

**BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT  
FONDS AFRICAIN DE DEVELOPPEMENT**



**REPUBLIQUE DE DJIBOUTI  
RAPPORT DE REVUE DE PORTEFEUILLE**

**DEPARTEMENT PAR PAYS – REGION EST  
MAI 1999**

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
RESUME ANALYTIQUE	i-iv
<b>I. INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b>II. EVOLUTION ECONOMIQUE RECENTE</b>	<b>1</b>
2.1 Performances économiques	1
2.2 Réformes économiques récentes	2
2.3 Impact des réformes sur la performance des projets financés par le Groupe de la Banque	2
<b>III. REVUE DU PORTEFEUILLE DU GROUPE DE LA BANQUE</b>	<b>3</b>
3.1 Opérations du Groupe de la Banque	3
3.2 Revue des opérations en cours	4
3.3 Secteur agricole	5
3.4 Equipements collectifs	9
3.5 Industrie	11
3.6 Multisecteur	13
3.7 Social	15
3.8 Performance globale du portefeuille	18
<b>IV. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION ET DE MISE EN OEUVRE DES PROJETS</b>	<b>19</b>
<b>V. EVALUATION DE LA STRATEGIE ET DE L'EXPERIENCE EN MATIERE DE PRET</b>	<b>21</b>
<b>VI. COORDINATION AVEC LES AUTRES PARTENAIRES DU DEVELOPPEMENT</b>	<b>22</b>
<b>VII. REMBOURSEMENTS DES PRETS ET SITUATION DES ARRIERES</b>	<b>23</b>
<b>VIII. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS</b>	<b>23</b>

ANNEXES  
pages

Nombre de

1.	Principales zones d'implantation des projets financés par le Groupe de la Banque à Djibouti	1
2.	Résumé des opérations du Groupe de la Banque à Djibouti	1
3.	Résumé des opérations en cours	1
4.	Performance globale du portefeuille	1
5.	Evaluation des performances des projets en cours	5
6.	Résumé des actions requises sur les projets en cours	3
7.	Définition des projets à risques	1
8.	Notation de l'état d'avancement et de l'objectif de développement des projets en cours en 1998	1
9.	Critères des projets potentiellement à problèmes en cours en 1998	1
10	Matrice du Plan d'action pour l'amélioration de la performance du Portefeuille 1999-2001	3

SIGLES ET ABREVIATIONS

AC	:	Accord de confirmation avec le FMI
BAD	:	Banque africaine de développement
BDD	:	Banque de développement de Djibouti
BEPE	:	Bureau d'exécution des projets de l'éducation
CAT	:	Compte d'assistance technique
CES	:	Collège d'enseignement secondaire
DCPE	:	Document cadre de politique économique
DINAS	:	Direction nationale de la statistique
DP	:	Direction de la planification
DSP	:	Document de Stratégie par Pays
DTP	:	Direction des travaux publics
EA	:	Etat d'avancement
EDD	:	Electricité de Djibouti
FD	:	Franc Djiboutien
FAD	:	Fonds africain de développement
FASR	:	Facilité d'ajustement structurel renforcé
FAT	:	Fonds d'assistance technique
FMI	:	Fonds monétaire international
FSN	:	Fonds spécial du Nigéria
LIC	:	Lycée industriel et commercial
OD	:	Objectif de développement
OPEP	:	Organisation des pays exportateurs de pétrole
PNUD	:	Programme des Nations Unies pour le Développement
REPP	:	Rapport d'évaluation des performances de projet
RAPP	:	Rapport annuel sur la performance du portefeuille de 1998
RN1	:	Route nationale n° 1
UE	:	Union européenne
UC	:	Unité de compte

## LISTE DES TABLEAUX

Tableaux	3.1	Répartition sectorielle des opérations du Groupe de la Banque à Djibouti
	3.2	Répartition sectorielle des décaissements
	3.3	Répartition sectorielle des projets en cours
	3.4	Décaissements par secteur sur les opérations en cours
portefeuille	3.5	Evaluation de la performance globale du
	5.1	Mise en œuvre du programme de prêt 1996-98

## EQUIVALENCES MONETAIRES

(Au 28 février 1999)

Unité monétaire	=	Franc djiboutien (FD)
1 UC	=	246,991 FD
1 UC	=	1,36556 USD
1 dollar EU	=	177,721 FD

## **RESUME ANALYTIQUE**

1. Le présent rapport de revue de portefeuille examine la situation des projets financés par le Groupe de la Banque à Djibouti. Après un rappel du volume global des engagements et de leur répartition sectorielle, il passe en revue l'état d'avancement des projets en cours, et évalue la probabilité de réalisation de leurs objectifs de développement. Il est basé sur les résultats des supervisions effectuées par la Banque entre janvier et octobre 1998.

2. L'économie djiboutienne est très peu diversifiée. Elle repose essentiellement sur les activités de services (transport, communications, commerce, tourisme, et banques) qui contribuent pour plus des deux tiers au PIB. Après avoir enregistré une contraction annuelle moyenne de 1,9 % entre 1984 et 1996, le PIB de Djibouti a cru de 0,5% seulement en 1997, et selon les estimations, devrait enregistrer une croissance de 0,6% en 1998. Pour faire face à cette situation, le Gouvernement a entrepris la mise en œuvre de réformes économiques soutenues depuis 1996 par un Accord de confirmation (AC) du FMI. Afin d'avancer dans le processus de réformes, notamment par l'amorce des réformes structurelles, le Gouvernement est sur le point de parvenir à un accord avec les principales institutions financières internationales (le Groupe de la Banque, le FMI, et Banque mondiale) sur un Document cadre de politique économique (DCPE) pour la période 1999-2002. Cet accord, qui devrait permettre au Gouvernement de bénéficier d'une Facilité d'ajustement structurel renforcé (FASR) du FMI ainsi que de concours financiers d'appui aux réformes de la Banque mondiale et du Groupe de la Banque, pourrait être obtenu dès le deuxième trimestre de l'année en cours.

3. Les opérations du Groupe de la Banque à Djibouti ont débuté en septembre 1979. Au 31 mars 1999, le Groupe de la Banque a approuvé en faveur de ce pays douze prêts et huit dons pour le financement de 10 projets, 1 ligne de crédit, 2 appuis institutionnels et 6 études, pour un montant total net d'annulations de 82,2 millions d'Unités de Compte (UC) seulement. Selon le Rapport annuel sur la performance du portefeuille en 1997 (RAPP), Djibouti représentait 1% du portefeuille du Groupe de la Banque en 1997 (0,4% des engagements). Sur ces dix-neuf projets et études, onze sont achevés (dont cinq projets, cinq études, et un appui institutionnel), deux ont été annulés, et six sont en cours d'exécution. Le montant total décaissé sur l'ensemble des opérations s'élève à 63,5 millions d'UC, soit un taux de décaissement de l'ordre de 77,2%. Les opérations en cours au 31 mars 1999 (date limite retenue pour déterminer les opérations en cours) représentaient un engagement total net d'annulations de 35,5 millions d'UC. Les décaissements sur ces projets s'élevaient à 18,03 millions d'UC, soit un taux de décaissement de l'ordre de 50,7%.

4. En matière de performance des projets, Djibouti peut être considéré comme un pays ayant un taux d'échec élevé. En effet, les Rapports d'audit des performances de projet (REPP) établis au cours des années récentes pour trois projets financés par le FAD (le projet d'assainissement et d'irrigation de la ville de Djibouti, le projet Adduction d'eau des villes de Djibouti et de Dikhil, et le projet de construction du Lycée industriel et

commercial) indiquent que la performance de deux de ces trois projets (le projet d'assainissement et d'irrigation de Djibouti, et le projet Adduction d'eau des villes de Djibouti et de Dikhil) a été peu satisfaisante, soit un taux d'échec estimé à 66%. Selon les résultats de la présente revue, la performance des opérations en cours du Groupe de la Banque à Djibouti est peu satisfaisante avec une note globale de 1,7. Cette note représente cependant une amélioration par rapport à la situation au moment de la précédente revue (effectuée en août 1996) où la note globale du portefeuille était de 1.

5. L'analyse de la performance du portefeuille selon le concept de projets à risques indique que 100% du portefeuille examiné en 1998 (100% des engagements) était constitué de projets à risques. Ces indicateurs montrent une détérioration par rapport à 1997 où 71% du portefeuille (95% des engagements) étaient à risques.

6. Une analyse de la performance globale du portefeuille selon les différents critères montre que la performance est satisfaisante pour la catégorie activités et réalisations, et peu satisfaisante pour les autres critères à savoir le respect des conditions des accords de prêts, l'acquisition des biens et services, la performance financière et l'impact sur le développement. Au niveau des secteurs, la performance du seul projet en cours dans le secteur agricole est jugée satisfaisante. Celle de tous les autres est jugée peu satisfaisante dont notamment les équipements collectifs, le multisecteur, le social, et l'industrie.

7. La capacité institutionnelle nationale en matière de gestion et de mise en œuvre des projets est insuffisante. Clairement, elle doit être améliorée. Les longs retards qu'accuse la mise en œuvre des projets peuvent étayer ce constat. La stratégie d'intervention du Groupe de la Banque à Djibouti pour la période 1996-1998 visait à soutenir les efforts d'ajustement du Gouvernement. Dans le cadre de cette stratégie, un projet de lutte contre la pauvreté et l'Etude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti ont été financés. L'examen de l'expérience globale du Groupe de la Banque à Djibouti révèle que jusqu'ici la performance des opérations dans le secteur social a été jugée satisfaisante alors que dans le secteur des équipements collectifs, la performance des interventions précédentes a été jugée plutôt peu satisfaisante. Sur le plan de la coordination, les efforts que déploie le Gouvernement dans ce sens doivent être renforcés. En ce qui concerne le remboursement des prêts du Groupe de la Banque, le pays a été sous sanctions au cours des années récentes pour cause d'arriérés, ce qui n'a pas manqué d'affecter l'exécution des projets.

8. Il apparaît par conséquent que l'amélioration de la performance en matière de respect des conditions des accords de prêt et de maîtrise des règles de passation des marchés devraient être les principaux points d'application des efforts pour accroître la performance du portefeuille du Groupe de la Banque à Djibouti. Des efforts sont également à faire pour permettre la pleine réalisation de l'impact escompté des projets sur le développement (ceci passe aussi par une mise en œuvre rapide des projets), ainsi que pour améliorer la maîtrise des procédures de décaissement de la

Banque par les agences d'exécution. Tout ceci exige bien évidemment un renforcement des capacités des agences d'exécution. Les recommandations suivantes peuvent être faites :

Le Gouvernement devrait :

- (1) Veiller plus que par le passé à la réalisation ponctuelle des conditions des accords de prêts (y compris la fourniture des rapports d'activité, et des rapports d'audits) afin d'éviter les retards dans la mise en œuvre des projets et permettre un meilleur suivi des projets par la Banque ;
- (2) Renforcer l'unité de coordination des projets du Groupe de la Banque au Ministère des Finances, de l'Economie et de la Planification chargé de la Privatisation, ainsi que les agences d'exécution des projets en moyens matériels et humains ;
- (3) Accorder une attention accrue au règlement ponctuel des échéances sur les prêts du Groupe de la Banque afin d'éviter l'imposition des sanctions qui retardent l'exécution des projets ;
- (4) Assurer la disponibilité des fonds de contrepartie, et ouvrir, selon les recommandations de la Banque, les comptes spéciaux dans les Banques de la place pour le fonctionnement des projets ;
- (5) Faire procéder sans plus tarder à la réalisation des audits des comptes des projets suivants: Adduction d'eau dans quatre centres urbains, Entretien routier, et Développement intégré de la pêche, considérant que ceux des projets Education II et Appui institutionnel à la DP et à DINAS sont en cours.
- (6) Faire prévoir un volet insertion professionnelle dans les futurs projets d'éducation et de formation.
- (7) Accorder une importance à la collecte et à la conservation des données relatives aux différents projets réalisés dans le pays, dans le but de faciliter les évaluations rétrospectives.

La Banque devrait

- (1) Faire parvenir plus régulièrement les bordereaux de décaissement aux agences d'exécution ;

- (2) Précéder le lancement de tout nouveau projet d'un séminaire axé sur la compréhension du projet, les règles et procédures d'acquisition des biens et services et de décaissement et auquel participerait le personnel des agences d'exécution ainsi que les bénéficiaires potentiels ;
- (3) Procéder en consultation avec le Gouvernement et après vérification des paiements en instance, à l'annulation des soldes non utilisés des projets achevés ou inactifs pour lesquels cette procédure d'annulation n'a pas encore été initiée par la Banque. Il s'agit des projets suivants : Etudes des déchets solides, Appui institutionnel à la DEP et à la SAB, et Etude de planification du développement des infrastructures d'alimentation en eau potable.
- (4) Accélérer l'utilisation du solde de l'Etude des programmes pédagogiques et architecturaux du Lycée Technique pour la réalisation des audits non encore réalisés ;
- (5) Prévoir lors de l'évaluation des projets, et si cela s'avère nécessaire, une composante pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet.

9. Le plan d'action pour l'amélioration de la performance du portefeuille vise à ramener la proportion des projets à risques de 100% à l'heure actuelle à moins de 60% lors de la prochaine revue du portefeuille qui aura lieu en 2001. La réalisation de cet objectif entraînera le passage de la notation globale du portefeuille selon le critère de la proportion de projets à risques, de 1 à l'heure actuelle à 2. La stratégie pour atteindre cet objectif visera à (i) assurer que les projets qui seront approuvés entre 1999-2001 n'acquièrent pas le statut de projets à problèmes ou de projets potentiellement à problèmes (ii) renforcer la capacité institutionnelle nationale par des actions de formation du personnel des agences d'exécution (iii) une plus grande fermeté de la part de la Banque dans l'application des dispositions des accords de prêts relatives à la suspension des décaissements en cas de non soumission des rapports d'audit et des rapports d'activité périodiques des projets et (iv) une démarche plus préventive de l'équipe pays consistant à identifier très tôt les blocages dans l'exécution des projets et à intervenir rapidement pour les résoudre. La matrice du plan d'action pour l'amélioration du portefeuille est présentée à l'annexe 2.

