

Djibouti InfraSAP

Première Phase – Vue d'ensemble

InfraSAP Première Phase: Comment renforcer les infrastructures pour atteindre les objectifs de la Vision 2035

1. Comment les infrastructures contribuent-elles au développement ?

- a. Objectifs macro-économiques : emplois, croissance, exportations
 - Comment et où les secteurs clés de l'économie dépendent-ils des infrastructures? Comment et où sont-ils affectés par les déficiences de ces dernières?
- b. Objectifs de politiques publiques: sociales, environnementales
 - Comment et où les objectifs clés des politiques publiques du pays dépendent-ils des infrastructures? Comment et où sont-ils affectés par les déficiences de ces dernières?

2. Où est-ce que les performances des infrastructures ne sont pas à la hauteur, et pourquoi ?

- a. **Connectivité**
 - Quelle est la performance des infrastructures en termes d'accès, de qualité, d'efficacité et de durabilité ?
- b. **Finance**
 - Les infrastructures sont-elles financées de manière appropriée ?
 - Les dépenses publiques consacrées aux infrastructures sont-elles adéquates et efficaces ?
 - Quelles sont les contraintes qui pèsent sur le financement privé national et international ?
- c. **Governance**
 - Les projets d'infrastructure sont-ils planifiés et gérés de manière adéquate ?
 - Les marchés d'infrastructures et réglementations sont-ils bien conçus ?
 - Les entreprises publiques d'infrastructure sont-elles bien administrées et gérées ?

3. Djibouti InfraSAP porte sur les secteurs des Technologies de l'information et de la communication (TIC), de l'électricité et des transports



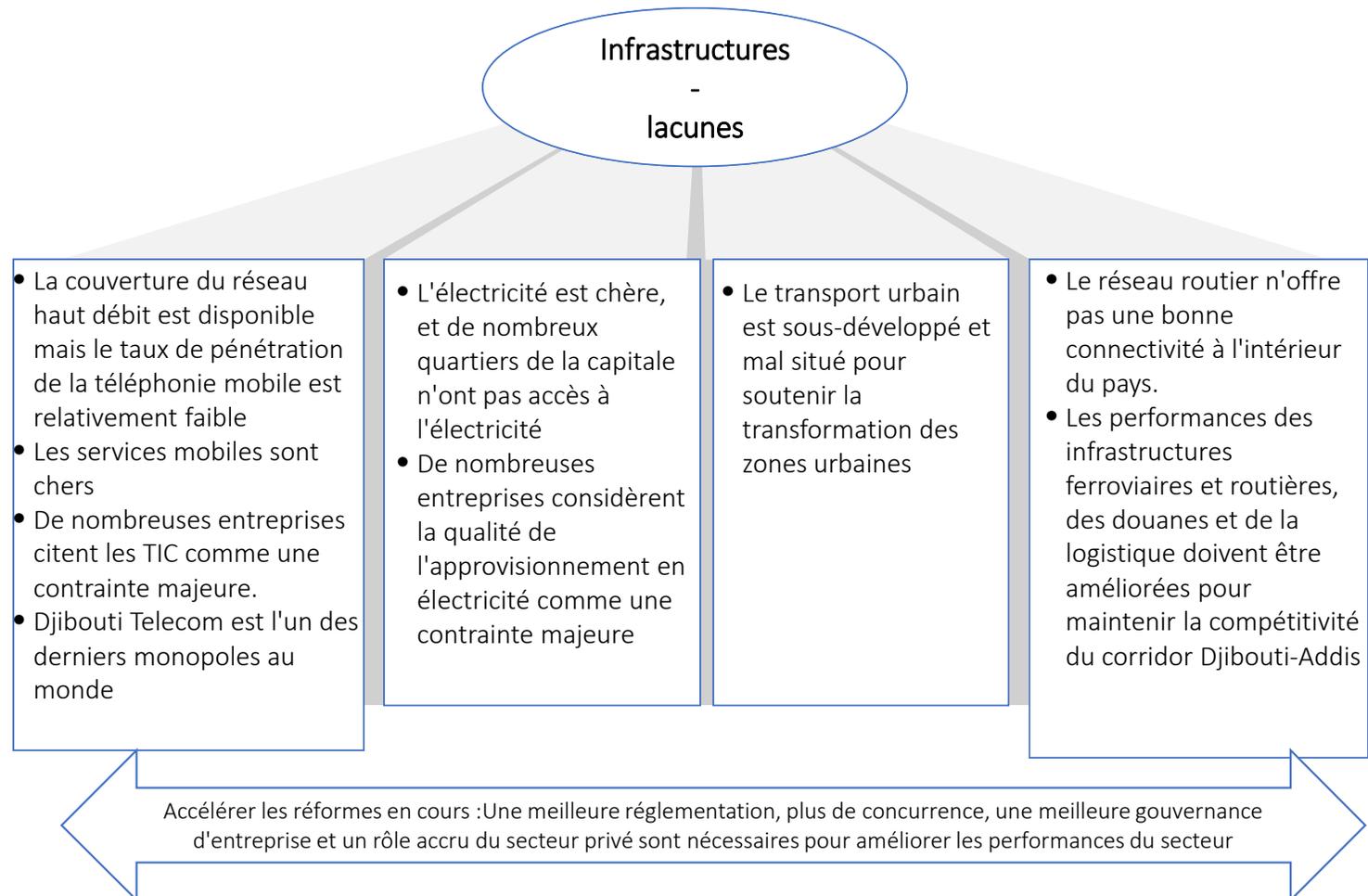
Vision 2035

- « Transformation structurelle de l'économie pour la rendre plus diversifiée et compétitive, avec un rôle important du secteur privé. »
- « Tripler le revenu par habitant d'ici 2035, grâce à l'expansion des investissements privés nationaux et étrangers... et des infrastructures de bonne qualité à des prix compétitifs »

Messages Clés

Le développement des infrastructures a largement contribué à la croissance de Djibouti, mais des obstacles subsistent pour créer des emplois, et favoriser le développement du secteur privé

- Djibouti joue un rôle central dans le développement de la région de la Corne de l'Afrique en tant que **corridor de transport et épine dorsale du réseau TIC**.
 - Ces secteurs ont **contribué à plus de 25 % du PIB annuel** et resteront des moteurs de croissance.
 - La croissance au cours de la dernière décennie est due aux investissements dans les infrastructures.
- Il existe une **différence substantielle entre les performances de l'infrastructure frontale « tournée vers l'extérieur » et les performances de celle « tournée vers l'intérieur »** qui limite la productivité et la croissance de l'emploi.
- Les réformes engagées, par exemple la création d'un organisme de régulation des télécommunications et d'une unité PPP, doivent être accélérées et approfondies.
- Les efforts visant à améliorer l'accès doivent porter sur l'accès aux trois secteurs.



Maintenir le rôle pivot de Djibouti dans le développement de la Corne de l'Afrique

Djibouti possède actuellement le port le plus efficace de la région et dispose de meilleurs systèmes de liaison entre les infrastructures. Toutefois, compte tenu du développement de ports et de points de passages concurrents, le pays devra maintenir son avantage concurrentiel en tant que pôle de logistique et de connectivité numérique. Pour cela, il faudra remédier aux inefficacités en matière de douanes et de logistique, **et améliorer la performance des investissements (coûteux) dans les liaisons de transport avec l'Éthiopie.**

Secteur ferroviaire

- Tension électrique insuffisante
 - Manque d'intégration avec les zones industrielles
 - Recours à (ESLSE - The Ethiopian Shipping and Logistics Service Enterprise) pour le transport de marchandise (affectation des cargos de fret).
-
- Les solutions comprennent la location de locomotives diesel (leasing), une tarification reflétant les conditions de marché, l'amélioration du trafic en l'intégrant aux zones d'exportation et aux zones industrielles et en rendant opérationnel le transport du pétrole, ainsi que l'implication d'acteurs privés dans les opérations ferroviaires pour améliorer les services.

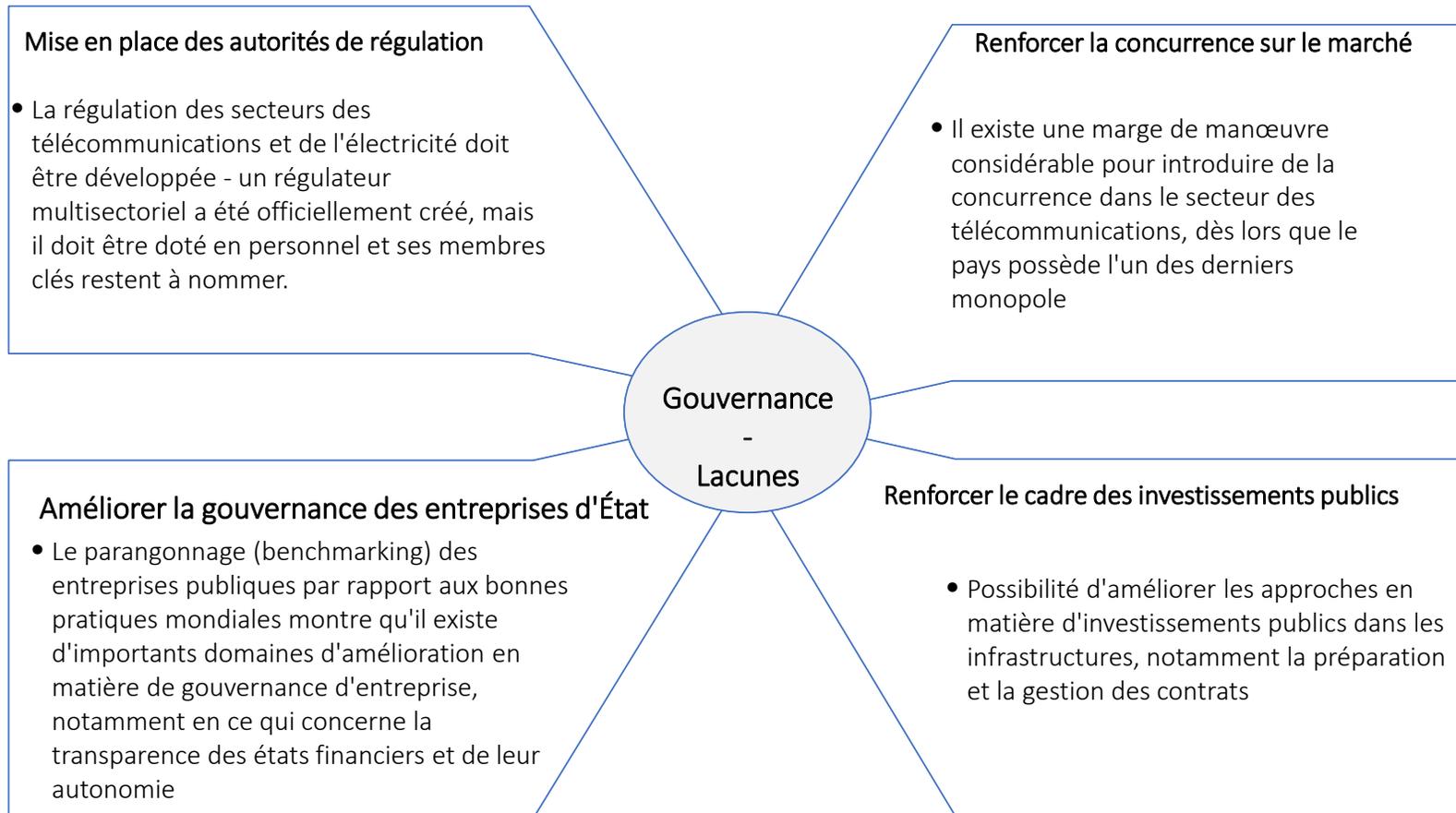
Secteur routier

- Les corridors routiers vers l'Éthiopie comportent des tronçons de route en mauvais état en raison du manque d'entretien et de la surcharge des camions.
-
- Investissements visant à étendre et à renforcer ces corridors en garantissant un bon entretien et une bonne exploitation. Envisager le recours aux PPP pour les prestations de services.

Ports

- Les opérations portuaires sont efficaces à Djibouti par rapport aux autres pays de la région.
-
- Possibilité d'améliorer la gouvernance d'entreprise ; renforcement du cadre réglementaire

L'amélioration de la gouvernance des marchés, des secteurs et des entreprises publiques sera importante pour renforcer les performances du secteurs



Le secteur privé peut jouer un rôle plus important dans le financement et la fourniture d'infrastructures

- Jusqu'à présent, Djibouti a fait **un usage relativement limité des PPP**, principalement dans les ports.
- Les PPP peuvent apporter des avantages en allouant les risques de manière appropriée au secteur privé, et en ouvrant un espace pour l'expertise du secteur privé et l'innovation technologique. **Le pays dispose d'un fort potentiel en matière d'énergies renouvelables, en plus de son emplacement stratégique pour les transports et les TIC.**
- Pour que les PPP jouent un rôle plus important, **trois domaines doivent être abordés :**

Identification et développement de projets PPP pilotes

Développement de PPP pour des projets présentant des avantages évidents en termes de financement et d'exploitation par le secteur privé, avec une préparation conforme aux bonnes pratiques internationales, procédure de passation concurrentiels et transparentes et une structuration, permettant une atténuation efficace des risques, avec le soutien des Institutions Financières Internationales (IFIs).

Comblent les lacunes sectorielles importantes

Principalement en accélérant le développement du cadre réglementaire et de la concurrence dans les secteurs des TIC et de l'électricité.

Renforcement intersectoriel du cadre des PPP

Démontrer un engagement clair en faveur des PPP par le biais d'une politique publique sur les PPP comblant les lacunes relatives à la préparation et à la passation des PPP, et en dotant l'unité PPP des ressources nécessaires.

Les projets pilotes pourraient comprendre:

- (1) **L'Electricité** : L'énergie solaire photovoltaïque et géothermique ;
- (2) **Le secteur routier**: Corridor routier Djibouti-Addis Abeba par le biais de PPP/participation privée;
- (3) **TIC**: nouveaux entrants privés sur le marché de la téléphonie mobile, investissements dans les réseaux de fibre optique et les centres de données.

Le Fonds Souverain de Djibouti (FSD) peut jouer un rôle essentiel dans le programme d'infrastructures

Renforcer la gouvernance des entreprises publiques afin d'améliorer l'efficacité et la responsabilité, et d'accroître le rendement pour le gouvernement.

Catalyser de nouvelles activités et des projets innovants dans le domaine des infrastructures, en diversifiant l'économie et en encourageant une croissance plus large portée par le secteur privé à Djibouti.



Investisseur phare dans des projets d'infrastructure clés, en particulier les PPP, pour attirer les investisseurs étrangers, tout en diffusant les bonnes pratiques en matière de collaboration avec le secteur privé.

Approfondir l'infrastructure financière de l'économie locale, en contribuant à la croissance du marché des capitaux et à l'émergence de nouveaux intermédiaires financiers, en développant et en proposant des produits financiers qui attireront ces nouveaux investisseurs.

L'expérience mondiale en matière de fonds d'investissement stratégiques montre que les performances à long terme du FSD seront renforcées par la mise en place d'un cadre de gouvernance incluant transparence et divulgation, ainsi que la mobilisation de ressources en capital conforme aux objectifs fixés pour le fonds.

Maintenir le rôle pivot de Djibouti dans le développement de la Corne de l'Afrique

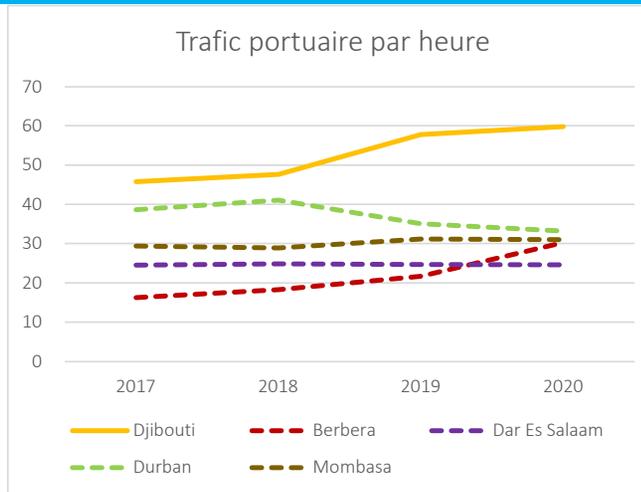
Les investissements en infrastructures ont permis à Djibouti de se positionner en tant qu'itinéraire clé pour le transport, et en tant qu'épine dorsale (*backbone*) des TIC dans la Corne de l'Afrique

- Le pays a un rôle majeur dans le développement de la région de la Corne de l'Afrique, qui devrait, en tant que corridor de transport et épine dorsale du réseau TIC, connaître une des plus rapide croissance d'Afrique.
- C'est également un corridor de transit stratégique vers l'Afrique centrale. Les secteurs des transports et des télécommunications ont contribué à plus de 25% du PIB annuel. La Vision 2035 de Djibouti prévoit que le secteur des transports continuera à contribuer à la formation du PIB à hauteur de 25% en 2035.
- Djibouti joue un rôle essentiel en tant que fournisseur de services logistiques à l'Éthiopie par le biais du port de Djibouti, et dans une moindre mesure, à d'autres pays enclavés d'Afrique de l'Est. En 2019, le port de Djibouti a représenté entre 20 et 25 % des recettes de l'État, tout en soutenant 6 500 emplois directs (équivalant à environ 25% des 30 000 emplois du secteur privé dans la nation), et 6 000 emplois indirects.
- Compte tenu du développement de ports et de de points de passages concurrents, le pays devra maintenir son avantage concurrentiel en tant que centre de logistique et de connectivité numérique. Pour ce faire, il faudra remédier aux inefficacités des douanes et de la logistique et **améliorer les performances des investissements coûteux dans les liaisons de transport vers l'Éthiopie.**

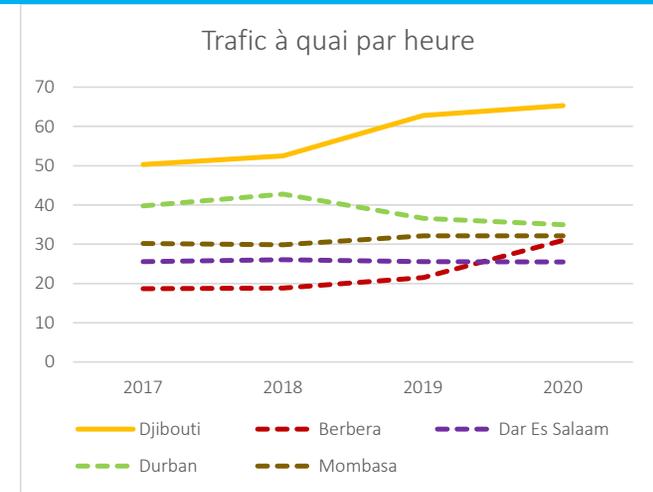
Djibouti surpasse ses pairs de la région en termes de performance et de productivité portuaires, mais les coûts sont plus élevés

- Un récent rapport de la Banque mondiale évaluant la performance des ports à conteneurs indique que bien qu'aucun port d'Afrique subsaharienne ne figure parmi les 50 premiers ports, Djibouti occupe le premier rang, à 61.
- Dans le cadre d'une étude réalisée en 2018 par la Banque mondiale, Mombasa et Djibouti se sont classés au premier rang en matière d'efficacité technique parmi les ports d'Afrique orientale et australe

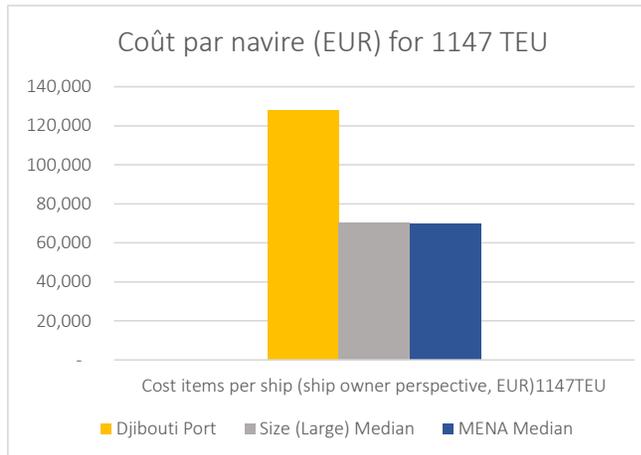
- Au niveau des ports, les coûts d'expédition à Djibouti sont relativement plus élevés que les valeurs de référence, peut-être en raison de délais d'attente plus longs



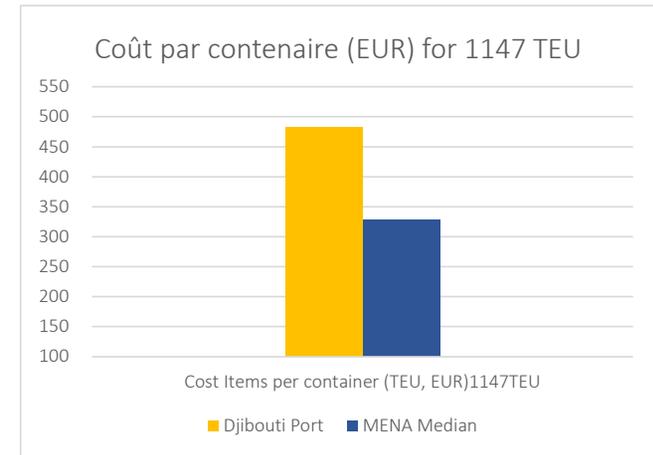
Source: Marine Traffic



Source: Marine Traffic

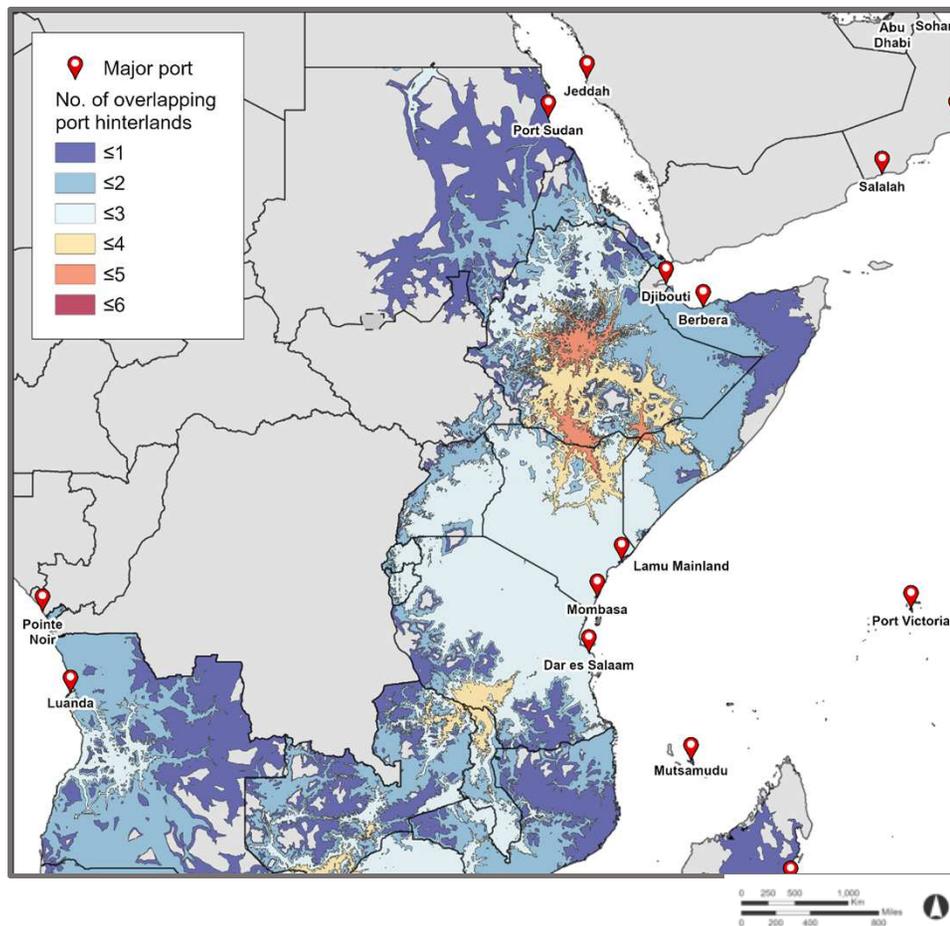


Source: University of Antwerp Chain Cost Model



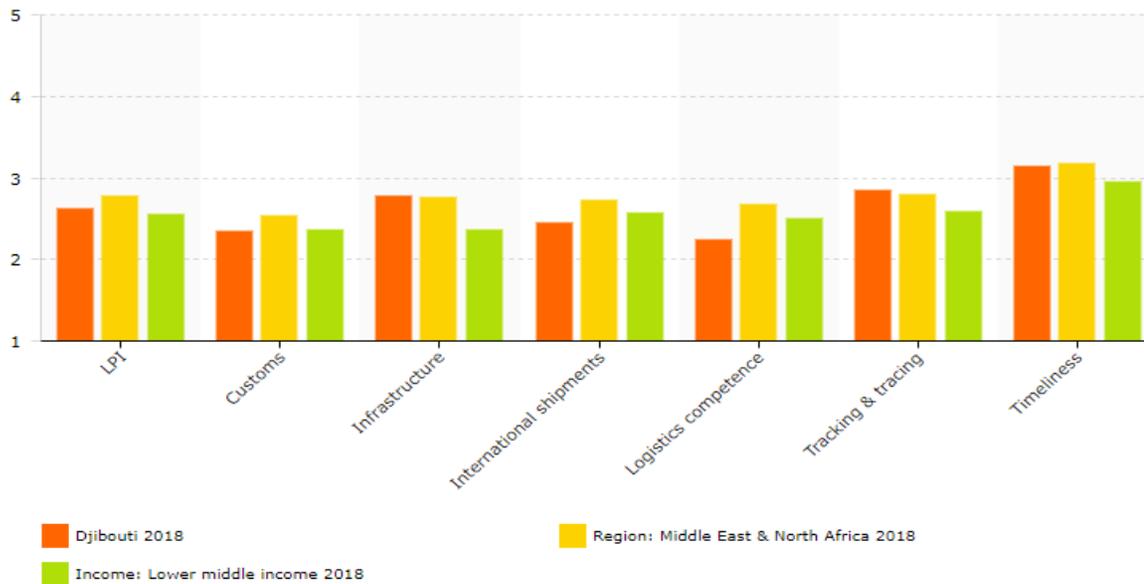
Source: University of Antwerp Chain Cost Model

Il existe plusieurs ports à Djibouti et dans ses environs qui peuvent être des concurrents potentiels à moyen et long terme



- L'économie de Djibouti repose sur les services portuaires pour l'importation de céréales alimentaires et de tous les produits industriels. Soixante-dix pour cent du fret au port est expédié vers ou depuis l'Éthiopie.
- Il est crucial de maintenir la compétitivité du port de Djibouti alors que d'autres ports émergent dans la région (comme Berbera, Lamu et Assab). Cela nécessite de se concentrer sur une connectivité plus intégrée, plus efficace et plus rentable de l'arrière-pays.
- Afin de maintenir l'avantage concurrentiel de Djibouti, il est impératif d'améliorer les performances des infrastructures de transit et du « volet immatériel (*soft side*) » - douanes et logistique.

Il est possible d'améliorer les compétences en matière de logistique et de douane afin de réduire les coûts de transit

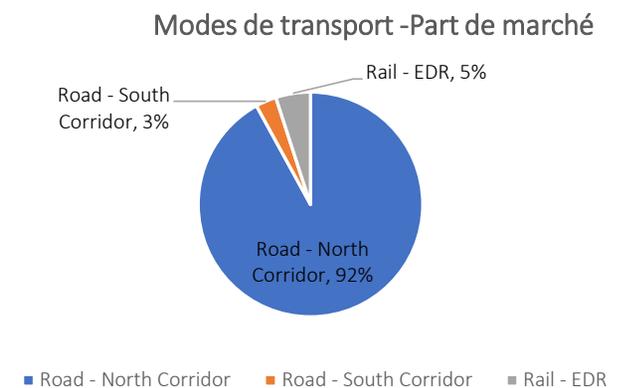


Source: Logistics Performance Index (World Bank)

Indicator	Djibouti	MENA - moyenne régionale	Revenu intermédiaire (tranche inférieure) - moyenne
LPI (2018) Overall score (1=low to 5=high)	2.64	2.77	2.57

Corridor Djibouti Addis - Bien que le corridor Nord représente actuellement 92 % de ce mode, la qualité est extrêmement déficiente

- Actuellement, les trois principales routes entre le port de Djibouti et Addis-Abeba sont :
 - Corridor Nord" (en rouge sur la carte) : Djibouti - frontière de Galafi - Semera
 - "Corridor Sud (en bleu sur la carte) : Djibouti -Frontière de Guelileh- Dewele/Dire Dawa
- Les deux corridors sont caractérisés par la présence de tronçons en mauvais état, de systèmes de logistique et de transport inefficaces et de coûts élevés. Le corridor sud est actuellement en meilleur état que le corridor nord et offre un itinéraire légèrement plus court. La prise en compte du contexte sécuritaire peut également être important.
- Malgré l'existence d'un péage de 20 USD et la mise en œuvre d'une réforme institutionnelle du secteur qui a créé en 2013 l'Agence routière (ADR) et en 2018 Djibouti Ports Corridor Road SA (DPCR), le réseau routier souffre d'un entretien insuffisant. Il n'existe actuellement aucun contrôle de la charge par essieu. Par conséquent, les camions sont souvent surchargés.
- Les investissements futurs doivent garantir l'entretien des routes afin qu'elles restent en bon état. **Les PPP sont une option pour y parvenir.**



Relever les défis du chemin de fer Éthiopie-Djibouti

- Un rapport récent fait état d'une augmentation significative des recettes de la Compagnie du chemin de fer Djibouto-Ethiopienne (the Ethio-Djibouti Standard Gauge Railway Share Company (**EDR**)), s'élevant à 86,13 millions de dollars US en 2021, soit une augmentation de 37,5 % par rapport à 2020. C'est un signe positif, cependant, **même ce niveau de recettes est insuffisant pour couvrir à la fois les coûts opérationnels et les exigences du service de la dette.**
 - L'intégration avec les zones d'exportation et les zones industrielles est faible, car la ligne principale n'est pas reliée aux zones industrielles individuelles, ce qui crée des problèmes de transport et de logistique au niveau du dernier kilomètre (« last mile») pour les entreprises.
 - La plupart des exportateurs continuent à utiliser le transport routier - malgré le temps et le coût financier plus élevés - en raison de sa plus grande flexibilité et fiabilité par rapport aux deux prises quotidiennes du train.
- **L'Ethiopian Shipping and Logistics Services Enterprise (ESLSE) détermine la proportion du trafic de conteneurs d'importation qui voyage par rail et par route, tout en disposant de sa propre flotte de camions.**
- Bien que la sécurité ait été améliorée et qu'aucun accident important n'ait été enregistré en 2021, la vitesse et le service des chemins de fer ont été limités par le passé en raison du vandalisme et des vols, ainsi que des collisions entre les trains et le bétail. La récente mise en œuvre (le 25 août 2021) du règlement sur la protection de la sécurité ferroviaire par la région Somali d'Éthiopie pourrait également contribuer à atténuer ce problème.
- Malgré l'achèvement de la ligne en 2016, des retards dans la construction du réseau de transmission ont entraîné des problèmes de coupures de courant et des problèmes techniques de surtension qui empêchent le rail de fonctionner à sa vitesse opérationnelle.
- Le trafic de passagers a subi un impact négatif en raison des conflits et des problèmes de sécurité entre la frontière des États régionaux d'Oromia et de Somali.

