 323	84,6	0,382	0,169
<b>Arta</b>	8 074	81,8	0,238	0,073
<b>Urbain</b>	136 928	43,5	0,140	0,03
<b>Rural</b>	32 204	95,3	0,361	0,149
<b>Ensemble</b>	169 132	53,4	0,215	0,071

#### Résumé

Durant la période PND, les différentes réalisations ont permis d'améliorer les principaux indicateurs des conditions de vie et d'inclusion sociale, notamment la baisse du taux de chômage, l'amélioration de l'accès à l'eau et à l'énergie, la protection sociale via les filets sociaux et la couverture AMU, l'accès au logement. Cependant le prix de l'énergie reste relativement élevé selon les parties consultées.

Pour ce qui est de la pauvreté non monétaire, la RGPH-3 révèle que « plus d'un cinquième des ménages (20,4%) se trouvent dans une situation de pauvreté extrême, tandis qu'un tiers supplémentaire (33,0%) est classé comme pauvre.

Les indicateurs sur les inégalités (indice de Gini) et sur la pauvreté monétaire n'étaient pas encore actualisés lors de cette revue par rapport aux données de 2017.

### 5.3. Performances de l'axe stratégique II : Connectivité

#### Objectif :

L'objectif poursuivi sous l'axe stratégique de la connectivité est de positionner Djibouti comme une plaque tournante de l'économie régionale et continentale et assurer une meilleure intégration nationale.

L'atteinte de ce résultat passait par la réalisation des programmes suivants : i) Développement de l'interconnexion entre Djibouti ville et les régions ; ii) Mise en place de la plateforme logistique et du hub commercial ; iii) Accélérer le développement des infrastructures modernes de connexion au reste du monde ; iv) Consolidation de l'intégration régionale.

#### Moyens de mise en œuvre prévus et Bilan

Au total, 220 projets ont été proposés dans le cadre de l'axe connectivité dont 6 projets en cours d'exécution du PIP 2019 d'un montant de 32,8 milliards FDJ et 214 nouveaux projets totalisant 620,9 milliards FDJ. Les ressources mobilisées s'élèvent à 119,4 milliards FDJ pour 10 projets soit un taux de mobilisation de 19,2%. Sur la période, les ressources exécutées se chiffrent à 93,2 milliards FDJ soit un taux d'absorption de 61,3% et un taux d'exécution financière de l'axe connectivité de 14,3%.

En nombre	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
<b>Axe stratégique 2 : Connectivité</b>	<b>6</b>	<b>214</b>	<b>220</b>	<b>10</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10</b>
P1: Connectivité entre les régions et développement urbain/rural	2	64	66	1	0	0	1
P2: Infrastructures de transports et de communication	4	136	140	9	0	0	9
P3: Intégration et conquête des marchés	0	12	12	0	0	0	0
P4: Plateforme logistique	0	2	2	0	0	0	0

En milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Ressources mobilisées sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 2 : Connectivité</b>	<b>32,8</b>	<b>620,9</b>	<b>653,7</b>	<b>119,4</b>	-	-	<b>119,4</b>	<b>19,2%</b>
P1 : Connectivité entre les régions et développement urbain/rural	26,1	115,7	141,8	0,7	-	-	0,7	0,6%
P2 : Infrastructures de transports et de communication	6,7	482,1	488,8	118,7	-	-	118,7	24,6%
P3 : Intégration et conquête des marchés	-	23,0	23,0	0,0	-	-	0,0	0,0
P4 : Plateforme logistique	-	0,2	0,2	0,0	-	-	0,0	0,0

Projets PND (milliards FDJ)	Ressources allouées				Ressources financières Exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND	
	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total		
<b>Axe stratégique 2 : Connectivité</b>	<b>653,7</b>	<b>152,2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>152,2</b>	<b>93,2</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>93,2</b>	<b>61,3%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>61,3%</b>	<b>14,3%</b>
P1 : Connectivité entre les régions et développement urbain/rural	141,8	26,8	0,0	0,0	26,8	9,1	0,0	0,0	9,1	33,9%	0,0%	0,0%	33,9%	6,4%
P2 : Infrastructures de transports et de communication	488,8	125,4	0,0	0,0	125,4	84,1	0,0	0,0	84,1	67,1%	0,0%	0,0%	67,1%	17,2%
P3 : Intégration et Conquête des marchés	23,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
P4 : Plateforme logistique	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

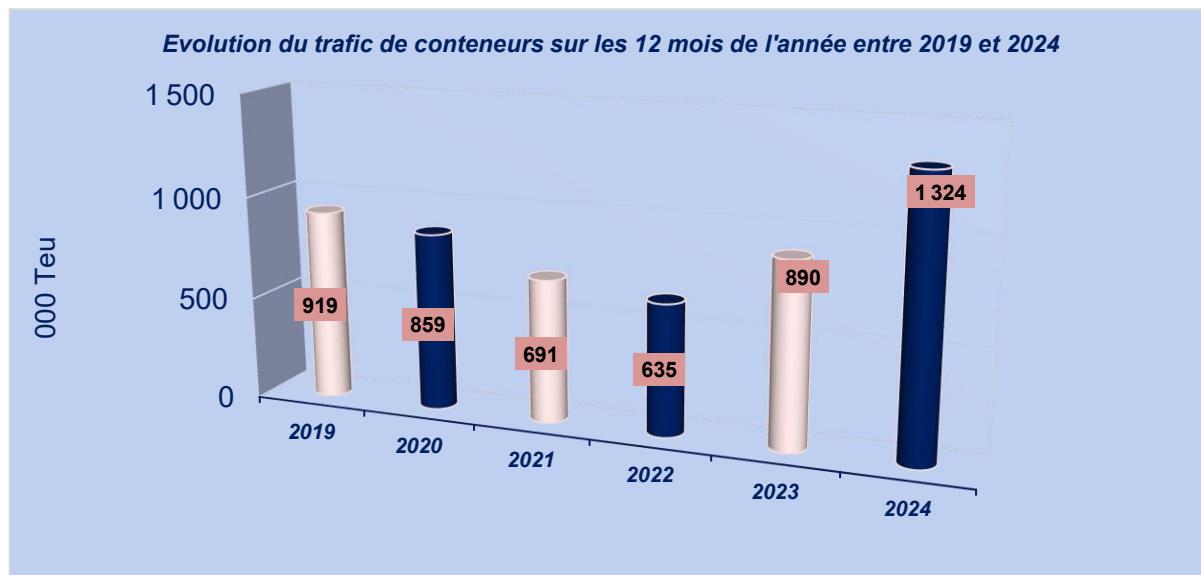
## Analyse des indicateurs de performance

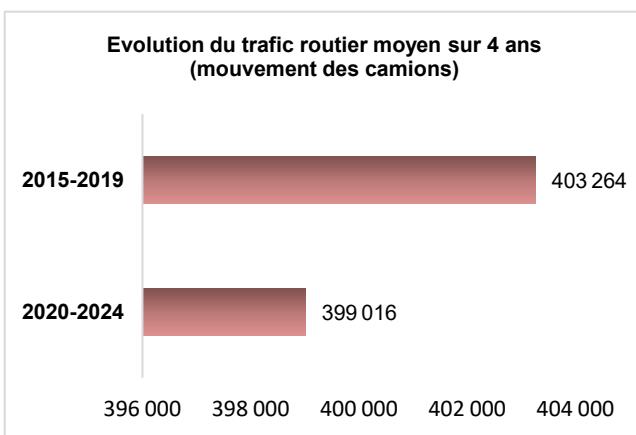
Les groupes thématiques ont examiné et apprécié huit indicateurs dont 4 ont été jugés satisfaisants. Il s'agit des indicateurs relatifs à la plateforme logistique, aux mouvements des navires, au volume du trafic maritime et à la population ayant accès à un réseau mobile.

L'indicateur de la balance commerciale en % du PIB a été jugé moyennement satisfaisant. Par contre la part des IDE dans le PIB, le nombre de passagers et le volume de fret aérien ont été jugés peu satisfaisants.