## **I. INTRODUCTION**

Le présent document examine la situation du portefeuille du Groupe de la Banque à Djibouti du double point de vue de l'avancement de la mise en œuvre des projets et de la réalisation des objectifs de développement. Dans le but d'aider la compréhension de cet examen, le document analyse la situation économique récente du pays, procède à un examen détaillé de la situation de chacun des projets en cours, et évalue (i) les capacités du pays en matière de gestion et de mise en œuvre des projets, (ii) la stratégie et l'expérience du Groupe de la Banque à Djibouti, (iii) l'état de la coordination entre les partenaires du pays, et (iv) les relations du pays avec le Groupe de la Banque du point de vue du remboursement des prêts. Ce rapport a été préparé sur la base des informations obtenues lors des différentes supervisions des projets du Groupe de la Banque à Djibouti qui ont eu lieu entre janvier et décembre 1998. Le précédent rapport de revue du portefeuille du Groupe de la Banque à Djibouti a été approuvé par les Conseils d'Administration en septembre 1996 (réf. ABD/BD/WP/96/95 et ADF/BD/WP/96/68).

## **II. EVOLUTION ECONOMIQUE RECENTE**

### **2.1 Performances économiques**

Après avoir enregistré une contraction annuelle moyenne de 1,9 % entre 1984 et 1996, le PIB de Djibouti a cru de 0,5% seulement en 1997 et selon les estimations devrait enregistrer une croissance de 0,6% en 1998. Il apparaît donc que la performance économique du pays sur les deux années récentes est insuffisante pour avoir un impact réel sur la conjoncture économique difficile que traverse le pays. Sur le plan des finances publiques, le déficit budgétaire (base ordonnancement et hors dons budgétaires et excluant l'effet de la démobilisation) qui avait atteint une moyenne annuelle de 17,4% du PIB entre 1992-1995, se situait à 5,8% du PIB en 1996 et 7,5% du PIB en 1997. Il est estimé à 1,9% du PIB à fin septembre 1998. Traditionnellement faible à Djibouti en raison du système de currency board pratiqué par le pays qui limite la création monétaire, l'inflation est estimée avoir atteint 2,6% en 1997 et devrait se situer à 2% en 1998. Sur le plan extérieur, le déficit du compte courant de la balance des paiements (hors transferts budgétaires) est estimé à 9,1% du PIB en 1998, en augmentation par rapport à 1996 et 1997 où il se situait à 5,9% du PIB et 6,4% du PIB respectivement. Cette forte détérioration du compte courant en 1998 est intervenue malgré l'augmentation des exportations de services qui a résulté du trafic accru au port de Djibouti, lui-même conséquence du conflit frontalier qui a éclaté entre l'Ethiopie et l'Erythrée. Elle traduit principalement l'effet des importations de nouveaux générateurs effectuées au cours du deuxième trimestre de 1998 par l'Electricité de Djibouti (EDD). Les réserves extérieures représentaient environ 2,9 mois d'importations en 1998, en légère baisse par rapport aux 3,4 mois de 1997. Les principaux ratios d'analyse de la dette montrent qu'en 1997, la dette djiboutienne représentait 172,2% des exportations de biens et services, et 60,9% de son PIB et que le ratio du service de la dette s'établissait à 5,5% en

1997. Les tensions observées ces derniers temps au niveau de la trésorerie de l'Etat ont cependant entraîné l'apparition en 1998 d'arriérés sur les paiements extérieurs. Le pays est d'ailleurs actuellement sous sanctions pour non paiement des échéances de janvier 1999.

## **2.2 Réformes économiques récentes**

2.2.1 Pour faire face aux difficultés économiques et financières (voir 2.1 ci-dessus) qui s'étaient considérablement aggravées à partir de la première moitié de la décennie, le Gouvernement a entrepris la mise en œuvre d'un programme de réformes économiques soutenue depuis 1996 par un Accord de confirmation du FMI. Ces réformes ont jusqu'ici eu pour point d'application les opérations financières de l'Etat avec pour objectif la recherche de la stabilisation macro-économique par la réduction du déficit budgétaire. Sur le plan structurel, quelques travaux préparatoires aux réformes ont été achevés, et le code du travail a été révisé dans le sens d'une libéralisation afin de permettre aux forces du marché de jouer un plus grand rôle dans la fixation des conditions d'emplois. Cependant, le Gouvernement est sur le point de parvenir à un accord avec ses partenaires du développement sur un Document cadre de politique économique (DCPE) qui fournirait la base d'une Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR) du FMI. Celle-ci pourrait débiter au troisième trimestre de 1999. Les réformes contenues dans le DCPE concerneront les procédures budgétaires et les dépenses, la fiscalité, le secteur financier, les entreprises publiques, le secteur social, l'agriculture, les infrastructures, le règlement des arriérés de l'Etat, le secteur extérieur, la fonction publique, la justice, et l'environnement.

2.2.2 Dans le cadre de la stabilisation financière menée depuis 1996, des mesures visant à accroître les recettes publiques et maîtriser les dépenses publiques ont été mises en œuvre. Les mesures visant l'accroissement des recettes ont principalement porté sur une amélioration de l'administration fiscale (intensification des efforts de recouvrement des taxes et changement des taux de certaines taxes). Du côté des dépenses, l'accent a été mis sur la maîtrise de la masse salariale en particulier par la réduction aussi bien des effectifs que des traitements des personnels de l'Etat. Ainsi, le Gouvernement a poursuivi avec détermination la mise en œuvre du programme de démobilisation d'une partie du personnel militaire et de sécurité, a procédé au cours du premier trimestre de 1998 à une réduction des traitements des fonctionnaires.

## **2.3 Impact des réformes sur la performance des projets financés par le Groupe de la Banque**

2.3.1 Il est prévisible que les mesures de stabilisation mises en œuvre par le Gouvernement, ainsi que les réformes structurelles envisagées dans le cadre du DCPE auront à long terme un impact positif sur la qualité de la mise en œuvre des projets financés par le Groupe de la Banque dans le pays. Ainsi, ces réformes visant à créer les conditions du retour de la croissance dans le pays, fourniront un environnement globalement plus favorable à l'exécution des projets. D'autre part, l'assainissement des finances publiques devrait

ensuite permettre au Gouvernement de pouvoir apporter toute sa contrepartie au financement des projets dans des conditions de ponctualité améliorées.

2.3.2 Dans le court terme cependant, certaines des mesures mises en œuvre pourraient avoir un impact négatif sur la qualité de la mise en œuvre des projets. Il en est ainsi des mesures de réduction de la masse salariale par une réduction des traitements dans la fonction publique (d'environ 6,9%) qui sont intervenues au début de 1998. Celles-ci pourraient avoir pour conséquence une diminution de la motivation du personnel des agences d'exécution des projets. Une telle évolution aurait certainement un impact négatif considérable sur le rendement du personnel des agences d'exécution et partant sur la mise en œuvre des projets.

### **III. REVUE DU PORTEFEUILLE DU GROUPE DE LA BANQUE**

#### **3.1 Opérations du Groupe de la Banque**

##### **Taille du portefeuille**

3.1.1 Les opérations du Groupe de la Banque en République de Djibouti ont commencé en septembre 1979. Au 1er décembre 1998, vingt opérations avaient été approuvées pour le financement de 10 projets, 1 ligne de crédit, 2 appuis institutionnels et 6 études, pour un montant total de 82,2 millions d'Unités de Compte (UC). Environ 95,1% des opérations (78,2 millions d'UC) ont été approuvées sur les ressources concessionnelles du Fonds africain de développement (FAD) et le reste (4 millions d'UC) sur les ressources du Fonds spécial du Nigéria (FSN). Sur les vingt opérations approuvées, dix sont achevées, deux ont été annulées, et huit sont en cours d'exécution.

##### **Répartition sectorielle**

3.1.2 La répartition sectorielle du portefeuille est présentée dans le Tableau 3.1. Il apparaît que les équipements collectifs viennent en tête des secteurs ayant bénéficié du soutien du Groupe de la Banque avec 36,3% des financements. Viennent ensuite par ordre d'importance l'éducation (27,5%), l'agriculture (15,1%), le multisecteur (10%), les transports (6,9%), et l'industrie (4,1%). Cette répartition reflète les priorités du Gouvernement que soutient le Groupe de la Banque.

**Tableau 3.1 : Répartition sectorielle des opérations**  
**(Situation au 1er décembre 1998, millions d'UC)**

Secteurs	FAD	FAT	CAT	FSN	TOTAL	%
Agriculture	11,9	0,5			12,4	15,1
Transports	4,3	1,4			5,7	6,9
Equipements collectifs.	25,4	2,1	2,3		29,8	36,3
Industrie	3,4				3,4	4,1
Social	18,6			4,0	22,6	27,5
Multisecteur	6,5	1,7			8,2	10,0
Total	70,1	5,7	2,3	4,0	82,2	100,0

##### **Situation des décaissements**

3.1.3 Au 31 mars 1999, le montant total décaissé s'élève à 63,5 millions d'UC, soit un taux de décaissement de l'ordre de 77,2%. Les taux de décaissement sont de 79,8% et de 25,3% sur les opérations financées par le FAD et le FSN respectivement. Comme l'indique le Tableau 3.2, les transports, les équipements collectifs, l'agriculture et l'industrie respectivement ont enregistré les plus forts taux de décaissement. Ces taux élevés de décaissement s'expliquent par le fait qu'à l'exception de l'étude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti approuvé en mars 1998, et du projet Fonds social de développement approuvé le 8 juillet 1998, tous les autres projets du portefeuille ont été approuvés avant 1992.

**Tableau 3.2 : Répartition sectorielle des décaissements**  
(Situation au 31 mars 1999, millions d'UC)

Secteurs	Total des Engagements approuvés (net des annulations)	Montant décaissé	% décaissé
Agriculture	12,4	11,5	92,7
Transports	5,7	5,5	96,5
Equipements collectifs	29,8	28,6	96,0
Industrie	3,4	2,8	82,4
Social	22,6	13,6	60,2
Multisecteur	8,2	1,4	17,1
Total	82,2	63,5	77,3

## 3.2 Revue des opérations en cours

### Engagements

3.2.1 Dans le cadre de la présente revue, les opérations en cours en 1998 sont celles qui ont un solde positif au 31 décembre 1997, et dont la date limite du dernier décaissement expire après cette même date. Selon cette définition, le portefeuille du Groupe de la Banque à Djibouti comporte en cours d'exécution en 1998, sept opérations pour le financement de cinq projets et une étude dans les secteurs de l'agriculture, des équipements collectifs, de l'industrie, du multisecteur, et du social. Au 31 mars 1999, ces projets en cours d'exécution représentaient un engagement (approbations) total net d'annulations de 35,5 millions d'UC dont 31,5 millions sur les ressources FAD et 4 millions d'UC sur les ressources FSN. Djibouti est donc un pays à petit portefeuille. Selon le RAPP, Djibouti représentait 1% du portefeuille du Groupe de la Banque (0,4% des engagements) en 1997. L'on peut également remarquer que le nombre de projets examinés par la revue est resté relativement stable en 1998 par rapport à 1997 (7 en 1997 et 6 en 1998). Le volume des engagements cependant a diminué en passant de 46,58 millions d'UC en 1997 à 31,61 en 1998. Cette baisse s'explique principalement par la sortie du portefeuille des projets Adduction d'eau et Entretien routier.

3.2.2 Le Tableau 3.3 indique la répartition sectorielle des opérations en cours d'exécution. Il apparaît que le secteur agricole bénéficie de la plus grande part des financements en cours (33,5%), suivi par le secteur social (32,4%), le multisecteur (23,1%), l'industrie (9,5%), et les équipements collectifs (1,4%).

**Tableau 3.3 : Répartition sectorielle des projets en cours**  
(31 mars 1999, millions d'UC)

Secteurs	FAD	FAT	FSN	TOTAL	%	Nombre d'opérations	Age moyen des Opérations (années)
Agriculture	11,9			11,9	33,5	1	8
Equip. collectifs		0,5		0,5	1,4	1	1
Industrie	3,4			3,4	9,5	1	11,6
Multisecteur	8,2			8,2	23,1	2	2,3
Social	7,5		4,0	11,5	32,4	2	6,3
Total	31,0	0,5	4,0	35,5	100,	7	6,4

### Décaissements

3.2.3 Au 31 mars 1999, le montant décaissé sur les opérations en cours s'élevait à 17,1 et 0,93 millions d'UC du guichet FAD et du FSN respectivement. Les taux de décaissement correspondants sont de 54,4% et 25,3%. Le Tableau 3.4 indique les décaissements et les taux de décaissement correspondants par secteur pour les opérations en cours. Les taux de décaissement plus élevés pour les secteurs agriculture (92,4%), et industrie (81,9%) s'expliquent par l'ancienneté des projets dans ces deux secteurs qui ont respectivement 8, et 11 ans.

**Tableau 3.4 : Décaissements par secteur sur les opérations en cours**  
(au 31 mars 1999, millions d'UC)

Secteurs	Total approuvé (net des annulations)	Total décaissé	% décaissé
Agriculture	11,9	11,0	92,4
Equip. collectifs	0,5	0	0%
Industrie	3,4	2,8	81,9
Multisecteur	8,2	1,3	16,5
Social	11,5	2,9	25,2
Total	35,5	18,1	50,9

### 3.3 Secteur agricole

#### Aperçu du secteur et des opérations du Groupe de la Banque

3.3.1 Le secteur agricole contribue pour moins de 3% au PIB de l'économie djiboutienne. Les conditions climatiques défavorables caractérisées notamment par l'aridité des sols et une pluviométrie faible (environ 125 mm par an) limitent les possibilités de développement de l'agriculture pluviale. La pêche présente un potentiel qui reste cependant inexploité en raison notamment de la faiblesse des capacités institutionnelles d'encadrement du secteur, de l'absence d'une demande domestique représentative, et de l'insuffisance des ressources à long terme pouvant être investies dans le

secteur. La production de poissons était par exemple estimée à 800 tonnes en 1998 contre un potentiel estimé à 33.000 tonnes par an. Le développement de l'élevage se heurte également à ces mêmes contraintes.