Mesures visant à améliorer la productivité et l'utilisation des chemins de fer

Recommandations à court terme

- Réajuster la structure tarifaire en fonction de la demande et des volumes d'exportation des entreprises en Éthiopie, en particulier pour les conteneurs de 20 pieds, en s'appuyant sur une analyse de marché appropriée afin d'optimiser les tarifs.
- Utiliser des locomotives diesel (de préférence louées) jusqu'à ce que le problème d'électricité soit résolu. Des locomotives bimodes (diesel et électrique) pourraient également être utilisées entre Nagad et le port de Doraleh pour éviter les échanges de locomotives à Nagad.
- **Mettre en place d'un contrat de concession avec EDR** précisant ses droits et obligations, ainsi que les aspects exclusifs et non exclusifs de la concession. Cela pourrait inclure (i) un contrat pluriannuel d'exploitation et de maintenance des infrastructures, (ii) une concession tripartite de services de transport de passagers avec EDR et le gouvernement éthiopien, dans laquelle EDR est payée pour exploiter les services de transport de passagers déficitaires, et (iii) d'une concession de fret non exclusive.
- **Envisager l'octroi de concessions ainsi que l'ouverture des opérations ferroviaires au secteur privé** pour la logistique du « dernier kilomètre » des entreprises, en intégrant les zones d'exportation et les zones industrielles, en louant le matériel roulant et en développant les services de "hook and haul".
- **Renforcer la mise en place institutionnelle en mettant l'accent sur la sûreté et la sécurité** afin de rendre l'environnement plus propice à la participation du secteur privé dans les chemins de fer.
- **Assurer le transfert de connaissance entre la société chinoise d'exploitation et de maintenance et le personnel local** avant la fin du contrat en 2023 pour un transfert efficace et pertinent.
- Augmenter le volume de fret en **achevant la liaison ferroviaire et les installations de déchargement du dépôt pétrolier d'Awash.**
- Faire évaluer les spécifications techniques **des futurs projets d'infrastructure par des experts ferroviaires internationaux.**

**De meilleures infrastructures favoriseraient la croissance de
l'emploi et le développement du secteur privé**

TIC - Le marché intérieur n'est pas à la hauteur de son potentiel

Le paradoxe numérique de Djibouti entre le marché international "Djibouti Connecteur" et le marché domestique "Djibouti Connecté" du pays n'a pas encore été entièrement résolu :

- Le marché international, soumis à la concurrence, est très avancé : Djibouti est une plaque tournante internationale pour les câbles sous-marins et peut compter sur des points d'échange Internet (IXP) et un centre de données en colocation très avancés. Le marché intérieur voit subsister l'un des rares monopoles dans le monde, avec des prix élevés pour certains services, une mauvaise qualité de service et un accès réduit.
- Djibouti présente un fort potentiel compte tenu des dorsales internet qui traversent le pays : la grande disponibilité de la bande passante internationale ne se reflète pas dans le marché local

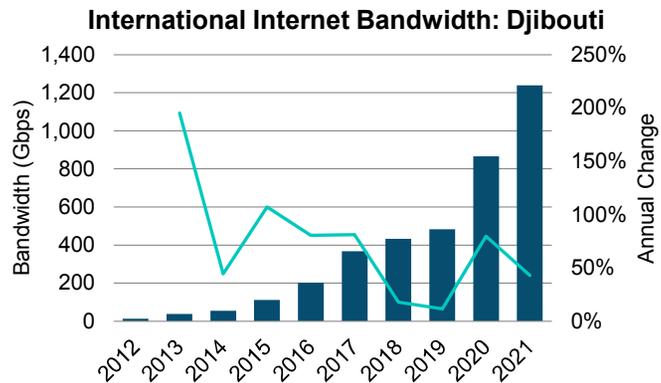
- **Accès et utilisation**

- Le déploiement du haut débit reste limité, que ce soit pour les segments fixes ou mobiles.
- Le pays est en retard par rapport aux références régionales et de revenus. La couverture 4G est pratiquement inexistante
- La pénétration des smartphones, très insuffisante, suit la même tendance
- Faible taux d'utilisation de l'internet
- Les tarifs de téléphonie mobile sont élevés, ce qui réduit l'utilisation des services

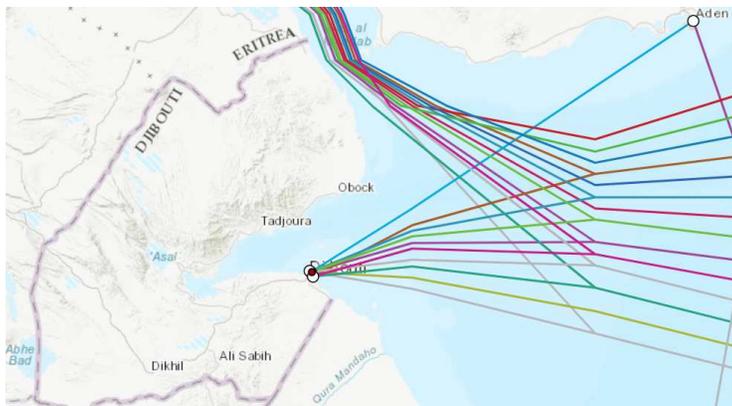
- **Fiabilité:**

- La vitesse de téléchargement est particulièrement faible, ce qui limite plusieurs activités

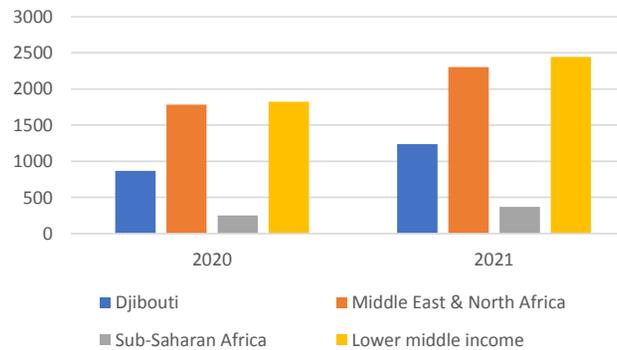
Djibouti a accès à une large bande passante internationale en raison de sa situation géographique, mais peu de Djiboutiens disposent d'un accès haut débit



Source: TeleGeography



Bande passante internationale, 2020 et 2021



Djibouti a accès à une capacité Internet élevée grâce à 9 câbles sous-marins qui atterrissent sur son territoire via 2 stations d'atterrissage de câbles.

La position géographique du pays en fait un emplacement stratégique pour les câbles sous-marins et un centre de connectivité régional.

Accès au haut débit fixe par palliers de vitesse



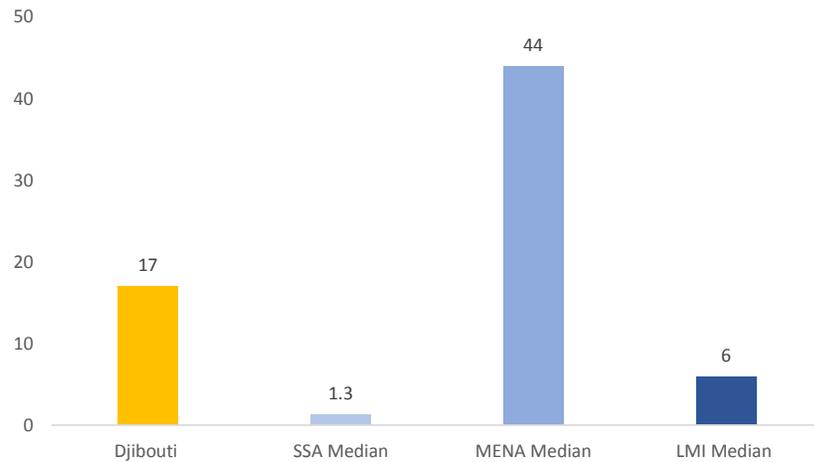
Source: ITU

En dépit de l'accès à une telle bande passante, moins de 3% des utilisateurs djiboutiens accèdent au haut débit fixe à des vitesses supérieures à 10 Mbps.

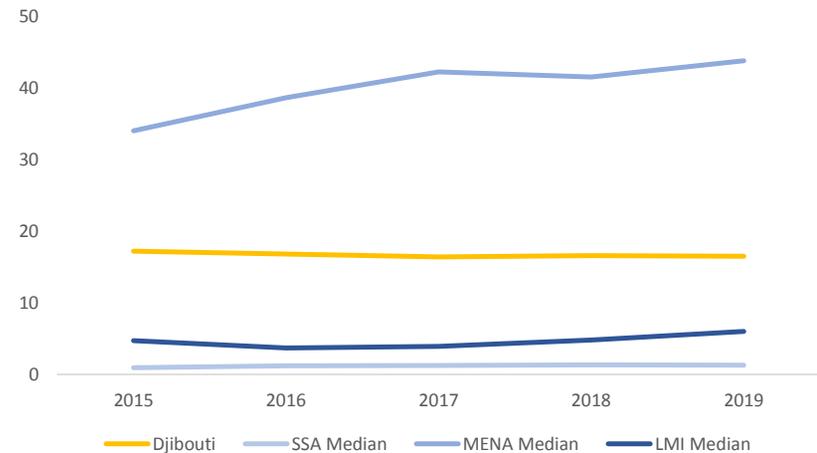
Source: Telegeography

La pénétration du haut débit fixe est faible et, bien que supérieure à la moyenne des revenus, elle a stagné au cours des cinq dernières années

Pénétration du haut débit fixe (% des ménages, 2019)



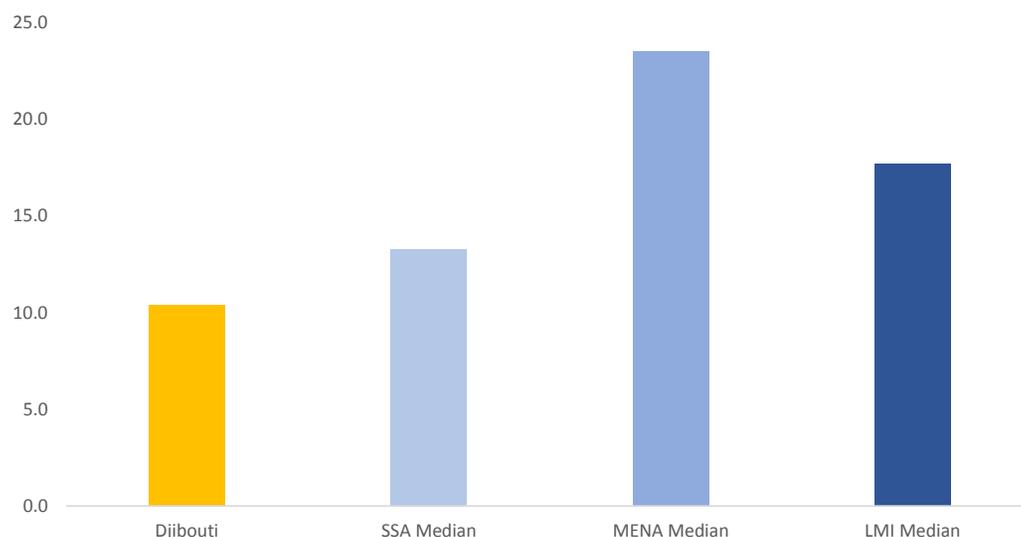
Pénétration du haut débit fixe (% des ménages, 2015 - 2019)



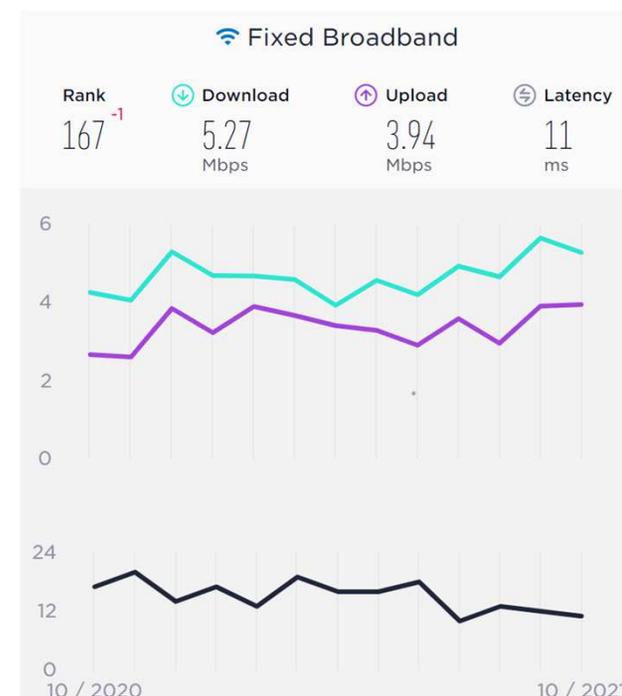
Djibouti fait état d'un très faible niveau de pénétration de la couverture fixe à haut débit dans les ménages, avec une tendance stationnaire au cours des cinq dernières années. L'absence de concurrence et d'entrée sur le marché peut y contribuer.

La vitesse moyenne de l'internet fixe est particulièrement faible, le pays se classant parmi les cinq derniers pays de l'indice Ookla Global Speedtest en 2021

Vitesse de téléchargement du haut débit fixe (Mbps, 2019)



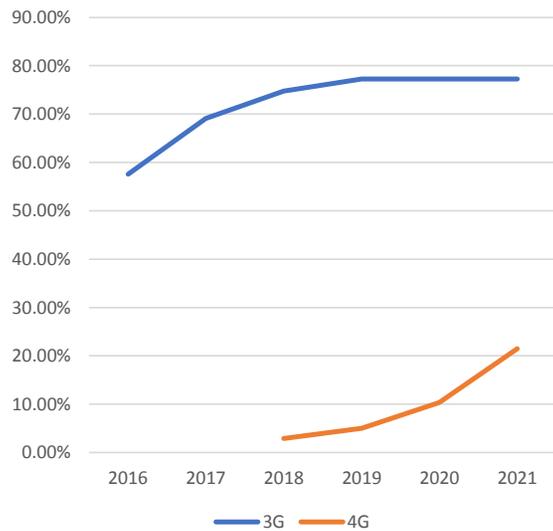
Vitesse de téléchargement du haut débit fixe (Mbps, octobre 2021)



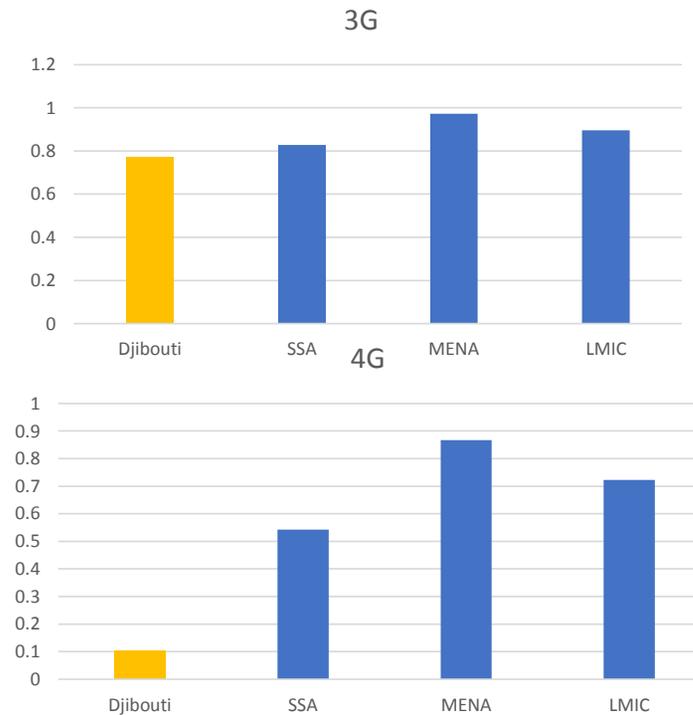
Le mauvais état de l'infrastructure numérique se reflète également dans les vitesses de l'internet fixe, qui sont inférieures aux valeurs de référence régionales et de revenu, ce qui implique une qualité de service relativement mauvaise. Il n'y a pas de pénurie de capacités/options IP internationales.

Djibouti affiche des performances nettement inférieures en matière de couverture mobile, les investissements dans le déploiement de la 4G devraient permettre de doubler la couverture 4G en 2021 par rapport à 2020, ce qui resterait nettement inférieur aux valeurs de référence

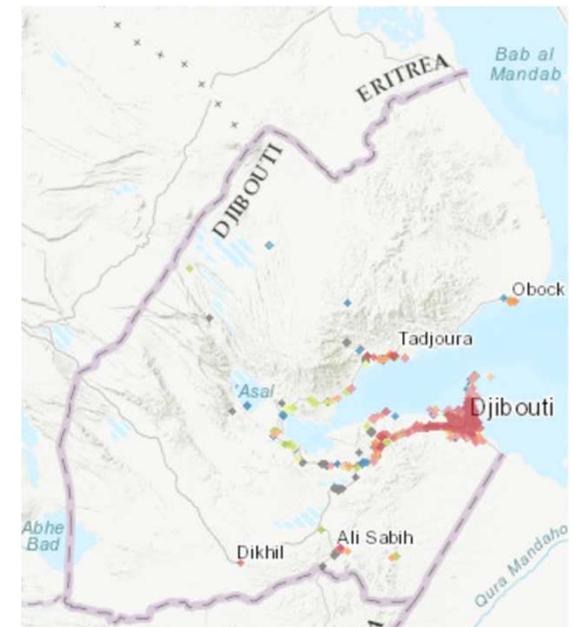
Couverture réseau (3G et 4G), 2016-2021



Couverture 3G et 4G, 2020



Couverture des réseaux mobiles, 2021



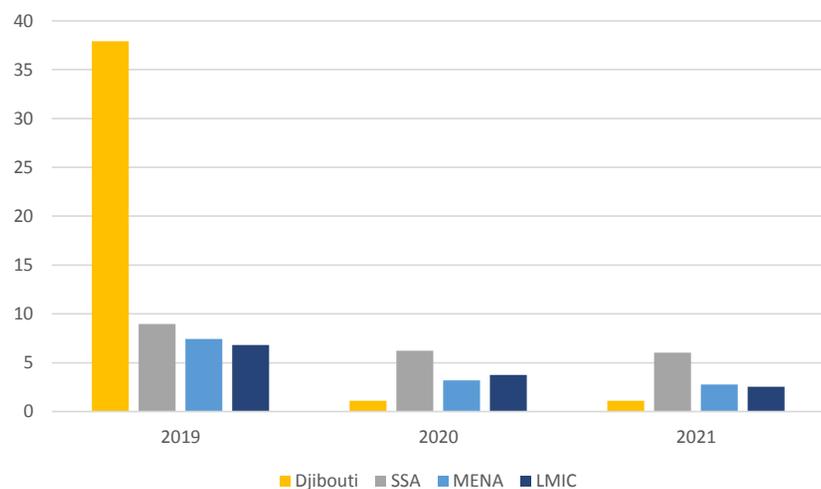
Source: nPerf

Bien que Djibouti ait l'une des plus fortes proportions de population urbaine parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure de la région MENA et de l'Afrique subsaharienne, sa couverture en haut débit mobile reste inférieure à la moyenne régionale et de celle des revenus. La pénétration des smartphones est très limitée.

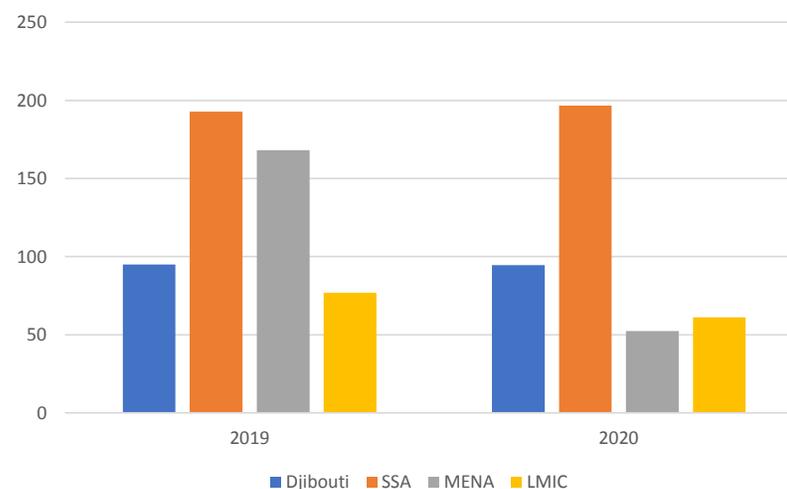
Source : GSMA, Open Signal

Si le haut débit mobile est récemment devenu plus abordable, le haut débit fixe reste cher par rapport aux valeurs de référence

Prix des services mobiles (USD, 2021)



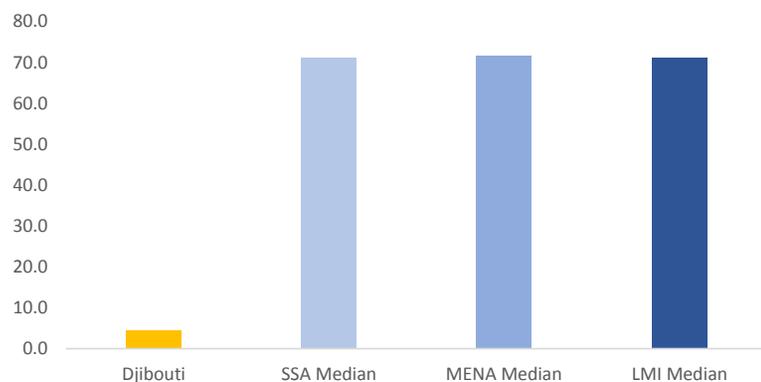
Prix mensuel moyen du haut débit fixe (USD, 2020)



Malgré la baisse des prix de Djibouti Telecom en 2020, les prix du haut débit fixe dépassent toujours les références de la région MENA et des pays à revenu moyen inférieur (PRMI). L'absence de concurrence ne permet pas aux utilisateurs de profiter des avantages d'une infrastructure de données relativement développée.

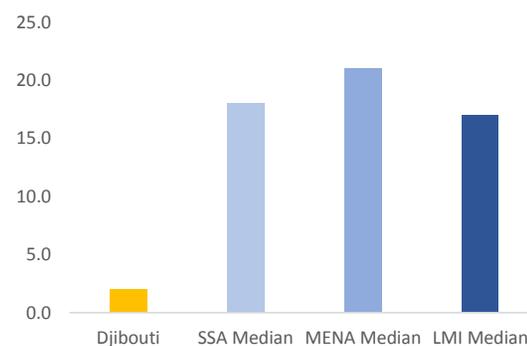
L'indice de suivi de la réglementation de l'Union internationale des télécommunications (UIT) fait état d'un faible score pour Djibouti qui est peu performant dans toutes les catégories

UIT – Agrégés (2018)
(Max score – 100)

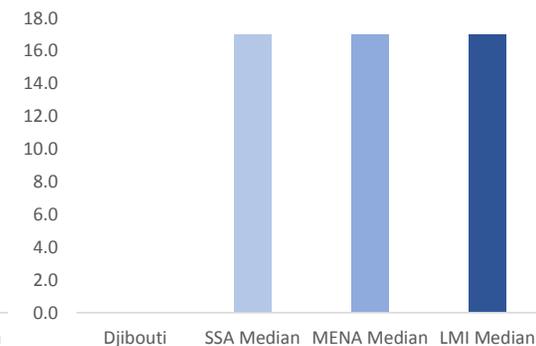


Bien qu'une autorité de régulation ait été mise en place, le cadre normatif en est encore à ses débuts. L'accélération des réformes devrait permettre d'améliorer les performances de Djibouti.

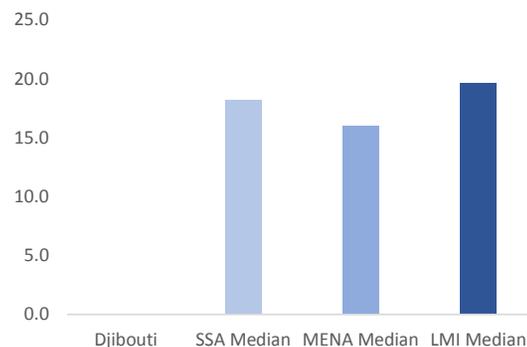
Régime réglementaire
(Max score – 30)



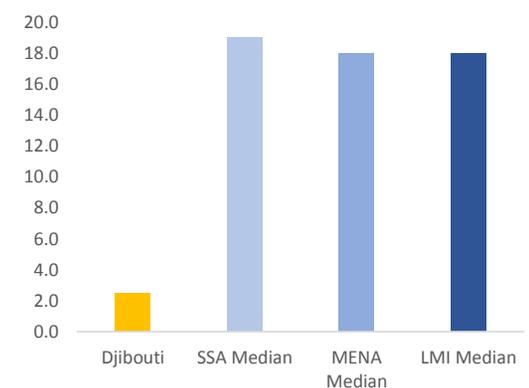
Autorité de regulation
(Max Score – 20)



Cadre de la concurrence
Max score – 28)



Mandat réglementaire
(Max score – 22)



Source : ITU

- **Accès et tarification :**

- De nombreuses entreprises considèrent la qualité de l'approvisionnement en électricité comme une contrainte majeure
- Les tarifs de l'électricité sont élevés - le manque d'informations sur les finances de la compagnie publique Électricité de Djibouti (EDD) ne permet pas d'en déterminer la cause
- Le coût de l'électricité à Djibouti est plus élevé que celui des pays de référence
- La forte densité de population devrait faciliter l'amélioration de l'accès, mais de nombreux ménages de la capitale n'ont pas l'électricité

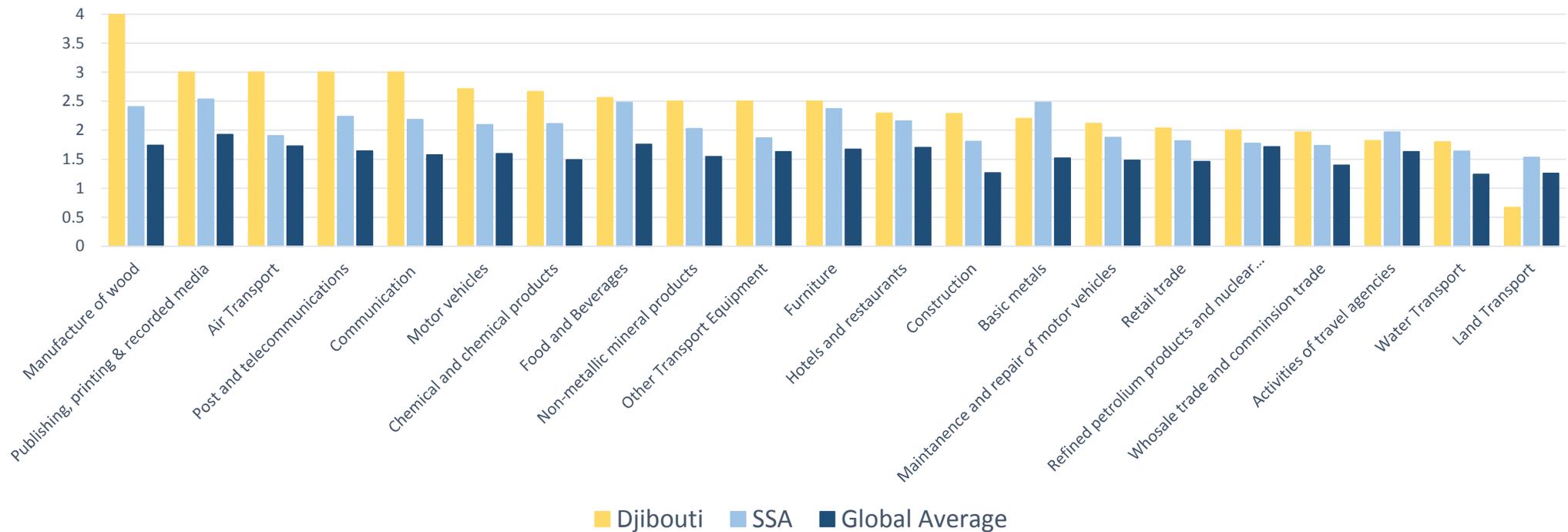
- **Fiabilité :**

- Les données disponibles suggèrent que le réseau n'est pas fiable et que la durée des pannes est relativement longue

La majorité des entreprises djiboutiennes considèrent l'électricité comme une contrainte majeure

- 47 % des entreprises des secteurs tertiaires et manufacturier ont déclaré que l'électricité était une contrainte majeure (WBES, 2013).