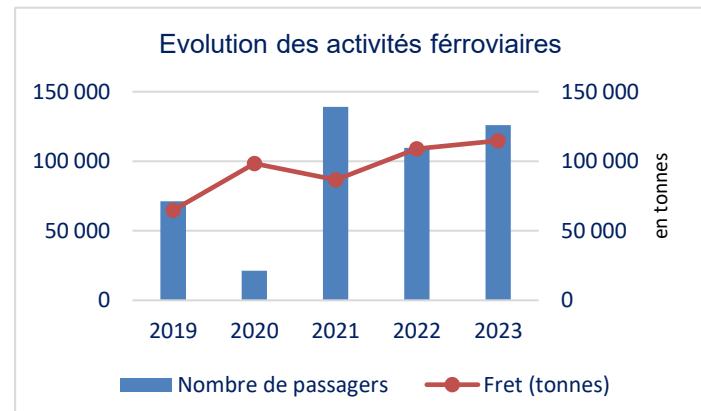
Indicateurs d'effet	Unité	Valeur				Taux d'achèvement %	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Part du PIB relative à la plateforme logistique	% du PIB	18,7	20	20,1	+1,4	100,5				■	
Balance commerciale	% du PIB	7	4	17,7	+10,7	152,8				■	
Part IDE du PIB	% PIB	5,9	5,6	4,1	-1,5	73	■				
Nombre de passagers (transport aérien)	Nombre	319 935		244 482	-75 453						
Volume de frets (Transport aérien)	Tonnes	8020		5589	-2431						
Mouvement des navires au port (moyenne)	Nombre	1814		1762	-52				■		
Volume du trafic (transport Maritime en Millions Tonnes métriques)	Million tonne métrique	14,77		15,45	+0,66					■	
Population ayant accès à un réseau mobile	%	42,5		54,5	+12					■	

Malgré les crises successives survenues pendant la période d'exécution du PND2020-2024, le secteur de connexion avec le monde a fait preuve de résistance comme l'indique l'évolution du trafic des conteneurs et du ferroviaire.



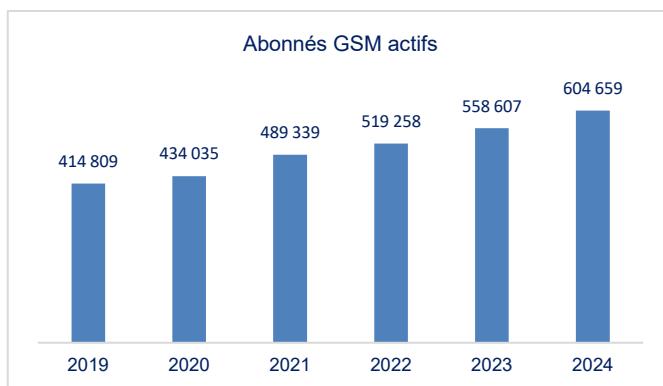


Source : DPCR



Source : SDCF

En ce qui concerne le développement de la connectivité numérique, la proportion de la population ayant accès au réseau mobile s'est renforcée de 46% entre 2019 et 2024 passant de 414 809 abonnées à 604 659 abonnées soit 189 850 abonnés supplémentaires. Grâce aux forfaits internet haut débit (4G+) accessible sur la téléphonie mobile, la commercialisation de la fibre optique et l'émergence des applications de monnaie électronique tels Dmoney et wafi, la diffusion et l'intégration des TIC dans l'économie s'est amélioré.



Source : Djibouti telecom

## Réalisations majeures

La connectivité régionale et internationale s'est renforcée avec l'acquisition de 4 nouveaux portiques qui ont permis de traiter 1,32 millions de conteneur en 2024.



Concernant le renforcement des partenariats commerciaux notamment avec l’Ethiopie, la loi n°124/AN/24/9<sup>ème</sup> L portant ratification de l’Accord général sur le commerce entre Djibouti et l’Ethiopie a été adoptée.

La plateforme numérique pour le suivi des opérations de transit Djibouti Ports Community Système (DPCS) a été opérationnalisée et une autre application pour la gestion instantanée de l’entretien du corridor routier (**YOLO v8**) a été introduit dans le cadre de la consolidation du hub logistique.

Complétant les autres infrastructures de transport, l’aéroport international de Djibouti a été rénovée avec un agrandissement de 600 mètres carrés, permettant ainsi de doubler sa capacité d’accueil de 150 personnes à 350 personnes.

Aussi, son aérogare, la salle de départ et d’arrivée des voyageurs ont été réhabilités en vue d’offrir des prestations de service de qualité.



Dans le cadre de renforcement des infrastructures routières et numériques, plusieurs projets importants sont initiés et cours de réalisation. Il s’agit de :

- Projet de corridor Addis-Djibouti ;
- Projet d’amélioration de la route Nagad-Loyada-Borama ;
- Projet régional d’intégration numérique en Afrique de l’Est

En perspective, pour améliorer la mobilité urbaine, il est prévu la construction d’un deuxième pont à la palmeraie financée à hauteur de 6,6 milliards FDJ, qui reliera Djibouti-ville à la commune de Balbala.

### Résumé de l’axe connectivité

La plateforme logistique et digitale s’est renforcée sur la période du PND malgré les répercussions de la pandémie et des tensions géopolitiques liées au conflit en Ukraine et de la crise en mer rouge. D’importantes actions ont été réalisées (nouvelles portiques portuaires, rénovation aéroport) alors que d’autres sont en cours pour réhabiliter les corridors routiers ou développer les infrastructures des TIC.

Cependant, la connectivité intra région et la mobilité urbaine constituent encore des défis pour le développement de pôles économiques régionaux et le cadre de vie.

## 5.4. Axe stratégique III : Institutions

### Objectif stratégique

L’axe stratégique Institutions avait pour objectif de « Promouvoir une administration publique efficace, renforcer l’État de droit, la transparence et la responsabilisation afin que tous les Djiboutiennes et Djiboutiens puissent contribuer, sans exclusion et dans un environnement de paix et de sécurité, à faire de Djibouti un pays Phare de la mer rouge et un hub commercial et logistique de l’Afrique ».

L’atteinte de cet objectif stratégique reposait sur la mise en œuvre des programmes suivants : i) amélioration de la gouvernance économique, financière et administrative ; ii) renforcement de la gouvernance administrative ; iii) renforcement des capacités institutionnelles en matière de gouvernance locale ; vi) amélioration de la gouvernance judiciaire et politique.

## Moyens de mise en œuvre prévus et bilan

Le Résultat Stratégique du 3ème axe du PND 2020-2024 comporte 280 projets totalisant 300,7 milliards FDJ dont 12 projets du PIP 2019 d’un montant de 9 milliards FDJ et 268 projets sans financement estimés à 291,7 milliards FDJ. Sur ce montant attendu, ce sont 12 milliards qui ont été mobilisés pour 7 projets soit un taux de mobilisation de 4%.

Ainsi, sur la période, les ressources allouées ont été dépensées à hauteur de 5,7 milliards FDJ soit un taux d’absorption de 27,4% et un taux d’exécution financière de l’axe institution de 1,9% par rapport à son coût prévisionnel global.

En nombre	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024			
				Publics	Privés	PPP	Total
<b>Axe stratégique 3: Institutions</b>	<b>12</b>	<b>268</b>	<b>280</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
P1: Gouvernance administrative, économique et financière	7	208	215	6	0	0	6
P2: Gouvernance locale	3	31	34	1	0	0	1
P3: Gouvernance politique et judiciaire	2	29	31	0	0	0	0

En milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Ressources mobilisées sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 3: Institutions</b>	<b>9,0</b>	<b>291,7</b>	<b>300,7</b>	<b>12,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12,0</b>	<b>4,1%</b>
P1: Gouvernance administrative, économique et financière	3,9	279,1	283,0	10,4	0,0	0,0	10,4	3,7%
P2: Gouvernance locale	3,7	9,6	13,3	1,6	0,0	0,0	1,6	16,6%
P3: Gouvernance politique et judiciaire	1,4	3,0	4,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%

Milliards FDJ	Projets PND	Ressources allouées				Ressources financières Exécutées				Taux d’absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 3 : Institutions</b>	<b>300,7</b>	<b>21,0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21,0</b>	<b>5,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>5,7</b>	<b>27,4%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>27,4%</b>	<b>1,9%</b>
P1: Gouvernance administrative, économique et financière	283,0	14,3	0,0	0,0	14,3	4,4	0	0	4,4	30,7%	0,0%	0,0%	30,7%	1,6%
P2: Gouvernance locale	13,3	5,3	0,0	0,0	5,3	1,1	0	0	1,1	20,5%	0,0%	0,0%	20,5%	8,1%
P3: Gouvernance politique et judiciaire	4,4	1,4	0,0	0,0	1,4	0,3	0	0	0,3	19,2%	0,0%	0,0%	19,2%	6,0%



## Analyse des indicateurs de performance

Les groupes thématiques ont examiné les 18 indicateurs définis pour suivre les progrès réalisés en matière de renforcement de la gouvernance dont 13 étaient renseignés.