3.3.2 Le Groupe de la Banque a depuis le début de ses interventions à Djibouti approuvé trois opérations (deux prêts et un don) en faveur du secteur agricole. Un prêt approuvé en 1988, pour le financement du projet port de pêche d'un montant de 7,15 millions d'Unités de Compte FAD a été annulé en 1989 à cause du souhait du Gouvernement de changer de site au projet et de l'étendre pour en faire un projet intégré de développement de la pêche incluant des composantes telles que la formation et l'équipement des pêcheurs, l'amélioration des circuits de commercialisation et la promotion de la consommation intérieure. A la suite de cette annulation, le projet a été redéfini pour aboutir à l'actuel projet de développement intégré de la pêche qui est en cours d'exécution. Le don approuvé en faveur de ce secteur était pour le financement d'un appui institutionnel à la Direction de l'élevage et de la pêche et à la société d'aliments de bétail. Cette opération a été achevée et son RAP préparé 1999. Il ressort dudit RAP que les résultats atteints par le projet en termes de réalisations physiques sont globalement satisfaisants. Il ne reste donc en cours d'exécution dans ce secteur qu'une seule opération financée par le Groupe de la Banque.

### **Projet Développement intégré de la pêche**

<u>Montant du prêt</u> : 11,918 millions d'UC	<u>Source</u> : FAD	<u>Décaissé</u> : 10,67 millions d'UC <u>Solde</u> : 1,34 million d'UC
<u>Date d'approbation</u> :	<u>Date de Signature</u> :	<u>Date de mise en Vigueur</u> :
21/05/91	11/03/92	15/01/93
<u>Date limite dernier décaissement</u> :	<u>Agence d'exécution</u> :	
31/12/00	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la pêche, Chargé des Ressources Hydrauliques	
<u>Objectifs du projet et description du projet</u> : Le projet vise à l'augmentation de la production de poissons, l'amélioration de l'alimentation de la population en protéine animale, la réduction de la dépendance alimentaire du pays vis-à-vis de l'extérieur, l'amélioration des conditions de travail des pêcheurs et la création d'emplois dans le secteur. Le projet comprend les composantes suivantes : (A) Infrastructures portuaires (B) Facilités portuaires (C) Installations et équipements divers (D) Supervision et contrôle (E) Assistance technique (F) Promotion de la commercialisation et de la commercialisation du poisson (G) Volet crédit et (H) Appui à la cellule de gestion.		

3.3.3 Respect des conditions de l'accord de prêt : Les conditions de mise en vigueur du prêt ont été satisfaites avec un retard. Ce retard s'expliquait en partie par les sanctions qui ont frappé le pays en 1993 et la situation d'instabilité sociale qui a prévalu dans le pays entre 1991 et 1994. la satisfaction de l'une des « autres conditions » à savoir « soumettre à l'approbation du FAD un accord de gestion du volet crédit avec une institution financière dans les douze mois qui suivent l'entrée en vigueur du prêt » avait été reportée avec l'accord du FAD. La rédaction de la convention de gestion devait attendre l'arrivée de l'expert en crédit maritime. Il n'a pas été possible d'identifier une institution financière capable pour et/ou intéressée par la gestion du volet crédit du projet. Par conséquent, l'accord de gestion du volet crédit avec une institution financière n'a pas encore été soumis à la Banque.

La dernière mission de supervision du projet qui s'est rendue à Djibouti du 19 février au 7 mars 1999 a noté la difficulté que rencontre le projet pour identifier une institution financière capable et intéressée par la gestion des prêts de bateaux. Il est envisagé la mise en place d'un comité de supervision et d'une unité de gestion du prêt. D'autre part, Les rapports d'activités trimestriels et d'audit annuel des comptes du projet ne sont pas régulièrement fournis. Le contrat pour l'audit des comptes du projet est en cours de finalisation. Au cours de la même mission ci-dessus mentionnée, la date du 30 septembre 1999 a été retenue pour la transmission à la Banque de tous les rapports d'audit dus y compris celui de 1998. La performance de respect des conditions est jugée peu satisfaisante.

3.3.4 Performance dans l'acquisition des biens et services : Le 29 avril 1997, la Banque a approuvé l'octroi du contrat relatif au recrutement de l'assistance technique à SEPIA, une firme française. Cependant, due aux sanctions, ce n'est qu'en novembre 1998 que les prestations de l'assistance technique ont démarré. La réhabilitation de l'école de pêche d'Obock confiée à l'entreprise Meike Ahmed Abdallah pour un délai de neuf mois a débuté en septembre 1998. A la date du rapport, 90% des travaux prévues sont réalisés. La formation des jeunes pêcheurs demarrera d'ici septembre 1999. Toutefois la cellule du projet a assisté une O.N.G locale (Nomad-Aid) qui a bénéficié d'un don du Gouvernement Japonais pour la formation à la pêche artisanale d'une vingtaine de combattants démobilisés. Dans le cadre de la formation du personnel du projet, la candidate pour la formation en marketing poursuit actuellement sa formation à l'UQUAM de Montréal au Canada. Elle sera de retour en fin 1999. La société Djibouto-Française TECHNO-PRO a été retenue pour la fourniture des bateaux de pêche. La dernière mission de supervision du projet (mars 1999) a insisté sur la nécessité pour le Projet de veiller au respect du cahier des charges, en particulier la qualité des bateaux, qui ne doivent être acceptés qu'après une expertise par un bureau spécialisé, sanctionnée par un certificat de conformité de la construction pour chaque bateau délivré. Le Cabinet Djibouto-Burkinabé AFRIQUE Audit Consulting/ACECA a été retenu pour l'audit du projet. Le contrat est en cours de finalisation. Il avait été envisagé que la promotion de la commercialisation et de la consommation du poisson se ferait par le biais du volet crédit destiné aux femmes qui seraient très actives dans le secteur. Cependant, d'après les conclusions préliminaires de l'étude sur le crédit maritime et tel que constaté par la dernière mission de supervision (mars 1999), le nombre de femme intervenant dans le secteur de la pêche est très limité. Par rapport à la composante Volet Crédit, selon les conclusions préliminaires de l'étude en cours sur le crédit maritime menée par l'expert en crédit, il n'a pas été possible d'identifier une institution financière capable pour et/ou intéressée par la mise en œuvre du volet crédit. La dernière mission de supervision (mars 1999) s'en est rendue compte. Des retards ont souvent été enregistrés dans le processus d'acquisition des biens et services. Cependant, la performance de la cellule d'exécution sur cet indicateur serait très satisfaisante si les sanctions n'avaient pas la fréquence connue. La performance est jugée satisfaisante.

**3.3.5 Performance financière :** Les flux de décaissement au projet ont dans l'ensemble été régulier sauf pendant les périodes où le pays était sous sanctions. A la date du 1er décembre 1998, 89% des ressources du prêt étaient décaissées. La contrepartie locale par contre n'a pas toujours été régulière et adéquate quant à son montant. La performance financière du projet est satisfaisante.

**3.3.6 Activités et réalisations :** Les travaux d'infrastructure portuaires, les facilités et l'équipement du port de pêche de Djibouti qui ont débuté en février 1995 et dont la réalisation représente environ 80% du coût du projet sont entièrement terminés. Le port de pêche a été inauguré le 21 juin 1997 et sa réception définitive a eu lieu le 9 décembre 1998. La gestion du port de pêche sera confiée à un opérateur privé, GLOBAL DEVELOPPEMENT-COFREPÊCHE, un consortium Franco-Djiboutien sélectionné à la suite d'une compétition international (AOI). A cet effet, un protocole d'accord pour la concession du port de pêche a été conclu entre le Consortium et le Gouvernement de Djibouti le 9 décembre 1998 valable pour une durée de trois mois. L'entrée en vigueur du contrat de concession en cours de finalisation est prévue dans un délai maximum de trois mois à compter de la date de signature du Protocole d'accord. Cependant, l'exécution des composantes assistance technique, formation, promotion de la commercialisation et de la consommation du poisson, et crédit accuse un retard suite aux sanctions qui ont frappées le pays (voir 3.3.2 pour plus de détail). La cellule d'exécution du projet est fonctionnelle malgré le problème de fonds de roulement (Absence d'un compte spécial dans une banque de la place; la faible contribution de l'Etat au fonctionnement du projet, etc.) qui pénalise fortement la mise en œuvre du projet et affecte sa performance. Dans l'ensemble, la performance sur le critère activité et réalisation est jugée satisfaisante.

**3.3.7 Impact sur le développement :** La mise à disposition de cette facilité portuaire, la formation et l'équipement des pêcheurs auront un impact satisfaisant certain sur le développement économique à Djibouti.

**3.3.8 Evaluation globale :** L'évaluation ci-dessous indique une évaluation de la performance globale du projet. La performance globale de ce projet est jugée satisfaisante.

Indicateurs	Respect des conditions	Performance d'acquisition des B&S	Performance financière	Activités & réalisations	Impact sur le développement	Evaluation Globale
Evaluation	1,7	2	2,3	2,8	2	2,2

### **3.4 Equipements collectifs**

#### Aperçu du secteur et des opérations du Groupe de la Banque

3.4.1 Mis à part les télécommunications qui fonctionnent de façon satisfaisante, le secteur des équipements collectifs est très peu développé à Djibouti. L'énergie électrique est produite par les centrales thermiques et se caractérise par des coûts élevés et des délestages fréquents. Les ressources en eau du pays sont limitées. L'on estime qu'environ 86% de la population urbaine a accès à l'eau potable contre 42% de la population rurale. En ce qui concerne l'assainissement, le taux de desserte en assainissement en eaux usées est de l'ordre de 63%. L'évacuation des eaux pluviales pose un problème difficile à résoudre dans la ville de Djibouti (où vit environ 75% de la population totale du pays) à cause du relief peu accidenté de la ville. Ainsi les rares pluies qui tombent sur la ville causent souvent des inondations.

3.4.2 Le secteur des équipements collectifs est le secteur ayant le plus bénéficié des financements du Groupe de la Banque (voir paragraphe 3.1.2). Depuis le début de ses opérations à Djibouti en 1979, le Groupe de la Banque a approuvé huit opérations en faveur de ce secteur (quatre prêts et quatre dons). Un prêt a été annulé, celui pour le financement du projet d'assainissement de la ville de Djibouti. Cette annulation répondait à la demande du Gouvernement qui, souhaitant inclure un volet irrigation dans ce projet, avait sollicité l'approbation d'un nouveau projet d'assainissement et irrigation à Djibouti. Toutes les autres opérations ont été achevées à l'exception de l'étude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti approuvée en mars 1998 et qui est en cours d'exécution. L'expérience de la Banque dans ce secteur à Djibouti a jusqu'ici été peu satisfaisante. Ainsi, les REPP préparés pour les Projets Assainissement et Irrigation de la ville de Djibouti, et Adduction d'eau des villes de Djibouti et Dikhil ont-ils conclu que la performance globale de ces deux projets n'avait pas été satisfaisante. En ce qui concerne le projet d'adduction d'eau, sa performance peu satisfaisante a été attribuée par le REPP au retard accusé dans le démarrage du projet, aux défaillances de la gestion commerciale de L'Office national des eaux de Djibouti (ONED), à la mauvaise utilisation des ouvrages du projet par les populations bénéficiaires, et la situation politique caractérisée par une guerre civile qui a prévalu dans le pays entre 1991 et 1994. Ce projet a cependant eu un impact institutionnel et social jugés satisfaisants en ce qu'il a contribué (i) au renforcement de la capacité de gestion de l'ONED, et (ii) au développement du quartier de Balbala, au désengorgement de la ville de Djibouti, à la réduction de la corvée que représentait l'approvisionnement en eau, ainsi qu'à la réduction des maladies d'origine hydrique. L'échec du projet d'assainissement et d'irrigation a été attribué en particulier aux faiblesses de la conception technique des ouvrages et à l'imprécision des dossiers d'appel d'offres.

### **Etude du plan Stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti**

<u>Montant du prêt</u> : 0,53 million d'UC	<u>Source</u> : FAT	<u>Décaissé</u> : 0 <u>Solde</u> : 0,53 million d'UC
<u>Date d'approbation</u> : 11/3/98	<u>Date de Signature</u> : 08/4/98	<u>Date de mise en Vigueur</u> : 20/12/98
<u>Date limite dernier décaissement</u> : 31/12/00	<u>Agence d'exécution</u> : Direction de l'Urbanisme et de l'Habitât	
<u>Objectifs de l'étude et description</u> : L'étude a pour objet de mettre à la disposition des autorités de Djibouti un document de planification stratégique du sous-secteur de l'assainissement de la ville de Djibouti. Les composantes de cette étude sont (i) la définition des programmes d'investissement prioritaire et indicatif (ii) la définition du cadre institutionnel et financier (iii) l'étude d'exécution du programme prioritaire et (iv) l'étude d'impact sur l'environnement du programme prioritaire.		

3.4.3 Respect des conditions de l'accord de prêt : Les conditions préalables à l'entrée en vigueur ont été réalisées et l'étude est entrée en vigueur le 20 décembre 1998. La performance sur ce critère est jugée satisfaisante.

3.4.4 Performance dans l'acquisition des biens et services : La sélection du consultant devant réaliser l'étude est en cours, et l'agence d'exécution de l'étude apparaît se conformer aux règles et procédures du Groupe de la Banque en la matière. La liste restreinte a déjà été approuvée par la Banque. Le dossier de consultation est en cours de finalisation. Cependant, le processus accuse déjà un long retard par rapport au calendrier initial. La performance sur ce critère est jugée peu satisfaisante.

3.4.5 Performance financière : La disponibilité des ressources en devises ne posera aucun problème à l'exécution de l'étude. Les autres aspects de la performance financière tels que les décaissements et la gestion des coûts ne peuvent pas encore être analysés parce que l'étude vient d'entrer en vigueur et il n'y a pas encore eu de décaissement. La performance financière est en ce moment jugée très satisfaisante.

3.4.6 Activités et réalisations : L'étude a été approuvée par le Conseil le 19 février 1998 et le protocole d'accord signé le 11 mars 1998. La préparation de la liste restreinte pour les services de consultants ainsi que le dossier d'appel d'offres sont en cours et accusent un retard d'environ six mois par rapport au calendrier initialement prévu lors de l'évaluation. La performance sur ce critère est jugée peu satisfaisante.

3.4.7 Impact sur le développement : L'étude devrait contribuer à une gestion plus durable de l'assainissement par (i) des propositions de services ou d'infrastructures pour toutes les couches de la population et en particulier celles défavorisées (ii) la définition des conditions préalables à leur mise en œuvre et (iii) des propositions de mesures de protection des milieux récepteurs et des mesures de gestion de l'eau, et de valorisation des déchets. L'impact sur le développement est jugé satisfaisant à ce point.