How much of an obstacle: electricity to operations

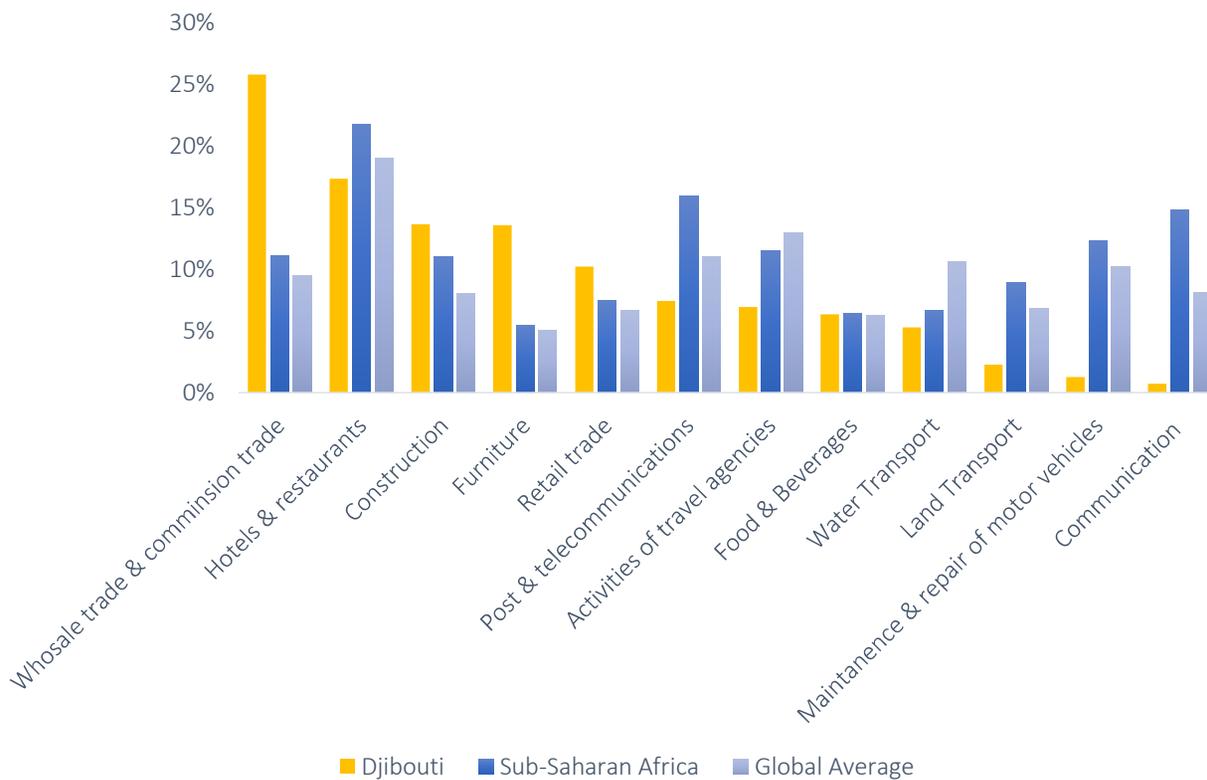


Source: WBES

Note: 0 = no obstacle, 1= minor 2= moderate 3= major 4= very severe

Les tarifs élevés de l'électricité sont une source d'inquiétude pour plusieurs entreprises, les tarifs résidentiels les plus bas sont également assez élevés

Coût de l'électricité par rapport au coût total de production

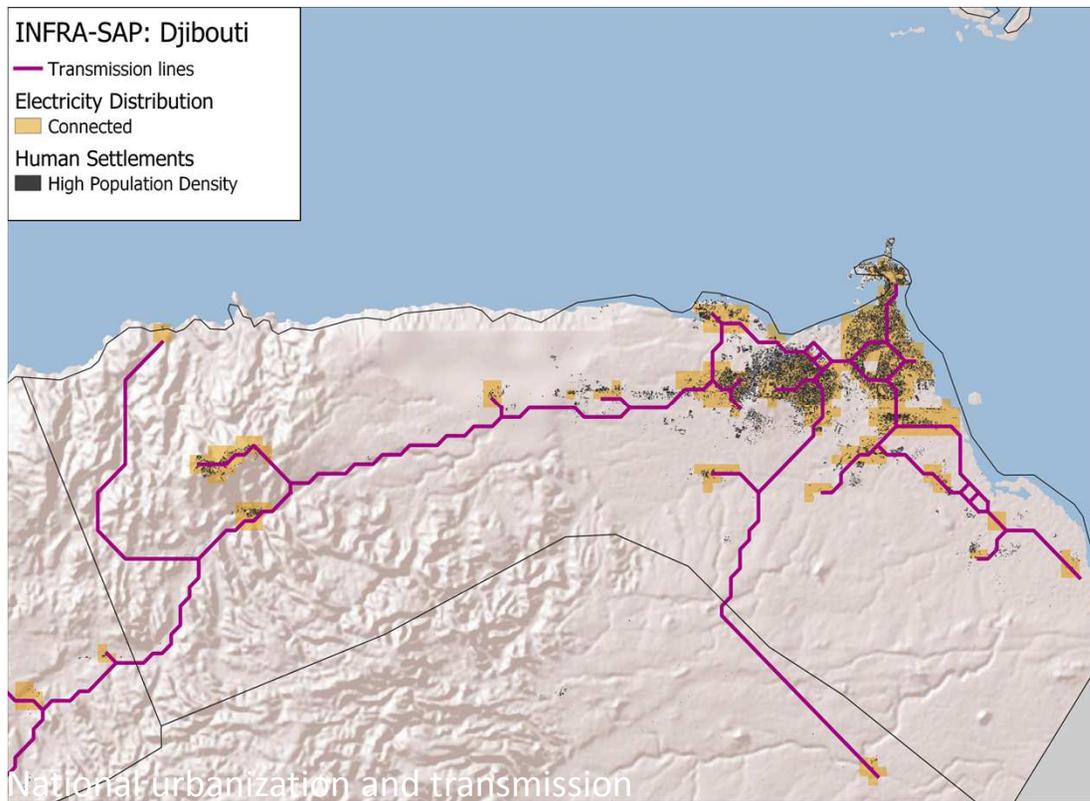


■ Djibouti ■ Sub-Saharan Africa ■ Global Average

Source: InfraSAP2.0 Dashboard based on World Bank Enterprise surveys from 2013-2019

- Les tarifs résidentiels moyens vont de 31 cents/kwh à 15 cents/kwh pour le niveau de consommation le plus bas.
- À titre de comparaison, les tarifs résidentiels régionaux moyens sont d'environ 10 cents/kwh et de 9 cents/kwh pour les pays à revenu faible ou intermédiaire (Source EMIS).
- Les tarifs industriels sont extrêmement élevés, à 31 cents/kwh, tandis que les tarifs commerciaux sont de 25 cents/kwh.

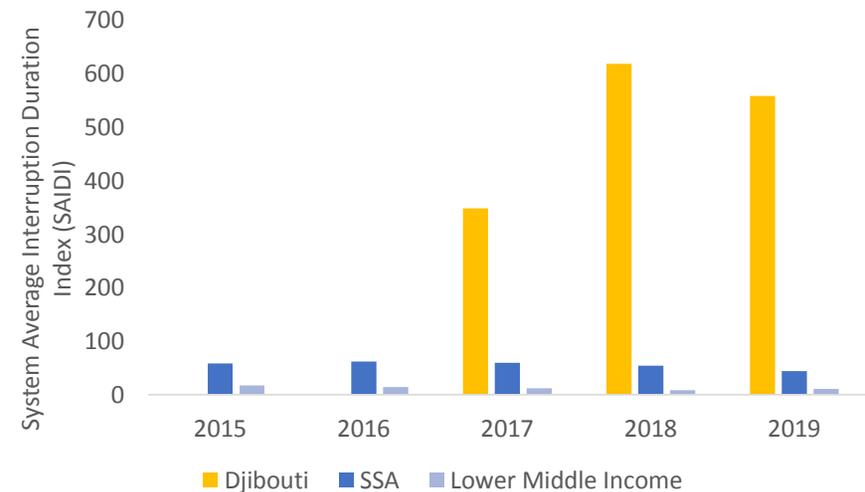
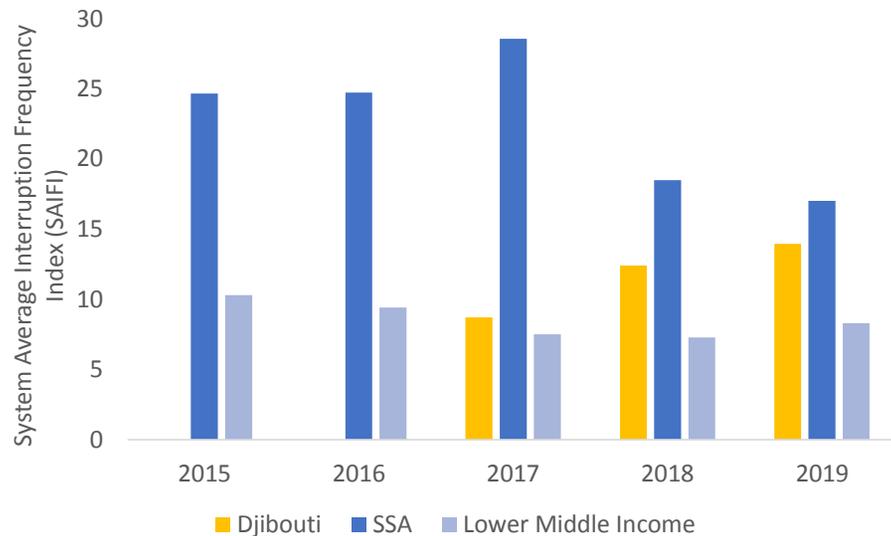
L'accès est relativement faible compte tenu de la densité de la population



Couverture de la ville de Djibouti : Transmission et distribution

- Environ 70 % de la population est urbaine, mais tout le monde n'y a pas accès - il y a des zones importantes sans électricité dans la capitale.
- L'accès aux zones rurales est difficile en raison de la présence de très petits groupes de population répartis dans tout le pays.
- Les programmes d'électrification des bidonvilles peuvent contribuer à accroître l'accès, bien que leur ampleur soit actuellement limitée.

L'absence de normes de qualité et de contrôle rend l'approvisionnement en électricité très peu fiable par rapport aux références régionales et de revenus



- Si la fréquence des pannes est inférieure à la moyenne régionale, la durée de ces pannes est en revanche beaucoup plus longue
- L'absence de normes de qualité contribue à cette « crise de fiabilité »
- Aucun accord n'a été conclu entre le gouvernement et EDD sur la qualité du service attendue

Secteur routier

Accessibilité et connectivité

- **La partie nord-ouest du pays est relativement isolée**, avec un accès limité aux routes, aux principales villes nationales et aux principaux points de passage internationaux, et bénéficiera peu des corridors de transport régionaux.

Infrastructure routière

- **Le réseau de transport routier est sous-développé**
 - En dehors de la capitale, les transports sont limités et les infrastructures routières sont souvent mal entretenues.

Externalités

Il existe d'importantes externalités négatives liées au transport, telles que la mauvaise sécurité routière et la forte pollution.

Transport urbain

- Grande dépendance à l'égard de la marche et des transports en commun
- La qualité du secteur informel des transports est limitée
- Le coût du transport est inabordable pour les plus pauvres

Les solutions actuelles de transport urbain ne permettront pas d'assurer une mobilité suffisante à l'avenir

À mesure que les villes s'étendent et que les citoyens s'enrichissent, ils dépendront de plus en plus de la voiture. Il y a en perspective, des problèmes liés à la congestion et à la pollution, si la qualité des transports en commun n'est pas assez bonne.

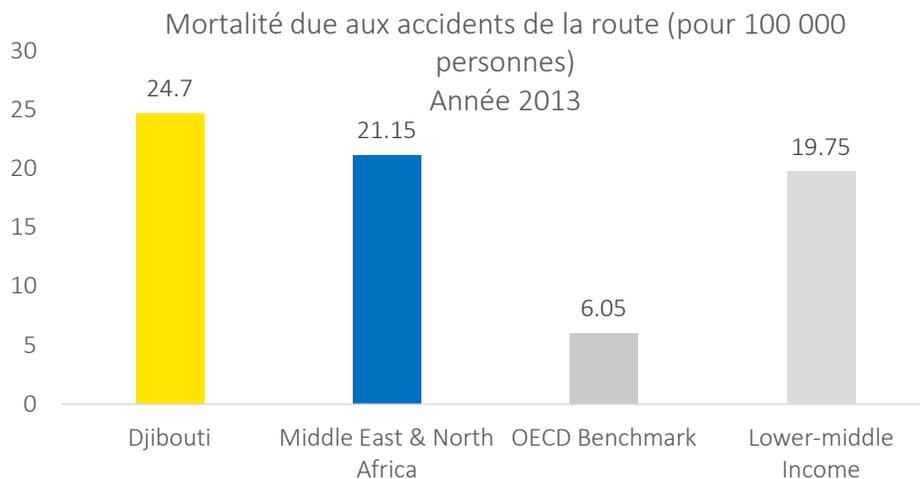
- Une grande dépendance à l'égard de la marche et des transports en commun
 - 50% de la population se déplace à pied
 - Seuls 3% des Djiboutiens possèdent une voiture
 - La plupart des résidents urbains vivent à quelques pas d'une ligne de transport public, qui fonctionne toute la journée et permet des temps de déplacement relativement courts
- Qualité limitée du secteur informel des transports
 - Prix élevés
 - Les services de transport sont principalement fournis par des opérateurs informels, conduisant des bus vieillissants et mal entretenus.
- Des coûts de transport inabornables pour les plus pauvres
 - Coûts de transport relativement élevés : plus de 15 % de la consommation totale par habitant



Source : Rapport de la BM sur le transport urbain à Djibouti

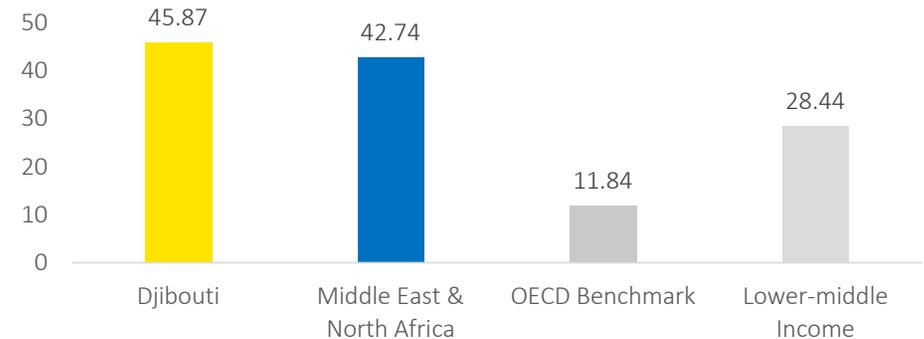
La pollution et la sécurité routière sont des problèmes importants dans le secteur routier

- Exposition relativement élevée à la pollution locale : 100% de la population exposée à des niveaux dépassant les recommandations de l'OMS pour la pollution atmosphérique par les matières particulaires (\leq PM2,5)
- Problème de sécurité routière relativement élevé: 25 décès pour 100 000 personnes



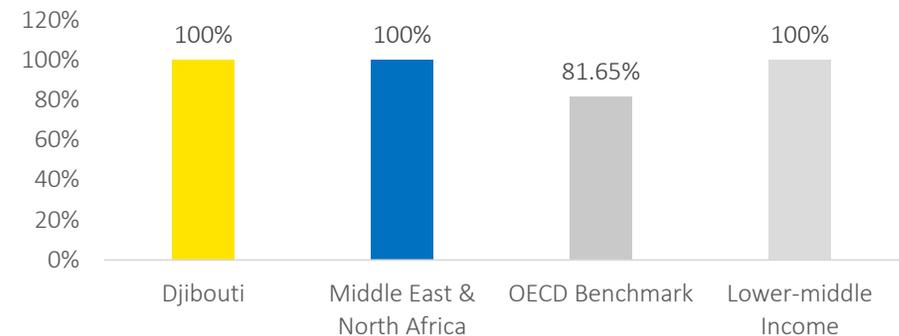
Source: WHO

Pollution atmosphérique par les PM2,5, exposition annuelle moyenne (microgrammes par mètre cube) -
Année 2016



Source: Sustainable Mobility for All (SuM4All)

Pollution atmosphérique par les PM2.5, population exposée à des niveaux dépassant la valeur indicative de l'OMS (% du total) - Année 2016



Source: Sustainable Mobility for All (SuM4All)

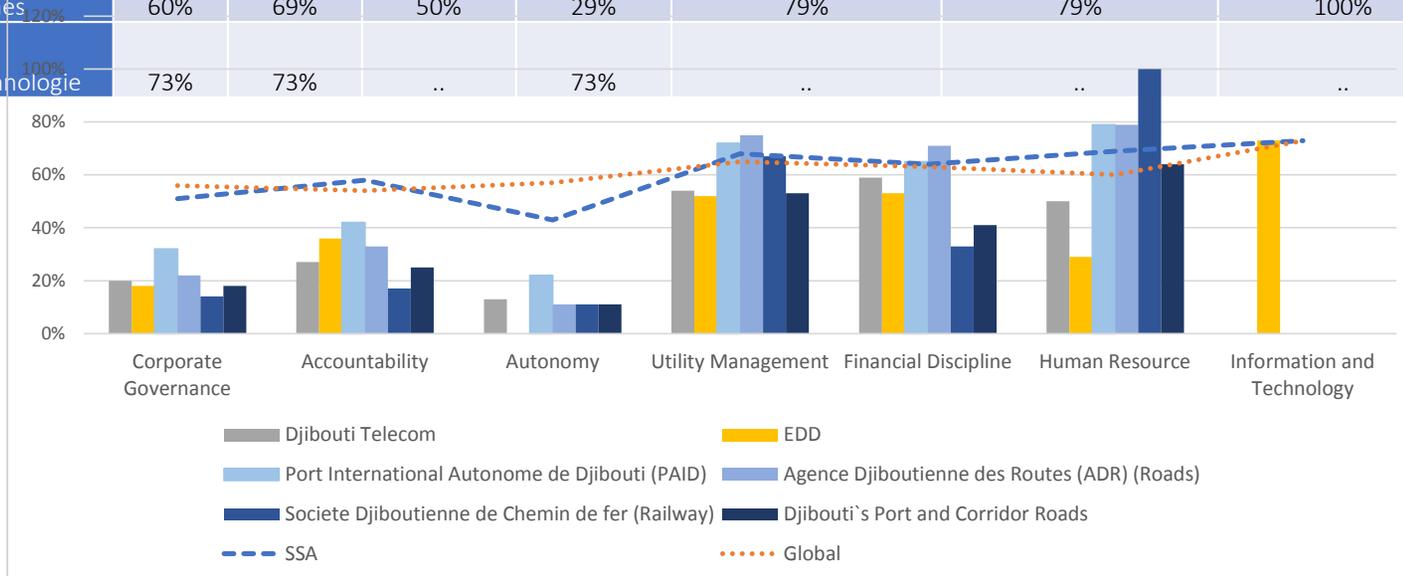
**L'amélioration de la gouvernance du secteur permettra
d'améliorer les performances**

Améliorer la gouvernance pour améliorer les performances - messages clés

- **La régulation des secteurs des télécommunications et de l'électricité** doit être développée – l'autorité de régulation a été officiellement créée et le DG a été nommé, ce qui constitue une étape importante, mais il faut procéder aux nominations clés et recruter du personnel.
- **Structure du marché** - Le pays est l'un des derniers monopoles. Les possibilités d'introduire de la concurrence dans le secteur des télécommunications sont considérables: Djibouti Telecom s'engage sur la voie d'un renforcement de la participation privée.
- **Gouvernance des entreprises publiques** - L'analyse comparative des principales entreprises publiques d'infrastructure par rapport aux bonnes pratiques mondiales révèle des points forts, mais aussi d'importants domaines à améliorer en matière de gouvernance d'entreprise. Le FSD peut jouer un rôle important en traitant ces questions de gouvernance pour les entreprises publiques qu'il possède ou possédera.
- **Gestion des investissements publics** - Il est également possible d'améliorer les approches en matière d'investissements publics dans les infrastructures, notamment en ce qui concerne la préparation et la gestion des contrats.

Les entreprises publiques d'infrastructure de Djibouti sont inférieures à leurs homologues en matière de gouvernance d'entreprise

Indicator	Global	SSA	Djibouti					
			Djibouti Telecom	EDD	Port International Autonome de Djibouti (PAID)	Agence Djiboutienne des Routes (ADR)	Societe Djiboutienne de Chemin de fer	Djibouti`s Port and Corridor Roads
Gouvernance d'entreprise	56%	51%	20%	18%	32%	22%	14%	18%
• Responsabilité	54%	58%	27%	36%	42%	33%	17%	25%
• Autonomie	57%	43%	13%	0%	22%	11%	11%	11%
Entreprises de services publics - Management	65%	68%	54%	52%	72%	75%	67%	53%
• Discipline financière	63%	64%	59%	53%	65%	71%	33%	41%
• Ressources humaines	60%	69%	50%	29%	79%	79%	100%	64%
• Information et technologie	73%	73%	..	73%



Djibouti Telecom peut améliorer sa gouvernance d'entreprise

Gouvernance d'entreprise	Djibouti Telecom
Les membres du conseil d'administration sont sélectionnés de façon concurrentiel	X
Existe-t-il un comité d'audit au sein du conseil d'administration ?	X
Les membres du conseil d'administration peuvent prendre d'importantes décisions en matière d'investissement	X
Le conseil d'administration peut approuver la levée de capitaux par le biais de la dette	X
L'entreprise de service public a une cote de crédit	X
Les comptes financiers sont divulgués	X
Revue annuelle des performances des employés	X
Les bonnes performances des employés sont récompensées par des primes	X
Annonce publique des postes	X

Source: InfraSAP2.0 Dashboard based on Utility Governance Index for RPSR project

A l'instar d'Électricité de Djibouti (EDD)

Gouvernance d'entreprise	Moyenne mondiale (% des entreprises de services publics qui répondent "oui")	EDD
Les membres du conseil d'administration sont sélectionnés de façon concurrentiel	30	X
Les membres du conseil d'administration peuvent prendre d'importantes décisions en matière d'investissement	79	X
Le conseil d'administration peut approuver la levée de capitaux par le biais de la dette	61	X
L'entreprise de service public a une cote de crédit	36	X
L'entreprise de service public verse des dividendes	47	X
L'entreprise de service public doit atteindre des objectifs financiers	59	X
L'entreprise de service public dispose d'une fonction d'audit interne	94	X
Les comptes financiers sont divulgués	70	X
Revue annuelle des performances des employés (entretien annuel individuel)	85	X
Les employés sont récompensés par des primes de bonne performance	76	X
Annonce publique des postes	61	X

- EDD est officiellement le seul acteur du secteur qui n'ait pas été transformé en société.
- L'analyse comparative montre un manque d'autonomie et un faible rapport de responsabilité par rapport à plus de 40 entreprises de services publics dans le monde et par rapport à la compagnie de télécommunications de Djibouti.
- Cependant, EDD a intégré plusieurs solutions informatiques afin d'accroître son efficacité opérationnelle, ce qui se reflète dans son score élevé en matière d'informatique.

Fonds Souverain de Djibouti (FSD) - Création, objectifs et actifs

Création du FSD

- La République de Djibouti a annoncé la création du Fonds souverain de Djibouti (FSD) suite à la promulgation de la loi du 29 mars 2020 et aux décrets d'application, le 24 juin 2020.
- Il est créé sous la forme **d'une société anonyme de droit privé**, soumise aux dispositions du Code général des impôts, dont **l'Etat est et demeurera l'unique actionnaire**.
- Il est conseillé par le cabinet de conseil et de solutions financières [Southbridge](#), et le cabinet d'avocats [Willkie Farr and Gallagher LLP](#).
- Il est placé **sous la supervision directe de la Présidence** de la République de Djibouti.

Objectifs du FSD :

Le FSD a pour objectif **d'être un fonds national d'investissement et d'épargne intergénérationnel** investissant dans des projets ayant un impact positif sur l'économie et sur la gestion à long terme des réserves financières pour les générations futures.

La cible principale est la République de Djibouti et **les pays ayant un lien économique avec elle**, en particulier la région de la Corne de l'Afrique.

L'accent est mis sur l'investissement et le co-investissement dans **des secteurs clés de l'économie tels que les télécommunications, les nouvelles technologies, l'énergie, les infrastructures, la logistique, l'agriculture et la pêche**.

La priorité est de soutenir **la croissance durable et la mise en œuvre de la transition énergétique**.

Dotation initiale et actifs du fonds :

Le Fonds sera **doté à sa création de 30 milliards de francs djiboutiens** et " mutualisera " les actifs de certaines entreprises stratégiques nationales afin de pouvoir mobiliser des ressources complémentaires venant de partenaires extérieurs afin de créer un effet de levier. **Il vise à faire rentrer 1,5 milliard de dollars sur une période de 10 ans.**

Pour assumer cette mission, les actifs suivants sont transférés par la loi à la dotation du Fonds :

- 40 % des actions de **Great Horn Investment Holdings**
- La totalité des actions de **Djibouti Télécom**
- La totalité des actions de la société de **Gestion de la Jetée du Terminal Pétrolier de Doraleh**
- La totalité des titres au capital de la société nationale appelée à **devenir Electricité de Djibouti**.

Le Fonds sera chargé d'optimiser la gestion et la stratégie de ces entreprises, d'accroître leur compétitivité et de représenter efficacement l'Etat en tant qu'actionnaire.

Les flux de revenus récurrents du Fonds :

Le Fonds repose sur un « mécanisme d'épargne publique », utilisant les flux de revenus récurrents issus des activités stratégiques de la République pour les affecter à la création de richesses à long terme. Dans ce contexte, la loi prévoit des ressources récurrentes et stables :

- Dotation de 20% des revenus issus des contrats de coopération militaire perçus par l'État.
- Dotation issue des prélèvements effectués dans le cadre des zones franches.
- Dotation issue de la redevance variable due au titre de l'accord de développement relatif à la construction et à l'exploitation du gazoduc Ethiopie-Djibouti.
- Dotation provenant de la rémunération de marche prévue dans le contrat de mandat de gestion entre la FSD et la Caisse nationale de sécurité sociale.
- Dotation égale à la rémunération de marché prévue dans tout contrat de mandat de gestion d'actifs publics conclu entre la FSD et l'État au titre de l'année précédente.
- À terme les produits et plus-values dégagés par ses participations et placements.

Les facteurs déterminant dans le succès des FIS a l'échelle mondiale

Les FIS sont des entités complexes car ils se situent entre les fournisseurs de capitaux publics et privés, et peuvent présenter des caractéristiques appartenant tant aux fonds souverains, qu'aux entreprises publiques, qu'aux fonds de capitaux privés.

PRIORITÉS

- L'une des principales caractéristiques du FIS à capitaux publics - son alignement sur les priorités nationales - peut également entraîner une complexité opérationnelle pour le gestionnaire du fonds, car les priorités nationales changent au cours du cycle de vie du FIS

ENGAGEMENT POLITIQUE

- Pour être en mesure de développer ses capacités et de mettre en œuvre un mandat à long terme, les FIS ont besoin d'un engagement politique durable et large qui s'étende au-delà des cycles électoraux : l'absence d'un tel soutien peut mettre en péril la longévité et l'efficacité du fonds.

ENGAGEMENT DE CAPITAL

- Un FIS réussi est celui qui a déployé un montant substantiel de capital qui est effectivement complémentaire, qui atteint les rendements financiers cibles déclarés, réalise les objectifs de politique publiques et qui attire des capitaux commerciaux.

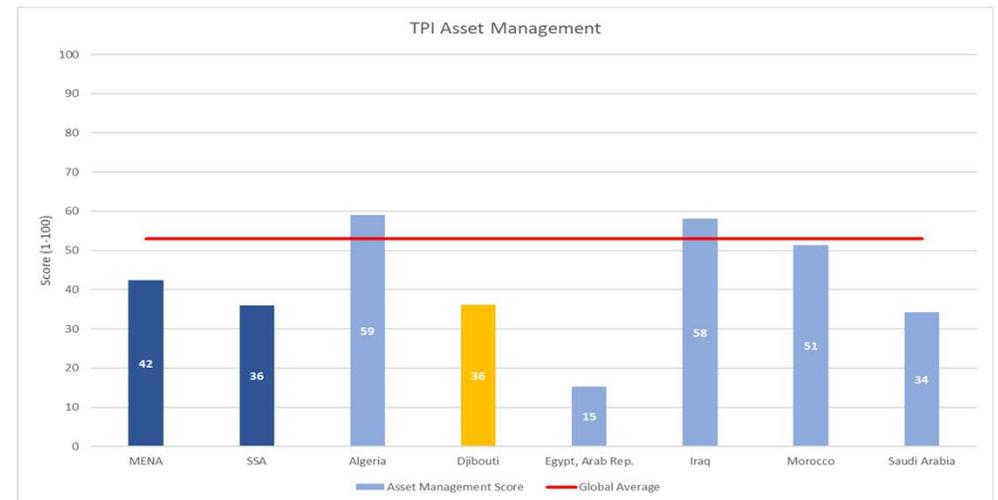
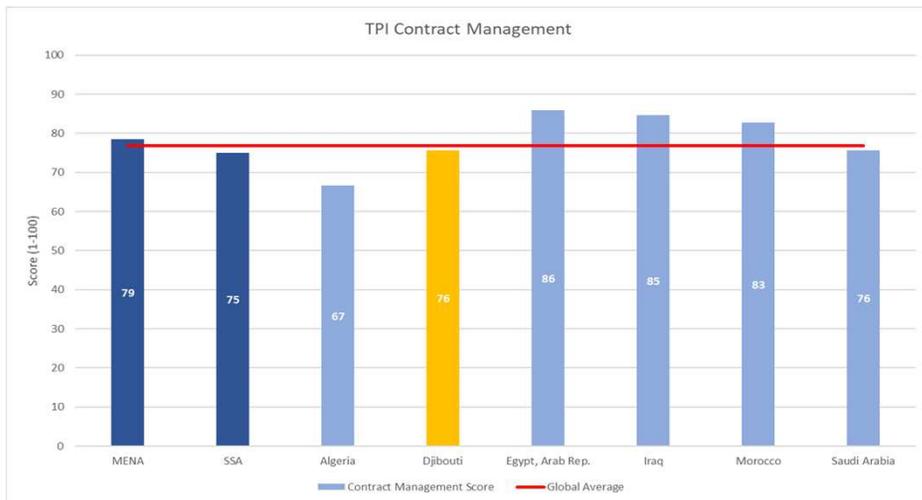
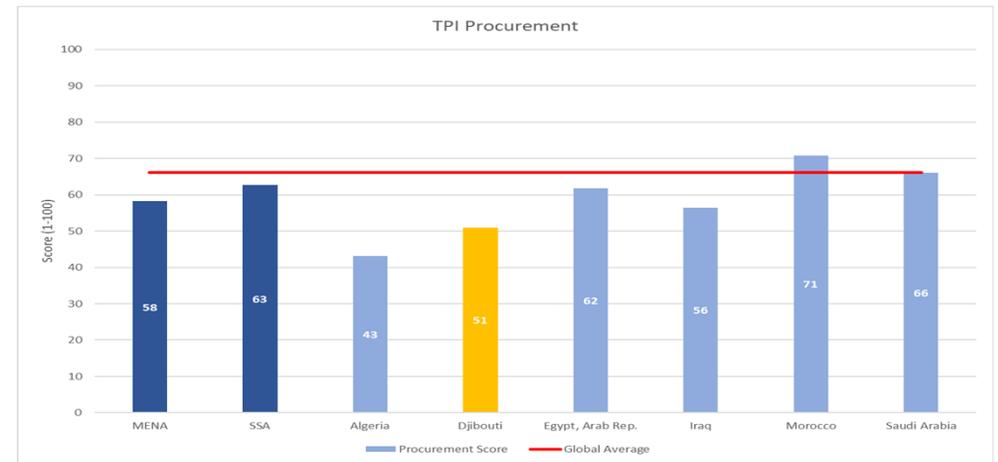
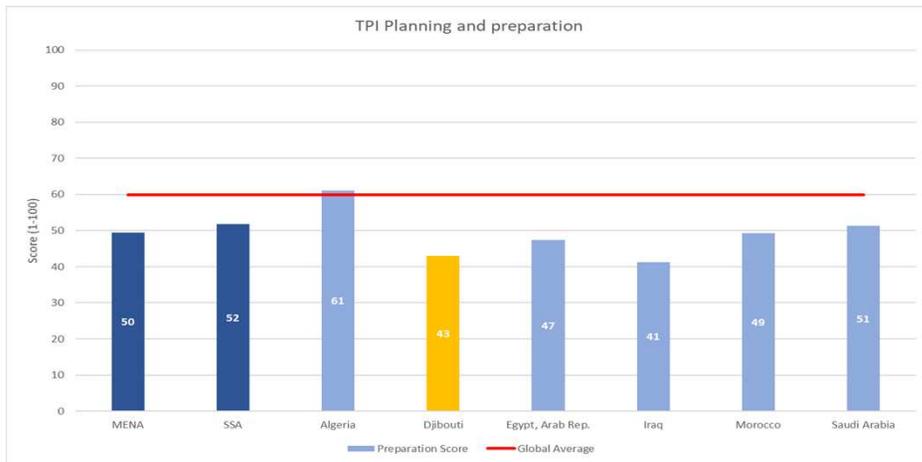
GOUVERNANCE

- La qualité de la gouvernance d'un FIS est sans doute le facteur le plus déterminant de son succès. Un cadre de gouvernance solide renforce la légitimité d'un FIS et constitue une condition préalable à une performance efficace à long terme.