Les sept indicateurs suivants ont été jugés satisfaisants

- L'existence d'une législation nationale relative à la statistique
- Nombre de cadres formés dans le secteur public
- Nombre de cadres et de techniciens dans le secteur privé et
- Le montant total de l'aide publique internationale
- Investissements étrangers /revenu national brut
- Subventions allouées aux collectivités par région (Million FDj)
- Nombre de sièges occupés par des femmes dans le parlement

L'indicateur du nombre des services déconcentrés opérationnels a été jugé moyennement satisfaisant.

Les autres indicateurs ont été jugés peu ou non satisfaisants :

- L'indicateur de l'état civil a été jugé non satisfaisant malgré une légère augmentation du nombre d'enfants de moins de 5 ans enregistrés par une autorité d'état civil. Les parties consultées estiment que le changement enregistré ne suffit pas à résoudre le problème d'enregistrement à l'état civil surtout en milieu rural.
- Nombre de service décentralisés inchangés depuis 2019 (état civil, fiscalité) a été jugé insuffisant et les services déconcentrés n'ont pas les moyens pour fonctionner normalement.

Indicateurs d'effet	Unité	Valeurs				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Dépenses publiques primaires en proportion du budget	% du budget total	61%		63%	+2						
Le pays est doté d'une législation nationale relative à la statistique		Oui		Oui							
Nombre de cadres étatiques formés	Nombre	446		700	254						
Nombre de cadres et de Techniciens dans le secteur privé	Nombre	3000		3500	500						
Montant total de l'aide publique internationale	Million USD	39,94		55	15						
Investissements étrangers /revenu national brut	% revenu brut	5,8		3,1	-2,7						
Nombre des services déconcentrés opérationnels	Nombre	15		17	+2						
Nombre de services décentralisés opérationnels	Nombre	2		2							
Subventions allouées aux collectivités par région (Million FDJ)	Millions FDJ	20		40	+20						
Nombre d'enfants de moins de 5 ans ayant été enregistrés par une autorité d'état civil	Nombre	13 887		14 000	+113						
Nombre de sièges occupés par des femmes dans le parlement	Nombre	11		26	+15						
Indice Mo Ibrahim de gouvernance en Afrique	Indice	41,8		43,1	1,3						
Indice de démocratie de The Economist Group	Indice	2,71		2,74	0,03						

### Réalisations majeures

Dans le cadre de la gouvernance économique et financière, la stabilité macroéconomique a été maintenue malgré les vents contraires de la pandémie et de l'environnement international.

La croissance de l'activité économique nationale a été soutenue passant de 4,4% en 2021, 5,2% en 2022, 7,5% en 2023 et 6,8% en 2024 après le 1,2% de 2020. La dynamique de croissance a été possible en partie grâce à la bonne tenue des branches du transport et de commerce. En moyenne, sur la période 2020-2024, l'inflation est maîtrisée à 2,4% malgré les tensions inflationnistes mondiales liées au conflit en Ukraine et les perturbations des chaînes d'approvisionnement.

Au total, au cours de ces 5 années du PND Djibouti ICI, le PIB s'est accru de 26% et le PIB par habitant de 25%.

En matière de gestion des ressources et des dépenses publiques, le gouvernement s'est engagé dans la consolidation de la soutenabilité des finances publiques avec la mise en œuvre du plan d'actions issu du PEFA (Public Expenditure and Financial Accountability).



Concernant le secteur financier, le cadre institutionnel et réglementaire relatif à la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme a été renforcé dans le cadre de la revue mutuelle du GAFIMOAN.

Ainsi, une agence nationale des avec la mise en place de l'agence nationale des renseignements financiers ANRF et d'un ensemble de sept textes pour se conformer aux 40 recommandations du GAFI. Des actions sont en cours pour développer l'interopérabilité du système de paiement ou moderniser la centrale des risques.

S'agissant du pilotage des politiques publiques, l'ambition du Gouvernement d'assurer la disponibilité de données fiables et actualisées pour le développement du pays, s'est concrétisée par la réalisation du Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH-3) et la rénovation du modèle macroéconomique de Djibouti.

Dans le domaine de la planification, la reddition des comptes du PND a été traduite par la mise en œuvre d'une revue finale du PND Djibouti ICI 2020-2024 pour apprécier l'exécution financière, les réalisations et l'état d'avancement vers les objectifs de la vision 2035.

Au titre de la décentralisation, la mise en œuvre du projet ADIL a contribué au renforcement des capacités institutionnelles des autorités locales avec notamment la réhabilitation ou la construction des conseils régionaux mais aussi à l'amélioration du cadre de vie.

#### **Résumé de l'axe stratégique Institution**

La mise en œuvre du PND 2020-2024, s'est effectuée dans un environnement international marqué par les répercussions des crises successives mais l'économie a poursuivi sa consolidation avec un PIB en hausse moyenne de 5% sur la période et une inflation maîtrisée.

Diverses actions majeures ont été réalisées ou sont en cours pour le renforcement du système financier, la gestion des comptes publiques, de gouvernance locale et le pilotage des politiques publiques.

### **5.5. Performances de l'Axe stratégique IV : Thèmes transversaux**

#### **Objectif**

L'axe transversal du PND 2020-2024 avait pour objectif « la réalisation d'actions qui constituent les fondamentaux de la transformation économique et sociale en vue de faire de Djibouti un pays phare de la mer Rouge et un hub commercial et logistique de l'Afrique ».

Pour l'atteinte de cet objectif, les trois programmes suivants ont été formulés : i) développement du capital Humain, ii) protection contre la vulnérabilité environnementale et le développement des énergies renouvelables ; iii) l'économie numérique et l'innovation technologique

## ⊕ Moyens de mise en œuvre prévus et bilan

Au total 176 projets d'une valeur de 1009 milliards FDJ ont été identifiés dont 155 projets sans financement pour lesquels 37 ont bénéficié des ressources s'élevant à 68,5 milliards FD soit un taux de mobilisation global de 7%. Le programme Environnement et Changement Climatique affiche cependant un taux de financement de 53%.

Les ressources allouées de 118,5 milliards FDJ ont été consommées à hauteur de 50,8 milliards FDJ soit un taux d'absorption de 43% alors que l'exécution financière par rapport au financement attendu n'est que de 5%.

En nombre	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Projets financés sur la période 2020-2024			
				Publics		Privés	
				PPP	Total	PPP	Total
<b>Axe stratégique 4 : Thèmes transversaux</b>	<b>21</b>	<b>155</b>	<b>176</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
P1 : Capital humain	11	81	92	8	1	0	9
P2: Energie renouvelable	4	28	32	2	0	2	4
P3: Environnement et Changement Climatique	6	46	52	3	0	0	3

Milliards FDJ	Projets PIP 2019	Projets sans financement	Banque des projets PND	Ressources mobilisées sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 4 : Thèmes transversaux</b>	<b>50,0</b>	<b>959,3</b>	<b>1 009,3</b>	<b>40,9</b>	<b>0,055</b>	<b>27,59</b>	<b>68,5</b>	<b>7,1%</b>
P1 : Capital humain	34,4	100,0	134,4	16,2	0,1	0,0	16,2	16,2%
P2 : Energie renouvelable	13,8	841,1	855,0	15,0	0,0	27,6	42,6	5,1%
P3 : Environnement et Changement Climatique	1,8	18,2	19,9	9,7	0,0	0,0	9,7	53,2%

	Banque des projets PND	Ressources allouées				Ressources financières exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
<b>Axe stratégique 4: Thèmes transversaux</b>	<b>1 009,3</b>	<b>90,8</b>	<b>0,055</b>	<b>27,59</b>	<b>118,5</b>	<b>29,1</b>	<b>0,1</b>	<b>21,7</b>	<b>50,8</b>	<b>32,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,8</b>	<b>42,9%</b>	<b>5,0%</b>
P1: Capital humain	134,4	50,5	0,1	0,0	50,6	24,5	0,1	0,0	24,6	48,5%	100,0%	0,0%	48,6%	18,3%
P2: Energie renouvelable	855,0	28,9	0,0	27,6	56,5	4,6	0,0	21,72	26,3	15,8%	0,0%	78,7%	46,6%	3,1%
P3: Environnement et Changement Climatique	19,9	11,4	0,0	0,0	11,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

### 5.5.1. Capital Humain

#### ⊕ Objectif du programme

Il s'agit de renforcer le capital humain pour améliorer l'employabilité des personnes qui cherchent du travail mais également pour renforcer la compétitivité de l'économie notamment par le renforcement du système éducatif.