3.4.8 Evaluation globale : Compte tenu des évaluations précédentes, la performance globale de cette étude est en ce moment jugée peu satisfaisante (voit Tableau ci-dessous).

Indicateurs	Respect des conditions	Performance d'acquisition des B&S	Performance financière	Activités & réalisations	Impact sur le développement	Evaluation Globale
Evaluation	3	1	3	1	2	1,9

### 3.5 Industrie

Aperçu du secteur et des opérations du Groupe de la Banque

3.5.1 Le secteur industriel est très étroit à Djibouti et contribue pour environ 5% au PIB. Cette étroitesse tient à un certain nombre de facteurs dont notamment le coût élevé des intrants et de la main-d'œuvre locale et l'insuffisance des capacités aussi bien au niveau du secteur privé que du secteur public. Les banques et les assurances combinées contribuent pour environ 10% au PIB. Le secteur bancaire à Djibouti est dominé par deux banques qui gèrent environ 85% des dépôts. Les ressources minières dont dispose le pays (le perlite, le gypse et le diathermite) ne sont pas encore exploitées.

3.5.2 Le Groupe de la Banque a à ce jour approuvé une seule opération en faveur de ce secteur. Il s'agit du prêt pour le financement de la ligne de crédit à Banque de développement de Djibouti (BDD).

#### Ligne de crédit à la Banque de développement de Djibouti (BDD)

Montant du prêt : 3,408 millions d'UC	Source : FAD	Décaissé : 2,790 millions d'UC Solde : 0,618 million d'UC
Date d'approbation : 18/8/87	Date de Signature : 30/10/87	Date de mise en Vigueur : 04/12/88
Date limite dernier décaissement : 31/01/99	Agence d'exécution : Banque de Développement de Djibouti	
Objectifs du projet et description du projet : Cette ligne de crédit est destinée au financement du coût en devises des sous-projets des différents projets des PME nationales dans les secteurs d'intervention de la BDD qui seront sélectionnés avec l'agrément du FAD.		

3.5.3 Respect des conditions de l'accord de prêt : La ligne de crédit est entrée en vigueur avec après un long retard par rapport au calendrier prévu à l'évaluation. Les rapports semestriels sur l'exécution du projet n'ont jamais été transmis à la Banque. Devant le manque d'information sur l'utilisation exacte de la ligne de crédit, le Rapport de revue de portefeuille (RRP) préparé en 1996 avait recommandé de suspendre tout décaissement et de réaliser au préalable un audit des comptes de la ligne de crédit. Cet audit a été réalisé en 1998 par le Cabinet Ernst&Young Nairobi et les rapports provisoires de l'audit ont été transmis à la Banque. Ces derniers attestent d'une situation

financière inquiétante de la BDD n'offrant plus de garanties nécessaires en matière de remboursement. Ces rapports indiquent également que les états financiers audités de la BDD n'avaient jamais été transmis à la Banque.

#### 3.5.4 Performance dans l'acquisition des biens et services : S.0

3.5.5 Performance financière : La totalité des coûts en devises est financée par la Banque. Le montant des décaissements s'élève au 1er décembre 1998 à 2,79 millions d'UC, soit 82% du prêt octroyée à la ligne de crédit. Ce taux relativement élevé s'explique par la longue période sur laquelle les décaissements ont eu lieu. En août 1998, la Banque et le Gouvernement ont convenu d'annuler le solde non décaissé de la ligne de crédit. Cependant, afin de permettre le règlement de la facture du consultant ayant réalisé l'audit, la Banque a prorogé la date limite du dernier décaissement au 31 janvier 1999. En mars 1999, le Département de l'administration des prêts a été informé de procéder à l'annulation partielle dudit solde à l'exception du montant du marché de l'audit. Dans l'ensemble, la performance financière de la ligne de crédit est peu satisfaisante.

3.5.6 Activités et réalisations : La mise en œuvre de la ligne de crédit s'est effectué avec beaucoup de retard par rapport au calendrier initial. Ceci explique que la date limite du dernier décaissement sur la ligne de crédit ait été prorogée cinq fois. Selon les rapports provisoires mentionnés au paragraphe 3.5.3 ci-dessus, les décaissements effectués par la Banque ont permis de financer quarante cinq sous-projets dont quinze dans l'agriculture (17,9% des fonds débloqués), deux dans l'industrie (8,1%), quatorze dans l'artisanat (35,7%), six dans le tourisme (7,2) et huit relevant des professions libérales (31,1). Ces mêmes rapports indiquent également que pour beaucoup de projets, il n'a pas été possible de retracer l'accord préalable de la Banque et que dans certains les fonds ont été débloqués par la BDD avant l'accord de la Banque. Dans le cadre de la préparation de cet audit, trente-sept des quarante-cinq sous-projets ont été visités. Sept sous-projets n'étaient plus opérationnels au moment des visites. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.5.7 Impact sur le développement : Les insuffisances des rapports de supervision des sous-projets qui ont été financés par la ligne de crédit et des rapports des audits annuels de la ligne de crédit ne permettent pas d'évaluer avec précision l'impact sur le développement. Cependant, d'une manière générale, l'impact de la ligne de crédit sur le développement n'est pas perceptible. La performance est ici jugée peu satisfaisante.

3.5.8 Evaluation globale : L'utilisation de la ligne de crédit a été très lente. Les différents rapports n'ont pas été envoyés à la Banque. L'évaluation globale est peu satisfaisante.

Indicateurs	Respect des conditions	Performance d'acquisition des B&S	Performance financière	Activités & réalisations	Impact sur le développement	Evaluation Globale
Evaluation	1	n.a	1,7	1	1	1,2

### 3.6 Multisecteur

#### Aperçu du secteur et des opérations du Groupe de la Banque

3.6.1 L'économie Djiboutienne est très peu diversifiée. Elle repose essentiellement sur les activités de services (transport, communications, commerce, tourisme, et banques) qui contribuent pour plus du deux tiers au PIB. L'agriculture et l'industrie connaissent les contraintes indiquées ci-dessus qui handicapent leur développement (voir respectivement les paragraphes 3.3.1 et 3.5.1). En ce qui concerne l'environnement macro-économique et structurel en général, l'économie Djiboutienne souffre d'un certain nombre de distorsions. C'est pour atténuer les effets négatifs de ces distorsions, renforcer l'efficacité de l'économie et relancer la croissance que le Gouvernement est en train d'élaborer avec l'assistance de ses partenaires du développement un DCPE couvrant la période 1999-2002. Les discussions se poursuivent encore et pourraient aboutir courant deuxième trimestre 1999.

3.6.2 Le Groupe de la Banque a à ce jour approuvé deux opérations en faveur du multisecteur à Djibouti. Il s'agit d'un don pour le financement d'un appui institutionnel à la Direction de la Planification et à la Direction nationale de la Statistique (qui s'est achevé le 31 décembre 1998), et d'un prêt pour le financement du projet Fonds social de développement qui est en cours d'exécution.

#### Appui institutionnel à la Direction de la Planification et à la Direction Nationale de la Statistique

<u>Montant du prêt :</u> 1,686 millions d'UC	<u>Source :</u> FAD	<u>Décaissé :</u> 1,35 million d'UC <u>Solde :</u> 0,33 million d'UC
<u>Date d'approbation :</u> 17/09/90	<u>Date de Signature :</u> 08/5/91	<u>Date de mise en Vigueur :</u> 29/11/91
<u>Date limite dernier décaissement :</u> 31/12/98	<u>Agence d'exécution :</u> Cellule d'Exécution du Projet	
<u>Objectifs du projet et description du projet :</u> L'objectif du projet est l'amélioration de la gestion de l'économie nationale et la définition du rôle régional que pourrait jouer Djibouti. Le projet comprend les composantes suivantes : (i) l'assistance technique, (ii) les études, (iii) la formation, (iv) l'équipement, (v) le fonctionnement, (vi) le personnel local et, (vii) la réhabilitation des locaux de la Direction de la Planification.		

3.6.3 Respect des conditions de l'accord de prêt : Le don est entré en vigueur avec un retard par rapport au calendrier prévu. Le respect des conditions générales notamment celles relatives à la soumission des rapports trimestriels d'activités ainsi qu'à la réalisation des audits est peu satisfaisante. Le respect des autres conditions énoncées dans le rapport d'évaluation est satisfaisant.

3.6.4 Performance dans l'acquisition des biens et services : Dans l'ensemble, l'acquisition des services de consultants s'est effectuée en conformité avec les règles et procédures du Groupe de la Banque. Cependant, la Cellule d'exécution apparaît faire preuve d'un manque de maîtrise des règles de la Banque en ce qui concerne les acquisitions de travaux. La liste des biens et services du projet avait été modifiée en mai 1997 pour prévoir une composante réhabilitation du bâtiment de la Direction de la Planification. La cellule d'exécution du projet a accusé un tel retard dans la passation du marché que finalement la mise en œuvre de cette composante n'a pas été possible avant la clôture du projet le 31 décembre 1998. Il en a été de même pour l'acquisition du mobilier de bureau pour la Direction de la Planification et la Direction Nationale de la Statistique.

3.6.5 Performance financière : A part les difficultés que rencontre l'agence d'exécution dans la préparation des demandes de décaissement adressées à la Banque, la disponibilité des ressources en devises du projet ne pose aucun problème. Au 1er décembre 1998, le taux de décaissement se situait à 80,07%. En ce qui concerne la contrepartie locale, celle-ci est assurée conformément au rapport d'évaluation. De plus, les coûts du projet ont été dans la limite de l'enveloppe prévue. En septembre 1998, le Gouvernement avait été informé de la clôture définitive du projet au 31 décembre 1998. Il sera procédé à l'annulation du solde non décaissé après vérification des paiements en instance.

3.6.6 Activités et réalisations : L'exécution du projet avait accusé un retard important avant d'être relancé suite à une mission de supervision de la Banque qui a eu lieu en mai 1997. A cette occasion, le Gouvernement et la Banque ont défini un programme de travail de relance pour la Direction de la Planification (DP) et la Direction Nationale de la Statistique (DINAS). L'assistance technique qui était prévue est maintenant terminée. Tous les experts ont effectué leurs interventions. Le recrutement et la formation des cadres nationaux ont eu lieu et, l'équipement de la DP et de la DINAS en matériel informatique et en matériel roulant est terminé. Le projet a également financé la réalisation d'un Tableau Entrées-Sorties (TES) de l'économie Djiboutienne, celle d'une enquête nationale auprès des entreprises (ENADE-97), la préparation des comptes nationaux provisoires pour la période 1990-1996, et du Programme d'investissement public (PIP).

3.6.7 Impact sur le développement : Le renforcement de la DP et de la DINAS aura certainement un impact positif sur la gestion du développement du pays et partant sur le développement tout court.

3.6.8 Evaluation globale : La performance globale de ce projet est jugée peu satisfaisante.

Indicateurs	Respect des conditions	Performance d'acquisition des B&S	Performance financière	Activités & réalisations	Impact sur le développement	Evaluation Globale
Evaluation	1,3	1,5	2,8	1,7	2	1,8

### **Fonds social de développement**

<u>Montant du prêt</u> : 6,52 millions d'UC	<u>Source</u> : FAD	<u>Décaissé</u> : 0 <u>Solde</u> : 6,52 millions d'UC
<u>Date d'approbation</u> : 08/7/98	<u>Date de Signature</u> : 25 août 1998	<u>Date de mise en Vigueur</u> : Pas encore mis en vigueur
<u>Date limite dernier décaissement</u> : 30/9/2003	<u>Agence d'exécution</u> : Unité de coordination et de suivi des actions de lutte contre la pauvreté (Ministère des Finances)	
<u>Objectifs du projet et description du projet</u> : L'objectif du projet est de soutenir les efforts consentis par le Gouvernement pour réduire sensiblement la pauvreté, grâce à l'octroi de crédits, la fourniture des services sociaux de base et le renforcement des capacités institutionnelles, au moyen d'une approche induite par la demande qui privilégie la participation active des communautés et l'appui aux initiatives communautaires. Les composantes du projet sont les suivantes (i) Activités génératrices de revenus, (ii) Services sociaux de base (iii) Renforcement de la capacité institutionnelle (iv) Vulgarisation et suivi, et (iv) la cellule de gestion du projet.		

3.6.9 Ce projet n'est pas encore entré en vigueur à cause de la non réalisation par le Gouvernement de l'une des conditions d'entrée en vigueur qui est le recrutement du personnel de l'agence d'exécution du projet. La Banque a aussi éprouvé quelques difficultés pour identifier un consultant qualifié pour élaborer le manuel des opérations du projet. N'étant pas encore entré en vigueur, ce projet n'est pas évalué dans la présente revue.

### **3.7 Social**

#### Aperçu du secteur et des opérations du Groupe de la Banque

3.7.1 La part des dépenses publiques consacrées à l'éducation représente environ 3,5% du PIB. En dépit des efforts accomplis depuis l'accession du pays à l'indépendance en 1977, les résultats du système restent encore à améliorer. Ainsi, le taux d'analphabétisme reste-t-il élevé à 48,8% pour les hommes, 72,4% pour les femmes, 86,5% en milieu rural 53,9% en milieu urbain selon le Rapport national sur la population de 1993. En ce qui concerne la santé, Les indicateurs pour le pays sont moins favorables comparés à ceux de la plupart des autres pays africains. L'espérance de vie à la naissance, par exemple, estimée à 49 ans contre 52 ans en Afrique subsaharienne (ASS) et 67 ans dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. Le taux de mortalité infantile à près de 103 pour 1000, reste élevé. Les problèmes de santé de la mère et de l'enfant, la tuberculose, l'infection au VIH et le paludisme posent les problèmes de santé publique les plus importants dans le pays. L'offre des soins de santé est principalement le fait du secteur public et celui-ci a privilégié l'aspect curatif par rapport à l'aspect préventif. La gratuité des soins a considérablement limité le rôle du

secteur privé. En 1997, l'on comptait dix médecins installés en clientèle privée et 3 pharmaciens.

3.7.2 A ce jour, le Groupe de la Banque a approuvé quatre opérations en faveur de ce secteur dont un don et trois prêts, tous en faveur de l'éducation. Le don a financé l'étude des programmes pédagogiques et architecturaux du Lycée industriel et commercial qui a ensuite été financé par la Banque au moyen d'un prêt FAD. Ce projet a été achevé et le REPP préparé en 1997 a jugé sa performance globale satisfaisante tout en recommandant que le Gouvernement prennent des mesures pour sauvegarder les réalisations de ce projet. Le seul projet actuellement en cours dans ce secteur est donc le projet Education II approuvé en 1992. Ce projet est financé à la fois par un prêt FAD et un prêt FSN.