TRANSPARENCE ET DIVULGATION

- **Transparence et divulgation** sont deux principes directeurs permettant de demander des comptes au FIS et à ses organes directeurs lorsque le fonds investit des ressources publiques dans le cadre de son mandat.
- Les meilleures pratiques exigent que le FIS soit **audité par un cabinet indépendant et réputé**, sous la supervision du comité d'audit du conseil d'administration, bien que les FIS de capitaux publics soient parfois audités par le contrôleur et l'auditeur général de l'État.

Le cadre réglementaire de Djibouti pour les investissements publics pourrait être considérablement amélioré en ce qui concerne la planification/préparation et la gestion des actifs



Source: Benchmarking Infrastructure Development 2020.

Le cadre réglementaire de Djibouti en matière d'investissement public pourrait être considérablement amélioré en ce qui concerne la planification/préparation des projets et la gestion des actifs

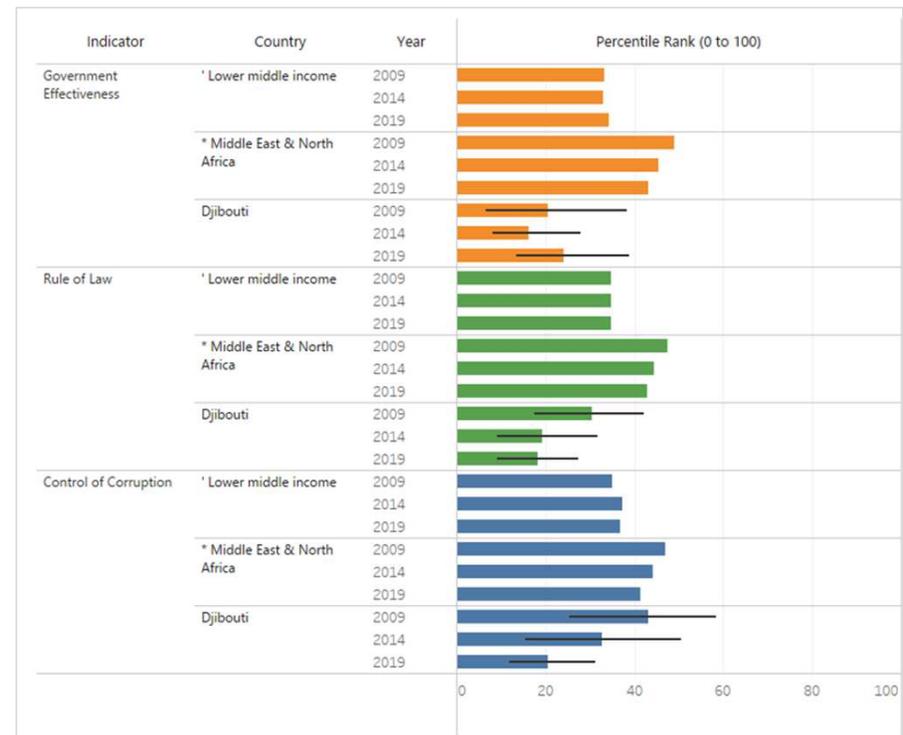
- La loi N° 53/AN/09/6 du 01 juillet 2009 portant Nouveau Code des Marchés Publics est l'instrument juridique principal à Djibouti en matière d'**Investissement Public Traditionnel (IPT)**. Le code, comprenant texte législatifs et règlementaire (y compris les documents, constitue l'ossature du droit applicable aux projets acquis de manière conventionnelle (e.g. marchés publics) standards).

Les domaines dans lesquels des améliorations peuvent être apportées sont les suivants :

- **Planification et préparation** : La Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi (SCAPE) présente le premier cycle de planification quinquennale pour les années 2015-2019 de la Vision "Djibouti 2035" approuvée par la loi N 58/AN/14/7. Bien que constituant l'instrument de planification stratégique principal, ni l'évaluation de la faisabilité des projets (à l'exception de l'environnement), ni la transparence n'y sont normalisées, ce qui explique que Djibouti soit moins performant que ses pairs.
- Le cadre juridique applicable en 2010 pourrait être modernisé. En effet, on note l'absence d'obligation de divulgation en ligne et de système de passation de marchés en ligne, ainsi que la non réglementation d'un délai de suspension/stand still (délai suspensif entre la communication de la décision d'attribution du marché et la signature de ce dernier) entre autres détails, retardent la qualité de la réglementation djiboutienne en matière de passation de marchés TPI.
- En matière de gestion des contrats, le cadre réglementaires suit globalement les bonnes pratiques, mais le système de suivi et d'évaluation des contrats IPT pourrait être renforcé. Globalement, les bonnes pratiques réglementaires en matière de gestion des contrats sont bien suivie,
- Le manque de transparence dans l'accès aux bases de données des actifs et aux plans de maintenance a un impact sur le score lié à **la gestion des actifs** à Djibouti.

Certains indicateurs de gouvernance évoluent dans la mauvaise direction

- L'Etat de droit et le contrôle de la corruption sont des indicateurs de gouvernance globale (faisant partie des Indicateurs Mondiaux de Gouvernance - IMG) qui reflètent l'intégrité : **Les indicateurs d'intégrité de Djibouti sont inférieurs à ceux de la région et des pays à revenu comparable et, plus important encore, se sont considérablement détériorés au cours des deux dernières vagues du IMG.**
- En outre, bien que légèrement meilleure et sans tendance à la baisse, l'efficacité du gouvernement, qui peut également avoir un impact sur le développement des infrastructures, est également inférieure à celle des pairs en termes de revenus et nettement inférieure à celle des pairs régionaux.
- Il n'y a pas de données disponibles pour Djibouti sur l'indice de transparence du budget, mais **l'indice de perception de la lutte contre la corruption de Transparency International s'aligne sur cette tendance.**



Color by
■ Control of Corruption
■ Government Effectiveness
■ Rule of Law

Source: Worldwide Governance Indicators

SUB-SAHARAN AFRICA

DJIBOUTI

Score Rank Score change
 27/100 142/180 ↓ -9 since 2012

Source: Transparency International. Corruption Perception Index 2020

Le secteur privé peut jouer un rôle plus important pour répondre aux besoins en infrastructures

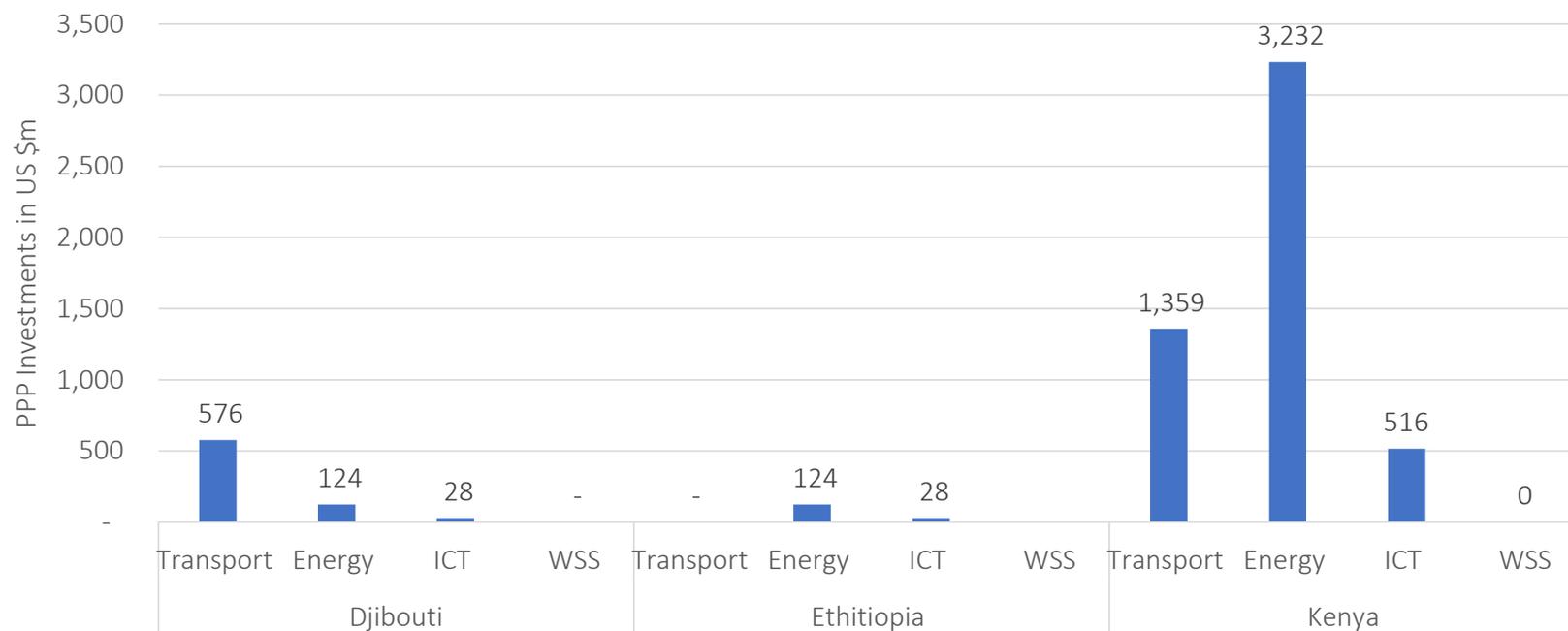
Le recours aux PPP est relativement limité à Djibouti

- Djibouti a un total de 728 millions de dollars US d'engagements d'investissement dans 6 projets à ce jour, fortement concentrés dans le secteur portuaire (79% du total). Le gouvernement a récemment mis fin au contrat à Doraleh.
- Il n'y a eu que deux projets depuis 2016, bien que le gouvernement ait développé un portefeuille de projets (pipeline).
- La majorité des projets sont issus d'offres spontanées (propositions non sollicitées).

Année de clôture financière	Nom du Projet	Sous-secteur	pourcentage privé	Total des investissement \$mn	Proposition non sollicitée
2000	Port Djibouti	Ports	100	50	Yes
2002	Aéroport international de Djibouti	Aéroport	N/A	N/A	Yes
2004	Horizon Djibouti Terminals Limited	Ports	100	130	Yes
2007	Doraleh Terminal à conteneurs	Ports	100	396	Yes
2016	DARE Câble sous-marin à haut débit	TIC	N/A	28	No
2020	Parc éolien Ghoubet	Electricite	90	123.5	No

Le projet géothermique IPP du lac Assal, qui devrait ajouter une capacité géothermique de 50 MW à 100 MW dans la caldeira de Fiale, dans la région du lac Assal, à Djibouti, devrait être bouclé financièrement au cours de l'exercice 22.

Djibouti a attiré plus d'investissement PPP que l'Éthiopie, mais moins que le leader régional, le Kenya



Pays	PPI US\$m
Djibouti	728
Ethiopia	152
Kenya	5,108

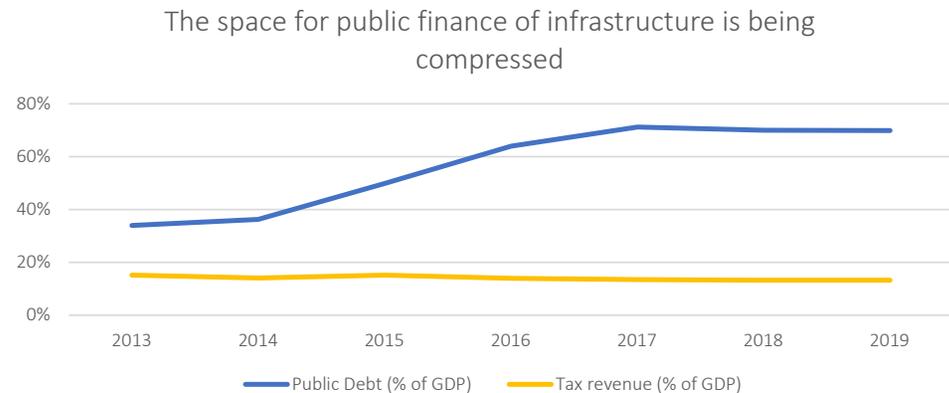
Source: World Bank Data Bank, PPI Database

La vision 2035 de Djibouti prévoit un rôle plus important de l'investissements privé dans le secteur de l'infrastructure

- Les PPP peuvent apporter des avantages en transférant les risques de manière appropriée au secteur privé et en ouvrant un espace pour l'expertise du secteur privé et pour l'innovation technologique.

La Vision 2035 identifie :

- TIC : Modernisation du secteur des télécommunications avec une ouverture au marché qui permettra la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité du service.
- Énergie : les principaux domaines pour le secteur privé sont la production d'énergie renouvelable, notamment l'éolien, le solaire et la géothermie.
- Transport : zone logistique, PPP pour les corridors routiers, les aéroports et le rail.



Pour que les PPP jouent un rôle plus important, trois aspects doivent être pris en compte:

1. L'identification et le développement de PPP pilotes pour les projets pour lesquels les avantages d'un financement et d'une exploitation par le secteur privé sont évidents, avec une préparation des projets conforme aux bonnes pratiques internationales et une passation de marchés compétitive et transparente.
2. Comblent les lacunes sectorielles critiques, principalement en accélérant le développement du cadre réglementaire et de la concurrence dans les secteurs des TIC et de l'électricité.
3. Renforcer le cadre transversal des PPP pour soutenir les projets pilotes et les politiques et institutions sectorielles.

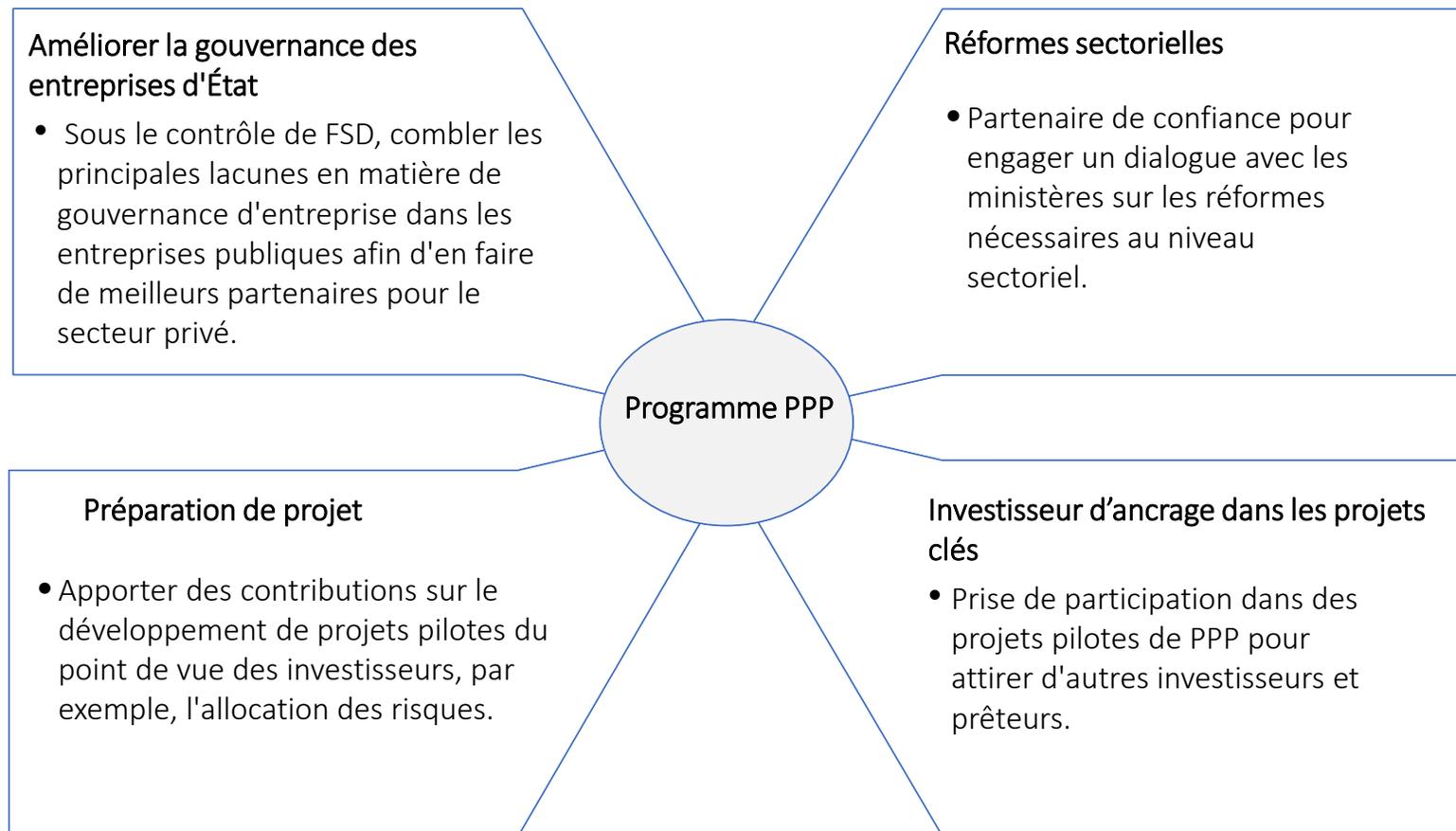
Faire avancer les projets pilotes de PPP, nécessite de comprendre la perception des risques par les investisseurs

- **Engagement politique en faveur des PPP** : Le gouvernement ne dispose pas d'une politique claire et visible en matière de PPP permettant de donner un signal aux investisseurs sur leur engagement envers cette approche et les projets clés où elle sera utilisée. Ceci, ajouté à une expérience limitée des PPP, peut augmenter la perception du risque pour certains investisseurs.
- **Le risque de transférabilité** pourrait être un problème pour certains investisseurs et devrait être abordé dans les contrats. **Le risque de convertibilité** de la devise est susceptible de poser moins de problèmes.
- **Le risque d'expropriation/de résiliation anticipée est susceptible d'être préoccupant pour les investisseurs, en raison des éléments suivants** :
 - La résiliation unilatérale par le gouvernement de la concession du terminal à conteneurs de DP World à Doraleh.
 - Le gouvernement ne suit pas les décisions de la Cour d'arbitrage international de Londres en ce qui concerne le différend juridique qui l'oppose à DP World.
 - La création d'une loi permettant au gouvernement de résilier unilatéralement un contrat, si celui-ci est préjudiciable aux intérêts fondamentaux du pays (Loi N° 202/AN/17/7ème).

Pilotage d'un program PPP

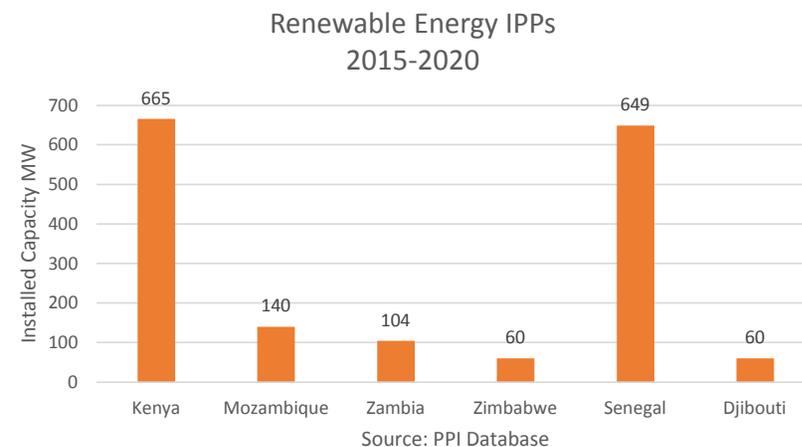
- **Promouvoir et faire avancer des projets PPP précurseurs pour établir l'engagement du gouvernement :**
 - **Électricité** : PV solaire et géothermique.
 - **Secteur routier** : Corridor routier Djibouti-Addis Abeba. Un arrangement PPP permet d'assurer l'entretien nécessaire pour maintenir cet actif stratégique en bon état. **L'intérêt du secteur privé sera probablement plus important pour un contrat qui regrouperait l'investissement, l'exploitation et la maintenance à long terme.** Les options sont les suivantes :
 - DBOM (Design, Build, Operate and Maintain) : le partenaire privé met en œuvre la réhabilitation/construction avec des fonds publics et a un contrat O&M basé sur la performance.
 - DBFO (Design, Build, Finance, Operate) et BOT (Build Operate Transfer) : le secteur privé fournit (une partie ou la totalité) du financement et est rémunéré par des péages ou des paiements publics.
 - La capacité du secteur privé à contrôler la surcharge des camions et à percevoir les péages est importante.
 - **TIC** : nouveaux entrants du secteur privé sur le marché de la téléphonie mobile, investissements dans les réseaux de fibres optiques et les centres de données
- **Préparation du projet conformément aux bonnes pratiques internationales :**
 - Processus transparent et concurrentiel faisant appel à des Conseils internationalement reconnus afin de garantir la bonne information du gouvernement sur ce qu'il pourrait obtenir dans le cadre d'un contrat.
 - Ressources suffisantes pour la préparation du projet et procédure d'audit (*due diligence*)- envisager la création d'un fonds de préparation du projet. Les coûts de préparation du projet dépassent souvent 5 % du coût total du projet.
 - Des consultations de présentation du projet pour démontrer l'engagement envers le projet.
 - Si nécessaire, atténuation des risques par les IFI pour les risques clés (acheteur (*off-taker*), changement de loi et résiliation anticipée, etc.)

Le Fonds Souverain de Djibouti (FSD) peut soutenir la croissance du programme PPP



À ce jour, Djibouti a réalisé moins de capacités renouvelables par le biais du secteur privé que nombre de ses pairs

- Djibouti dispose d'un important potentiel d'énergie renouvelable et vise à être 100% renouvelable d'ici 2035. Le parc éolien de Ghoubet, d'une capacité de 60 MW, a été bouclé financièrement et sera prêt d'ici 2022. Le projet Grand Bara Solar PV, 25MW, est en cours de développement. Le pays dispose également d'un important potentiel géothermique.
- La production actuelle à partir du pétrole coûte à EDD 9,1 centimes par kWh, ce qui est bien supérieur aux coûts des énergies renouvelables.
- Potentiel d'exportation et de satisfaction des besoins nationaux.



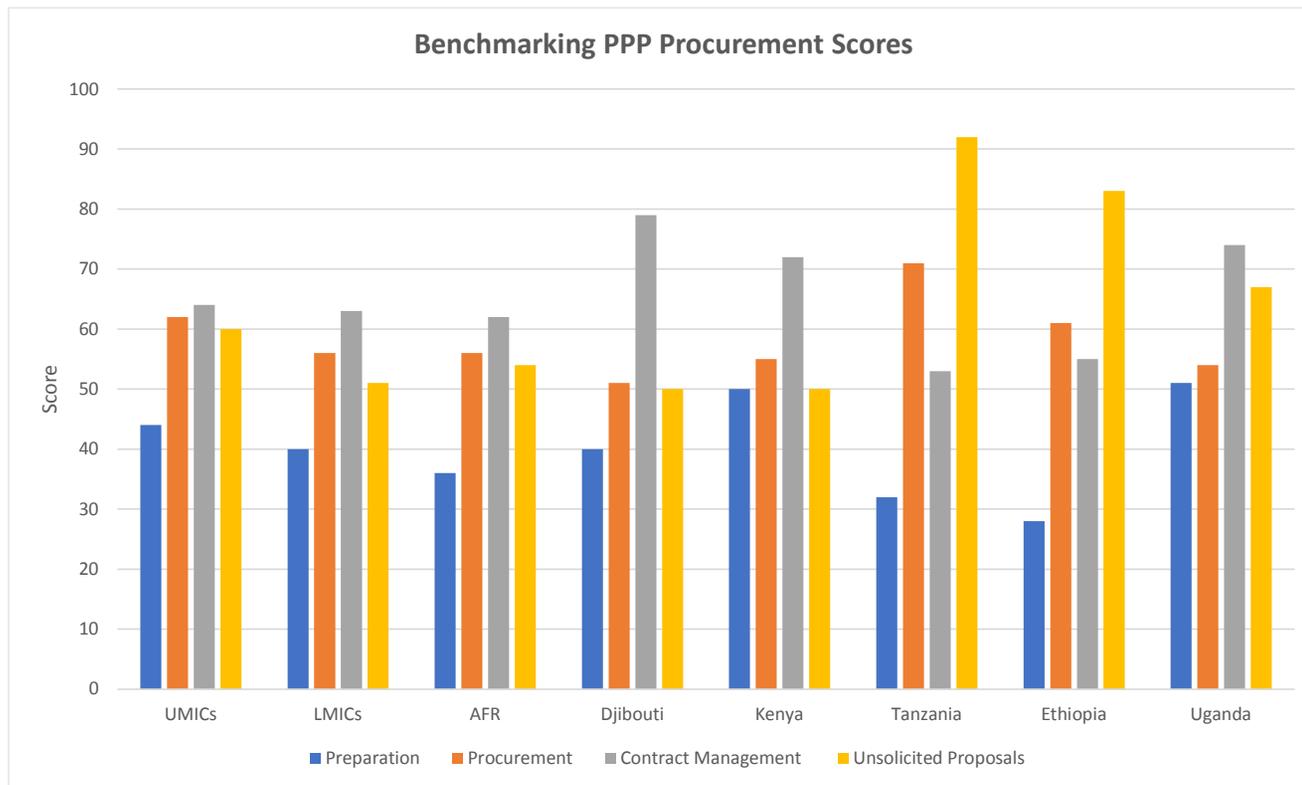
Le secteur privé est la meilleure option pour le développement, le financement et l'exploitation de la production d'énergie renouvelable, mais cela nécessitera une répartition/un partage des risques appropriés :

- Coûts d'exploration de la géothermie
- Risque lié à la prise en charge par EDD
- D'autres risques comme indiqué plus haut, par exemple le changement de loi et la résiliation anticipée

Routes : amélioration du corridor vers Addis-Abeba

- Comme indiqué ci-dessus, le corridor routier vers l'Éthiopie est en mauvais état, tant sur l'axe nord que sur l'axe sud. Le manque d'entretien régulier, combiné à des camions surchargés, a entraîné une détérioration de l'état des routes sur certains tronçons, ce qui augmente les temps de transit et les coûts.
- Afin de maintenir la position concurrentielle de Djibouti, les investissements futurs dans les corridors routiers nécessitent un engagement à long terme pour un entretien et une exploitation efficaces de la route - afin de garantir un bon retour sur investissement et de bons services.
- L'implication du secteur privé par le biais d'un PPP peut aider à garantir cela. Des options sont actuellement étudiées par la BM, y compris l'entretien routier basé sur la performance ainsi que des approches contractuelles regroupant la conception, la construction, l'exploitation et l'entretien.
- Les questions clés comprennent: les risques mentionnés plus haut, ainsi que le mécanisme de paiement pour la partie privée, et le contrôle du secteur privé sur la route, y compris les camions surchargés.

Le cadre des PPP à Djibouti est globalement conforme aux bonnes pratiques internationales, mais certains domaines restent à améliorer



Source: *Benchmarking Infrastructure Development 2020*. Scores measure the framework itself in terms of adherence to global good practices – the actual application of this is not scored

- Les PPP à Djibouti sont régis par la loi n° 2017-186 du 29 mai 2017 relative aux partenariats public-privé, et ses décrets d'application
- Celle-ci a créé la Commission de régulation des PPP et l'Unité PPP, mais toutes deux doivent être dotées de ressources et de personnel.
- Par rapport aux revenus et aux pairs régionaux, Djibouti a une marge d'amélioration dans la préparation des PPP et en particulier dans la procédure de passation des PPP.
- Le gestion des contrats de PPP est conforme aux bonnes pratiques internationales, à l'exception de l'encadrement des offres spontanées, qui peut être renforcées.
- En général, les pratiques relatives à la transparence et à la divulgation d'informations pourraient être renforcées.

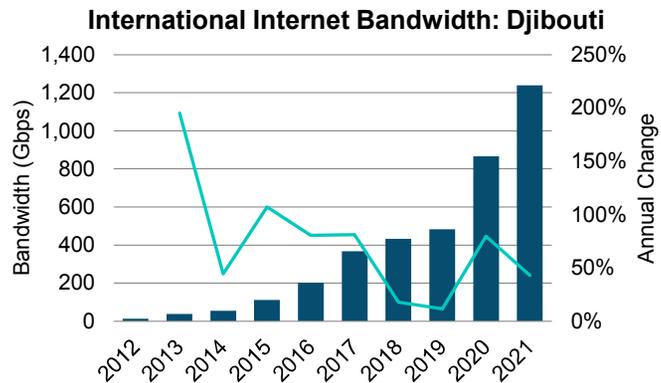
Domaines dans lesquels le cadre PPP peut être renforcé pour être conforme aux bonnes pratiques mondiales

- **Gestion des risques fiscaux** : Le ministère des Finances n'approuve pas le projet avant le lancement de la procédure de passation de marchés, les dettes liées aux PPP ne sont pas déclarées, ni budgétisées, ni incluses dans les comptes.
- **Certaines évaluations importantes ne sont pas requises dans le cadre de la préparation des projets PPP**, notamment l'évaluation des risques, la viabilité financière/banquabilité, la stratégie de passation des contrats, l'étude de marché. Des méthodologies standard n'ont pas été développées pour des évaluations pourtant nécessaires, notamment l'évaluation préalable (évaluation comparative permettant de comparer tous les montages contractuels envisageables et de démontrer la pertinence du choix contractuel retenu), l'étude de soutenabilité fiscale et l'analyse socio-économique.
- **Passation de marchés** : Dans la pratique, les PPP ont été conclus à la suite de négociations directes (sans procédure de passation) ou issus d'offres spontanées=> une plus grande attention doit être accordée à la transparence et aux procédures de mise en concurrence de ces contrats.
- **Gestion des contrats** : Le cadre est globalement conforme aux bonnes pratiques reconnues au niveau international, mais des développements supplémentaires peuvent être nécessaires en ce qui concerne le suivi et l'évaluation des contrats, ainsi que le cadre de divulgation d'information.
- **Projets non sollicités** : Une procédure de passation avec mise en concurrence n'est pas nécessaire après la réception d'un offre spontanée (non sollicitée).
- **Politique sur les PPP** pour signaler l'engagement envers les PPP et l'approche que le gouvernement adoptera pour les développer et les mettre en œuvre.
- **Renforcer les capacités et les ressources de l'unité PPP** et du ministère des finances afin d'améliorer le contrôle des coûts budgétaires et soutenabilité financière des PPP, ainsi que les capacités de gestion des contrats dans les agences qui entreprennent des PPP pilotes.