#### ⊕ Moyens de mise en œuvre prévus et Bilan



Pour l'atteinte de l'objectif de ce programme, 92 projets estimés à 134,4 milliards FD ont été formulés dont 81 projets sans financement pour lesquels 9 projets ont reçu des ressources d'un montant de 16,2 milliards FDJ soit un taux de mobilisation de 16%.

Les ressources allouées ont été dépensées à concurrence de 24,6 milliards FDJ soit un taux d'absorption de 48,6% et un taux d'exécution financière du programme de 18,3% par rapport au financement prévisionnel.

	Projets PIP 2019	Projet PND	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publics	Privés	PPP	Total	
P1: Capital humain	11	81	92	8	1	0	9	11,1%

	Projet PND (milliards FD)	Ressources allouées				Ressources financières				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécu du PND
						Exécutées								
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
P1: Capital humain	134,4	50,5	0,1	0	50,6	24,5	0,1	0	24,6	48,50%	100,00%	0,00%	48,60%	18,30%

## ➊ Indicateurs de l'éducation

Au total, 18 indicateurs ont été renseignés et appréciés dont 7 sont désagrégées par sexe. 14 indicateurs ont été jugés satisfaisants.

Par contre, les indicateurs relatifs au préscolaire et aux dépenses publiques ont été jugés moyennement satisfaisants.

Indicateurs d'effet	Unité	Valeurs				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
<b>Taux brut de scolarisation au primaire</b>	%	<b>93,5%</b>	<b>100%</b>	<b>99,2%</b>	<b>+5,7</b>	<b>99,2</b>					<b>100%</b>
Taux brut de scolarisation au primaire, garçon	%	98,6%	100%	101,5%	+2,9	+101,5					
Taux brut de scolarisation au primaire, fille	%	87,7%	100%	96,7%	+9	96,7					
<b>Taux brut de scolarisation premier cycle du secondaire</b>	%	<b>70,9%</b>	<b>100%</b>	<b>86,70%</b>	<b>+15,8</b>	<b>86,7</b>					<b>100%</b>
Taux brut de scolarisation premier cycle du secondaire, garçon	%	70,5%	100%	90,9%	+20,4	90,9					
Taux brut de scolarisation premier cycle du secondaire, Fille	%	61,9%	100%	82,2%	+20,3	82,2					
<b>Taux brut d'admission au primaire</b>	%	<b>90,2%</b>	<b>100%</b>	<b>109%</b>	<b>+18,2</b>	<b>109</b>					<b>100%</b>
Taux brut d'admission au primaire, garçon	%	93,2%	100%	111,2%	+18	111,2					
Taux brut d'admission au primaire, fille	%	87,0%	100%	106,5%	+19,5	106,5					
<b>Parité fille/garçon dans l'accès au primaire</b>	%	<b>0,91</b>	<b>1</b>	<b>0,98</b>	<b>+0,07</b>	<b>98</b>					<b>100%</b>



Indicateurs d'effet	Unité	Valeurs				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
		Référence (a)	Cible (b)	Réalisée (c)	(c-a)		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Parité fille/garçon dans l'accès au premier cycle secondaire	%	0,89	1	0,92	+0,03	92					■
Taux brut d'admission premier cycle du secondaire	%	63,9%	85%	83,9%	+20	98,7					■
Taux brut d'admission premier cycle du secondaire, garçon	%	67,5%	85%	87,1%	+19,6	102,5					■
Taux brut d'admission premier cycle du secondaire, fille	%	60,0%	85%	80,5%	+20,5	94,7					■
Taux brut de scolarisation au préscolaire,	%	14%	30%	28,4%	+14,4	94,6					■
Taux brut de scolarisation au préscolaire, garçon	%	14%	30%	29%	+15	96,7					■
Taux brut de scolarisation au préscolaire, fille	%	14%	30%	27,7%	+13,7	92,3					■
% dépenses publiques affectée à l'éducation	%	14,4%		11,3%	-3,1						■

## ✚ Indicateurs de la Santé

Les progrès réalisés dans le domaine de la santé ont été représentés par 11 indicateurs qui ont été renseignés et appréciés. Les valeurs de ces indicateurs ne sont pas désagrégées par sexe.

Parmi eux 7 indicateurs ont été jugés satisfaisants. Les parties consultées estiment que les efforts déployés dans le domaine de la santé ont pu enclencher des améliorations en matière de renforcement des ressources humaines et la lutte contre certaines maladies comme le paludisme.

Indicateurs d'effet	Valeurs				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
	Référence (a)	Cible (b)	Réalisé (c)	c-a		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Proportion de femmes en âge de procréer (15 à 49 ans) qui utilisent des méthodes modernes de planification familiale (Taux de prévalence de la contraception)	19	65	55,8	36,8	85%					■
Nombre de médecins pour 10000 habitants	1,35	2,03	1,91	0,56	94%					■
Nombre d'infirmiers pour 10000 habitants	3,53	5,3	4,93	1,4	93%					■
Nombre de sagefemmes pour 10000 femmes en âge de procréer (15-49 ans)	2,15	3,1	2,91	0,76	94%					■
Proportion d'accouchements assistés par du personnel de santé qualifié	87,4	100	97,48	10,1	97%					■
Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans pour 1000	59	40	43,8	15,2	91%					■
Incidence de la tuberculose pour 100 000 habitants	260	180	212	-48	85%					■
Incidence du paludisme pour 1 000 habitants	23	14	15,8	-7,2	87%					■
Incidence de l'hépatite B pour 100 000 habitants	600	540	552	-48	98%					■
% des dépenses publiques affectées à la santé	6,4		6,49	0,09						



Indicateurs d'effet	Valeurs				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
	Référence (a)	Cible (b)	Réalisé (c)	c-a		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Nombre de personnes pour lesquelles des interventions contre les maladies tropicales négligées sont nécessaires	110 561		110 513	-48						

### 5.5.2. Environnement, changement climatique et énergies renouvelables

#### ✚ Objectif

Ce programme vise à mettre en œuvre i) un ensemble de mesures qui permettent de remédier à la vulnérabilité environnementale et aux changements climatiques et ii) d'accroître l'utilisation des énergies renouvelables et la mise en œuvre de mesures de maîtrise de l'énergie afin de consolider la sécurité de l'approvisionnement énergétique, de réduire les coûts des services énergétiques payés par les consommateurs d'énergie.

#### ✚ Moyens de mise en œuvre prévus et bilan

Ce sont 84 projets chiffrés à 874,9 milliards FDJ, qui ont été identifiés dans le cadre du développement des énergies renouvelables et du programme d'adaptation au changement climatique dont 74 projets sans financement pour lesquels 7 projets d'un montant de 52,3 milliards FDJ ont obtenu un financement soit un taux de mobilisation de 6%.

Par rapport aux ressources allouées de 67,9 milliards FDJ, les sommes utilisées s'élèvent à 26,3 milliards FDJ soit un taux d'absorption de 38,7%.

S'agissant de l'exécution financière des projets attendus du PND, le taux est de 3%.