### **Education II**

<u>Montant du prêt</u> : FAD 7,55 millions d'UC FSN 4,00 millions d'UC	<u>Source</u> : FAD et FSN	<u>Décaissé</u> : FAD 1,43 million d'UC FSN 0,93 million d'UC <u>Solde</u> : FAD 6,12 million d'UC FSN 3,07 million d'UC
<u>Date d'approbation</u> : FAD 15/12/92 FSN 14/12/92	<u>Date de Signature</u> :  13/5/93	<u>Date de mise en Vigueur</u> :  03/01/97
<u>Date limite dernier décaissement</u> :  30/6/00	<u>Agence d'exécution</u> : Ministère de l'Education Nationale	
<u>Objectifs du projet et description du projet</u> : Le projet a pour objectif de renforcer les enseignements primaire et secondaire et d'améliorer la qualité de la formation des formateurs. Il vise par ailleurs à élever le niveau d'éducation des femmes, et à encourager la scolarisation des filles et développer <i>l'éducation relative à l'enseignement</i> . Il comprend les composantes suivantes (i) renforcement de l'enseignement primaire (ii) développement de l'enseignement secondaire (iii) amélioration de la formation des formateurs (iv) éducation et sensibilisation à l'environnement (v) formation et activités <i>productives</i> en faveur des femmes et (vi) Bureau d'Exécution des Projets (BEP).		

3.7.3 Respect des conditions de l'accord de prêt : L'entrée en vigueur du prêt a eu lieu avec beaucoup de retard en raison d'une part des lenteurs administratives et d'autre part, des difficultés financières du pays qui ne permettaient pas de satisfaire dans les délais la condition d'entrée en vigueur portant sur le renforcement de l'agence d'exécution du projet (le BEPE). Le respect des conditions générales relatives à l'audit des comptes et à la soumission des rapports d'activité est aussi peu satisfaisante. Le respect des autres conditions est peu satisfaisante.

3.7.4 Performance dans l'acquisition des biens et services : Depuis la nomination des assistants techniques (architectes et spécialiste de passation des marchés), le BEPE s'est efforcé de suivre les règles de la Banque en matière d'acquisition des biens et services. La performance dans ce domaine est satisfaisante.

3.7.5 Performance financière : La prise en charge des coûts en devises par la Banque signifie que la disponibilité des ressources en devises au projet ne rencontre aucune difficulté. Au 1er décembre 1998, le taux de décaissement des ressources FAD est de 18,9% et de 22% pour les ressources FSN. La contrepartie du gouvernement en monnaie locale est aussi apportée de façon irrégulière. Les sanctions qui ont frappé Djibouti en 1998 pour cause d'arriérés sur les prêts du Groupe de la Banque ont affecté la réalisation du projet. Cette situation a engendré d'énormes blocages et lenteurs dans le règlement des entrepreneurs et des fournisseurs. Il en est résulté un découragement de ceux-ci qui sont devenus hésitants à soumissionner pour d'autres travaux. Le BEPE se trouve confronté à des obstacles pour réaliser plusieurs sous-composantes vu leur faible montant. Pour toutes ces raisons, la performance financière est peu satisfaisante.

3.7.6 Activités et réalisations : Le calendrier prévisionnel initial du projet a fixé le démarrage des travaux pour mars 1993 et pour une durée de trois ans. Seulement 1/5 des activités prévues se trouvaient réalisées au moment où le projet devait être achevé. Ce projet a été durement affecté et a accusé un retard en partie dû aux sanctions qui ont frappé Djibouti. Par exemple, le plus important des travaux de constructions (pour la composante CES de Balbala) n'a pu démarrer à cause des sanctions. De même, plusieurs autres composantes et catégories de dépenses (certes plus modestes en montants, mais d'une grande portée du point de vue socio-économique) ont également accusé un retard à cause des sanctions. Parmi celle-ci, les équipements, le mobilier, la formation, ainsi que l'assistance technique. L'emprunteur avait donc sollicité, et le FAD a approuvé la prorogation de la date limite du dernier décaissement au 30 juin 2000. La performance des consultants, des fournisseurs ainsi que de la direction du projet apparaît satisfaisante.

3.7.7 Impact sur le développement : La lenteur que connaît la mise en œuvre de ce projet risque de compromettre l'impact positif escompté de ce projet sur le développement. La performance est jugée peu satisfaisante.

3.7.8 Evaluation globale : La performance globale est jugée peu satisfaisante.

Indicateurs	Respect des conditions	Performanc e d'acquisition des B&S	Performanc e financière	Activités & réalisations	Impact sur le développement	Evaluation Globale
Evaluatio n	1	2	1,4	1,5	1	1,5

### **3.8 Performance globale du portefeuille**

3.8.1 Le Tableau 3.8 ci-dessous indique la performance globale du portefeuille de projets en cours par rapport à chacun des critères de performance. Pour chaque critère, la note indiquée représente la moyenne pondérée des notes attribuées aux différents projets. La pondération reflétant la part du projet correspondant dans les engagements en cours notés dans la présente revue. Il apparaît ainsi que la note globale du portefeuille est de 1,7. Bien que traduisant une amélioration de la performance par rapport à la situation en 1996, c'est-à-dire au moment de la précédente revue (soit une note globale de 1), la performance globale du portefeuille demeure ainsi peu satisfaisante.

3.8.2 Une analyse de la performance du portefeuille à l'aide du concept de projet à risques a également été entreprise dans la présente revue. La définition de projet à risques est celle retenue dans le RAPP. Les résultats de cette analyse indiquent que (i) deux projets à savoir la ligne de crédit à la BDD (dont le solde non décaissé est en cours d'annulation) et le projet Education II sont problématiques à la fois du point de vue de l'état d'avancement et de la réalisation de leurs objectifs de développement, et (ii) que les trois autres projets notés notamment l'Appui institutionnel à la Direction de la Planification et à la Direction Nationale de la Statistique (qui s'est achevé le 31 décembre 1998), le projet de développement intégré de la pêche et l'étude du plan stratégique d'assainissement approuvé en mars 1998 sont potentiellement problématiques. Ce qui indique que la totalité du portefeuille en noté en 1998 (100% des engagements) est constitué de projets à risques. Cette situation représente une détérioration par rapport à 1997 où environ 71% du portefeuille (95% des engagements) était constitué de projets à risques. Ces indicateurs pour 1997 proviennent du RAPP. Si l'on tient compte du fait que la proportion des projets à problèmes est restée relativement stable en 1998 par rapport à 1997 (40% en 1998 contre 43% en 1997), alors l'augmentation de la proportion des projets à risques s'explique par l'augmentation de celle des projets potentiellement à problèmes qui est passée de 29% en 1997 à 60% en 1998. Une analyse plus poussée montre également que cette augmentation de la proportion des projets potentiellement problématiques s'explique principalement par le fait que deux opérations (le projet appui institutionnel à la DP et à la DINAS, et l'étude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti) ont acquis le statut de projets potentiellement problématiques. Dans l'ensemble la proportion de projets à risques est plus élevée à Djibouti que dans le portefeuille global de la Banque où elle est estimée à 43% en 1997 par le RAPP. En perspective, l'on peut s'attendre à une baisse de la proportion des projets à risques dans la mesure où un projet à problèmes (la ligne de crédit à la BDD) et un projet potentiellement problématique (l'appui institutionnel à la DP et à la DINAS) sortiront du portefeuille en 1999.

3.8.3 L'évaluation de la performance globale du portefeuille par rapport à chacun des autres critères de performance est indiquée dans le Tableau 3.8 ci-dessous. Il apparaît que la performance sur le critère Activités et réalisations est satisfaisante avec une note globale de 2 et que la

performance en ce qui concerne l'impact sur le développement est peu satisfaisante avec une note globale de 1,5. Les aspects qui entravent le plus la performance du portefeuille apparaissent être dans l'ordre le respect peu satisfaisant des conditions des accords de prêts (1,3), la maîtrise encore peu satisfaisante des règles de la Banque en matière d'acquisition des biens et services (1,7) et la performance financière (1,9).

3.8.4 Au niveau des secteurs, la performance du seul projet en cours dans le secteur agricole (le projet de développement intégré de la pêche) est jugée satisfaisante avec une note de 2,2. La performance de tous les autres secteurs est peu satisfaisante. Viennent par ordre décroissant de performance le secteur des équipements collectifs et le multisecteur (1,9 respectivement), le social (1,4), et l'industrie (1,2). Il apparaît ainsi que dans l'avenir prévisible, l'effort de renforcement des agences d'exécution des projets doit accorder la priorité dans l'ordre à ceux responsables des projets dans le secteur social, le multisecteur, les équipements collectifs et le secteur agricole.

Tableau 3.5. Evaluation de la performance globale du portefeuille

Indicateurs	Respect des conditions	Performance d'acquisition des B&S	Performance financière	Activités & réalisations	Impact sur le développement	Evaluation Globale
Evaluation	1,3	1,7	1,9	2	1,5	1,7

#### **IV. EVALUATION DE LA CAPACITE DE GESTION ET DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS**

4.1 Dans l'ensemble, l'on peut noter que la capacité de gestion et de mise en œuvre des projets est insuffisante. Ceci s'observe notamment par les longs retards que l'on enregistre dans la mise en œuvre des projets à Djibouti. Par conséquent, des efforts restent encore à faire pour renforcer la capacité du pays à mettre en œuvre les projets. Le renforcement des agences d'exécution en ressources humaines et en matériel de travail, et la formation de leur personnel aux règles et procédures du Groupe de la Banque en matière d'acquisition des biens et services devraient être les principaux points d'application des efforts de renforcement de la capacité nationale de mise en œuvre des projets.

4.2 L'on peut également noter que la restructuration annoncée de la présence française dans le pays et qui devrait se traduire par une réduction de celle-ci pourrait avoir un impact sur la capacité de mise en œuvre des projets du pays, ceci compte tenu de la contribution de l'assistance technique française au renforcement des capacités institutionnelles du pays. Ce développement devrait pris en compte par le Groupe de la Banque dans la programmation des futures opérations.

4.3 Dans l'ensemble, 50% des recommandations faites par la précédente revue du portefeuille de 1996 (cinq sur dix) ont été mises en œuvre. Trois des huit recommandations générales ont été mises en œuvre : Ainsi, les comptes spéciaux ont maintenant été ouverts pour les projets financés par le

Groupe de la Banque pour faciliter la mobilisation des ressources décaissées par la Banque comme cela avait été souhaité. Ceci n'est cependant pas encore le cas pour le projet développement intégré de la pêche en raison des lenteurs administratives. La Banque a fait précéder une éventuelle intervention dans le domaine de l'assainissement par une étude du secteur. En effet, ayant relevé que l'insuffisance des études préalables était l'une des causes d'échec des opérations antérieures, la revue avait recommandé d'améliorer la conception et l'élaboration des opérations par le financement des études préalables. Enfin, la Banque a prévu une composante renforcement des capacités dans le projet fonds social de développement. Ceci va dans le sens de la recommandation de financer les projets de renforcement institutionnel dans le but d'atténuer les problèmes que pose la faiblesse des capacités à Djibouti. Les recommandations générales non mises en œuvre depuis la dernière revue de 1996 concernent la réalisation des audits annuels de tous les projets, la mise en place d'une cellule de suivi et de coordination des opérations financées par le Groupe de la Banque à Djibouti, l'organisation de séminaires de formation aux règles et procédures d'acquisition des biens et services, la définition des conditions préalables aux évaluations et à la présentation aux conseils dans le but d'accélérer la mise en œuvre des opérations, et l'adoption par le Gouvernement d'un programme d'éducation sur les effets négatifs du khat dans le but d'améliorer la productivité du travail. Les deux recommandations spécifiques relatives (i) à la suspension des décaissements et à la réalisation de l'audit pour la ligne de crédit à la BDD, et (ii) aux choix d'un mode gestion approprié pour le port de dans le cadre du projet de développement intégré de la pêche ont été mises en œuvre.

4.4 En ce qui concerne les audits, l'on peut noter que leur réalisation n'a pas suivi un rythme annuel comme cela fut recommandé. La tendance a cependant été plutôt de réaliser en une seule fois les audits de plusieurs années qui manquaient. C'est le cas de celui de la BDD qui a été réalisé en 1998 et qui couvrait la période depuis le début de l'exécution du projet jusqu'à la suspension des décaissements en 1996. Ce sera également le cas de ceux des projets Entretien routier, Développement intégré de la pêche, Education II, et Appui institutionnel à la DP et à la DINAS qui se trouvent à divers stade d'avancement. La Banque avait approuvé l'utilisation du solde de l'étude des programmes pédagogiques et architecturaux du Lycée Technique pour le financement de ces audits. Il apparaît que ce solde n'a pas encore été utilisé dans la mesure où l'audit de la BDD a été financé sur le solde même de la ligne de crédit.

4.5 Dans le cadre des efforts entrepris par la Banque, une mission de supervision financière s'est rendu à Djibouti en octobre 1998 et a entre autres assisté les autorités dans le suivi financier des ressources des projets ainsi que dans la procédure d'ouverture des comptes auprès des banques commerciales. Une mission de lancement du projet Fonds social de développement a également permis à la Banque d'expliquer aux responsables de ce projet les règles de la Banque en matière d'acquisition des biens et services. Ces efforts devraient être poursuivis et renforcés. En 1998, six supervisions ont eu lieu sur le terrain

pour les sept projets que compte le portefeuille. Si l'on tien compte de ce que deux projets ont été approuvés en 1998, cela conduit à un ratio de 1,2 supervisions par projet.