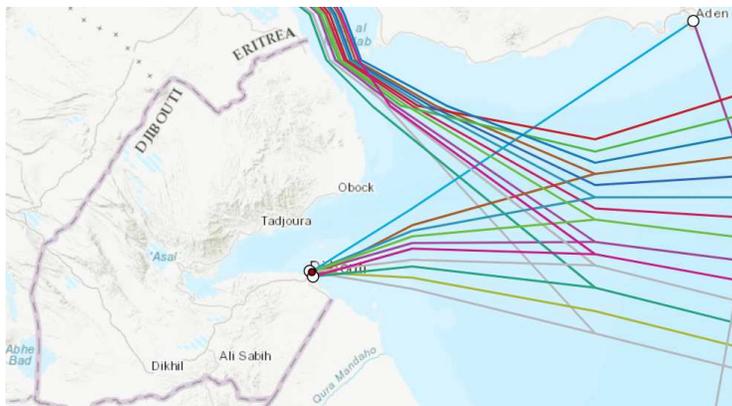
Annexes

Annexe 1. TIC

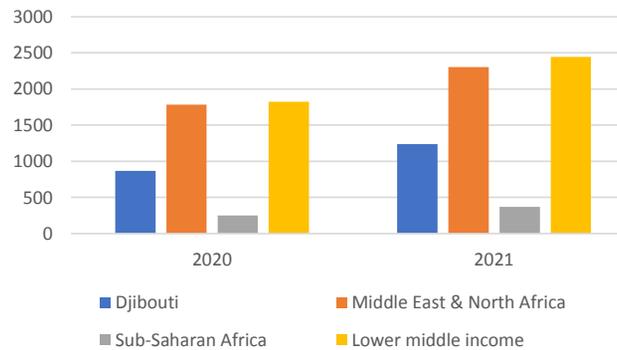
Djibouti a accès à une large bande passante internationale en raison de sa situation géographique, mais peu de Djiboutiens disposent d'un accès haut débit



Source: TeleGeography



Bande passante internationale, 2020 et 2021



Djibouti a accès à une capacité Internet élevée grâce à 9 câbles sous-marins qui atterrissent sur son territoire via 2 stations d'atterrissage de câbles.

La position géographique du pays en fait un emplacement stratégique pour les câbles sous-marins et un centre de connectivité régional.

Accès au haut débit fixe par paliers de vitesse



Source: ITU

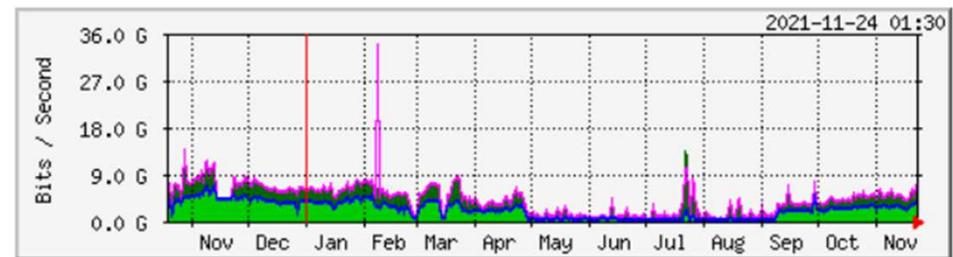
En dépit de l'accès à une telle bande passante, moins de 3% des utilisateurs djiboutiens accèdent au haut débit fixe à des vitesses supérieures à 10 Mbps.

Source: Telegeography

Djibouti dispose d'un IXP orienté vers les acteurs internationaux et d'un centre de données de niveau 3

- Le pays a également investi dans une excellente infrastructure de données - sous la forme d'un IXP co-localisé dans un centre de données. En 2013, le gouvernement a investi dans le Djibouti Data Centre (DCC), une installation de centre de données de niveau III à Djibouti-ville, qui sert de point de rencontre pour les systèmes de câbles sous-marins. Une deuxième installation devrait être opérationnelle début 2022, grâce à un partenariat entre TO7 Networks et Wingu Africa
- Ce centre de données complète le Djibouti Internet Exchange (DjIX), qui connaît un trafic moyen de 2 Gbps (en glissement annuel)
- Le Djibouti Internet Exchange compte 16 membres, dont de grands acteurs régionaux tels que MTN et Telkom SA, et des fournisseurs internationaux de réseaux de diffusion de contenu tels que Cloudflare
- Actuellement, l'IXP s'adresse principalement aux acteurs internationaux, et les concurrents nationaux doivent acheter du transit IP à Djibouti Telecom, ce qui pose un problème de concurrence dans le secteur

Year Graph

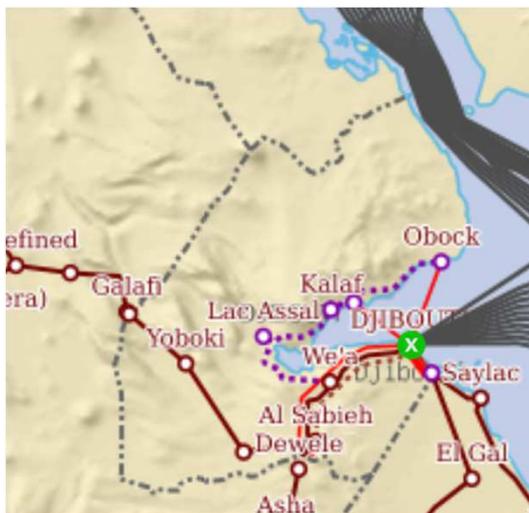


	Max	Average	Current
In	13.591 Gbits	1.898 Gbits	3.623 Gbits
Out	33.482 Gbits	1.896 Gbits	3.627 Gbits

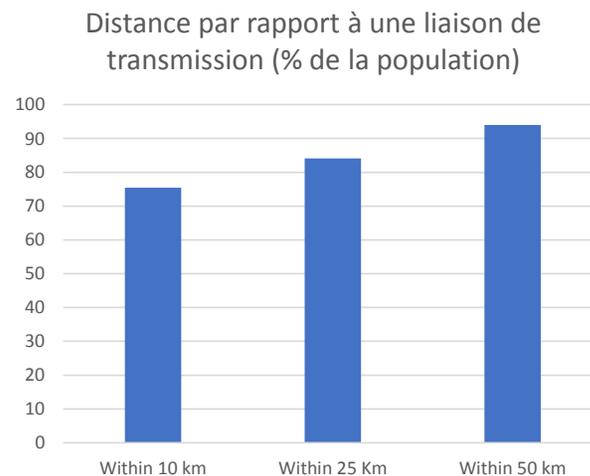
Trafic passant par DjIX ; 2021

L'infrastructure de milieu de réseau (du kilomètre intermédiaire dit *middle-mile*) de Djibouti est relativement peu développée à l'intérieur du pays, à l'exception des liaisons avec les voisins de la Corne de l'Afrique

- Bien que Djibouti dispose d'une infrastructure de milieu de réseau, le backbone (réseau dorsal) sert principalement à faire transiter le trafic international vers les pays voisins de la Corne de l'Afrique. Le seul fournisseur à l'intérieur du pays est Djibouti Telecom, qui a le monopole sur le premier kilomètre, l'intermédiaire et le dernier kilomètre de la connectivité Internet dans le pays.
- Djibouti Telecom concentre la plupart de ses investissements sur l'achat de capacité internationale, tandis que les investissements pour étendre et améliorer l'épine dorsale (*backbone*) national sont restés limités en raison de l'absence de concurrence. Bien que Djibouti Telecom ait investi dans l'extension de la couverture, les réseaux construits et opérationnels au cours des cinq dernières années ne se sont pas suffisamment développés pour améliorer la qualité et la couverture.
- Bien qu'Afrifiber ait reçu une licence pour étendre le réseau dorsal (en pointillés sur le graphique de droite), ces liaisons ne sont pas encore opérationnelles.

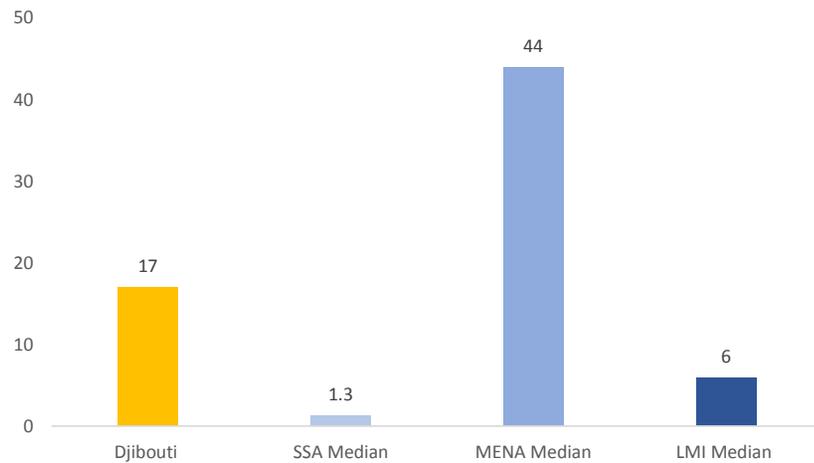


Réseau du « kilomètre intermédiaire » de Djibouti et population couverte (%)
Cartes de transmission de l'UIT

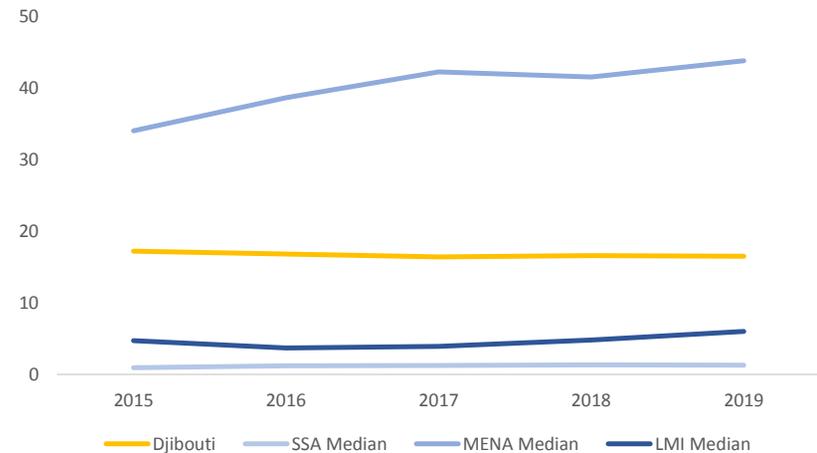


La pénétration du haut débit fixe est faible et, bien que supérieure à la moyenne des revenus, elle a stagné au cours des cinq dernières années

Pénétration du haut débit fixe (% des ménages, 2019)



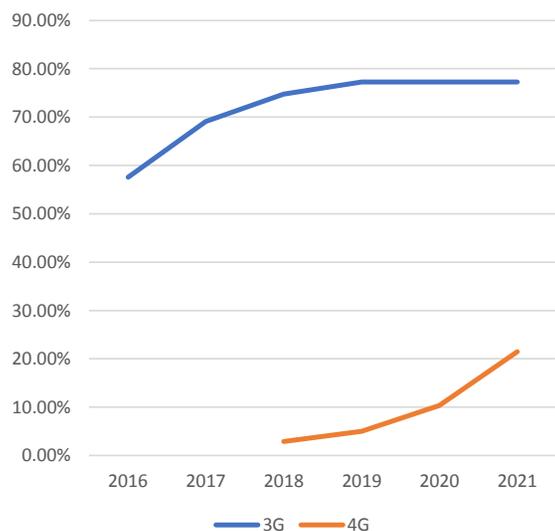
Pénétration du haut débit fixe (% des ménages, 2015 - 2019)



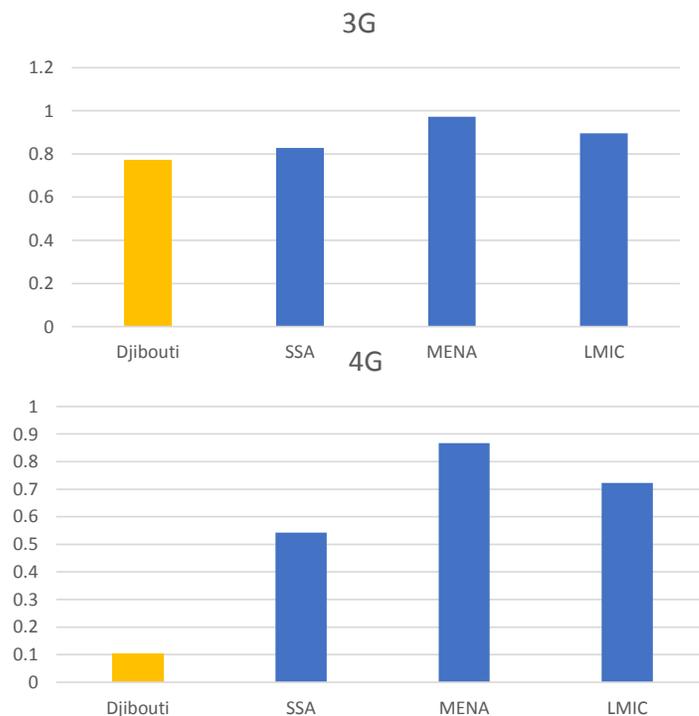
Djibouti fait état d'un très faible niveau de pénétration de la couverture fixe à haut débit dans les ménages, avec une tendance stationnaire au cours des cinq dernières années. L'absence de concurrence et d'entrée sur le marché peut y contribuer.

Djibouti affiche des performances nettement inférieures en matière de couverture mobile, notamment en 4G. Les investissements dans le déploiement de la 4G devraient permettre de doubler la couverture 4G en 2021 par rapport à 2020, ce qui resterait nettement inférieur aux normes de référence

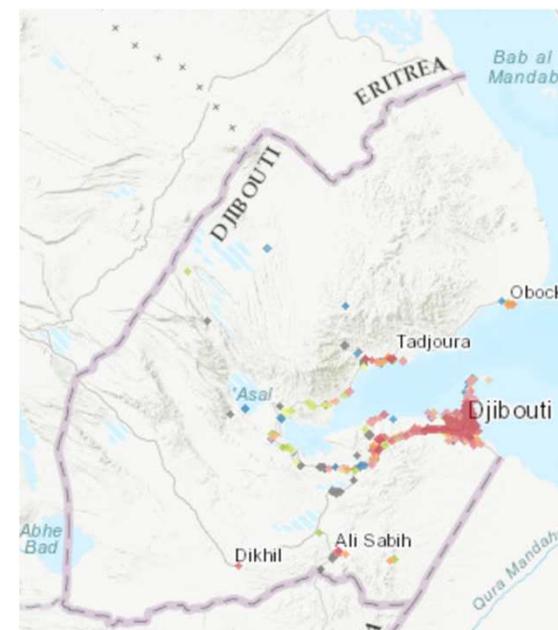
Couverture réseau (3G et 4G), 2016-2021



Couverture 3G et 4G, 2020



Couverture des réseaux mobiles, 2021

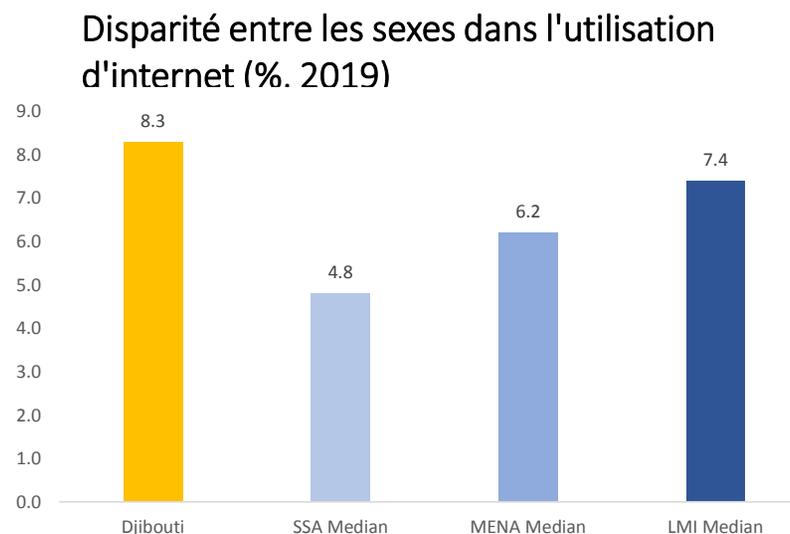
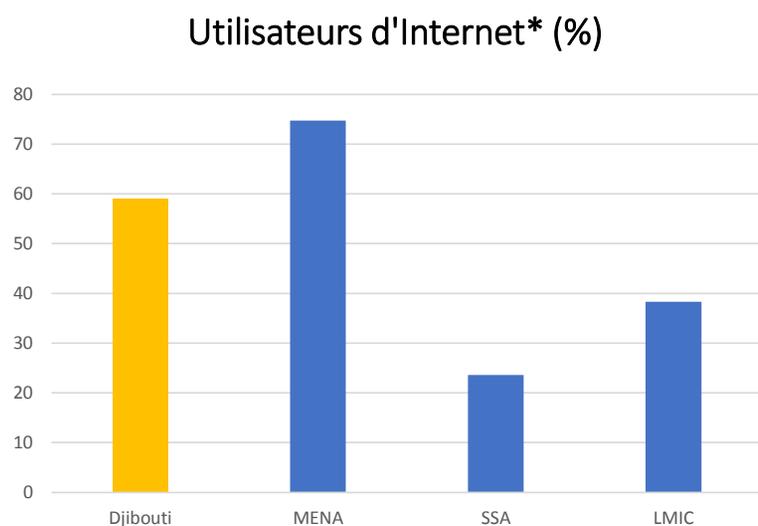


Source: nPerf

Bien que Djibouti ait l'une des plus fortes proportions de population urbaine parmi les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure de la région MENA et de l'Afrique subsaharienne, sa couverture en haut débit mobile reste inférieure à la moyenne régionale et des revenus. La pénétration des smartphones est très limitée.

Source : GSMA, Open Signal

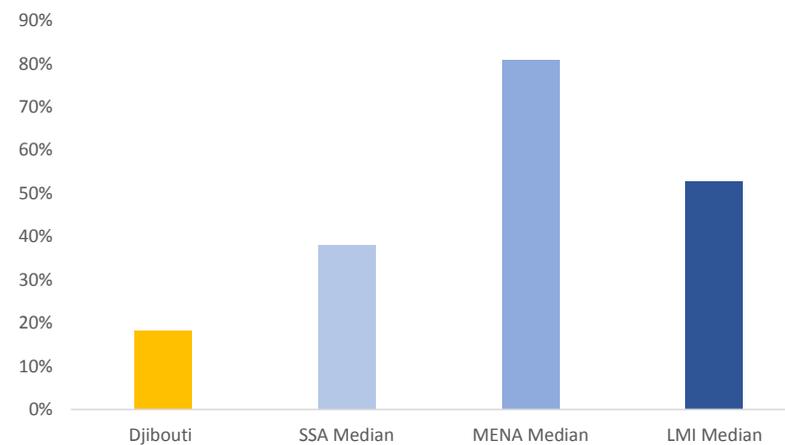
Les informations sur l'accès à l'internet sont divergentes. L'écart entre les sexes est plus élevé que les valeurs de référence, les femmes étant plus désavantagées que les hommes en ce qui concerne l'utilisation d'Internet



- Une enquête menée par Djibouti Télécom et le département local de la statistique (DISED) estime que les utilisateurs d'Internet sont environ 55%. Cependant, selon EDAM4, les consommateurs de télécommunications sont environ 21%.
- L'écart entre les sexes est plus élevé que les données de référence, les hommes étant 8,3% plus nombreux que les femmes à utiliser Internet

Le taux de pénétration des smartphones est extrêmement faible

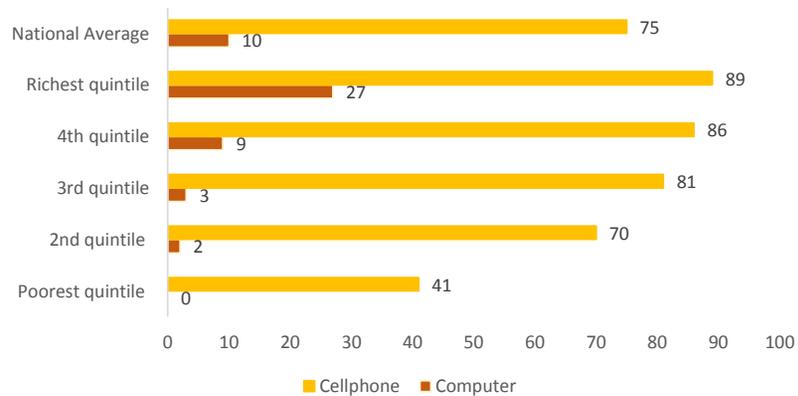
Taux de pénétration des smartphones(% , 2019)



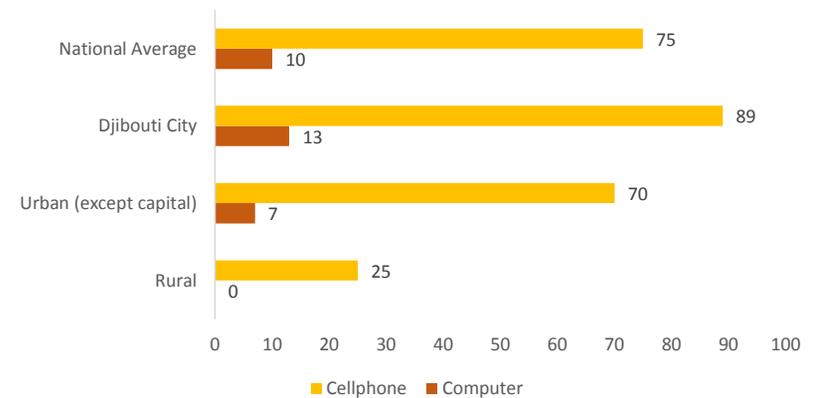
Bien que le taux de pénétration des téléphones mobiles soit un peu plus élevé (75 %), le taux de pénétration des smartphones était très faible en 2019 (moins de 20 %) par rapport à tous les critères de référence pertinents.

En ce qui concerne la possession d'un appareil numérique, on observe un écart net en fonction du revenu et du lieu de résidence

Écart de possession d'appareils numériques par quintile (% , 2017).



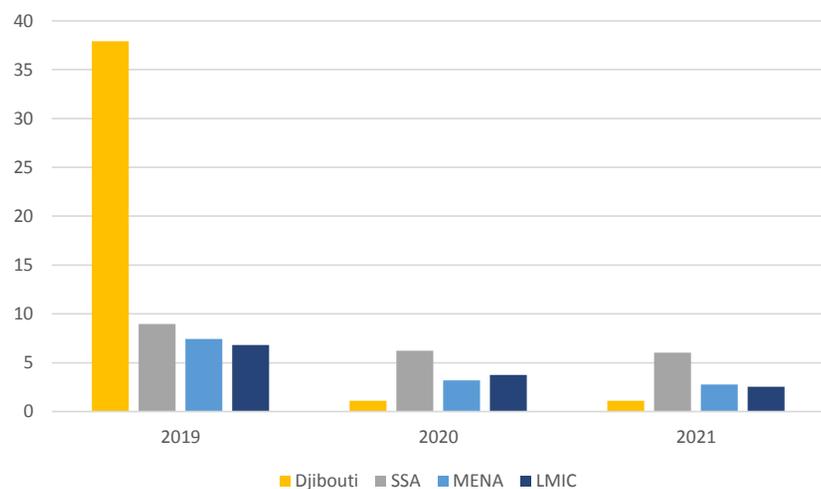
Écart de possession d'appareils numériques par zones (% ,



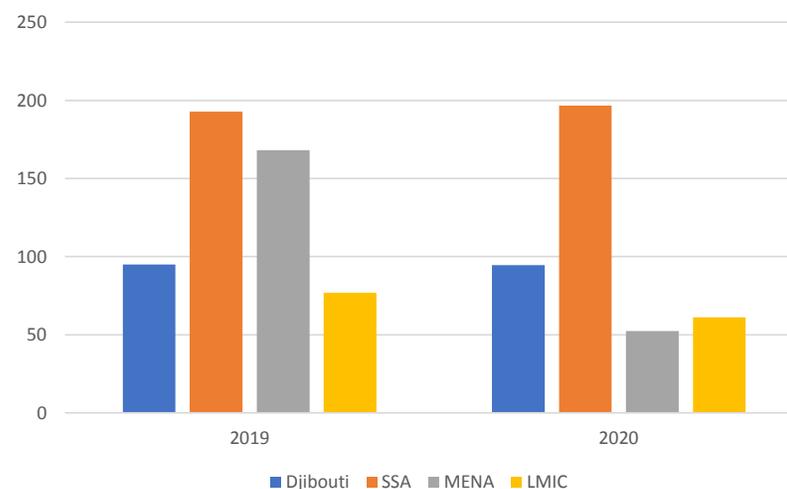
Les données de l'enquête sur les ménages EDAM4 de la Banque mondiale montrent que les zones rurales et le quintile le plus pauvre de la population sont en arrière en termes de possession d'appareils numériques. Il existe également des divergences de données concernant l'utilisation globale des services TIC.

Si le haut débit mobile est récemment devenu plus abordable, le haut débit fixe reste cher par rapport aux valeurs de référence

Prix des services mobiles (USD, 2021)



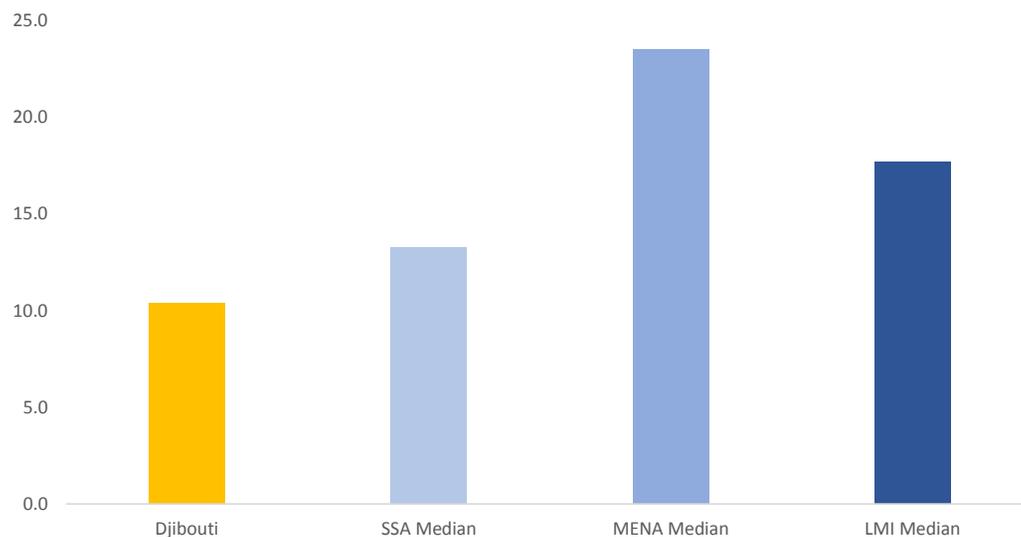
Prix mensuel moyen du haut débit fixe (USD, 2020)



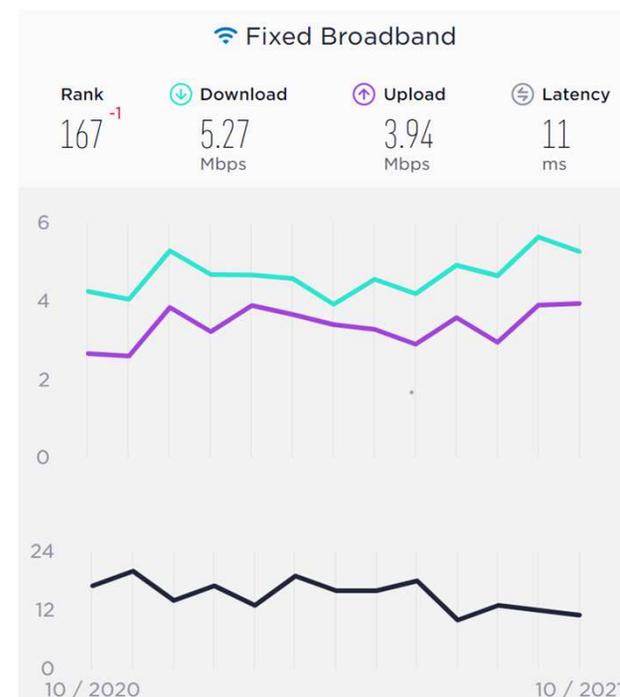
Malgré la baisse des prix de Djibouti Telecom en 2020, les prix du haut débit fixe dépassent toujours les références de la région MENA et des pays à revenu moyen inférieur (PRMI). L'absence de concurrence ne permet pas aux utilisateurs de profiter des avantages d'une infrastructure de données relativement développée.