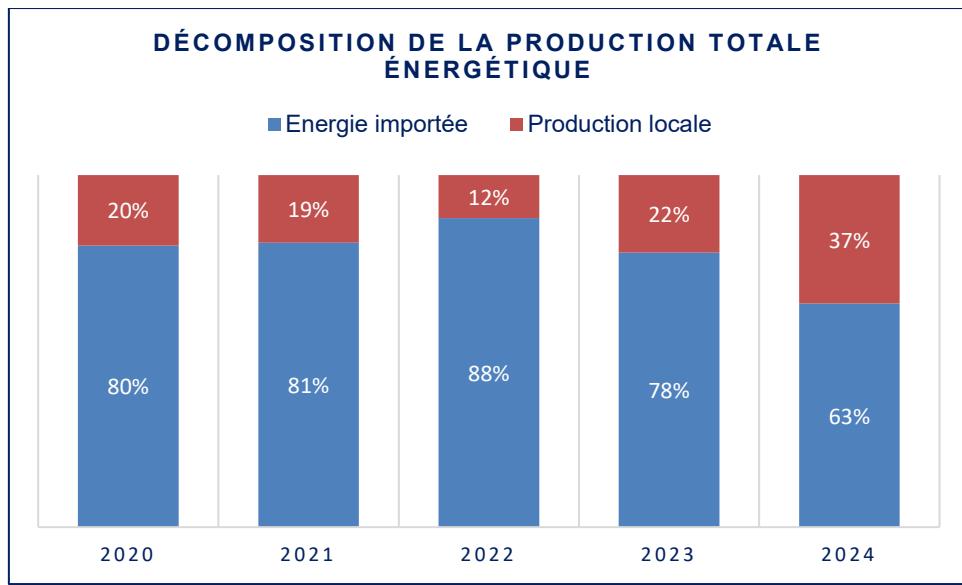
	Projets PIP 2019	Projet PND	Banque des projets PND	Projets mobilisés sur la période 2020-2024				Taux de Mobilisation
				Publics	Privés	PPP	Total	
P2: Energie renouvelable	4	28	32	2	0	2	4	14,3%
P3: Environnement et Changement Climatique	6	46	52	3	0	0	3	6,5%

Axe stratégique 4 : Thèmes Transversaux	Projet PND (milliards FDJ)	Ressources allouées				Ressources financières Exécutées				Taux d'absorption des ressources financières				Taux d'exécution du PND
		Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	Publiques	Privées	PPP	Total	
P2: Energie renouvelable	855	28,9	0	27,6	56,5	4,6	0	21,72	26,3	15,80%	0,00%	78,70%	46,60%	3,10%
P3: Environnement et Changement Climatique	19,9	11,4	0	0	11,4	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%



## ▪ Analyse de performance

Pour le développement des énergies renouvelables, la mise en place du parc éolien a contribué à renforcer l’approvisionnement énergétique et a commencé à réduire légèrement les importations énergétiques.



## ▪ Réalisations majeures

- Le parc éolien, solaire
- La deuxième interconnexion électrique avec l’Ethiopie est en cours d’exécution sur la période du PND
- Projet de « Mise en œuvre de Technologies d’Adaptation dans les Ecosystèmes Fragiles des Plaines de Djibouti ».
- Mise en œuvre du programme Ozone relatif au protocole de Montréal
- Projet d’évaluation initiale de la Convention de Minamata sur le mercure
- Projet de Réactualisation du Plan National de mise en œuvre de la Convention de Stockholm

### 5.5.3. Transformation numérique

## ▪ Objectif

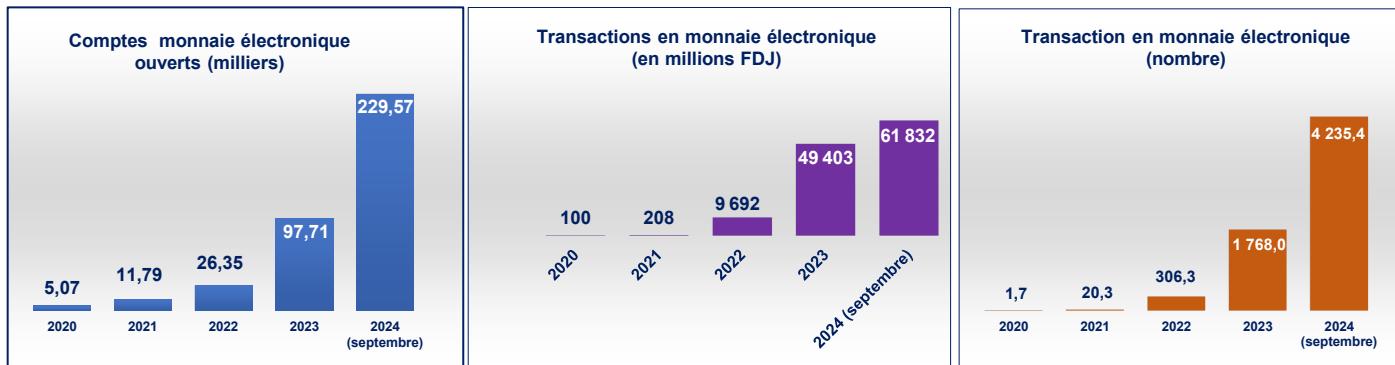
L’objectif poursuivi pour l’accélération de la transition numérique consistait à « Mettre en place l’écosystème permettant de généraliser la digitalisation et d’exploiter la puissance de la transformation numérique pour favoriser l’émergence d’une économie dynamique et inclusive ».

## ▪ Analyse de performance

Pour suivre et évaluer les progrès réalisés en matière de transformation numérique, 2 indicateurs ont été renseignés et appréciés. Il s'agit du :

Indicateurs d'effet	Valeurs				Taux d'achèvement (%)	Appréciation				
	Référence (a)	Cible (b)	Réalisé (c)	c-a		1 NS	2 PS	3 MS	4 S	5 TS
Existence de cadres légaux et réglementaires adoptés encadrant le secteur des télécommunications et la transformation digitale	Non		Oui							Vert
Nombre d'opérateurs (entreprises) offrant des services numériques	0		2	2						Vert

Les deux indicateurs appréciés ont été jugés satisfaisants. Les parties consultées sont satisfaits des services offerts par les deux opérateurs de la place. L'évolution des utilisateurs des services numériques et des transactions en monnaie électronique en témoigne.



## Résumé

Les efforts du Gouvernement pour le renforcement du capital humain, notamment dans les domaines de l'accès à l'éducation et la santé ont été importants. Pour ce qui est de l'économie numérique, la gouvernance du secteur est marquée par la création d'un ministère délégué, alors que les transactions électroniques ont enregistré une progression impressionnante sur la période.

La mise en place d'un parc éolien et la réalisation en cours d'un parc solaire renforcent la transition énergétique.



## 6. ATTENTES ET ASPIRATIONS DES POPULATIONS DES 5 REGIONS

Les séances de focus groupes et des visites de terrain organisées par l'équipe chargée de la revue finale du PND ICI, ont permis d'écouter les citoyens et de comprendre leurs attentes et aspirations. De façon globale, les citoyens demandent d'élargir les voies de participation et souhaitent avoir davantage d'opportunités pour participer directement au développement de leur environnement, à travers des mécanismes d'écoutes, des plateformes numériques, et des mécanismes accessibles de recours, comme ils appellent à être davantage consultés et leurs propositions considérées dans l'élaboration des politiques publiques et projets qui les concernent.

Plus concrètement, les citoyens ont majoritairement exprimé des attentes en matière de qualité des services publics dans les domaines clés suivants : éducation, santé, emploi, transport et les opportunités d'ouverture et d'épanouissement, notamment à travers la culture et le sport. La qualité des services dans ces domaines devrait être appréhendée en termes de qualité de l'offre et d'accessibilité dans des conditions favorables.

**En matière d'emploi**, les jeunes consultés ont exprimé leurs attentes par rapport au manque d'opportunités économiques afin d'absorber le chômage, pour le renforcement de la formation professionnelle et l'appui à l'entreprenariat.

**En matière d'éducation**, thème qui rencontre le plus d'attentes, l'accent est mis sur l'amélioration de la qualité des apprentissages et leur adaptation aux besoins du marché du travail, en renforçant les compétences pédagogiques des enseignants, et en mettant en place un système d'orientation pour maximiser les chances de réussite scolaire.