## **V. EVALUATION DE LA STRATEGIE ET DE L'EXPERIENCE EN MATIERE DE PRET**

5.1 La stratégie d'intervention en cours du Groupe de la Banque à Djibouti couvre la période 1996-1998 et a été élaborée et approuvée par les Conseils d'administration en octobre 1996. Le taux d'utilisation de l'allocation indicative du FAD VII (96,4%) peut être jugé satisfaisant. Cette stratégie telle que défini dans le DSP 1996-98 visait à soutenir les efforts d'ajustement du Gouvernement et de lutte contre la pauvreté. Les priorités sectorielles retenues dans le cadre de cette stratégie étaient le multisecteur et les équipements collectifs. Dans le multisecteur, la stratégie de la Banque envisageait de soutenir les efforts du Gouvernement dans les domaines (i) de la mise en œuvre des réformes économiques à l'aide d'une opération d'appui aux réformes (ii) la lutte contre la pauvreté et (iii) du renforcement des capacités nationales dans les domaines de l'analyse macro-économique, de la planification et de la mise en place d'une base de données fiables pouvant aider à la conception de programmes économiques et sociaux cohérents. Dans le secteur des équipements collectifs, cette stratégie envisageait un projet d'assainissement afin d'améliorer le cadre de vie des populations, contribuer à l'amélioration des conditions de santé des populations et lutter ainsi contre la pauvreté.

5.2 L'enveloppe globale des ressources FAD VII allouées au financement de la stratégie 1996-998 du Groupe de la Banque à Djibouti s'est élevée à 7,31 millions d'UC dont 6,66 millions pour les prêts projets et 0,64 million d'UC pour les opérations du Fonds d'Assistance Technique (FAT). Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie 1996-1998, la Banque a financé l'étude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti dans le secteur des équipements collectifs (pour une enveloppe de 530.000 UC) et le projet de réduction de la pauvreté (le projet Fonds social de développement pour une enveloppe de 6,52 millions d'UC). Le taux d'utilisation de l'allocation indicative du FAD VII (96,4%) peut être jugé satisfaisant. Le tableau 4.3 indique les pourcentages de réalisation par secteur du programme de prêts 1996-1998. Les écarts observés s'expliquent par l'état d'avancement inégal de la préparation des différentes opérations. En effet, il s'est avéré nécessaire de réaliser l'étude préalablement au projet d'assainissement qui était initialement prévu.

**Tableau 5.1 : Mise en œuvre du programme de prêts 1996-98**  
(millions d'UC)

Secteurs	Programmé	Réalisé	% Réalisé
Equipements collectifs	5,4	0,53	9,8
Multisecteur	6,8	6,52	95,9
Total engagements	12,2	7,05	57,8

5.3 D'autre part, en raison de retards dans la négociation d'un programme d'ajustement à moyen terme susceptible d'être soutenu par la communauté financière internationale, le projet d'appui aux réformes économiques prévu par la Banque n'a pas pu être évalué et présenté aux Conseils d'Administration au cours de la période 1996-1998.

5.4 C'est dans le secteur social que le Groupe de la Banque a enregistré le plus de succès dans ses interventions précédentes à Djibouti. Ainsi, dans le sous-secteur de l'éducation, le REPP du LIC a jugé la performance globale du projet satisfaisante. Le projet a eu un impact social, institutionnel et sur le développement jugé satisfaisant. Parmi les recommandations du REPP figurait la nécessité pour la Banque d'assister le Gouvernement dans l'extension et le renforcement des réalisations de ce projet. Dans le secteur des équipements collectifs, les REPP préparés pour deux des interventions précédentes du Groupe de la Banque (les Projets Assainissement et Irrigation de la ville de Djibouti, et Adduction d'Eau des villes de Djibouti et Dikhil) ont conclu que la performance globale de ces deux projets n'avait pas été satisfaisante. Le projet d'adduction d'eau a cependant eu un impact social et d'une performance institutionnelle jugés satisfaisants. Dans l'ensemble, les REPP disponibles jugent les performances financières et économiques insatisfaisantes. En plus, les efforts du Gouvernement pour assurer la durabilité des projets financés par le Groupe de la Banque devraient être accrus. Le Rapport d'Achèvement de Projet (RAP) du projet d'appui institutionnel à la Direction de l'élevage et de la pêche, préparé en 1999 a jugé les résultats de ce projet en termes de réalisations physiques globalement satisfaisants.

## **VI. COORDINATION AVEC LES AUTRES PARTENAIRES DU DEVELOPPEMENT**

6.1 La coordination des interventions des partenaires du développement est principalement assurée par le Ministère de l'Economie, des Finances et de la Planification chargé de la Privatisation. Celle-ci a notamment abouti à l'organisation en collaboration avec le PNUD de la Table Ronde des partenaires du pays qui s'est tenue à Genève du 29 au 30 mai 1997. Cette rencontre a été l'occasion pour le Gouvernement de présenter son programme de réformes économiques et sociales et pour ses partenaires de réaffirmer leur soutien aux efforts de développement du Gouvernement. Les autres structures de l'Etat assurent également la coordination dans leur secteur respectif. Il est important que les efforts du Gouvernement en vue d'assurer la coordination avec les représentants résidents des bailleurs de fonds soient améliorés.

6.2 En dehors de la Table Ronde, les partenaires du développement de Djibouti se concertent généralement entre eux et échangent les informations de façon régulière dans le but de coordonner leurs interventions. La mission de préparation du Document de stratégie par pays (DSP) pour la période 1999-2001 a, par exemple, eu des discussions avec les partenaires du développement représentés à Djibouti sur leur programme respectif d'intervention au cours de cette période. Une récente mission conjointe du

Groupe de la Banque, du FMI et de la Banque mondiale a également assisté le Gouvernement dans la préparation du DCPE qui définit le cadre des réformes macro-économiques et structurelles que le Gouvernement souhaite mettre en œuvre au cours de la période 1999-2002.

6.3 En matière de cofinancement, le Groupe de la Banque a déjà eu à cofinancer des projets dans le pays avec d'autres partenaires du développement. C'est le cas par exemple du projet Education II avec l'OPEP et l'UNICEF. Le projet d'adduction d'eau des villes de Djibouti et Dikhil a aussi été cofinancé avec le Fonds européen de développement (FED). Le REPP de ce dernier projet a jugé la performance du FED satisfaisante. En particulier, il a assuré l'intégralité du financement de la composante relative au doublement de la conduite Nagab-Loyada, malgré une augmentation de coûts de 0,912 million d'UC. En outre, il a fait réaliser en régie, les travaux de cette composante par l'ONED, contribuant ainsi au renforcement de la capacité d'exécution des travaux de l'entreprise et à sa viabilité financière. En ce qui concerne le projet Education II, la performance de l'UNICEF a été peu satisfaisante dans la mesure où cette institution s'est retirée en cours de route, obligeant la Banque à effectuer une révision de la liste des biens et services du projet.

## **VII. REMBOURSEMENTS DES PRETS ET SITUATION DES ARRIERES**

Avant 1993, les échéances étaient régulièrement et ponctuellement honorées. Cependant, depuis 1993 l'émergence des difficultés économiques a entraîné l'apparition fréquente d'arriérés de paiements sur les prêts du Groupe de la Banque. Ainsi, le pays a été sous sanctions en 1993, 1994 et 1996 et a même été en situation d'arriérés chronique de plus de six mois entre février et mai 1998. Le pays est de nouveau sous sanctions depuis février 1999 pour non paiement des échéances de janvier 1999.

## **VIII. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS**

8.1 Il ressort de la présente revue que la performance globale du portefeuille du Groupe de la Banque à Djibouti est peu satisfaisante avec une note de 1,8. Cette note représente cependant une certaine amélioration par rapport à la situation lors de la précédente revue où la note globale était de 1. La présente revue a porté sur huit opérations en cours dont deux ont été approuvés en 1998 et pour lesquelles les conditions de mise en vigueur sont encore en cours de réalisation, et dont un troisième sera clos au 31 décembre 1998.

8.2 Comme indiqué dans le texte, certaines des recommandations faites par la revue de 1996 sont en train d'être mises en œuvre. Cependant, les lenteurs dans la mise en œuvre des projets, la maîtrise encore peu satisfaisante des règles et procédures d'acquisition des biens et services, et l'insuffisance des capacités au niveau des agences d'exécution continuent de constituer les principaux problèmes qui entravent une bonne performance du portefeuille. Ces problèmes semblent avoir pour conséquence que les projets éprouvent des difficultés à atteindre leurs objectifs de développement.

Dans le but de lever ces contraintes et contribuer à l'amélioration de la performance du portefeuille, les actions suivantes peuvent être envisagées. Les actions spécifiques aux différents projets sont indiquées à l'annexe 6.

Le Gouvernement devrait :

- (1) Veiller plus que par le passé à la réalisation ponctuelle des conditions des accords de prêts (y compris la fourniture des rapports d'activité, et des rapports d'audits) afin d'éviter les retards dans la mise en œuvre des projets et permettre un meilleur suivi des projets par la Banque ;
- (2) Renforcer l'unité de coordination des projets du Groupe de la Banque au Ministère des Finances, de l'Economie et de la Planification chargé de la Privatisation, ainsi que les agences d'exécution des projets en moyens matériels et humains ;
- (3) Accorder une attention accrue au règlement ponctuel des échéances sur les prêts du Groupe de la Banque afin d'éviter l'imposition des sanctions qui retardent l'exécution des projets ;
- (4) Assurer la disponibilité des fonds de contrepartie, et veiller à ce que chaque projet possède un compte spécial ouvert selon les recommandations de la Banque pour recevoir les fonds décaissés par la Banque, et permettre ainsi un bon fonctionnement des projets ;
- (5) Faire procéder sans plus tarder à la réalisation des audits des comptes des projets suivants: Adduction d'eau dans quatre centres urbains, Entretien routier, et Développement intégré de la pêche, Education II et Appui institutionnel à la DP et à la DINAS ;
- (6) Solliciter chaque fois que cela est possible, l'utilisation des reliquats de prêts ;
- (7) Faire prévoir un volet insertion professionnelle dans les futurs projets d'éducation et de formation ;
- (8) Prendre des mesures pour faciliter l'adaptation à la restructuration de la présence française ;
- (9) Accorder une importance à la collecte et à la conservation des données relatives aux différents projets réalisés dans le pays, dans le but de faciliter les évaluations rétrospectives.

La Banque devrait

- (1) Faire parvenir plus régulièrement les bordereaux de décaissement aux agences d'exécution ;
- (2) Précéder le lancement de tout nouveau projet d'un séminaire axé sur la compréhension du projet, les règles et procédures d'acquisition des biens et services et de décaissement et auquel participerait le personnel des agences d'exécution ainsi que les bénéficiaires potentiels ;
- (3) Procéder en consultation avec le Gouvernement et après vérification des paiements en instance, à l'annulation des soldes non utilisés des projets achevés ou inactifs : Il s'agit des projets suivants : Appui institutionnel à la DEP et à SAB, appui institutionnel à DP et à la DINAS, et Adduction d'eau dans quatre centres urbains ;
- (4) Accélérer l'utilisation du solde de l'Etude des programmes pédagogiques et architecturaux du Lycée Technique pour la réalisation des audits non encore réalisés ;
- (5) Prévoir lors de l'évaluation des projets, et si cela s'avère nécessaire, une composante pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre du projet.

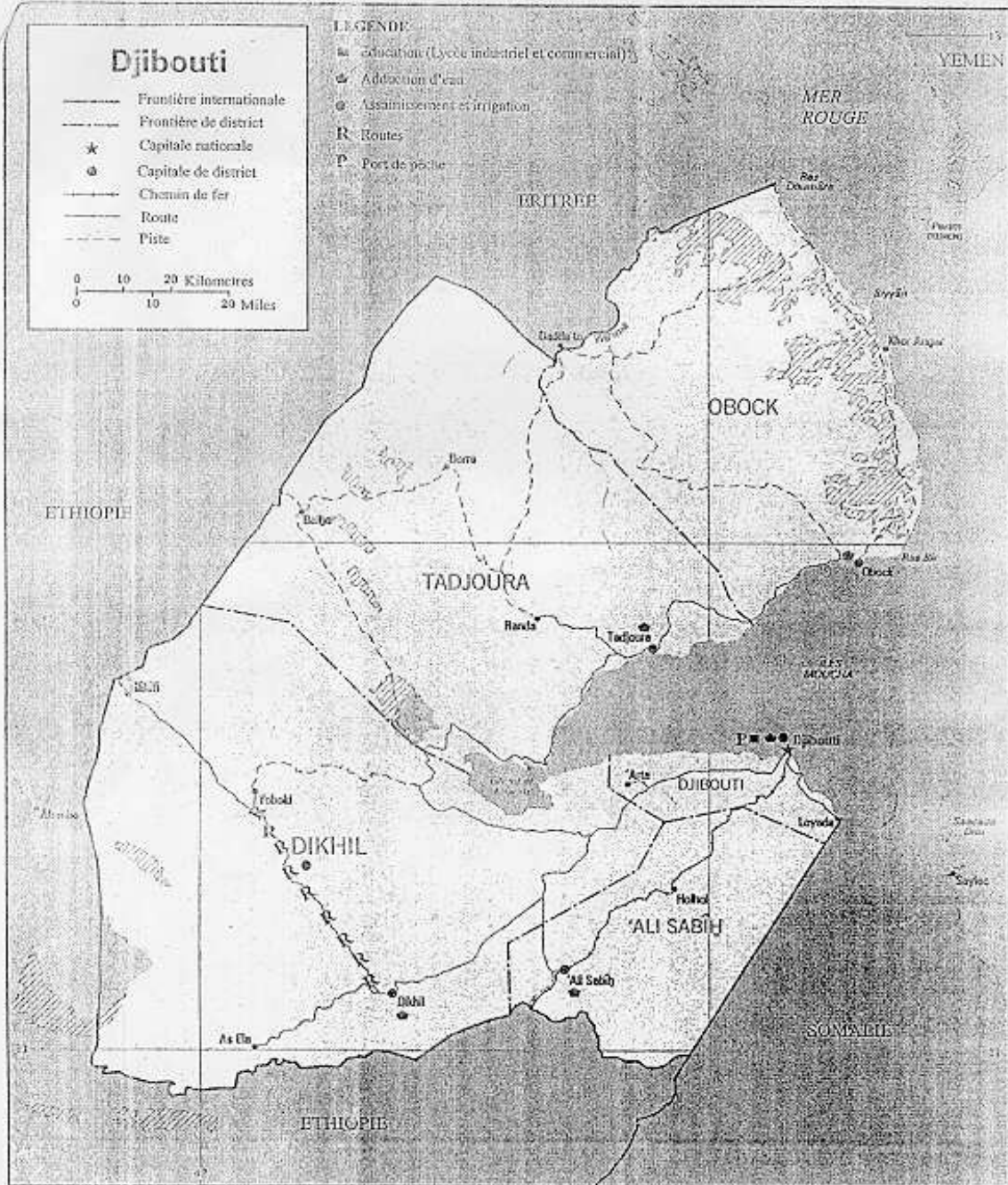
**8.3 Plan d'action pour l'amélioration du portefeuille**

L'amélioration de la performance du portefeuille nécessite une réduction significative de la proportion des projets à risques dans le portefeuille. C'est pourquoi l'objectif du plan d'amélioration de la performance du portefeuille sera de ramener la proportion des projets à risque de 100% en 1998 à moins de 60% au moment de la prochaine revue du portefeuille qui aura lieu en 2001. Si cet objectif est réalisé, il permettra de faire passer la notation du portefeuille selon le critère de la proportion de projets à risques de 1 à l'heure actuelle à 2 en 2001. Cet effort d'amélioration de la performance du portefeuille sera aidé par les mouvements de projets dans le portefeuille avec la sortie du portefeuille d'un projet à problèmes (la ligne de crédit à la BDD), d'un projet potentiellement à problèmes (le projet d'appui institutionnel à la DP et à la DINAS), et de l'approbation prévisible de trois nouvelles opérations au cours de la période 1999-2001. L'objectif du plan d'amélioration de la performance du portefeuille consistera donc à veiller à ce que les projets nouvellement approuvés ne deviennent ni des projets à problèmes, ni des projets potentiellement à problèmes. Atteindre cet objectif exigera une démarche active de la part de l'équipe pays pour Djibouti, anticipant les blocages à la mise en œuvre des projets et intervenant rapidement pour les résoudre. Un engagement accru de la part du Gouvernement en faveur de la mise en œuvre rapide des projets, ainsi qu'un effort de renforcement des

capacités institutionnelles des agences d'exécution des projets seront également nécessaires. La matrice du plan d'action pour l'amélioration de la performance du portefeuille sur la période 1999-2001 est présenté dans l'Annexe 10.