La vitesse moyenne de l'internet fixe est particulièrement faible, le pays se classant parmi les cinq derniers pays de l'indice Ookla Global Speedtest en 2021

Vitesse de téléchargement du haut débit fixe (Mbps, 2019)



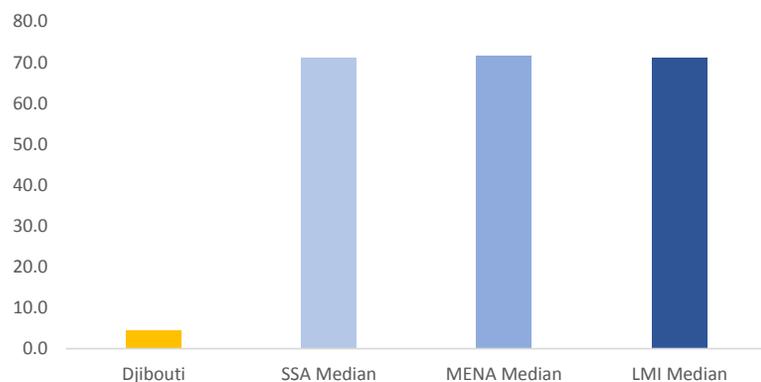
Vitesse de téléchargement du haut débit fixe (Mbps, octobre 2021)



Le mauvais état de l'infrastructure numérique se reflète également dans les vitesses de l'internet fixe, qui sont inférieures aux valeurs de référence régionales et de revenu, ce qui implique une qualité de service relativement mauvaise. Il n'y a pas de pénurie de capacités/options IP internationales.

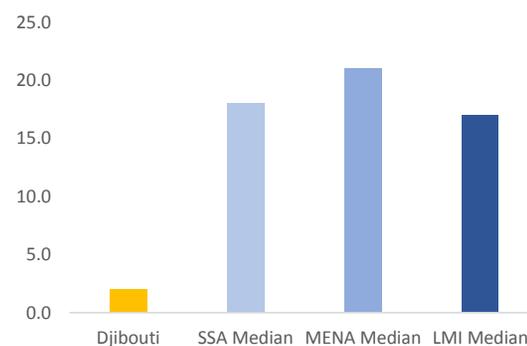
L'indice de suivi de la réglementation de l'Union internationale des télécommunications (UIT) fait état d'un faible score pour Djibouti qui est peu performant dans toutes les catégories

UIT – Agrégés (2018)
(Max score – 100)

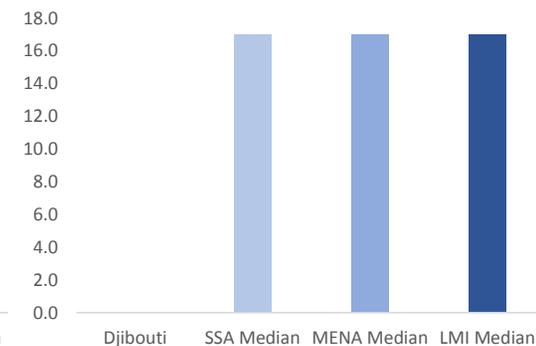


Bien qu'une autorité de régulation ait été mise en place, le cadre normatif en est encore à ses débuts. L'accélération des réformes devrait permettre d'améliorer les performances de Djibouti.

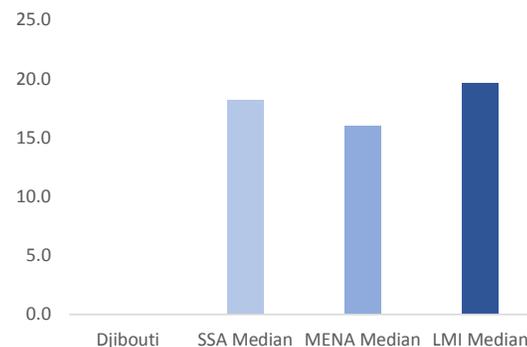
Régime réglementaire
(Max score – 30)



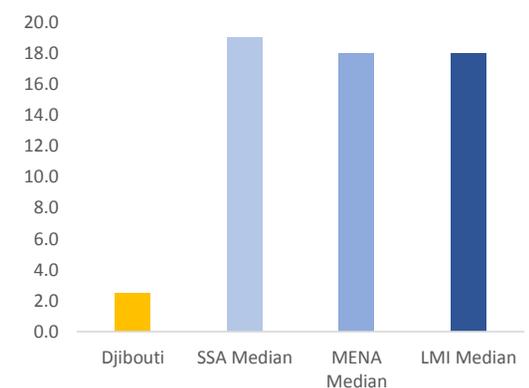
Autorité de regulation
(Max Score – 20)



Cadre de la concurrence
Max score – 28)

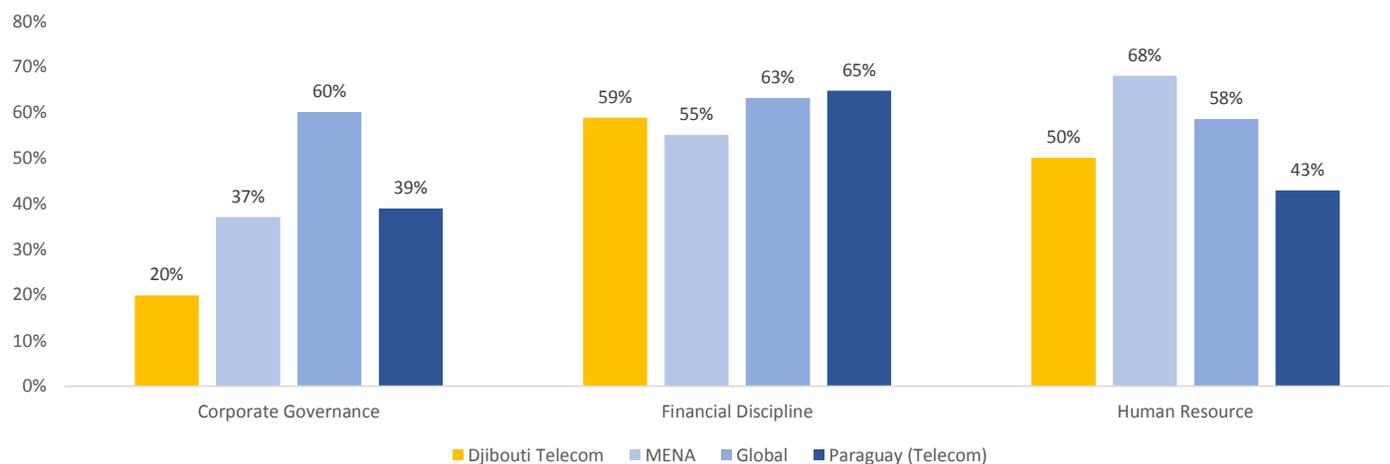


Mandat réglementaire
(Max score – 22)



Source : ITU

Djibouti Telecom a une marge d'amélioration considérable en matière de gouvernance



La performance de Djibouti Telecom, par rapport aux références mondiales, est la meilleure pour ce qui concerne la discipline financière et la plus mauvaise pour ce qui touche à la gouvernance d'entreprise. Certains domaines clés à améliorer sont les suivants : La publication des comptes financiers ; l'autonomie limitée du conseil d'administration, notamment en ce qui concerne la définition de la stratégie, des objectifs de performance, etc. Le transfert proposé d'une partie des actions au secteur privé devrait conduire à une amélioration significative de la gouvernance et de l'efficacité. La FSD peut également agir pour améliorer la gouvernance d'entreprise en tant qu'actionnaire.

Domaines d'amélioration de la gouvernance d'entreprise pour Djibouti Telecom

Gouvernance d'entreprise	Djibouti Telecom
Les membres du conseil d'administration sont sélectionnés de façon concurrentiel	X
Il y a un comité d'audit au sein du conseil d'administration	X
Les membres du conseil d'administration peuvent prendre d'importantes décisions en matière d'investissement	X
Le conseil d'administration peut approuver la levée de capitaux par le biais de la dette	X
L'entreprise de service public a une cote de crédit	X
Les comptes financiers sont divulgués	X
Revue annuelle des performances des employés	X
Les bonnes performances des employés sont récompensées par des primes	X
Annonce publique des postes	X

Source: InfraSAP2.0 Dashboard based on Utility Governance Index for RPSR project

Djibouti doit adopter une législation numérique et poursuivre le développement d'un écosystème récent de transfert d'argent par service mobile

- Sous la responsabilité du nouveau ministère du Développement Numérique et de l'Innovation, le "Code du Numérique" est en train d'élaborer la législation essentielle tant attendue, qui comprend plusieurs lois couvrant les communications électroniques, l'innovation, la cybersécurité, le commerce électronique, la protection des données, la protection des consommateurs et le cryptage.
- Le service mobile de transfert d'argent n'a été introduit que récemment, à la mi-2020, soit plus de dix ans après que d'autres économies africaines, telles que le Kenya et la Tanzanie, aient mis en place ce service.

Phase 1 - Messages finaux pour Djibouti

Le paradoxe numérique de Djibouti entre le marché international "Djibouti Connecteur" et le marché domestique "Djibouti Connecté" du pays n'a pas encore été entièrement résolu :

Marchés internationaux :

- Le marché de la connectivité internationale est très avancé, avec une connectivité vers l'Europe, l'Asie et l'Afrique subsaharienne via 9 câbles sous-marins, et d'autres prévus dans les cinq prochaines années.
- La position géographique de Djibouti lui permet de fonctionner comme un hub international pour les câbles sous-marins ;
- Le pays dispose d'un centre de données de niveau 3 et d'un IXP qui fonctionne bien.

Marchés nationaux :

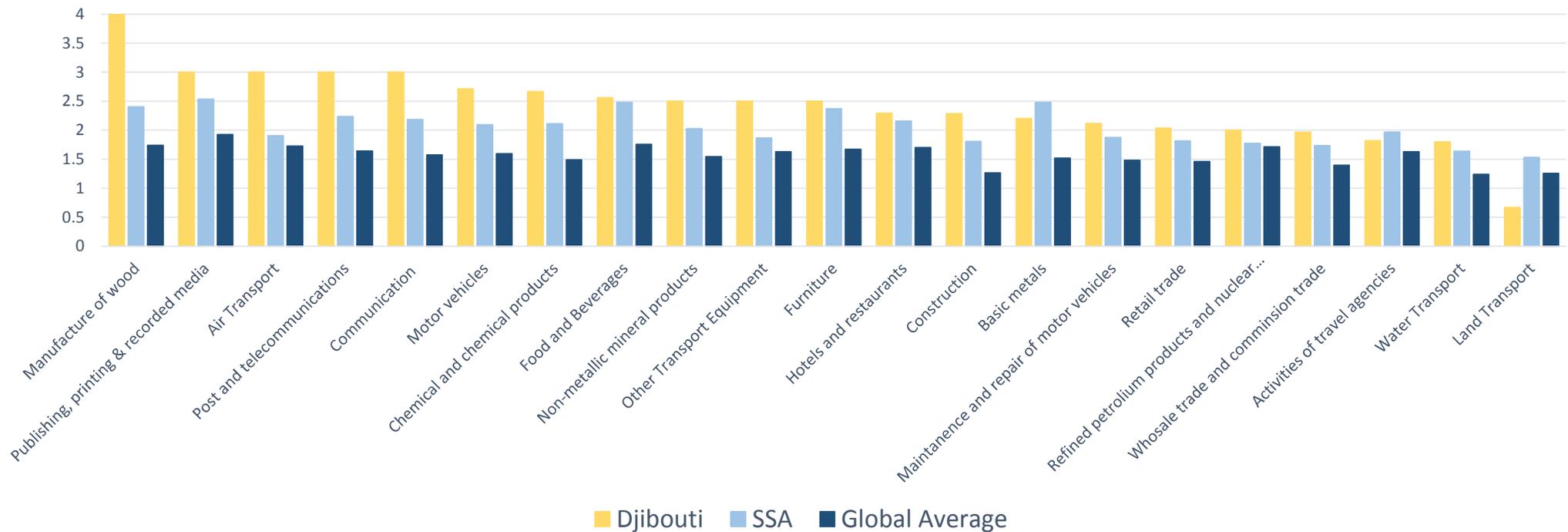
- La connectivité domestique doit encore être améliorée en termes de couverture, d'accessibilité, de qualité de service, et de clivage d'utilisation en fonction du revenu, du lieu et du sexe.
- La pénétration du haut débit est limitée pour les segments mobile et fixe, et le pays est en retard sur tous les La couverture 4G commence seulement à s'améliorer, les projections suggérant qu'elle pourrait atteindre 20 % à la fin de 2021.
- L'utilisation des smartphones et de l'internet reste faible.
- **Gouvernance:**
 - Le cadre réglementaire naissant doit être développé de toute urgence ; l'introduction de la concurrence sera également essentielle.
 - L'enquête sur les entreprises publiques fait état de la nécessité d'améliorer les performances de Djibouti Telecom en matière de gouvernance d'entreprise.

Annexe 2. Electricité

La majorité des entreprises djiboutiennes considèrent l'électricité comme une contrainte majeure

- 47 % des entreprises des secteurs tertiaires et manufacturier ont déclaré que l'électricité était une contrainte majeure (WBES, 2013).

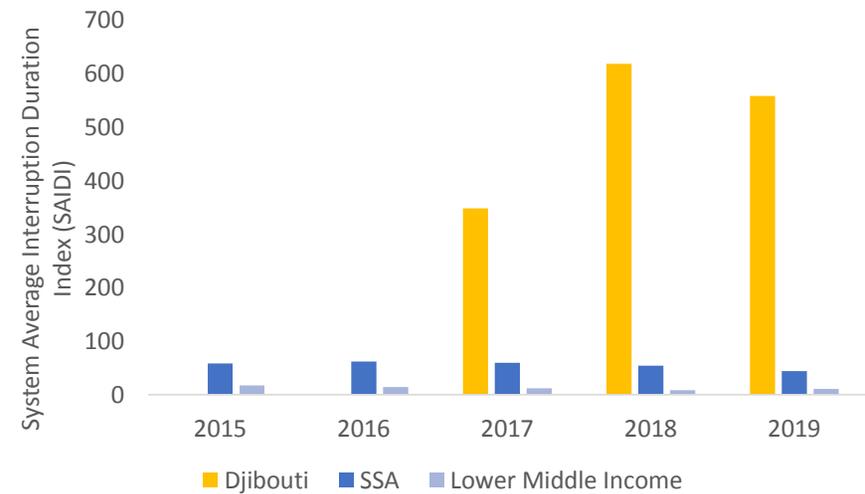
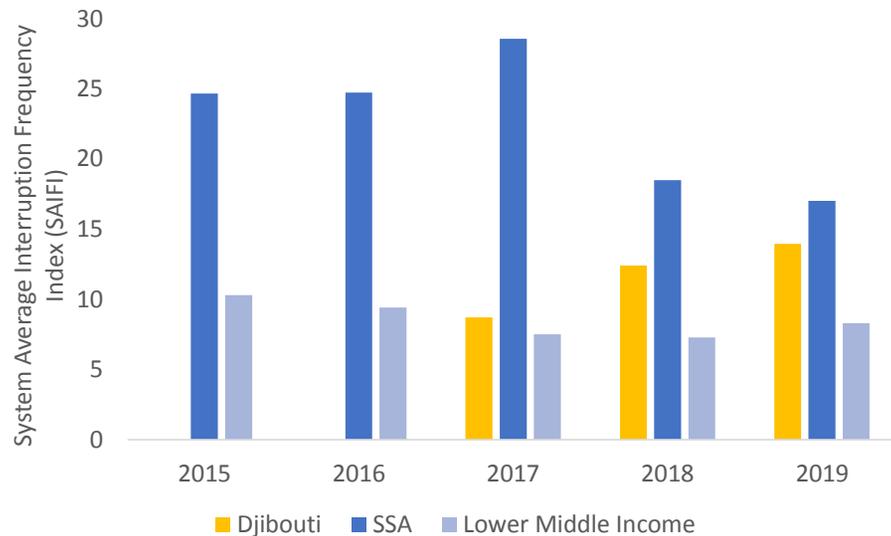
How much of an obstacle: electricity to operations



Source: WBES

Note: 0 = no obstacle, 1= minor 2= moderate 3= major 4= very severe

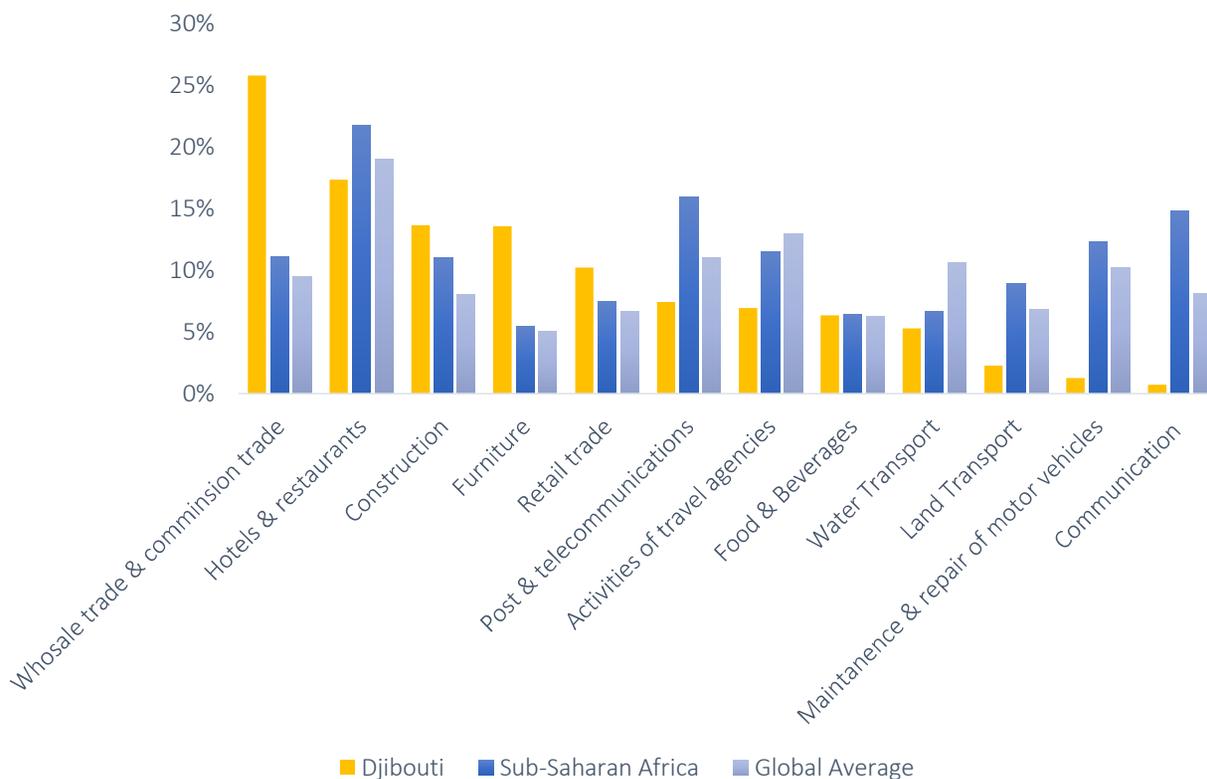
L'absence de normes de qualité et de contrôle rend l'approvisionnement en électricité très peu fiable par rapport aux références régionales et de revenus



- Si la fréquence des pannes est inférieure à la moyenne régionale, la durée de ces pannes est en revanche beaucoup plus longue
- L'absence de normes de qualité contribue à cette « crise de fiabilité »
- Aucun accord n'a été conclu entre le gouvernement et EDD sur la qualité du service attendue

Les tarifs élevés de l'électricité sont une source d'inquiétude pour plusieurs entreprises, les tarifs résidentiels les plus bas sont également assez élevés

Coût de l'électricité par rapport au coût total de production

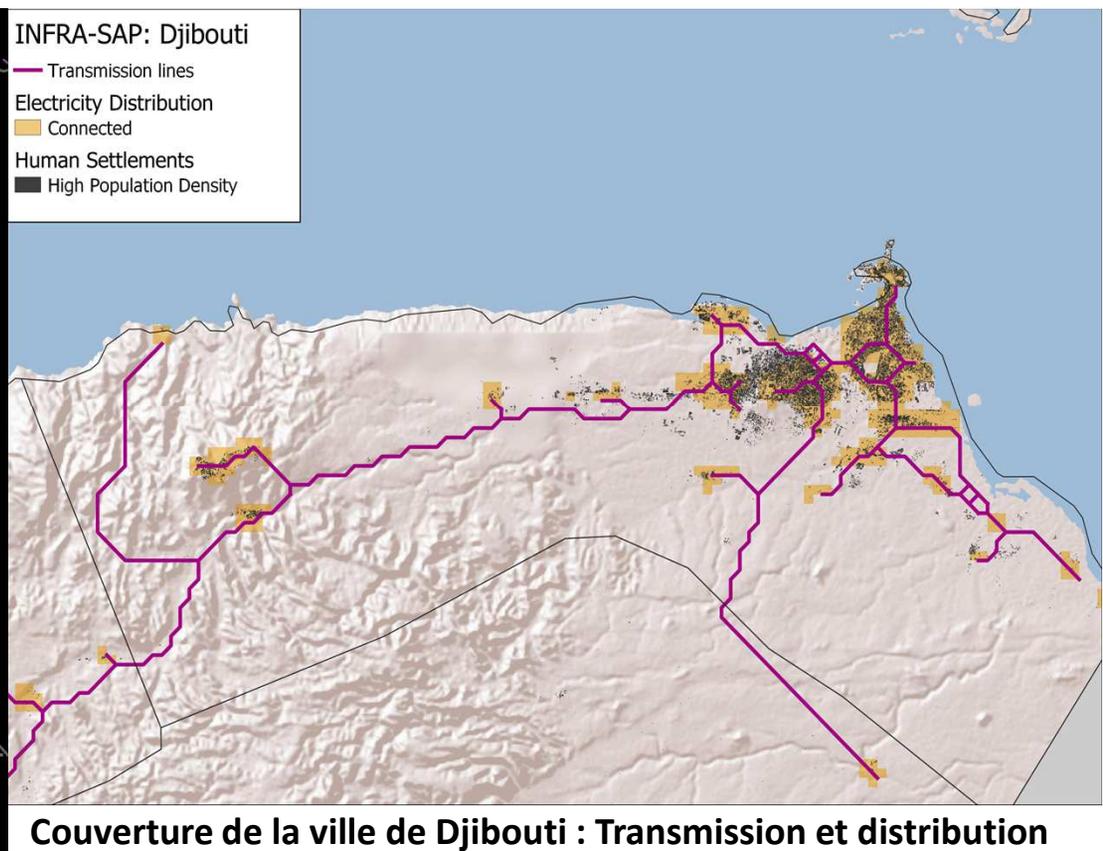
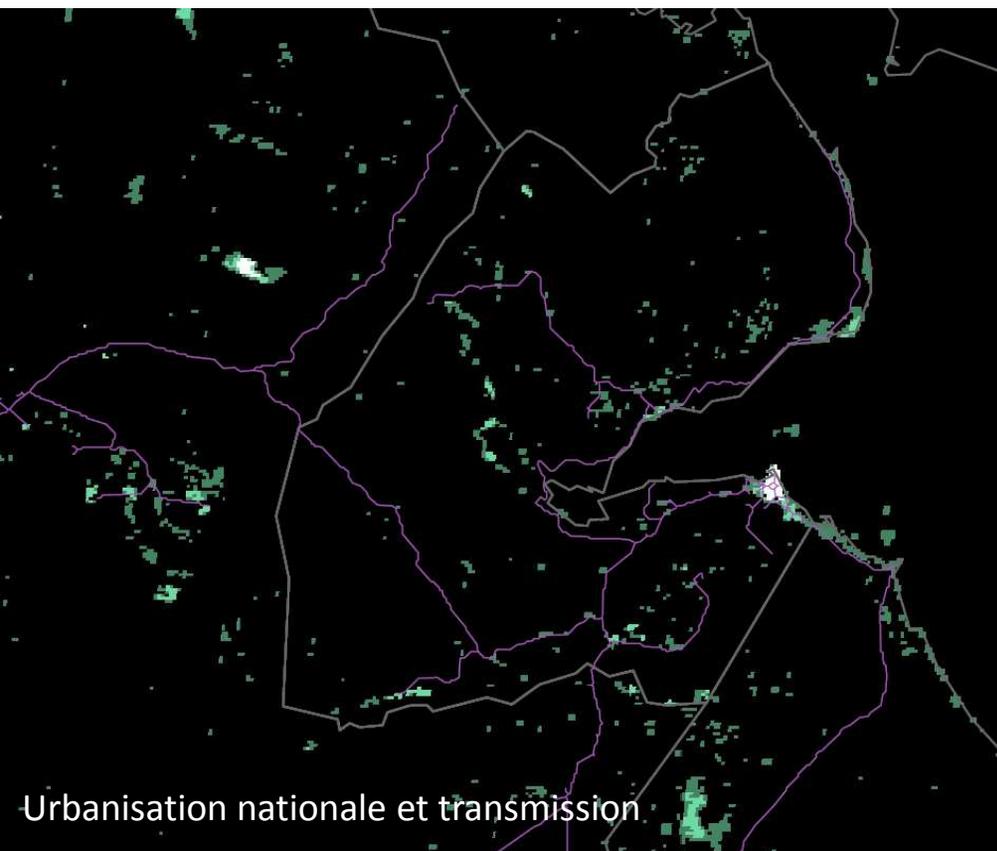


■ Djibouti ■ Sub-Saharan Africa ■ Global Average

Source: InfraSAP2.0 Dashboard based on World Bank Enterprise surveys from 2013-2019

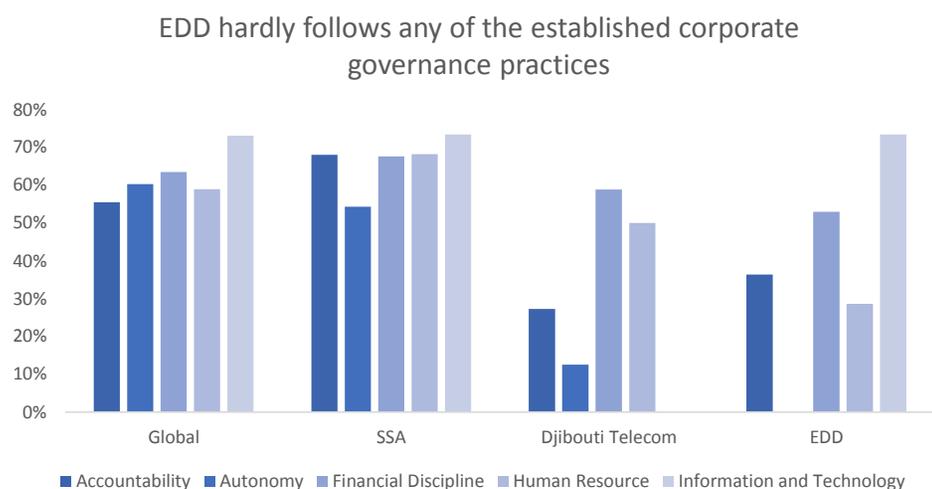
- Les tarifs résidentiels moyens vont de 31 cents/kwh à 15 cents/kwh pour le niveau de consommation le plus bas.
- À titre de comparaison, les tarifs résidentiels régionaux moyens sont d'environ 10 cents/kwh et de 9 cents/kwh pour les pays à revenu faible ou intermédiaire (Source EMIS).
- Les tarifs industriels sont extrêmement élevés, à 31 cents/kwh, tandis que les tarifs commerciaux sont de 25 cents/kwh.

L'augmentation de l'accès nécessitera le déploiement de solutions réseau et hors réseau



- Environ 70 % de la population est urbaine, mais tout le monde n'y a pas accès
- L'accès aux zones rurales est difficile en raison de la présence de très petits groupes de population répartis dans tout le pays.

EDD obtient de mauvais résultats en matière de responsabilité et d'autonomie, mais s'en sort bien en matière de discipline financière et en technologies de l'information



- EDD est officiellement le seul acteur du secteur qui n'ait pas été transformé en société.
- L'analyse comparative montre un manque d'autonomie et un faible rapport de responsabilité par rapport à plus de 40 entreprises de services publics dans le monde et par rapport à la compagnie de télécommunications de Djibouti.
- Cependant, EDD a intégré plusieurs solutions informatiques afin d'accroître son efficacité opérationnelle, ce qui se reflète dans son score élevé en matière d'informatique.

Sur certaines pratiques de gouvernance essentielles, EDD n'est pas à la hauteur

Gouvernance d'entreprise	Moyenne mondiale (% des entreprises de services publics qui répondent "oui")	EDD
Les membres du conseil d'administration sont sélectionnés de façon concurrentiel	30	x
Il y a un comité d'audit au sein du conseil d'administration	79	x
Les membres du conseil d'administration peuvent prendre d'importantes décisions en matière d'investissement	61	x
Le conseil d'administration peut approuver la levée de capitaux par le biais de la dette	36	x
L'entreprise de service public a une cote de crédit	47	x
Les comptes financiers sont divulgués	59	x
Revue annuelle des performances des employés	94	x
Les bonnes performances des employés sont récompensées par des primes	70	x
Annonce publique des postes	85	x
Les membres du conseil d'administration sont sélectionnés de façon concurrentiel	76	x
Il y a un comité d'audit au sein du conseil d'administration	61	x

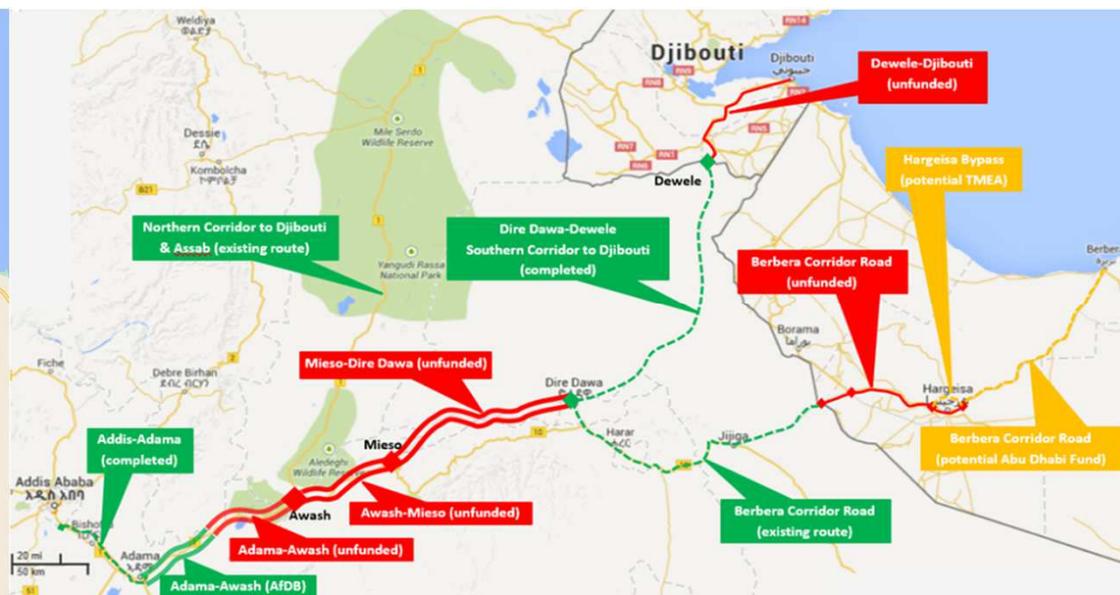
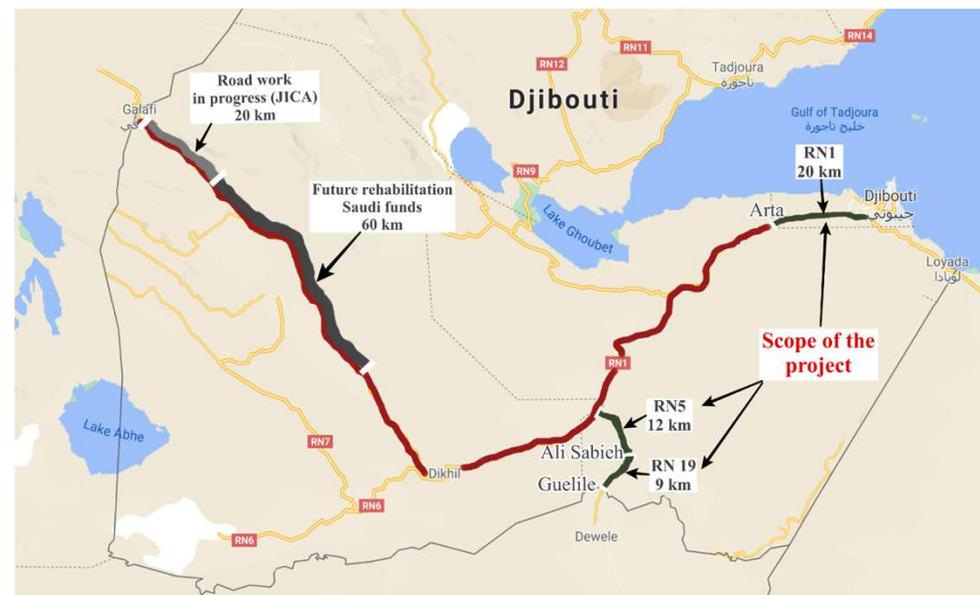
Phase 1 - Messages finaux pour Djibouti

1. **Tarifification:** Les tarifs de l'électricité sont élevés malgré des coûts gérables et, par conséquent, une enquête plus approfondie est nécessaire pour comprendre comment la situation peut être améliorée.
2. **Accès :** L'accès doit être étendu, tant dans les zones urbaines que rurales.
3. **Fiabilité:** Les causes de la faible fiabilité de l'électricité doivent être examinées et traitées. Par exemple, est-ce lié à un mauvais réseau, à un approvisionnement inadéquat ou à la non-disponibilité du combustible?
4. **Governance:** EDD présente des lacunes en matière de gouvernance d'entreprise et la transparence est un problème majeur dans le secteur.
5. **Une demande croissante :** La demande devrait augmenter considérablement, et le pays devra exploiter son potentiel en matière d'énergies renouvelables pour y répondre.
6. **Investissements:** Le potentiel du secteur privé est élevé dans le domaine des énergies renouvelables, mais le gouvernement et les IFI devront atténuer les risques.
7. **Données :** Le manque de données récentes est un problème majeur dans l'analyse de la performance du secteur et, par conséquent, la transparence des données doit être améliorée.