**En matière de santé**, les populations des régions expriment des attentes pour une offre de soins accessible à tous, en termes de coût et de proximité. Les attentes dans ce domaine portent sur le renforcement conséquent des effectifs du personnel médical et sur la répartition équitable des infrastructures de santé sur l'ensemble du territoire. Elles souhaitent aussi une couverture sanitaire généralisée, notamment pour les couches défavorisées. Tous insistent sur la qualité des services auxquelles cette couverture doit donner accès.

**En matière de transport et de mobilité**, les citoyens déplorent les difficultés de transports intrarégional. Les habitants de zones rurales et montagneuses déplorent leur enclavement, qui entrave leur capacité à développer des activités économiques viables. En milieu urbain, la faible disponibilité de transports publics, accessibles, denses et sécurisés, est présentée par les femmes et les jeunes notamment comme une barrière à leur mobilité et à leur inclusion.

**Dans le domaine de la culture** et plus largement des loisirs d'épanouissement, les jeunes en particulier appellent à la valorisation et à la multiplication des espaces dédiés à l'expression culturelle et artistique, et des infrastructures et activités sportives.



## 7. CONCLUSIONS, ET RECOMMANDATIONS

### 7.1. Conclusions

1. La formulation des résultats n'est pas toujours alignée sur la Gestion axé sur les Résultats (GAR). Elle utilise souvent des verbes non SMART qui n'expriment pas l'action ce qui rend difficile le suivi et le renseignement des indicateurs (environ 50% des indicateurs n'ont pas de valeur réalisée et 76% n'ont pas de valeur cible).
2. Un mécanisme d'appel à projets mal défini et peu régulé, a été mis en place, mais il n'a pas entièrement fonctionné comme prévu. Les conférences d'arbitrage et un cadre de dialogue avec les partenaires techniques et financiers n'ont pas eu lieu, ce qui a eu comme conséquence une pléthore de projets sans financement (87% de la banque des projets).
3. Le dispositif institutionnel de coordination et de suivi-évaluation a été clairement défini dans le document de formulation du PND 2020-2024 à travers la création d'un groupe de travail interministériel et d'un comité de pilotage des interventions du PND conformément au Décret n°2015-290/PR/MEFCI. Cependant, l'opérationnalisation de ce mécanisme n'a pas été effective.
4. Absence de revues annuelles. Les rapports annuels, principalement descriptifs, sont basés quasi exclusivement sur une logique budgétaire, laquelle est calculée directement sur les exécutions des interventions et ne prends pas en considération les taux de progrès dans les indicateurs.
5. La connaissance et l'appropriation du PND ICI, en tant que cadre stratégique de développement reste mitigées (absence de plan de communication et de visibilité du PND). La communication limitée autour du PND, notamment au niveau régional, a rendu difficile la mise en valeur de la participation des acteurs régionaux et la concrétisation de la vision de partenariat stratégique portées par le PND ICI.
6. La fonction de pilotage a été limitée en l'absence de données actualisées pour alimenter les indicateurs sociaux (pauvreté monétaire indice de gini, IPM, etc...).
7. Le PND s'est doté de mécanismes de coordination (Groupes thématiques, points focaux de S&E qui, malgré une certaine complexité et fonctionnement variable, ont contribué aux synergies entre partenaires et entre interventions, ainsi que l'intégration du genre de manière transversale (cas de l'éducation, la santé, jeunesse et sports, handicap, etc.). Cependant, l'absence d'un budget sensible au genre et d'indicateurs désagrégés empêchent l'analyse de la contribution du PND à la réduction des vulnérabilités.



## ▪ Progrès saillants 2020-2024 :

- Malgré les implications des diverses crises internationales, l'économie Djiboutienne a fait preuve de résilience et maintenu son dynamisme avec une progression moyenne du PIB de 5% sur la période 2020-2024. La contribution du secteur tertiaire est toujours prépondérante avec + 4 points de croissance, suivi du secteur secondaire +0,6 point et 0,4 point pour le primaire.
- La faible performance du PND en matière d'execution financière découle de la combinaison d'une absence de priorisation des projets et d'un besoin de financement (483 milliards fdj par an) largement au-delà de la moyenne de financement de l'économie observée entre 2011-2019 (101 milliards FDJ).
- Le marché de l'emploi montre des signes d'amélioration avec un taux de chômage qui a diminué selon les données du 3ème RGPH en comparaison au 47% de l'enquête EDAM4.
- En matière d'accès à l'éducation, la construction entre 2020-2024 de 97 écoles préscolaires, 35 au primaire, 28 écoles au niveau d'enseignement moyen, et 20 établissements au niveau de l'enseignement secondaire général et technique ont permis d'améliorer entre autres le taux brut de scolarisation au primaire qui passe de 93% en 2019 à 99,2% en 2024 ; de 72,5% à 86,7% au niveau moyen et de 47% à 52,5% au niveau secondaire général.
- Au titre de la santé, la construction de 6 nouvelles structures de santé notamment l'hôpital de tadjourah et celui en cours de la CNSS permet d'améliorer l'accès aux services de soins ainsi que le nombre de médecins pour 10 000 habitants qui a augmenté de 2 à 6 sur la période du PND.
- Pour l'énergie et l'électrification, le parc éolien, le parc solaire en cours de réalisation ainsi que la deuxième ligne d'interconnexion renforcent l'approvisionnement et la transition énergétique. Le projet électrification durable a permis le branchement gratuit au profit de 13 500 ménages soit 8% de l'ensemble des ménages. Le taux d'accès à l'électricité a atteint 76% en 2024 contre 60% en 2017.
- Concernant l'accès à l'eau, la réalisation de l'usine de dessalement pour une production de 22500 m<sup>3</sup>/jour en phase 1 avec une capacité finale de 45000 m<sup>3</sup>/jour renforce l'approvisionnement en eau potable de la population. Le taux d'accès se situe à 90% en 2024. Alors qu'à l'horizon 2035, il est projeté une couverture universelle.
- Au niveau des infrastructures, la connexion avec le reste du monde s'est renforcée avec l'acquisition de 4 portiques, la rénovation de l'aéroport, la réhabilitation ou la construction des corridors routiers.
- Concernant le TIC le taux de pénétration de l'internet mobile est passé de 42,5% à 54,5% entre 2019 et 2023 alors que le nombre d'abonnés de mobile money est passé de 5070 à 229 570 en 2024. L'écosystème de l'économie numérique s'est renforcé avec la mise en place d'un ministère délégué et d'une stratégie de transformation numérique.
- Au titre de développement du tourisme, la capacité hôtelière s'est accrue avec l'installation de 4 nouveaux hôtels de plus de 3 étoiles (AYLA, Escale international, Best western, Gadileh hôtel).

- Au titre de l'amélioration de la Gouvernance, le pays s'est engagé dans la réforme des comptes publics avec le PEFA, la conformité aux 40 recommandations du GAFI dans le cadre de la lutte contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme (LBCFT) et la création de l'école nationale d'études judiciaires.

#### ▪ **Défis persistants**

En dépit des progrès notables enregistrés, des défis importants persistent en termes de lenteur dans la transformation structurelle de l'économie, d'inégalités sociales et spatiales et de faiblesses du système productif, de ressources humaines et de gouvernance.

Ainsi, malgré une amélioration par rapport à son niveau de 2019 (0,508), l'indice de développement humain (IDH) demeure faible à 0,515 en 2022 alors que le seuil de développement moyen se situe à 0,55 selon le PNUD.

La pauvreté non monétaire touche, selon la RGPH-3, 53,4% des ménages et la connectivité intra région et la mobilité urbaine constituent encore des défis pour le développement de pôles économiques régionaux et le cadre de vie.

Le prix élevé de l'énergie 50FDJ/Kwh constitue une contrainte pour la compétitivité et l'adaptation aux réchauffement climatique.