## DJIBOUTI

## PRINCIPALES ZONES D'IMPLANTATION DES PROJETS DU GROUPE DE LA BAD



Cette carte a été établie par le personnel du Groupe de la BAD exclusivement à l'usage des lecteurs du rapport auquel elle est jointe. Les dénominations utilisées et les frontières figurant sur cette carte n'impliquent de la part du Groupe de la BAD et de ses membres aucun jugement concernant le statut légal d'un territoire ni aucune approbation ou acceptation de ses frontières.

## DJIBOUTI- REVUE DU PORTEFEUILLE 1999- RESUME DES OPERATIONS DU GROUPE DE LA BANQUE (En millions d'UC)

Situation au 31/3/1999

N°	Secteurs/Opérations	Origine de fonds	Date approbation	Date signature	Date mise en vigueur	Date dernier décaissement	Montant net prêt/don	Montant décaissé	Montant non décaissé	% décaissé	Etat d'avancement
<b>EQUIPEMENT COLLECTIFS</b>											
1	Assainissement de la ville de Djibouti	FAD	26/09/79	12/10/79			0,220	0,220	0	100,0	Annulé
2	Assainissement et irrigation à Djibouti	FAD	23/06/83	09/05/84	12/10/84	30/06/94	6,355	6,355	0	100,0	Achévé
3	Adduction d'eau des villes de Djibouti et Dikhil	FAD	23/06/83	09/05/84	14/09/84	31/12/97	5,640	5,638	0	100,0	Achévé
4	Etude d'exploration géothermique à Djibouti	CAT	19/11/84	30/11/84	16/01/86	31/12/92	2,349	2,348	0	100,0	Achévé
5	Adduction d'eau dans quatre centres urbains	FAD	28/10/86	08/01/87	06/09/89	31/12/97	13,180	12,772	0,408	96,9	Achévé
6	Etude des déchets solides	TAF	04/11/92	13/05/93	15/06/93	31/12/96	0,553	0,501	0,052	90,6	Achévé
7	Etude de planification et de développement des infrastructures d'approvisionnement en eau potable	TAF	29/01/91	08/05/91	10/11/91	31/12/96	1,032	0,809	0,223	78,4	Achévé
8	Etude du Plan Stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti	TAF	11/03/98	08/04/98	20/12/98	31/12/00	0,530	0,0	0,530	0,0	En cours d'exécution
<b>Sous-total</b>							<b>29,859</b>	<b>28,643</b>	<b>1,211</b>	<b>95,9</b>	
<b>EDUCATION</b>											
9	Etudes des programmes pédagogiques et architecturaux du projet de création du nouveau lycée d'enseignement	CAT	24/02/86	7/5/86		31/12/96	0,876	0,678	0,198	77,4	Achévé
10	Lycée industriel et commercial	FAD	16/10/89	1/12/89	19/11/90	30/6/99	10,132	10,094	0,04	99,6	En cours d'exécution
11	Education II	FAD	15/12/92	13/05/93	03/01/97	30/6/00	7,553	1,9	5,653	25,2	En cours d'exécution
		FSN	14/12/92	13/05/93	03/01/97	30/6/00	4,000	1,01	2,99	25,3	En cours d'exécution
<b>Sous-total</b>							<b>22,561</b>	<b>13,682</b>	<b>9,516</b>	<b>57,4</b>	
<b>AGRICULTURE</b>											
12	Port de pêche	FAD	21/03/88	28/05/89			0		0,0	0,0	Annulé
13	Appui institutionnel à la Direction de l'Élevage et à la Société d'aliments de bétail (SAB)	FAT	29/10/90	11/04/91	28/07/93	31/12/96	0,543	0,515	0,028	94,8	Achévé
14	Développement intégré de la pêche	FAD	21/05/91	11/03/92	15/01/93	31/12/00	11,918	11,001	0,917	92,3	En cours d'exécution
<b>Sous-total</b>							<b>12,461</b>	<b>11,185</b>	<b>1,276</b>	<b>89,7</b>	
<b>TRANSPORTS</b>											
15	Entretien routier	FAD	22/05/89	28/05/89	30/10/90	31/12/96	4,311	4,101	0,21	95,1	Achévé
16	Etude entretien routier	FAT	25/11/91	25/02/92	16/04/93	31/12/96	1,382	1,381	0,0	100,0	Achévé
<b>Sous-total</b>							<b>5,693</b>	<b>5,482</b>	<b>0,21</b>	<b>96,3</b>	
<b>INDUSTRIE</b>											
17	Ligne de crédit à la BDD	FAD	18/08/87	30/10/87	04/12/88	31/01/99	3,408	2,79	0,618	81,9	Achévé
<b>Sous-total</b>							<b>3,408</b>	<b>2,79</b>	<b>0,618</b>	<b>81,9</b>	
<b>MULTISECTEUR ET APPUI INSTITUTIONNEL</b>											
18	Appui institutionnel à la Direction de la planification et à la Direction Nationale de la Statistique	FAT	17/09/90	08/05/91	29/11/91	31/12/98	1,686	1,37	0,316	81,3	En cours d'exécution
19	Fonds social de développement	FAD	8/7/98	25/8/98		30/9/03	6,52		6,52		En cours d'exécution
<b>Sous-total</b>							<b>8,206</b>	<b>1,35</b>	<b>6,987</b>	<b>14,9</b>	
<b>19</b>	<b>TOTAL</b>						<b>82,188</b>	<b>62,504</b>	<b>19,684</b>	<b>76,05</b>	

**DJIBOUTI: RESUME DES OPERATIONS EN COURS en 1998 (en millions d'UC)**  
(Situation au 31 mars 1999)

Secteurs/ Opérations	Origine de fonds	Date approbation	Date signature	Date mise en vigueur	Date dernier décaissement	Montant net prêt/ don	Montant décaissé	Montant non décaissé	% décaissé
<b>EQUIPEMENT COLLECTIFS</b>									
Etude du Plan Stratégique d' assainissement de la ville de Djibouti	TAF	11/03/98	08/04/98	20/12/98	31/12/00	0,530	0,0	0,530	0,0
<b>EDUCATION</b>									
Education II	FAD	15/12/92	13/05/93	03/01/97	30/6/00	7,553	1,90	5,653	25,2
	FSN	14/12/92	13/05/93	03/01/97	30/6/00	4,000	1,01	2,99	25,3
<b>AGRICULTURE</b>									
Développement intégré de la pêche	FAD	21/05/91	11/03/92	15/01/93	31/12/00	11,918	11,00	0,918	92,5
<b>INDUSTRIE</b>									
Ligne de crédit à la BDD	FAD	18/08/87	30/10/87	04/12/88	31/01/99	3,408	2,79	0,618	81,9
<b>MULTISECTEUR ET APPUI INSTITUTIONNEL</b>									
Appui institutionnel à la Direction de la planification et à la Direction Nationale de la Statistique	FAT	17/09/90	08/05/91	29/11/91	31/12/98	1,686	1,37	0,316	81,3
Fonds social de développement	FAD	8/7/98	25/8/98		30/9/03	6,52		6,52	0
<b>TOTAL</b>						<b>35,62</b>	<b>18,07</b>	<b>17,50</b>	<b>50,7</b>

**ANNEXE 4****PERFORMANCE GLOBALE DU PORTEFEUILLE**

Projet	Note précédente	Note actuelle
Etude du plan stratégique d'assainissement	-	1,9
Education II	1	1,5
Développement intégré de la pêche	1,2	2,2
Ligne de crédit à la BDD	1,4	1,2
Appui institutionnel à la Direction de la Planification et à la Direction Nationale de la Statistique	1	1,8
Fonds social de développement	-	-
Note moyenne	1	1,7
3 = Très satisfaisant, aucun problème		
2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet.		
1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat		
0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes; l'intervention de la Banque est requise.		

## EVALUATION DES PERFORMANCES

<b>Pays:</b>	Djibouti	<b>Date de signature:</b>	11/03/92
<b>Projet:</b>	Développement intégré de la pêche	<b>Taux de décaissement:</b>	92,5%
<b>Montant du prêt:</b>	11,918 millions d'UC	<b>Date limite dernier décaissement:</b>	31/12/98
<b>Date d'approbation:</b>	21/5/91		

INDICATEURS	Notes	
	Actuelle	Précédente *
<b>A. Avancement du projet</b>		
1. Respect des conditions d'entrée en vigueur	2	1
2. Respect des conditions générales	1	-
3. Respect des autres conditions	2	1
<b>B. Performance en matière d'acquisition</b>		
1. Acquisition des biens	2	1
2. Acquisition des services	2	1
<b>C. Performance financière</b>		
1. Disponibilité de ressources en devises	3	2
2. Disponibilité de ressources monnaie locale	1	2
3. Performance des décaissements	3	s.o
4. Gestion/Recouvrement des coûts		
5. Performance des cofinanciers		
<b>D. Activités et réalisations</b>		
1. Respect du calendrier d'exécution	2	0
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	3	2
3. Performance des fournisseurs	3	2
4. Performance de la direction du projet	3	1
		-
<b>E. Impact sur le développement</b>		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	1
2. Probabilité de voir les bénéfices continuer au delà de la phase d'investissement	2	1
3. Contribution probable de l'étude au renforcement des capacités institutionnelles	2	2
4. Taux de rentabilité actuel		s.o
<b>F. Evaluation globale</b>		
1. Actuelle	2,2	1,2
2. Evolution dans le temps	2,1	2
3 = Très satisfaisant, aucun problème 2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet 1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat 0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes; l'intervention de la Banque est requise.		



**EVALUATION DES PERFORMANCES**

Pays : Djibouti Date de signature : 08/4/98  
 Projet : Etude du plan stratégique Taux de décaissement : 0%  
 d'assainissement de la ville de Djibouti  
 Montant du prêt : 0,53 millions d'UC Date limite dernier décaissement : 31/12/00  
 Date d'approbation : 11/3/98

INDICATEURS	Notes	
	Actuelle	Précédente *
<b>A. Avancement du projet</b>		
1. Respect des conditions d'entrée en vigueur	3	
2. Respect des conditions générales	s.o	
3. Respect des autres conditions	s.o	
<b>B. Performance en matière d'acquisition</b>		
1. Acquisition des biens	s.o	
2. Acquisition des services	1	
<b>C. Performance financière</b>		
1. Disponibilité de ressources en devises	3	
2. Disponibilité de ressources monnaie locale	s.o	
3. Performance des décaissements	s.o	
4. Gestion/Recouvrement des coûts	s.o	
5. Performance des cofinanciers	s.o	
<b>D. Activités et réalisations</b>		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	s.o	
3. Performance des fournisseurs	s.o	
4. Performance de la direction du projet	1	
<b>E. Impact sur le développement</b>		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs de l'étude	2	
2. Probabilité de voir les bénéfices continuer au delà de la phase d'investissement	2	
3. Contribution probable de l'étude au renforcement des capacités institutionnelles	2	
4. Taux de rentabilité actuel		
<b>F. Évaluation globale</b>		
1. Actuelle	1,9	
2. Evolution dans le temps	1,9	
3 = Très satisfaisant, aucun problème 2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet. 1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat 0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes; l'intervention de la Banque est requise.		

\* Rapport de revue de Portefeuille 1996

**EVALUATION DES PERFORMANCES**

Pays: Djibouti  
 Projet: Ligne de crédit à la BDD  
 Montant du prêt : 3,408 millions d'UC  
 Date d'approbation : 18/8/87

Date de signature : 30/10/87  
 Taux de décaissement : 81,9  
 Date limite dernier décaissement : 31/01/99

INDICATEURS	Notes	
	Actuelle	Précédente *
<b>A. <del>Avancement du projet</del></b>		
1. Respect des conditions d'entrée en vigueur	1	0
2. Respect des conditions générales	1	-
3. Respect des autres conditions	1	1
<b>B. <del>Performance en matière d'acquisition</del></b>		
1. Acquisition des biens	s.o	2
2. Acquisition des services	s.o	2
<b>C. <del>Performance financière</del></b>		
1. Disponibilité de ressources en devises	3	3
2. Disponibilité de ressources monnaie locale	s.o	3
3. Performance des décaissements	1	-
4. Gestion/Recouvrement des coûts	1	0
5. Performance des cofinanciers		-
<b>D. <del>Activités et réalisations</del></b>		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	0
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	s.o	s.o
3. Performance des fournisseurs	s.o	1
4. Performance de la direction du projet	1	1
<b>E. <del>Impact sur le développement</del></b>		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs de la ligne de crédit	1	1
2. Probabilité de voir les bénéfices continuer au delà de la phase d'investissement	1	1
3. Contribution probable du projet au renforcement des capacités institutionnelles	1	1
4. Taux de rentabilité actuel	1	s.o
<b>F. <del>Evaluation globale</del></b>		
1. Actuelle	1,2	1
2. Evolution dans le temps	1,1	2
3 = Très satisfaisant, aucun problème 2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet. 1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat 0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes: l'intervention de la Banque est requise.		