Annexe 3. Transport

Djibouti – Addis Corridor – 1 (WB documents)

- Les corridors de transport et de logistique Djibouti - Addis-Abeba peuvent être transformés en corridors économiques en facilitant le transport des biens et des personnes et en incitant les parties prenantes à commercer et à s'engager dans diverses activités économiques le long des corridors.
- Le corridor routier représente la majorité du transit vers l'Éthiopie ; cependant, il souffre de sections qui ont un besoin urgent de réhabilitation, ce qui compromet la fluidité du commerce entre les deux pays, crée des retards et affecte la performance globale du corridor. Plusieurs facteurs ont un impact négatif sur l'efficacité de ce corridor routier : Les déficiences des infrastructures, la sécurité routière et le manque d'entretien approprié des infrastructures malgré l'existence d'un péage.
- Les résultats attendus du projet de corridor routier Djibouti - Addis sont l'amélioration des services de transport et de transit, la réduction des coûts généraux de transport, l'amélioration de la sécurité routière le long du corridor, et le renforcement de la position stratégique de Djibouti en tant que centre logistique régional.

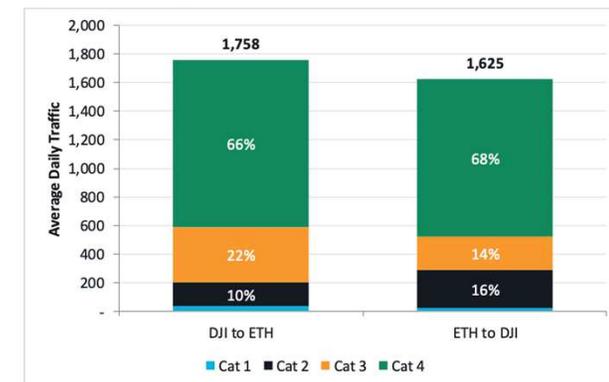


Corridor Djibouti - Addis - 2 (documents de la BM)

- Les trois routes principales entre le port de Djibouti et Addis-Abeba sont :
 - Corridor Nord" (en rouge sur la carte) : Djibouti - frontière de Galafi - Semera
 - Corridor Sud (en bleu sur la carte) : Djibouti -Frontière de Guelileh-Dewele/Dire Dawa
 - Le chemin de fer entre Djibouti et Addis-Abeba
- Le corridor nord est légèrement moins cher que le corridor sud, mais l'état des routes est moins bon.
- Le trafic sur le corridor est principalement axé sur le transport de marchandises. Sur la RN1, les véhicules commerciaux (Cat 3 et 4 sur le graphique) représentent 88% du trafic, et les poids lourds représentent deux tiers du trafic total.



Figure 2.3: Directional profile of ADT on RN1

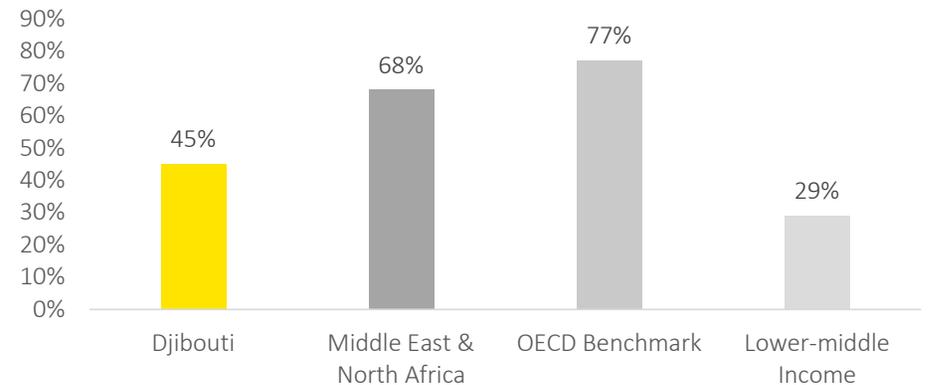


Source: Steer analysis of 2017 data from traffic report sent by DPCR

M8 : Réseau de transport routier sous-développé

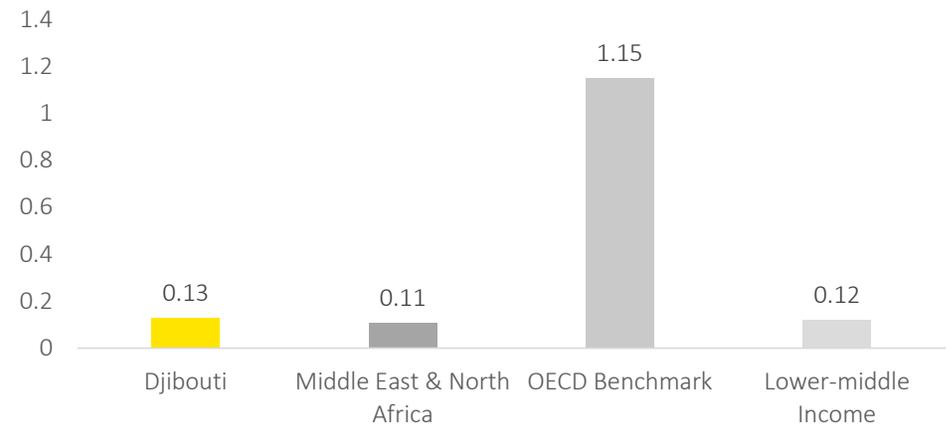
- Niveaux relativement faibles de revêtement routier (45%), par rapport au Moyen-Orient et à l'Afrique du Nord (68%).
- La densité du réseau routier est faible (0,13), comme au Moyen-Orient et en Afrique du Nord.

Percentage of total road network that is paved (%) Year 2000



Source: IRF World Road Statistics

Road network density over the surface (km/km²) Year 2000



Source: IRF World Road Statistics

M9 : Tensions à prévoir dans les transports urbains

À mesure que les villes s'étendent et que les citoyens s'enrichissent, ils dépendront de plus en plus de la voiture, avec en perspective de congestion et de pollution si la qualité des transports en commun n'est pas assez bonne.

- Une grande dépendance à l'égard de la marche et des transports en commun
 - 50% de la population se déplace à pied
 - Seuls 3% des Djiboutiens possèdent une voiture
 - La plupart des résidents urbains vivent à quelques pas d'une ligne de transport public, qui fonctionne toute la journée et permet des temps de déplacement relativement courts.
- Qualité limitée du secteur informel des transports
 - Prix élevés
 - Les services de transport sont principalement fournis par des opérateurs informels, conduisant des bus vieillissants et mal entretenus.
- Des coûts de transport inabordables pour les plus pauvres
 - Coûts de transport relativement élevés : plus de 15 % de la consommation totale par habitant



Source : Rapport de la BM sur le transport urbain à Djibouti

Phase 1 - Messages finaux pour Djibouti

Accessibilité et connectivité

- **La partie nord-ouest du pays est relativement isolée**, avec un accès limité aux routes, aux principales villes nationales et aux principaux points d'accès internationaux, et ne bénéficiera guère des corridors de transport régionaux en cours.
- **La connectivité aux centres régionaux (principalement Addis-Abeba) reste limitée.** Les nouveaux corridors routiers régionaux visent à améliorer la connectivité avec l'Éthiopie.

Infrastructure routière

- **Le réseau de transport routier est sous-développé**
 - En dehors de la capitale, les transports sont limités et l'infrastructure routière est souvent mal entretenue.

Externalités

- **Il existe d'importantes externalités négatives liées au transport**, telles que la mauvaise sécurité routière et la forte pollution.

Transport urbain

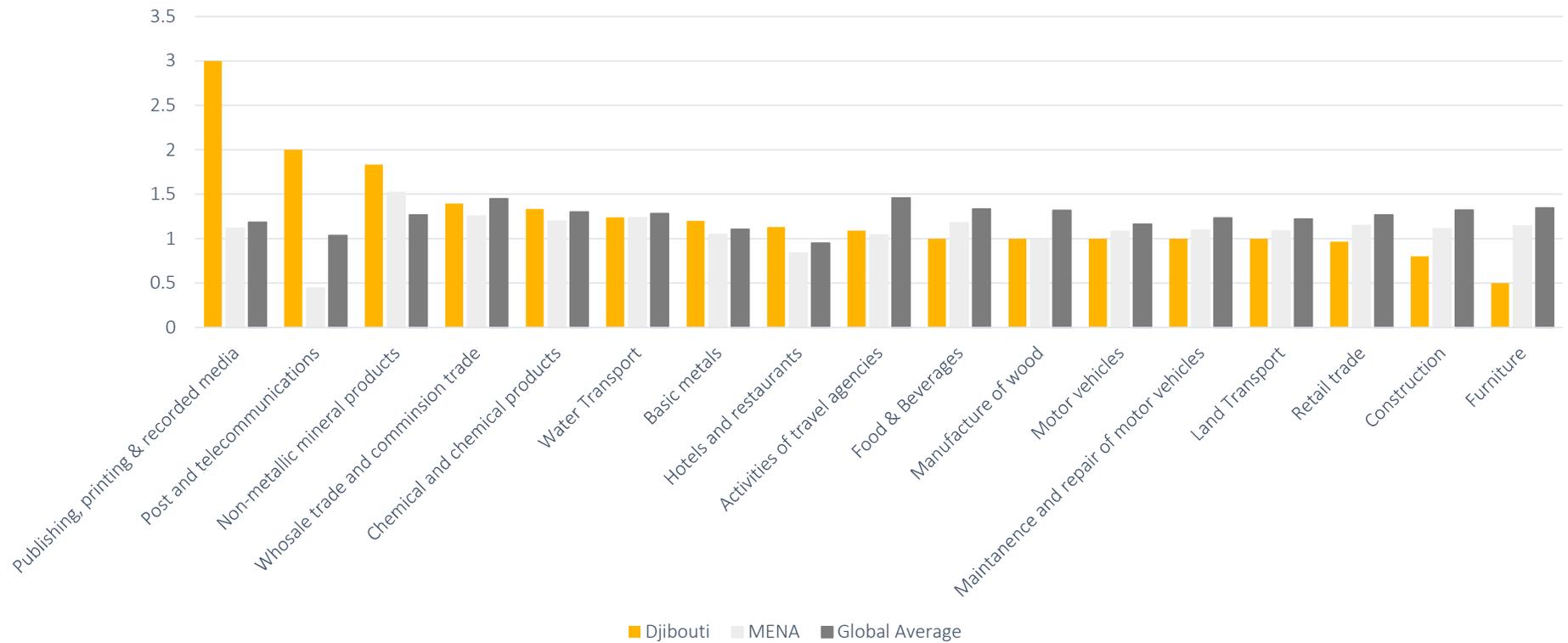
- Grande **dépendance envers la marche et les transports en commun.**
- La **qualité du secteur informel des transports est limitée**
- Les **coûts de transport sont inabordables pour les plus pauvres.**

Services de transport

- La **qualité des services de transport reste un problème pour les entreprises**

Les entreprises de certains secteurs économiques clés de Djibouti considèrent le transport comme une contrainte modérée

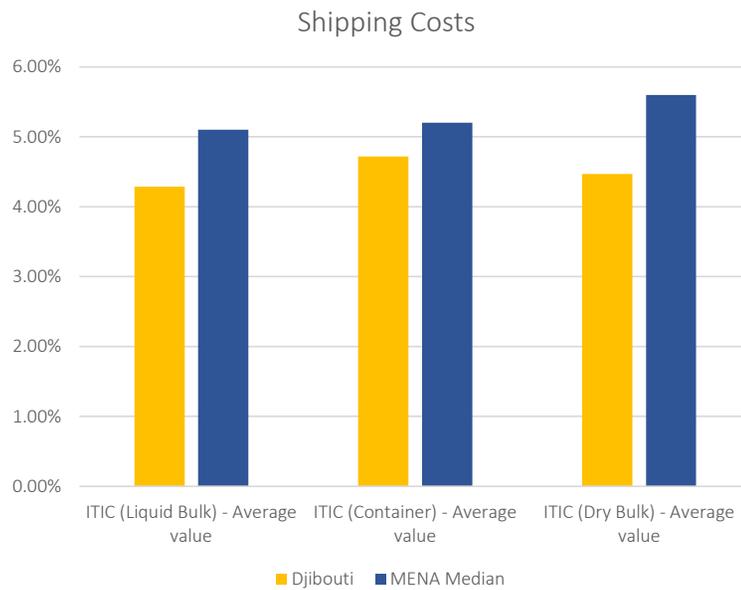
How much of an obstacle: transportation to operations



Source: WBES

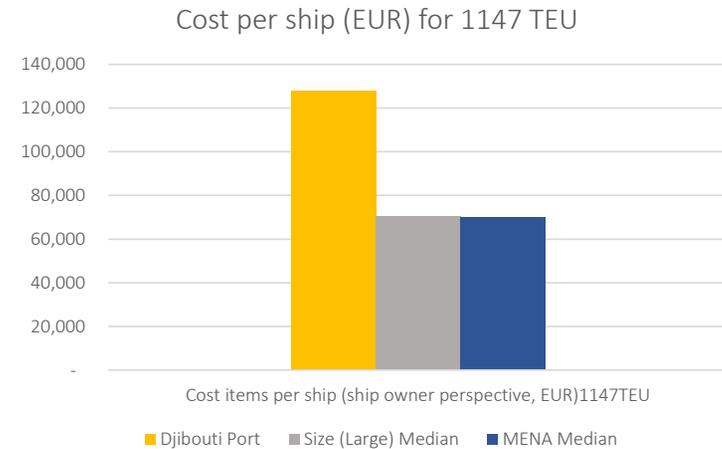
Note: 0 = no obstacle, 1= minor 2= moderate 3= major 4= very severe

Au niveau des ports, les coûts d'expédition à Djibouti sont relativement plus élevés que les valeurs de référence, peut-être en raison de délais d'attente plus longs

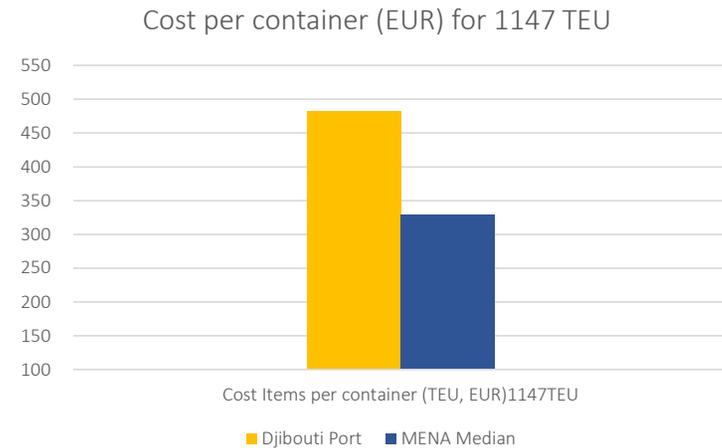


Note : L'ITIC est un ratio représentant la proportion des coûts de transport et d'assurance par rapport à la valeur totale des marchandises dans le CIF des déclarations en douane.

Source: OECD

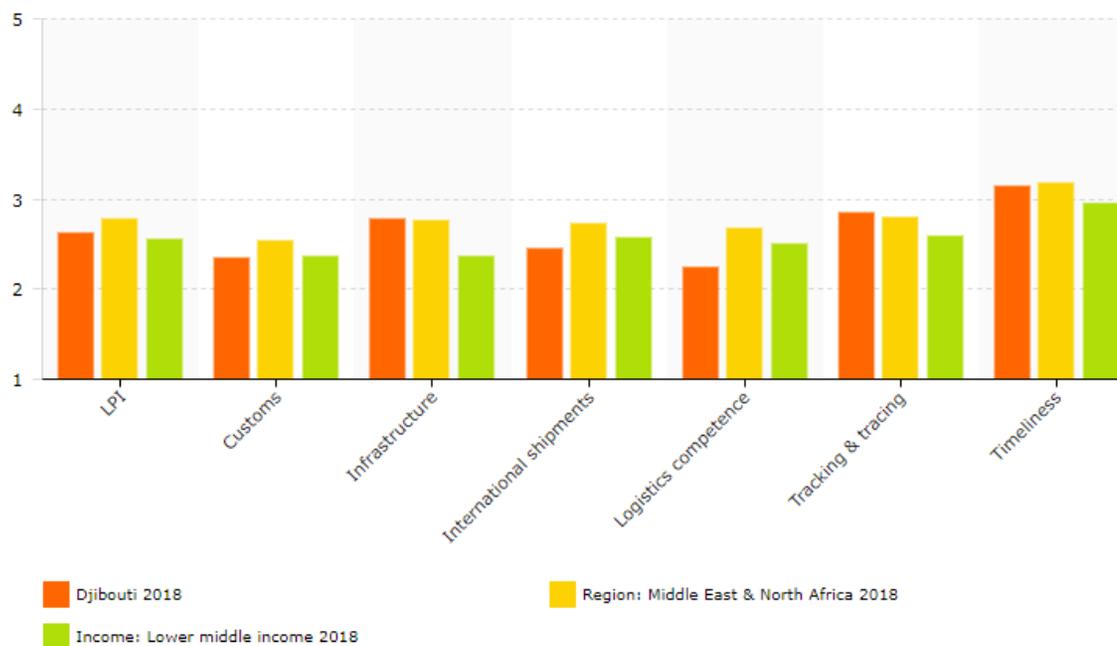


Source: University of Antwerp Chain Cost Model



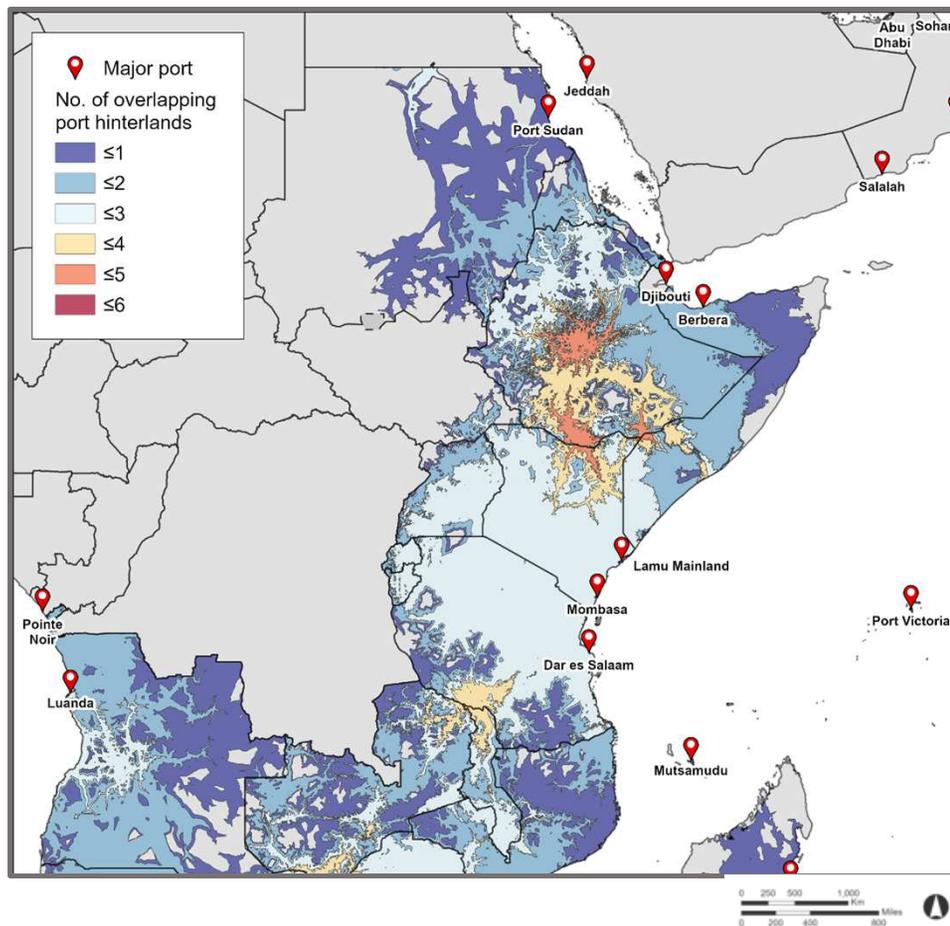
Source: University of Antwerp Chain Cost Model

Les résultats de l'indice de performance logistique (IPL) montrent que Djibouti doit particulièrement améliorer ses compétences en matière de logistique et de douane



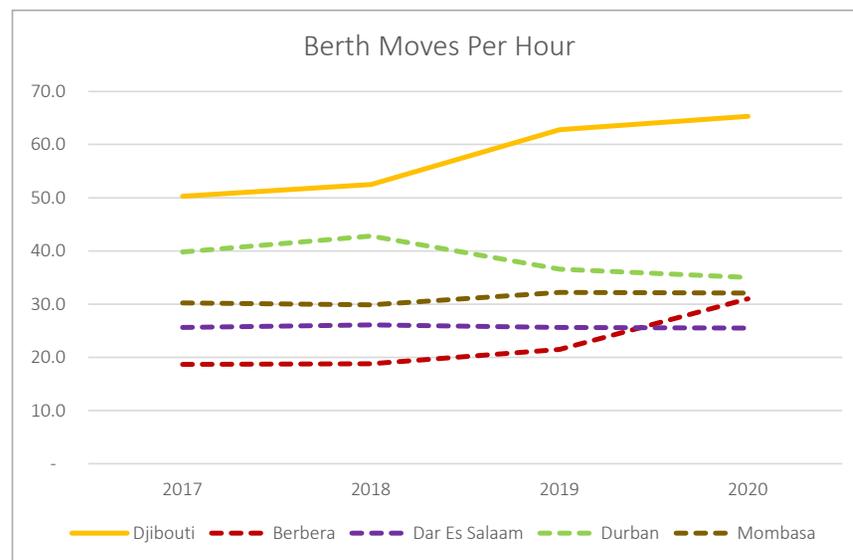
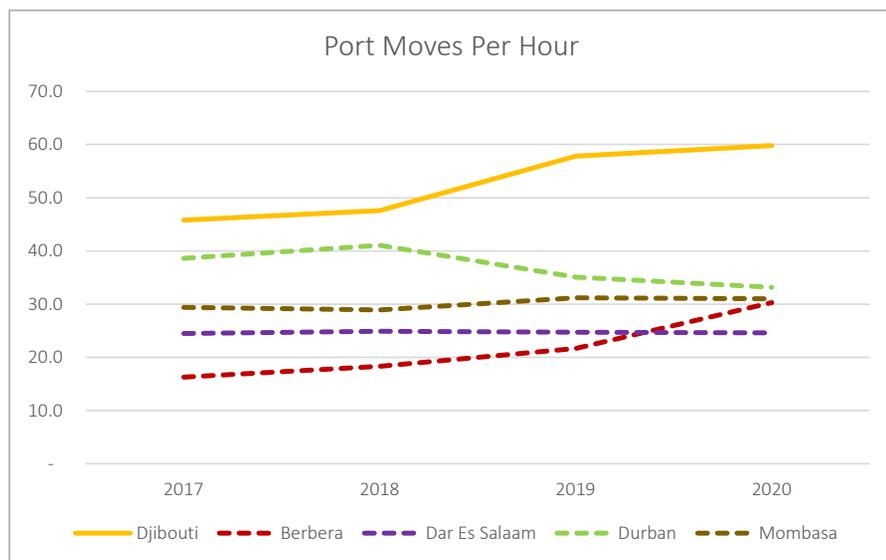
Indicateur	Djibouti	Moyenne régionale MENA	Revenu moyen tranche inférieure Moyenne
IPL (2018) Overall score (1=low to 5=high)	2.64	2.77	2.57

Il y a plusieurs ports à Djibouti et dans les environs qui peuvent être des concurrents potentiels, les arrière-pays entre les ports peuvent se chevaucher



- Le développement en cours du port de Berbera au Somaliland pourrait constituer une menace potentielle pour le commerce de Djibouti avec l'Éthiopie au long terme, de sorte que le fait de compter uniquement sur le commerce avec l'Éthiopie comme principal moteur de croissance rencontrera bientôt à certaines limites.
- Le développement du port de Lamu et de l'infrastructure routière connexe dans le cadre du projet LAPSSET devrait également permettre d'acheminer des marchandises vers le sud de l'Éthiopie via le corridor de transport entre le Sud-Soudan et l'Éthiopie.

En termes de performance et d'efficacité portuaire, Djibouti surpasse ses pairs. Les mesures de la productivité des ports et des postes de mouillage montrent que, globalement, le port de Djibouti affiche une tendance à la hausse

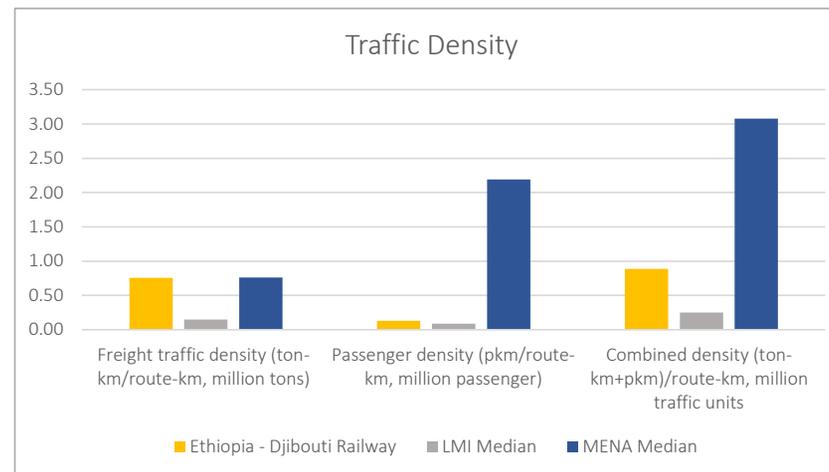
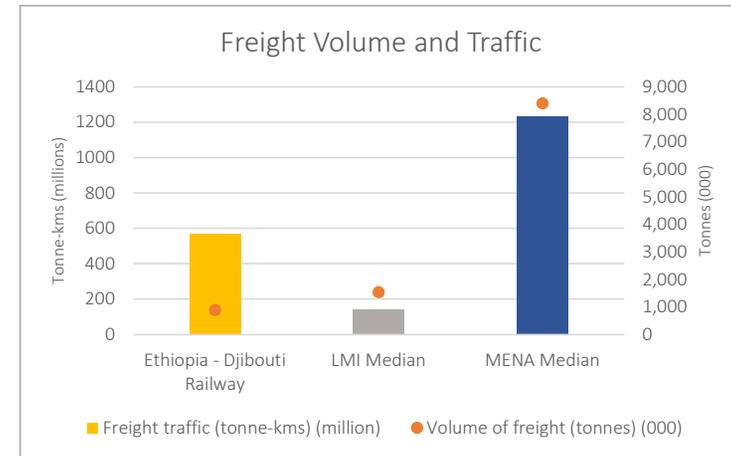
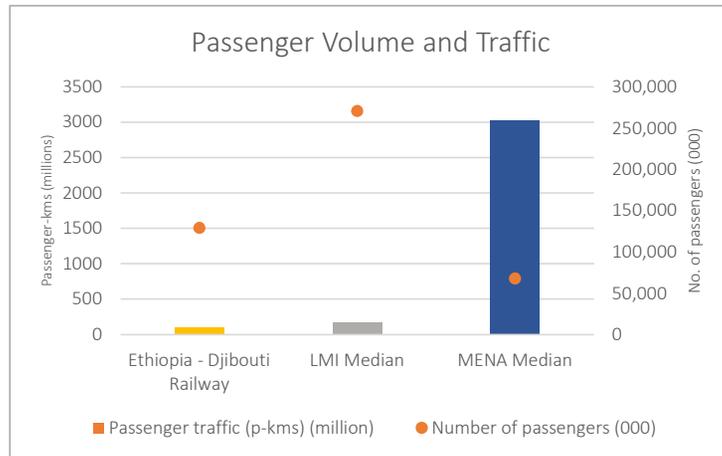


- Dans un rapport à paraître de la Banque mondiale, l'évaluation de la performance des ports à conteneurs indique que si aucun port d'ASS ne se classe parmi les 50 premiers ports à conteneurs, c'est Djibouti qui se classe le plus haut, à 61 ans.
- Même dans une étude de 2018 de la Banque mondiale, Mombasa et Djibouti se sont classés au premier rang en termes d'efficacité technique parmi les ports d'Afrique orientale et australe.