## 7.2. Recommandations

### ✚ **Recommandations de niveau stratégique**

Le développement durable et inclusif constitue le but ultime de toute réflexion pour la définition du nouveau PND. Ce but pourrait englober, à titre indicatif, les domaines suivants :

- Economie résiliente (économie numérique, industrialisation, emploi) ;
- Capital humain (conditions de vie, bien-être, genre, migrants) ;

### ✚ **Recommandations pour une bonne Gouvernance du PND**

- Le nouveau PND devra adopter une architecture plus simple et efficiente en termes du nombre de programme de sous programmes et du cadre de résultats (réduction et qualité du nombre d'effets, produits, activités clés, indicateurs).
- Prévoir un dispositif institutionnel pour la priorisation des projets de développement soumis à financement ;
- Le PND sera assorti d'un plan d'action prioritaire des projets structurants avec une programmation financière triennale glissante ;
- Accélération des réformes pour la mise en place d'un budget en mode programme pour renforcer l'articulation du PND et l'exécution budgétaire ;
- Mettre en place un cadre intégré de financement ;



- Faire des revues périodiques et renforcer la production des données actualisées pour alimenter les indicateurs de suivi de performances ;
- Le PND devra renforcer l'approche genre et les droits humains dans toutes ses actions, et accorder une importance particulière aux questions émergentes (changement climatique, chocs sanitaires, transition énergétique, numérique, etc.).

### **Pertinence**

Compte tenu de la densité et de la complexité des enjeux de développement de Djibouti, le prochain PND devra identifier et cartographier les causes structurelles de la pauvreté, et des autres défis persistants, afin d'opérer une transformation structurelle sur les plans politique (gouvernance et démocratie) et socioéconomique en se fondant sur les “6 transitions<sup>4</sup>” que sont (a) le système alimentaire; (b) l'éducation de qualité pour tous ; (c) l'emploi et la protection sociale; (d) l'accès à l'énergie, (e) la biodiversité et pollution ; et (f) la connectivité digitale.

### **Efficacité et efficience**

Compte tenu de la taille du pays, de la densité des besoins et des contraintes d'accès, le PND devra :

- Optimiser ses avantages comparatifs et ses ressources pour appuyer la création de pôles de développement ou des zones de convergence fondés sur des indicateurs de pauvreté et de vulnérabilité.
- Accompagner la réalisation des études/enquêtes/recensements pour améliorer la qualité de la planification des programmes, faciliter le suivi de la performance et mesurer l'impact des interventions.
- Pour faciliter le suivi de la performance et l'évaluation de l'impact en termes d'efficacité et d'efficience, le prochain PND devra disposer d'une théorie de changement, d'un cadre logique, d'un cadre de résultats et d'un cadre de suivi-évaluation budgétisé avec un minimum d'indicateurs SMART, tous disposant de valeurs référence et cible.
- Le mécanisme d'appel à projets devra être bien défini et bien régulé par le MEFI en concertation avec les autres parties prenantes. Les exigences et les critères de sélection des projets à financer devront être clairs et précis et faire l'objet de consensus entre les différentes parties prenantes. Les conférences d'arbitrage et les réunions de plaidoyer auprès des partenaires techniques et financiers devront être programmées en concertation avec les partenaires clés.

### **Durabilité**

Pour assurer la pérennité des interventions, le PND devra établir un certain équilibre entre les durabilités économique, sociale et environnementale.

---

<sup>4</sup> Groupe des Nations Unies pour le Développement Durable, Septembre 2023



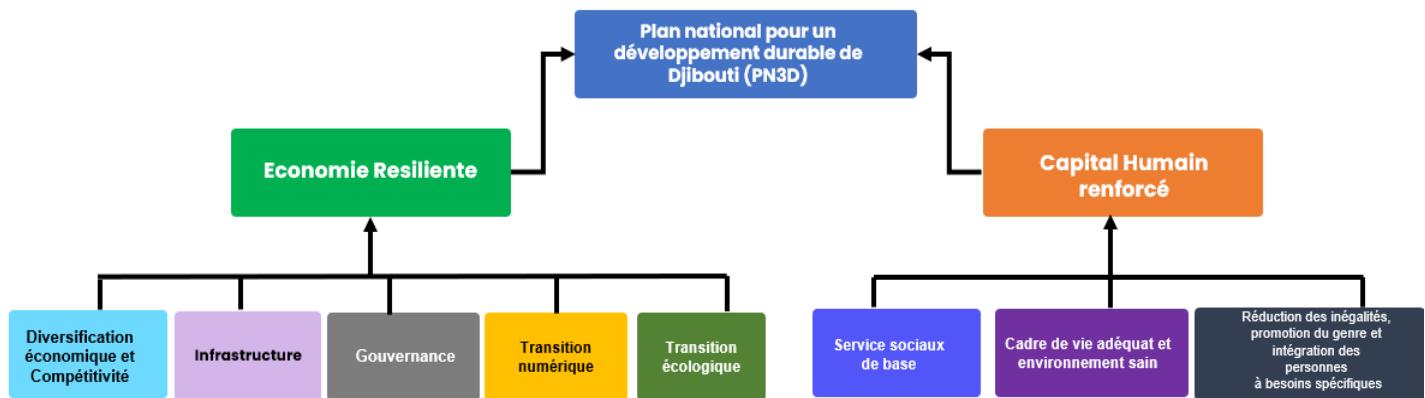
Pour cela le PND devra inscrire, comme modalités exigibles pour tous les projets, une stratégie d’implication des partenaires locaux, des bénéficiaires et de la société civile au processus de gestion.

### **Coordination et suivi-évaluation**

- Revitaliser les instances prévues par la loi de la Vision 2035 ;
- L’ensemble des parties prenantes du PND devraient être impliquées dans le choix des indicateurs de valeur stratégique, alignés avec le système national des statistiques et les ODD et être associés et s’impliquer systématiquement dans le suivi, le reporting et la communication sur le PND.
- Le comité ou groupe thématique chargé du S&E devra être doté de moyens et d’autorité pour jouer pleinement ce rôle central.

## 8. ESQUISSE DES CHOIX STRATEGIQUES DU PN3D 2025-2030

<b>PILIERS</b>	<b>PROGRAMME</b>
<b><u>Une économie Résiliente</u></b>	P1. Diversification et Compétitivité P2. Renforcement des infrastructures P3. Gouvernance P4. Transition numérique P5. Transition écologique.
<b><u>Un Capital humain renforcé</u></b>	P1 : Service sociaux de base (éducation, santé et formation) et protection sociale P2 : Cadre de vie adéquat et environnement sain (logement, assainissement et salubrité, ...) P3 : Réduction des inégalités, promotion du genre et intégration des personnes à besoins spécifiques.



## 9. ANNEXES

### **Annexe 1 : Déroulement du processus de la Revue finale**

#### **i) Phase d'examen de la documentation**

Cette phase a été réservée à l'examen des documents et fiches disponibles sur le PND et ses programmes / projets afin de dégager une vue d'ensemble de la problématique et du contexte de réalisation du PND. Des rencontres de briefing virtuelles et de cadrage avec le comité de gestion de la revue ont permis de bien cadrer la mission, de clarifier les objectifs et les questions de l'évaluation, le partnership impliqué et les rôles respectifs, de se mettre d'accord sur un calendrier de réalisation des différentes tâches, ainsi que sur les modalités de restitution des résultats de la revue. Cette phase a permis au consultant international de récupérer les documents et d'orienter la méthodologie et le plan de travail de la mission.

#### **ii) Phase de conception**

Cette phase nous a permis :

- d'examiner les cadres de résultats du PND et de comprendre les logiques des différentes interventions
- L'élaboration de la matrice d'évaluation (critères d'évaluation, questions d'évaluation, indicateurs)
- l'élaboration d'une stratégie de collecte et d'analyse des données, ainsi que d'un plan de travail concret et réaliste pour la phase de terrain.
- L'élaboration de méthodes et outils de collecte de données (grilles d'appréciation des indicateurs, ateliers de réflexion et d'échanges, guides d'entretien, questionnaires).

Tous ces éléments ont été développés en concertation avec le comité de gestion de la revue finale du PND.

#### **iii) Phase de collecte des données**

La phase de collecte des données est la plus importante et la plus déterminante pour l'étude. Elle s'est déroulée sous forme d'ateliers de consultations, d'échanges et d'appréciation des résultats du PND, sous forme d'observations et d'entretiens individuels et des focus groupes avec les autorités et les conseils régionaux des cinq régions, des collectivités locales, des responsables de programmes / projets, des gestionnaires, des groupes cibles et des partenaires techniques et financiers du PND. L'identification des participant-e-s aux ateliers de consultations et interlocuteurs s'est faite en concertation avec le comité de gestion de la revue finale du PND. Des guides d'entretien et des questionnaires ont été élaborés par les consultants.