\* Rapport de revue de Portefeuille 1996

**EVALUATION DES PERFORMANCES**

Pays: Djibouti  
Projet: Appui Institutionnel DP et DINAS  
Montant du prêt: FAT 1,686 million d'UC  
Date d'approbation: 17/9/90

Date de signature: 8/5/91  
Taux de décaissement: 81,3  
Date limite dernier décaissement: 31/12/98

INDICATEURS	Notes	
	Actuelle	Précédente*
<b>A. Avancement du projet</b>		
1. Respect des conditions d'entrée en vigueur	1	1
2. Respect des conditions générales	1	
3. Respect des autres conditions	2	1
<b>B. Performance en matière d'acquisition</b>		
1. Acquisition des biens	1	1
2. Acquisition des services	2	1
<b>C. Performance financière</b>		
1. Disponibilité de ressources en devises	3	2
2. Disponibilité de ressources monnaie locale	3	0
3. Performance des décaissements	2	-
4. Gestion/Recouvrement des coûts	3	s.o
5. Performance des cofinanciers	s.o	
<b>D. Activités et réalisations</b>		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	0
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	3	1
3. Performance des fournisseurs	s.o	s.o
4. Performance de la direction du projet	1	1
<b>E. Impact sur le développement</b>		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	2	1
2. Probabilité de voir les bénéfices continuer au delà de la phase d'investissement	2	1
3. Contribution probable de l'étude au renforcement des capacités institutionnelles	2	1
4. Taux de rentabilité actuel	2	s.o
<b>F. Evaluation globale</b>		
1. Actuelle	1,8	1
2. Evolution dans le temps	1,4	1
3 = Très satisfaisant, aucun problème 2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet. 1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat 0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes; l'intervention de la Banque est requise.		

\* Rapport de revue de Portefeuille 1996

**EVALUATION DES PERFORMANCES**

<b>Pays:</b>	Djibouti	<b>Date de signature:</b>	13/05/93
<b>Projet:</b>	Education II	<b>Taux de décaissement:</b>	FAD 25,2 %
<b>Montant du prêt:</b>	FAD: 7 millions d'UC		FSN 25,3 %
	FSN: 4 millions d'UC	<b>Date limite dernier décaissement:</b>	30/6/00
<b>Date d'approbation:</b>	FAD: 15/12/92		
	FSN: 14/12/92		

INDICATEURS	Notes	
	Actuelle	Précédente *
<b>A. Avancement du projet</b>		
1. Respect des conditions d'entrée en vigueur	1	0
2. Respect des conditions générales	1	
3. Respect des autres conditions	1	1
<b>B. Performance en matière d'acquisition</b>		
1. Acquisition des biens	2	1
2. Acquisition des services	2	1
<b>C. Performance financière</b>		
1. Disponibilité de ressources en devises	2	1
2. Disponibilité de ressources monnaie locale	1	0
3. Performance des décaissements	1	-
4. Gestion/Recouvrement des coûts	1	s.o
5. Performance des cofinanciers	2	-
<b>D. Activités et réalisations</b>		
1. Respect du calendrier d'exécution	1	0
2. Performance des consultants ou des assistants techniques	2	s.o
3. Performance des fournisseurs	2	s.o
4. Performance de la direction du projet	1	1
<b>E. Impact sur le développement</b>		
1. Probabilité d'atteindre les objectifs du projet	1	1
2. Probabilité de voir les bénéficiaires continuer au delà de la phase d'investissement	1	1
3. Contribution probable de l'étude au renforcement des capacités institutionnelles	1	1
4. Taux de rentabilité actuel	1	s.o
<b>F. Evaluation globale</b>		
1. Actuelle	1,5	0,8
2. Evolution dans le temps	1,4	2
3 = Très satisfaisant, aucun problème 2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet. 1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat 0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes; l'intervention de la Banque est requise.		

\* Rapport de revue de Portefeuille 1996

**Djibouti: Résumé des actions requises sur les projets en cours**

Projet	Actions requises	Partie (s) responsable (s)
Développement intégré de la pêche	<p>Finaliser la sélection de l'opérateur privé chargé de la gestion et de l'exploitation du port de pêche</p> <p>Réaliser l'audit des comptes du projet</p> <p>Assurer le paiement de la contrepartie du gouvernement au projet</p> <p>Solliciter la prorogation de la date limite du dernier décaissement du 31/12/98 au 31/12/99 pour permettre la réalisation des composantes assistance technique, crédit et formation</p> <p>Faire ouvrir un compte spécial dans une banque de la place pour assurer le bon fonctionnement du projet</p> <p>Faire parvenir les rapports d'activités trimestrielles à la Banque</p> <p>Solliciter l'assistance de la Banque pour la formulation et la mise en œuvre d'une deuxième phase du projet pour consolider les acquis de la première phase</p>	<p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p>
Etude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti	<p>Le protocole d'Accord de don étant entré en vigueur, finaliser la préparation de la liste restreinte, et faire démarrer l'étude.</p>	<p>Gouvernement</p>
<u>Ligne de crédit à la BDD</u>	<p>Accélérer le paiement du consultant ayant réalisé l'audit afin de permettre l'annulation du solde de la ligne de crédit.</p>	<p>Gouvernement</p>

**Djibouti: Résumé des actions requises sur les projets en cours**

Projet	Actions requises	Partie (s) responsable (s)
<u>Appui institutionnel à la Direction de la Planification et à la Direction Nationale de la Statistique</u>	<p>Mener à son terme la réalisation de l'audit des comptes du projet pour les exercices 1996, 1997 et 1998 ;</p> <p>Publier les résultats de l'Enquête Nationale auprès des Entreprises (ENADE-97) ;</p> <p>Publier les comptes nationaux préparés dans le cadre du projet ;</p> <p>Faire parvenir les rapports d'activité trimestriels du projet pour 1998 à la Banque ;</p> <p>Préparer le rapport d'achèvement du projet et le soumettre à la Banque</p>	<p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p> <p>Gouvernement</p>
Education I	<p>Assurer que les dernières commandes passées dans le cadre du projet (accessoires pour machine outils, fusibles d'ateliers et divers mobilier) soient disponibles pour le LIC dans le courant du deuxième trimestre 1999.</p>	<p>Gouvernement</p>

**Djibouti: Résumé des actions requises sur les projets en cours**

Projet	Actions requises	Parties responsables
<u>Fonds social de développement</u>	Accélérer la réalisation des conditions de mise en vigueur du Protocole d'Accord du don.	Gouvernement

**DEFINITION DES PROJETS A RISQUES**

1. Un projet à risques est soit un projet à problèmes, soit un projet potentiellement à problèmes c'est-à-dire susceptible de connaître des difficultés.
2. Un projet à problèmes est un projet qui enregistre un score inférieur à 1,5 pour l'état d'avancement ou pour la réalisation de ses objectifs de développement. L'état d'avancement mesure l'avancement de la mise en œuvre du projet et prend en compte les facteurs tels que la réalisation des conditions du prêt, la performance des entrepreneurs et la disponibilité des ressources. L'objectif de développement mesure la probabilité pour le projet d'atteindre ses objectifs d développement, de réaliser les avantages escomptés et le renforcement institutionnel attendu.
3. Un projet potentiellement à problème est un projet risquant de ne pas atteindre des résultats satisfaisants ou des notations élevées à l'avenir. Sont classés dans cette catégorie les projets répondant à au moins deux des critères ci-après :
  - Laps de temps entre l'approbation et l'entrée en vigueur du prêt dépassant :
    - 12 mois pour les prêts-projets ;
    - 12 mois pour les prêts d'ajustement structurel ;
    - 12 mois pour les opérations d'assistance technique ;
  - Note 0 ou 1 pour les conditions préalables (point A1 du formulaire de notation des projets) ;
  - Note 0 ou 1 pour les acquisitions (point B2 du formulaire de notation des projets) ;
  - Note 0 ou 1 pour les fonds de contrepartie (point C2 du formulaire de notation des projets) ;
  - Note 0 ou 1 pour la gestion du projet ;
  - Pays ayant un fort taux d'échec (RAPP jugé non satisfaisant ou pire dans au moins 50% des cas durant les sept dernières années) et un pays jugé peu performant.

**Djibouti: Revue du Portefeuille 1998: Notation de l'EA et de l'OD  
des projets en cours en 1998**

Secteurs/ Opérations	Etat d'avancement (EA)	Objectif de développement (OD)
<b>EQUIPEMENT COLLECTIFS</b>		
Etude du Plan Stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti**	2,4	2
<b>EDUCATION</b>		
Education II*	1,7	1
<b>AGRICULTURE</b>		
Développement intégré de la pêche**	2,7	2
<b>INDUSTRIE</b>		
Ligne de crédit à la BDD*	1,2	1
<b>MULTISECTEUR ET APPUI INSTITUTIONNEL</b>		
Appui institutionnel à la Direction de la planification et à la Direction Nationale de la Statistique**	2,3	2
Fonds social de développement	n'a pas été noté	n'a pas été noté
<p>3 = Très satisfaisant, aucun problème            2 = Satisfaisant: quelques problèmes; la Banque doit contrôler rigoureusement les activités du projet.            1 = peu satisfaisant: la Banque doit suivre de près, mais aucune action n'est requise dans l'immédiat            0 = Très peu satisfaisant: sérieux problèmes; l'intervention de la Banque est requise.</p>		

\* Projet à problèmes

\*\* Projet potentiellement à problèmes

**Critères des projets en cours en 1998 potentiellement à problèmes**

1. Etude du plan stratégique d'assainissement de la ville de Djibouti
  - Temps écoulé entre l'approbation et la mise en vigueur dépassant 12 mois ;
    - Performance d'acquisition notée 1 ;
    - Performance de la direction du projet notée 1 ;
    - Djibouti est considéré comme un pays ayant un taux d'échec élevé (66%).
  
2. Développement intégré de la pêche
  - Temps écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur dépassant 12 mois ;
  - Disponibilité de monnaie locale notée 1 ;
  - Djibouti est considéré comme un pays ayant un taux d'échec élevé (66%).
  
3. Ligne de crédit à la BDD
  - Temps écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur dépassant 12 mois ;
  - Respect des conditions d'entrée en vigueur noté 1 ;
  - Performance de la direction du projet notée 1 ;
  - Djibouti est considéré comme un pays ayant un taux d'échec élevé (66%) ;
  - EA et OD notés peu satisfaisant deux années successivement.
  
4. Appui institutionnel à la DP et à la DINAS
  - Temps écoulé entre l'approbation et l'entrée en vigueur dépassant 6 mois ;
  - Respect des conditions d'entrée en vigueur noté 1 ;
  - Performance de la direction du projet notée 1 ;
  - Djibouti est considéré comme un pays ayant un taux d'échec élevé (66%).

**MATRICE DU PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE 1999-2001**

<b>Objectifs</b>	<b>Stratégie(s)</b>	<b><u>Dates</u></b>	<b>Partie (s) responsable (s)</b>
<b><u>1. Ramener la proportion des projets à risques à moins de 45% du portefeuille</u></b>		Prochaine revue du portefeuille en 2001.	Gouvernement et Banque
1.1 Faire en sorte que le projet Fonds social de développement ne devienne pas un projet potentiellement problématique ;	1.1 Le projet Fonds social de développement doit entrer en vigueur avant août 1999 ; et accorder une attention accrue à tous les aspects du projet pendant sa phase d'exécution	Avant août 1999 pour l'entrée en vigueur et 1999-2003 pour le suivi de l'exécution	Gouvernement et Banque
1.2 Veiller à ce que les projets qui seront approuvés entre 1999 et 2001 ne deviennent pas problématiques ou potentiellement problématiques pendant cette période ;	1.2 S'assurer que ces nouveaux projets entrent en vigueur dans les six mois qui suivent l'approbation pour les opérations du FAT et dans les douze mois pour les projets, que la contrepartie locale est disponible, et que l'acquisition des biens et services s'effectue selon les règles de la Banque.	1999-2001	Gouvernement et Banque

**MATRICE DU PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE 1999-2001**

<b>Objectifs</b>	<b><u>Stratégie (s)</u></b>	<b>Dates</b>	<b>Partie (s) responsable (s)</b>
<b><u>2. Faire passer le projet Education II du statut de projet à problèmes à celui de projet potentiellement à problèmes</u></b>	2.1 Organisation avec le Gouvernement d'un atelier sur le projet Education II. Cet atelier aura pour but d'examiner dans le détail l'ensemble des problèmes à l'origine du statut de projet à problèmes de ce projet.	Avant juin 2000.	Gouvernement et Banque
<b><u>3. Suivi et résolution des problèmes génériques</u></b>	3.1 Chaque mission du Groupe de la Banque qui se rend dans le pays continuera d'inclure dans ses termes de référence la discussion avec le Ministre des Finances et avec le Ministre de tutelle concerné des problèmes génériques (audits, rapports d'avancement, sanctions pour cause d'arriérés) et / ou d'au moins une des recommandations faites au paragraphe 8.2 ci-dessus ;	1999-2001.	Banque : Avant le départ de chaque mission pour Djibouti, les divisions sectorielles du Département OCDE incluront dans leurs termes de références la discussion avec le Ministre des Finances et avec le Ministre de tutelle concerné, la situation des problèmes génériques en suspens.

**MATRICE DU PLAN D'ACTION POUR L'AMELIORATION DE LA  
PERFORMANCE DU PORTEFEUILLE 1999-2001**

<b>Objectifs</b>	<b>Stratégie (s)</b>	<b>Dates</b>	<b>Partie(s) responsable (s)</b>
<b><u>3. Suivi et résolution des problèmes génériques (suite)</u></b>	3.2 Plus grande fermeté de la Banque dans l'application des dispositions de l'Article VIII des Conditions Générales Applicables aux Accords de Prêt et aux Accords de Garanties relatives à la suspension des décaissements en cas de non respect des Accords de Prêt (non soumission des rapports d'audit et des rapports d'activité)	1999-2001	Banque ;