Phase 1 - Messages finaux pour Djibouti

- L'économie de Djibouti repose sur les services portuaires pour l'importation de céréales alimentaires et de tous les produits industriels. Soixante-dix pour cent du fret au port est expédié vers ou depuis l'Éthiopie. Il est crucial de maintenir la compétitivité du port de Djibouti alors que d'autres ports émergent dans la région (comme Berbera, Lamu et Assab). Cela nécessite de se concentrer sur une connectivité plus intégrée, plus efficace et plus rentable de l'arrière-pays.
- Au sein de l'Afrique, Djibouti est en tête en ce qui concerne la performance portuaire (productivité et efficacité technique).
- Par conséquent, à court terme, il est peu probable que le prochain port de Berbera affecte le trafic et le volume des échanges à Djibouti. Mais au fur et à mesure que la connectivité se développe et compte tenu du fait que l'Éthiopie a investi dans ce domaine, Djibouti doit s'assurer que la logistique ferroviaire et routière vers l'Éthiopie, y compris le temps et le coût du respect des frontières, est améliorée afin de conserver sa compétitivité.
- Les résultats montrent également que le temps d'attente des navires est supérieur à la moyenne, ce qui témoigne de la congestion des ports, à laquelle il convient de remédier. Cela se traduit souvent par des coûts de transport élevés, ce qui peut nuire à sa compétitivité à long terme.
- Pour encourager les investissements du secteur privé dans le sous-secteur, le gouvernement doit élaborer une politique nationale et des directives sur le type, la taille ou la nature de la participation du secteur privé envisagée dans le secteur portuaire.

La densité du trafic montre que la ligne ferroviaire est peu utilisée, ce qui peut indiquer une faible rentabilité



Notes: LMI refers to Lower-Middle Income countries
 MENA refers to Middle East and North African countries

Une utilisation du chemin de fer plus faible que prévu

- Un rapport récent fait état d'une augmentation significative des recettes d'EDR (s'élevant à 86,13 millions de dollars US en 2021, soit une augmentation de 37,5 % par rapport à 2020), ce qui est un signe positif. Cependant, même ce niveau de recettes est insuffisant pour couvrir à la fois les coûts opérationnels et les exigences du service de la dette. Le service et la vitesse opérationnelle du chemin de fer ont été limités en raison d'une alimentation électrique insuffisante, de collisions avec le bétail et de passages à niveau informels. En 2021, des améliorations en matière de sécurité ont été signalées par l'EDR.
- En 2021, 449 trains de voyageurs et 1469 trains de marchandises ont circulé sur la ligne, ce qui peut être estimé à 2,5 paires de trains par jour, ce qui constitue une nette amélioration par rapport à 2018, où seule une paire de trains commerciaux par jour a circulé sur la ligne. Le seuil de rentabilité est estimé à quatre paires de trains/jour.
- Au cours de la première année d'exploitation du chemin de fer, 90 % des trains en provenance d'Éthiopie arrivaient vides à un terminal de conteneurs à Djibouti, pour ensuite récupérer les importations d'un point de chargement voisin à Modjo (90 km au sud d'Addis-Abeba).
- Les tarifs ferroviaires ne sont pas encore compétitifs par rapport aux camions en ce qui concerne les conteneurs de 20 pieds.
- Enfin, le trafic multimodal en provenance de Djibouti est contrôlé par l'Ethiopian Shipping Logistics Services Enterprise (ESLSE), une agence gouvernementale qui détermine la proportion du trafic de conteneurs d'importation voyageant par rail et par route, et qui dispose de sa propre flotte de camions qu'elle développe.
- La faible utilisation a conduit à la faible rentabilité actuelle du projet et les conditions du prêt ont entraîné une charge de la dette que Djibouti a du mal à assumer, d'où la demande de renégociation des conditions l'année même (2019) où le remboursement du prêt devait commencer.

Défis actuels

- **Les niveaux de recettes, même avec la récente augmentation de 37,5 % en 2021**, sont actuellement insuffisants pour faire face à la charge élevée des charges financières et des coûts d'exploitation, de sorte que le niveau élevé de la dette ne peut être assuré par les flux de trésorerie d'exploitation.
- En décembre 2020, l'Ethiopian Railway Corporation (ERC) a indiqué que la ligne ferroviaire avait subi **une augmentation de la durée des trajets** (de 12 à 16 heures, ainsi qu'une réduction importante de la vitesse moyenne des trains, qui est passée de 80 à 50 km/h) et une baisse des revenus (environ 2,95 millions de dollars américains au cours du premier trimestre de l'année fiscale en cours), suite aux **dommages criminels causés aux infrastructures par le vandalisme et le vol sur les voies ferrées**.
- Malgré l'achèvement de la ligne en 2016, des retards dans la construction du réseau de transmission ont retardé la mise en service du chemin de fer, et des **problèmes de coupures de courant et des problèmes techniques de surtension ont continué à affliger la ligne au cours de la première année d'exploitation**.
- La décision de ne pas ériger de clôtures le long des tronçons ruraux de la voie ferrée (à la fois par souci d'économie et par souci de ne pas diviser les communautés pastorales) a conduit au phénomène **régulier de collisions entre le train et le bétail, entraînant des conflits surindemnisés**. Des améliorations auraient été apportées en 2021, sans qu'aucun incident significatif ne se soit produit depuis. La mise en œuvre récente (le 25 août 2021) du règlement sur la protection de la sécurité ferroviaire par la région Somali de l'Éthiopie, peut potentiellement aider.
- **Le nombre de passagers a également diminué en raison des conflits et des problèmes de sécurité** à la frontière entre les États régionaux d'Oromia et de Somali, qui ont entraîné des blocages et plusieurs perturbations du service.
- L'intégration avec les zones d'exportation et les zones industrielles est faible, car la ligne principale n'est pas reliée aux zones industrielles individuelles, ce qui crée des problèmes d'expédition et de logistique du dernier kilomètre pour les entreprises. La plupart des exportateurs continuent à utiliser le transport routier, **malgré le temps et le coût financier plus élevés, en raison de sa plus grande flexibilité et fiabilité par rapport à l'horaire biquotidien du train**. Cette situation est exacerbée par la dépendance à l'égard de l'Ethiopian Shipping and Logistics Services Enterprise (ESLSE) pour l'affectation des marchandises.
- Parmi les autres défis, citons l'absence **d'un système juridique solide pour les chemins de fer, les fréquentes coupures de courant, l'insuffisance des installations ou des équipements pour le chemin de fer, le financement limité pour la durabilité du chemin de fer, le manque de compréhension claire des avantages du chemin de fer, la lenteur des décisions politiques sur la gestion des lignes de liaison terminées et la construction de la nouvelle ligne prévue**.

Phase 1 – Messages finaux for Djibouti

Étant donné que le port et les opérations de transit de fret sont des sources essentielles de revenus et d'emplois pour le pays, il est essentiel de disposer d'un service ferroviaire de meilleure qualité et plus compétitif pour soutenir ces secteurs.

Recommandations à court terme

- L'EDR applique un tarif standard pour les conteneurs de 40 pieds, mais pas pour ceux de 20 pieds, ce qui le rend moins compétitif en termes de prix par rapport aux camions. Par conséquent, il pourrait être utile de recalibrer la structure tarifaire en fonction de la demande et de la taille des exportations des entreprises en Éthiopie. Cette action pourrait être soutenue par une analyse de marché appropriée afin d'optimiser les tarifs.
- Le gouvernement de Djibouti devrait envisager de formellement contractualiser les éléments suivants avec EDR :
 - **Un contrat pluriannuel d'exploitation et de maintenance de l'infrastructure**, qui serait un contrat exclusif avec EDR et qui rémunérerait l'état et l'exploitation de l'infrastructure en fonction d'indicateurs clés de performance
 - **Une concession tripartite de services de transport de passagers** avec EDR et le gouvernement éthiopien, dans laquelle EDR est payée pour exploiter des services de transport de passagers déficitaires en fonction des indicateurs clés de performance du service
 - **Une concession non exclusive de fret**, dans laquelle le gouvernement donne à EDR le droit d'exploiter un service de fret sur la ligne Addis - Djibouti contre le paiement de droits d'accès (fixés à un niveau tel que l'activité de fret d'EDR est rentable, mais le gouvernement reçoit une somme qu'il peut affecter aux coûts du contrat d'infrastructure et/ou de la dette)

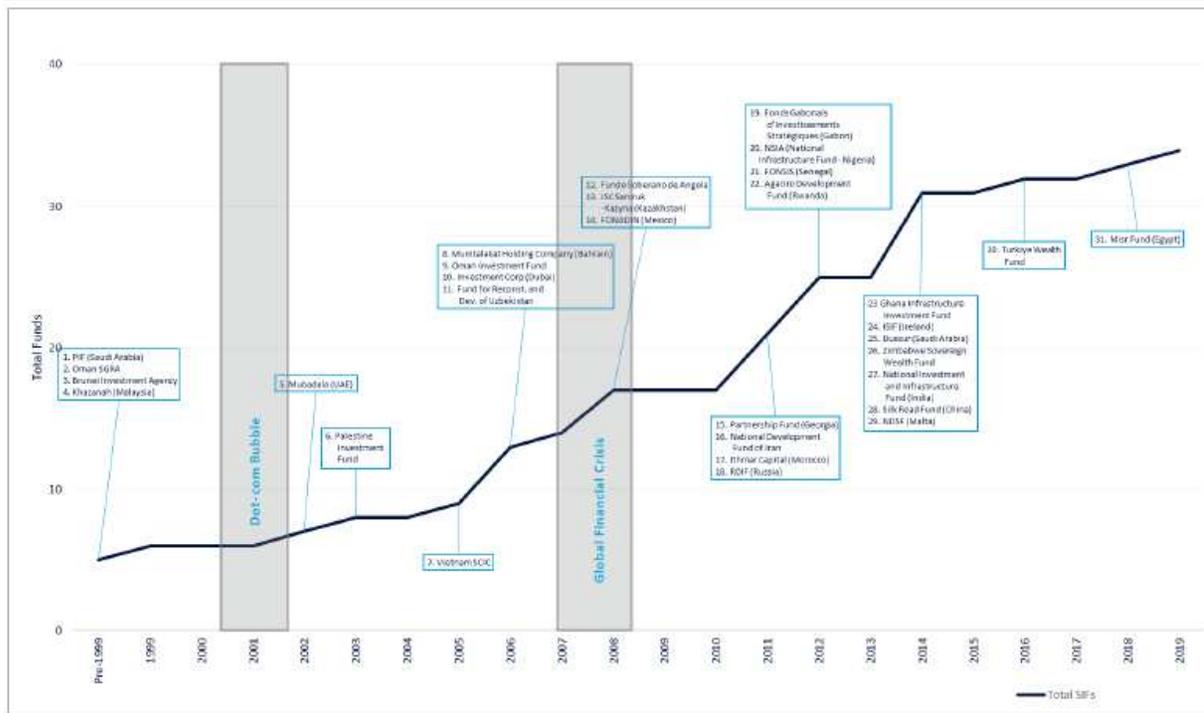
Phase 1 – Messages finaux for Djibouti

Recommandations à moyen et long terme

- La ligne Addis-Djibouti est actuellement exploitée par un mélange de personnel local (éthiopien et djiboutien) et de personnel chinois fourni dans le cadre d'un contrat de gestion qui couvre l'exploitation du chemin de fer et la formation du personnel local, et qui prend fin en 2023. Par conséquent, **le gouvernement devrait exercer une forte pression pour que toutes les formations soient achevées dans le délai contractuel afin que le personnel local soit en mesure de prendre en charge l'exploitation et la maintenance de manière compétente.**
- L'Éthiopie achète chaque année pour plus de 3 milliards de dollars de carburant à l'étranger. Cependant, l'EDR n'est pas pleinement opérationnel pour le transport de pétrole, car la ligne n'est reliée à aucun dépôt dans le pays. Par conséquent, le projet de connexion ferroviaire et d'installations de déchargement du dépôt pétrolier d'Awash pourrait offrir à l'EDR une bonne occasion d'augmenter les volumes de fret et d'utiliser ses wagons-citernes inutilisés, ce qui lui permettrait de générer davantage de revenus. Le 31 décembre 2020, la CCECC a signé un contrat avec l'ERC pour la conception et la construction des installations de connexion et de déchargement du dépôt pétrolier d'Awash, ce qui constitue une étape importante dans l'augmentation des volumes de trafic sur l'EDR.
- La participation du secteur privé (PSP) devrait être envisagée pour améliorer **la logistique du « dernier kilomètre » pour les entreprises en s'intégrant aux zones d'exportation et aux zones industrielles, en louant du matériel roulant et en développant des services d'accrochage et de transport, tout en travaillant au renforcement de la structure institutionnelle (y compris la sûreté et la sécurité)** afin de développer un environnement favorable à la PSP et la capacité d'un secteur ferroviaire mature.
- **Les futurs projets d'infrastructure devraient faire l'objet d'un examen des spécifications techniques par des experts ferroviaires internationaux,** qui donneraient leur avis sur la meilleure façon de rendre la voie opérationnelle. Actuellement, la conception à voie unique avec de longs blocs (jusqu'à 70,4 km) dans une seule direction limite la capacité de la ligne.

Annexe 4. Meilleures pratiques pour les fonds d'investissement stratégiques

Depuis les années 2000, une trentaine de FIS ont été créés au niveau national, généralement pour stimuler la croissance économique par des investissements dans les infrastructures ou les PME



Avant la crise financière mondiale, il existait déjà quelques FIS, comme le Khazanah de Malaisie, le Mubadala d'Abu Dhabi ou le *Public Investment Fund* (PIF) d'Arabie saoudite. Mais dans les années qui ont immédiatement suivi la crise financière, une quinzaine d'entre eux ont vu le jour dans des pays allant du Sénégal et du Nigeria à l'Inde et à l'Irlande.

Les fonds d'investissement stratégiques (FIS) sont des fonds d'investissement commerciaux parrainés par l'État qui combinent des objectifs de performance financière et des objectifs de développement

- **Les fonds d'investissement stratégiques (FIS)** sont des véhicules d'investissement spécialisés soutenus par des gouvernements ou d'autres institutions publiques qui cherchent à investir et à mobiliser des capitaux commerciaux dans des secteurs et des régions où les investisseurs privés n'investiraient pas ou peu.
- Les FIS présentent les six caractéristiques suivantes:
 - a. Ils sont créés par, et entièrement ou partiellement capitalisés, par un ou plusieurs gouvernements, ou par des entités quasi souveraines (par exemple, des institutions mondiale ou régionale de financement du développement appartenant à des gouvernements) ;
 - b. *Ils investissent principalement dans des actifs non cotés en bourse - au niveau national ou thématique - afin d'obtenir des rendements financiers et d'atteindre un objectif politique (" double bottom line ").*
 - c. *Ils visent à mobiliser un co-investissement commercial au niveau du fonds et/ou du projet*
 - d. *Ils visent à fournir des financements à long terme, principalement sous forme de fonds propres, mais aussi de quasi-fonds propres et de dettes ;*
 - e. *Ils opèrent en tant que gestionnaires professionnels de fonds pour le compte de leurs investisseurs, en visant des rendements financiers commerciaux ;*
 - f. *ont été établis en tant que pools d'actifs (ou fonds) par le biais d'une variété de structures juridiques, telles qu'une société d'investissement, un trust, une société statutaire ou une société en commandite ;*
- **Les FIS peuvent être créés pour exécuter exclusivement un mandat de FIS, ou faire partie d'un fonds souverain plus large ou d'un objectif de politique publique.**
- Les sources de financement et les modèles de gestion des FIS peuvent être soit uniquement publics, soit publics-privés.
 - **FIS à capitaux publics** : Les FIS qui sont entièrement capitalisés par un gouvernement ou une autre entité publique, telle qu'une banque multilatérale de développement (BMD) ou une institution de financement du développement (IFD). Dans cette catégorie, les FIS à capital public entièrement capitalisés et gérés par un seul gouvernement sont parfois appelés "fonds souverains de développement"
 - **FIS à capital mixte** : FIS initiés et financés par une entité publique mais comprenant également des investissements d'entités commerciales.
 - Le mandat à double résultat du FIS vise à faire correspondre l'objectif politique du gouvernement avec la nécessité d'attirer des capitaux privés

Raison d'être de la création des FIS

- **Complémentarité – Facteur clé pour justifier l'établissement d'un FIS.**
 - Il s'agit de la mesure dans laquelle l'intervention d'un FIS peut remédier aux défaillances du marché ou des pouvoirs publics.
 - Les FIS ne doivent investir que lorsqu'il existe un déficit de financement confirmé et doivent chercher à apporter une valeur non financière qui facilite l'investissement privé
 - a. Complémentarité financière : fournir de nouvelles sources de financement ; une diversité d'instruments ; ou mobiliser des financements supplémentaires ; **Ou**
 - b. Complémentarité non financière : atténuation du risque ; déclenchement d'un changement réglementaire ; établissement de normes ESG plus élevées ; renforcement des capacités ; constitution d'une base d'investisseurs ; ou effet de démonstration.
- **Attirer des capitaux commerciaux**
 - Les FIS sont créés précisément pour stimuler les investissements commerciaux dans les secteurs mal desservis.
- **Implications macroéconomiques**
 - Les FIS de capitaux publics, comme les fonds souverains, font partie du bilan global de l'État, et les activités des FIS doivent donc rester cohérentes avec la politique budgétaire globale de l'État.
 - En particulier pour les FIS à capitaux publics, le gouvernement doit disposer d'une gestion budgétaire compétente pour superviser efficacement les activités et les engagements d'un FIS.

Principes de Santiago et implications macroéconomiques des fonds souverains et des FIS à capitaux publics

- GAAP 3. Lorsque les activités du fonds souverain ont des implications macroéconomiques nationales directes importantes, ces activités doivent être étroitement coordonnées avec les autorités fiscales et monétaires nationales, afin de garantir la cohérence avec les politiques macroéconomiques globales.
- GAAP 4. Les politiques, règles, procédures ou dispositions relatives à l'approche générale du fonds souverain en matière de financement, de retrait et de dépenses doivent être claires et rendues publiques.
- BGAA 4.1. La source de financement du fonds souverain doit être rendue publique.
- GAAP 4.2. L'approche générale des retraits du fonds souverain et des dépenses pour le compte du gouvernement doit être rendue publique.

Les facteurs essentiels au succès des fonds d'investissement stratégiques (FIS)

PRIORITÉS

- L'une des principales caractéristiques du FIS à capitaux publics - **son alignement sur les priorités nationales** - peut également entraîner une complexité opérationnelle pour le gestionnaire du fonds, car les priorités nationales changent au cours du cycle de vie du FIS.

ENGAGEMENT POLITIQUE

- Pour pouvoir développer ses capacités et mettre en œuvre un mandat à long terme, le FIS a besoin d'un engagement politique durable et large qui s'étende au-delà des cycles électoraux : l'absence d'un tel soutien peut mettre en péril la longévité et l'efficacité du fonds.

ENGAGEMENT EN MATIÈRE DE CAPITAL

- Un FIS réussi est celui qui a déployé un **montant substantiel de capital qui est effectivement complémentaire**, qui réalise les rendements financiers cibles, qui remplit l'objectif de politique publique et qui attire des capitaux commerciaux.

GOVERNANCE

- La qualité de la gouvernance d'un FIS est sans doute le facteur le plus déterminant de son succès. Un cadre de gouvernance solide renforce la légitimité d'un FIS et constitue une condition préalable à une performance efficace à long terme.

TRANSPARENCE AND DIVULGATION

- La transparence et la divulgation sont deux principes directeurs qui permettent de demander des comptes au FIS et à ses organes directeurs lorsque le fonds investit des ressources publiques dans le cadre d'un mandat donné.
- Les meilleures pratiques exigent que le FIS soit audité par une société indépendante et réputée, sous la supervision du comité d'audit du conseil d'administration, bien que les FIS de capitaux publics soient parfois audités par le contrôleur et l'auditeur général de l'État.

Afin de prospérer sur les marchés mondiaux, les FIS doivent disposer d'un cadre de gouvernance solide, capable de répondre aux attentes en matière de diligence raisonnable à l'étranger

- Si un fonds doit être à l'origine d'opérations locales et faire appel à des co-investisseurs, il doit pouvoir prouver qu'il est responsable et fiable.
- Les FIS doivent adopter des procédures universellement acceptées, telles que les rapports financiers et la comptabilité, et fournir ces informations à un conseil d'administration indépendant ainsi qu'à la communauté de co-investissement.
- Le promoteur doit prendre en considération les principes de gouvernance clés suivants, qui offrent un mécanisme permettant de caractériser efficacement la raison d'être et l'objectif déclaré de l'institution

<i>Mesure</i>	<i>Cohérence</i>	<i>Surveillance</i>	<i>Délégation</i>	<i>Responsabilité</i>	<i>Potentiel commercial</i>
<ul style="list-style-type: none">• Les FSD doivent avoir un objectif de taux de rendement sommaire ou global.• Les parties prenantes disposeront ainsi d'une référence de performance à long terme pour laquelle elles pourront demander des comptes à la direction.	<ul style="list-style-type: none">• Sachant que l'objectif de taux de rendement représente généralement un ensemble d'objectifs de développement, ces objectifs doivent être cohérents les uns avec les autres de manière à ce qu'il n'y ait pas de conflit entre les objectifs.	<ul style="list-style-type: none">• Le sponsor doit chercher à doter le FSD d'une gouvernance de classe mondiale.• En général, nous savons que les conseils d'administration efficaces sont relativement petits (7 à 9 membres) et combinent des représentants du promoteur et des directeurs exécutifs de l'institution avec un groupe d'administrateurs indépendants dont l'expertise et la pertinence sont incontestées.	<ul style="list-style-type: none">• Il doit y avoir une séparation claire des pouvoirs entre le conseil d'administration et l'équipe de direction, qui doit nécessairement s'accompagner d'une délégation formelle de pouvoirs aux cadres supérieurs pour la définition et la mise en œuvre des investissements.	<ul style="list-style-type: none">• Les conseils d'administration doivent rendre des comptes à leur sponsor gouvernemental, conformément au mandat des FSD, tout comme les cadres supérieurs doivent rendre des comptes à leur conseil d'administration.• Avec la responsabilité vient la transparence, et avec la transparence vient la légitimité.	<ul style="list-style-type: none">• L'objectif de la création d'un véhicule d'investissement en dehors des agences gouvernementales traditionnelles est de créer un investisseur tiers crédible.• L'idée est d'apporter une discipline de marché à des secteurs qui n'en ont peut-être jamais eu.• Le nouveau véhicule doit donc avoir une orientation commerciale bien définie qui puisse guider la gestion et la prise de décision, ainsi qu'aider les autres investisseurs à comprendre et à apprécier sa mission.

Les FIS s'appuient sur l'intégrité de leurs systèmes de gestion pour atteindre leurs objectifs à long terme

- Les politiques de gestion font référence à la manière dont un FIS réalise ses buts et objectifs dans le contexte des principes de gouvernance mentionnés précédemment.

<i>Potentiel commercial</i>	<i>Positionnement</i>	<i>Compétence</i>	<i>Phasage</i>	<i>Risque</i>	<i>Translation</i>
<ul style="list-style-type: none">• Les FIS sont les plus efficaces lorsque leurs interventions tentent d'accélérer l'activité des agents privés dans les parties incomplètes ou non développées d'un marché ou, en outre, de catalyser l'activité d'agents privés complètement nouveaux par le biais de partenariats qui sont alignés sur leurs buts et objectifs.	<ul style="list-style-type: none">• Le signe d'un FIS efficace est de savoir s'il peut conserver un certain contrôle sur l'opportunité qu'il a été chargé de catalyser.	<ul style="list-style-type: none">• La performance repose sur une expertise et une connaissance inégalées des marchés nationaux et régionaux. Par conséquent, les meilleurs FIS doivent disposer d'équipes d'investissement de la plus haute qualité possible, avec des antécédents d'excellence sans équivoque.• Ils doivent adapter leurs capacités et leurs ressources à la nature et à la portée de leur stratégie d'investissement. L'excès de moyens introduit des risques qui ne sont ni facilement identifiables ni contrôlables.	<ul style="list-style-type: none">• Les FIS opèrent (presque par définition) sur des marchés immatures et privés.• L'absence de liquidité exige un processus rigoureux de suivi et d'évaluation des performances à chaque phase de l'investissement.	<ul style="list-style-type: none">• Les FIS sont confrontés à des risques idiosyncratiques, spécifiques à un projet, plutôt qu'à des risques de marché.• Les FIS doivent aller bien au-delà des modèles de risque traditionnels, incluant la planification de scénarios, les modèles basés sur les agents et d'autres méthodes qualitatives.	<ul style="list-style-type: none">• Dans les cas où les investisseurs étrangers et les priorités du gouvernement local sont en conflit, les FIS peuvent servir de points de contact entre les investisseurs internationaux et les décideurs locaux afin de conclure des accords ou de mieux gérer les transactions les plus délicates.

Cadres d'investissement et de risque, de transparence et de divulgation des FIS

	POLITIQUE D'INVESTISSEMENT	STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT	CADRE DE GESTION DES RISQUES	CADRE DE TRANSPARENCE ET DE DIVULGATION
PARTIE RESPONSABLE	Réalisé par le propriétaire du FIS ou (par délégation) le conseil.	Établi par un processus itératif entre le sponsor ou le conseil et le gestionnaire.	L'organe décisionnel supérieur du FIS - le promoteur public ou son délégué, le conseil d'administration - est généralement chargé de définir la propension au risque du fonds, d'approuver son cadre de gestion des risques et de superviser la gestion et le suivi des risques.	Découle principalement du cadre juridique spécifique dans lequel le fonds est créé et géré, et s'appuie sur des normes mondiales telles que les principes de Santiago.
PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES CADRES	(i) Se concentrer sur les rendements financiers et économiques ;	(i) Possibilité d'investir dans n'importe quel instrument de capital, sous réserve que l'investissement soit en mesure d'attirer des rendements commerciaux et présente une complémentarité ;	(i) Clarifie l'appétence au risque ;	(i) Principales caractéristiques du fonds, notamment la clarté du mandat, la structure de propriété, la base juridique, l'architecture de gouvernance et les politiques adoptées par le FIS, y compris la structure de rémunération de ses organes directeurs ;
	(ii) Alignement sur la vision globale du promoteur public en matière de développement socio-économique ;	(ii) Se concentrer sur les stratégies de co-investissement et d'investissement minoritaire pour faciliter la mobilisation des capitaux et éviter l'éviction des capitaux privés.	(ii) Identifie et mesure les risques ;	(ii) Liste des investissements et performance du fonds en ce qui concerne le rendement financier et économique;
	(iii) Se concentrer sur les investissements négociés en privé ;		(iii) établit une structure de gouvernance pour la gestion des risques.	(iii) les états financiers vérifiés du fonds.
	(iv) la capacité du promoteur public à conserver un pouvoir discrétionnaire sur certains aspects de la politique d'investissement, pour des raisons d'intérêt national ou pour refléter l'évolution des conditions économiques ;			
	(v) Une approche d'investissement responsable.			

Éléments clés pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques (1/2)

Établir un cadre juridique et réglementaire solide pour la gouvernance d'entreprise

- Faire passer les entreprises d'État sous le régime du droit des sociétés et appliquer d'autres lois et règlements aux entreprises d'État afin de créer des conditions de concurrence équitables.
- Les inscrire sur les marchés boursiers pour créer une discipline sur le marché des capitaux.
- Élaborer des lois et des règlements modernes pour les entreprises d'État.
- Réunir les entreprises d'État sous un code national de gouvernance d'entreprise ou créer un code spécifique aux entreprises d'État pour codifier les bonnes pratiques.

Encadrer la propriété par des mesures appropriées pour garantir une surveillance efficace de l'État et une responsabilité accrue

- Identifier et séparer les fonctions de propriété de l'État de ses fonctions d'élaboration de politiques et de réglementation.
- Élaborer des dispositions appropriées pour l'exercice des fonctions de propriété.
- Créer des garde-fous contre les interventions de l'État.
- Centraliser les fonctions de l'État en matière de propriété afin de cibler le secteur des entreprises d'État, de le rendre cohérent et d'instaurer de bonnes pratiques.

Développer un système solide de contrôle des performances

- Définir les mandats, stratégies, et objectifs des entreprises publiques.
- Élaborer des indicateurs et des objectifs clés de performance, tant financiers que non financiers.
- Établir des accords de performance entre les détenteurs des entreprises publiques et les conseils d'administration.
- Mesurer et évaluer les performances des entreprises publiques dans le but de les rendre responsables de leurs résultats et de garantir de bonnes performances.

Promouvoir la discipline financière et fiscale

- Réduire l'accès préférentiel aux financements publics directs et indirects.
- Identifier, calculer et financer le coût réel des obligations de service public.
- surveiller et gérer la charge fiscale et le risque fiscal potentiel des entreprises d'État.

Éléments clés pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques (2/2)

Professionnalisation des conseils d'administration des entreprises publiques

- Développer un processus structuré et transparent pour la désignation des membres du conseil d'administration.
- Définir les rôles respectifs de l'État, en tant que propriétaire, des conseils d'administration et de la direction et confier aux conseils d'administration des responsabilités essentielles telles que la définition de la stratégie, le choix et la supervision du directeur général (PDG) et la gestion des risques.
- Renforcer le professionnalisme du conseil d'administration en séparant les fonctions de président et de directeur général, en créant des comités du conseil, etc.
- Mettre en place des politiques et des pratiques de rémunération et d'évaluation du conseil.
- Fournir une formation aux membres des conseils d'administration.

Améliorer la transparence et la divulgation

- Soumettre les entreprises publiques aux principes du secteur privé et normes internationales.
- Améliorer le *reporting* et la divulgation .
- Renforcer l'environnement de contrôle.
- Réaliser des audits externes indépendants.

Protéger les droits des actionnaires dans les sociétés à participation mixte

- Superviser les participations minoritaires des gouvernements.
- Promouvoir la participation des actionnaires et le traitement équitable des actionnaires.
- Encourager la participation aux assemblées générales des actionnaires.
- Assurer la représentation des actionnaires minoritaires dans les conseils d'administration des entreprises d'État.
- Protéger contre les transactions abusives entre apparentés.