#### **iv) Phase de compilation et d'analyse des données**

Les données et informations collectées ont permis d'analyser et comparer les résultats obtenus au regard des résultats attendus. L'Excel a été utilisé pour le traitement des données quantitatives.

Les données qualitatives ont permis d'interpréter et d'expliquer les progrès enregistrés vers la réalisation des effets et leur contribution aux priorités nationales déclinées dans le document du PND, à l'atteinte et à l'intégration des Objectifs de Développement Durables (ODD). L'analyse a servi aussi à élucider les facteurs explicatifs des progrès, à mettre en relief les bonnes pratiques et dégager les leçons apprises de la mise en œuvre du PND. L'analyse des changements observés au niveau des effets a été complétée par l'analyse des produits pour apprécier leur contribution à la réalisation des effets. L'analyse a privilégié l'évolution du contexte national et international, l'appréciation de la pertinence et de l'efficacité des opérations réalisées dans le cadre du PND.

#### **v) Analyse de l'évolution du contexte national**

La contextualisation des critères précités est fondamentale pour mettre en lumière les changements ou les tendances de changement au niveau des effets du PND au regard de l'évolution du contexte national et international et de leurs répercussions sur la réalisation du PND. L'accent a été mis sur les thématiques abordées dans l'analyse du contexte national conduite lors du processus d'élaboration du PND 2020-2024.

#### **vi) Evaluation de la pertinence**

L'évaluation de la pertinence a porté sur les éléments permettant de répondre à la question générale « dans quelle mesure les interventions du PND répondent aux attentes et priorités nationales, aux besoins des groupes ciblés et des acteurs principaux concernés par le PND. Ainsi la pertinence du PND a été appréciée au regard : (i) de l'alignement des objectifs du PND sur les priorités nationales déclinées dans le document du PND ; (ii) des ODD et engagements internationaux de la République de Djibouti ; (iii) des politiques et stratégies sectorielles ; (iv) des nouveaux défis et par rapport aux questions émergentes dans le contexte national ; (v) des droits des populations, des personnes et des groupes vulnérables.

#### **vii) Evaluation de l'efficacité**

L'évaluation de l'efficacité a consisté d'abord à apprécier les progrès enregistrés ou non vers la réalisation des effets et leur contribution aux priorités nationales à travers les indicateurs proposés dans le document du PND. Pour porter un jugement de valeur sur l'efficacité des interventions du PND, cinq ateliers groupant les différentes parties prenantes ont été organisés pour examiner conjointement, la pertinence et la formulation des indicateurs présentés dans les différents cadres de résultats, puis apprécier conjointement la valeur réalisée de chacun des indicateurs renseignés par rapport à ses valeurs référence et cible et le taux de réalisation.

Les travaux des sous-groupes ont été restitués et discutés en séance plénière et des conclusions et des recommandations ont été dégagées.

A la fin de chaque atelier les parties prenantes présentes ont été sollicités pour proposer des projets en cours ou achevés qui feront l'objet d'études de cas en vue de disposer d'une analyse détaillée permettant d'apprécier l'efficacité, l'efficience des résultats obtenus et leurs effets sur les bénéficiaires et la société de façon générale.

#### **viii) Analyse du pilotage et du suivi-évaluation du PND**

La revue s'est intéressée à l'analyse du cadre harmonisé de suivi et évaluation et a porté sur l'architecture du système S&E et les mécanismes et les outils de suivi, l'organisation et la réalisation de missions ou de visites de suivi ainsi que des revues annuelles, la qualité des rapports de suivi et des revues annuelles ainsi que leur utilisation pour la prise de décision ou des mesures correctives.

#### **ix) Phase de synthèse des résultats de la revue finale du PND**

Cette phase a été réservée à la rédaction et la restitution du rapport final qui a intégré les commentaires fournis par les participant-e-s au workshop de restitution, les difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre du PND, ainsi que des recommandations pour l'amélioration de la conception et la mise en œuvre du prochain PND.

### **1.7 Contraintes, limitations et mesures d'atténuation**

La méthodologie adoptée pour réaliser la revue finale du PND « Djibouti ICI 2020 – 2024 » consistait à examiner les résultats obtenus au regard des résultats prévus, à identifier les goulots d'étranglement et les problèmes rencontrés tout au long de la mise en œuvre des programmes et projets du PND. La revue a porté également sur la qualité de l'intégration des questions transversales (Genre, droits humains, changement climatique). Elle a été menée par une équipe du DEP sous l'encadrement d'un consultant international et un consultant national.

En l'absence de théorie de changement et d'un cadre logique bien structurés, l'équipe d'évaluation s'est limitée à examiner les cadres de résultats obtenus (produits et effets) au regard des résultats escomptés pour chaque axe stratégique du PND. Plusieurs facteurs ont constitué des contraintes à la réalisation de la revue finale du PND :

- Le PND est un portefeuille multisectoriel regroupant plusieurs programmes et projets. La difficulté principale rencontrée réside principalement dans la construction causale complexe des interventions.
- Cette complexité se traduit aussi par l'absence d'une Théorie de changement explicite fiable et solide.
- Le temps alloué à la revue ne permettait pas de faire des analyses approfondies pour les 1006 projets de la banque de projets.
- L'indisponibilité ou l'accès limité à certaines données sur les réalisations ; et
- L'indisponibilité des données de suivi des programmes et des rapports d'avancement.



Toutefois, ces facteurs ont pu être partiellement atténués par des entretiens et des focus groupes, en faisant appel à un expert local pour atteindre les parties prenantes nationales, en élargissant l'examen des documents et en redéfinissant la portée de la revue.

**Annexe 2 :**

**Plan de travail et livrables (annexe)**

	Statut	Mois						Produits /livrables
		08	09	10	11	12	01	
<b>Phase d'examen de la documentation</b>								
Réunions de cadrage et réunions introductives	A distance	■						
Examen des documents clés	A distance	■						
<b>Phase de conception</b>								
Préparation de la note conceptuelle	A distance	■						Méthodologie
Elaboration du recueil des outils d'évaluation	A distance	■						
<b>Collecte des données</b>								
Validation des outils d'évaluation	Présentiel		■					
Organisation d'un atelier national de lancement	Présentiel		■					
Entretiens avec les parties prenantes	Présentiel		■					
Visites / réunions avec les ministères sectoriels	Présentiel		■					
Organisation ateliers de consultations publiques	Présentiel			■				Rapport synthèse des consultations publiques
<b>Analyse et synthèse des données</b>								
Compilation et analyse préliminaire	Présentiel				■			
Analyse des données collectées	Présentiel				■			
Analyse des allocations financières	Présentiel				■			
Focus groupes au sein des 5 régions	Présentiel					■		Rapport synthèse des focus groupes
Elaboration du rapport provisoire de la revue	Présentiel					■		
Organisation d'un atelier de partage	Présentiel					■		Rapport provisoire de la revue
Formulation et validation des recommandations	Présentiel					■		
Finalisation et soumission du rapport de la revue	Présentiel					■		
Réunion pour valider le rapport de la revue	Présentiel					■		



		Mois						
	Statut	08	09	10	11	12	01	Produits /livrables
Rédaction du rapport final de la consultation	Présentiel							Rapport final de la revue
Elaboration du manuel des procédures de S&E	Présentiel							Manuel des procédures de S&E
Elaboration d'un plan de formation sur le S&E des politiques publiques.	Présentiel							Plan de formation Canevas des rapports de S&E
Elaboration des modules et matériel de formation	Présentiel							Modules de formation
Validation du plan et des modules de formation	Présentiel							
Organisation et animation d'ateliers de formation des cadres de la DEP	Présentiel							



Direction de l'Economie et du Plan (DEP)

Immeuble Sarian, BP : 2535

Tél : +253 21352801/21351559

Site web : <https://direction-economie.gouv.dj>

Mail : [dep@economie.gouv.dj](mailto:dep@economie.gouv.dj)