

SCHEMA DIRECTEUR DE DEVELOPPEMENT DU TOURISME DURABLE DE DJIBOUTI 2019-2024



Table des matières

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	2
TABLES DES ABREVIATIONS	3
I. SOMMAIRE	4
II. LES AMBITIONS ET OBJECTIFS DU SCHEMA DIRECTEUR	6
III. L'ETAT DES LIEUX DE L'OFFRE DE PRODUITS ET SERVICES TOURISTIQUES	6
III.1. PRESENTATION DE LA METHODE DE DEFINITION DU SCHEMA DIRECTEUR	6
III.1.1. CADRE GLOBAL DE LA DEFINITION DU SCHEMA DIRECTEUR	7
III.1.2. CONCERTATION DES ACTEURS	10
III.2. DJIBOUTI : UN TERRITOIRE TOURISTIQUE	11
III.2.1. PRESENTATION DES REGIONS ET DES RESSOURCES TOURISTIQUES MAJEURES.....	11
III.2.2. LES PATRIMOINES TANGIBLES ET INTANGIBLES DE DJIBOUTI.....	18
III.2.3. PRESENTATION DE LA CHAINE DE VALEUR DU TOURISME.....	18
III.3. PRESENTATION DES ELEMENTS DE CONSTAT ET D'ENJEUX TOURISTIQUES	28
III.3.1. DES SITES TOURISTIQUES UNIQUES EN DANGER ET DES TRADITIONS SOUS EXPLOITEES	28
III.3.2. LE TOURISME : UN DOMAINE TRES CONCURRENTIEL	31
III.3.3. LE BESOIN D'UNE IDENTITE FORTE	38
III.3.4. UN CADRE INSTITUTIONNEL INAPPROPRIE.....	38
III.3.5. DES ZONES TOURISTIQUES A AMENAGER ET/OU A REHABILITER	39
III.3.6. DES COMPETENCES ET DES RESSOURCES LIMITEES	40
III.3.7. UNE OFFRE NON STRUCTUREE	42
IV. LES ORIENTATIONS STRATEGIQUES	43
IV.1. ACCOMPAGNEMENT DU DEVELOPPEMENT DU TOURISME DURABLE	44
IV.2. PLANIFICATION ET VALORISATION DES PRINCIPAUX SITES TOURISTIQUES	46
IV.3. STRUCTURATION DE L'OFFRE DE PRODUITS TOURISTIQUES	48
IV.4. RENFORCER LES COMPETENCES ET LES RESSOURCES HUMAINES	50
V. LES OUTILS ET LES MOYENS	52
V.1. LA REFORME DU CADRE INSTITUTIONNEL	52
V.2. LA REFORME DU CADRE OPERATIONNEL	54
V.3. SOURCES DE FINANCEMENTS ET PARTENARIATS	57
VI. LES PREVISIONS DE CONSOMMATION TOURISTIQUE ET DE CROISSANCE DURABLE	58
VI.1. LA NATURE DE L'IMPACT	59
VI.2. MODE D'EVALUATION DE L'IMPACT	60
VI.3. CALCUL DE L'IMPACT	61
VI.3.1. L'IMPACT ECONOMIQUE.....	62
VI.3.2. L'IMPACT SOCIO-CULTUREL	64
VI.3.3. L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL	65
ANNEXE 1 – SYNTHESE DES FICHES ACTION	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 2 – DESCRIPTION DES REGIONS ET SITES TOURISTIQUES	68
ANNEXE 3 - LISTE DES PARTICIPANTS ET PERSONNES RENCONTREES	74
ANNEXE 4 – DEROULEMENT DU PROGRAMME DE LA PREMIERE MISSION	77
ANNEXE 5 – PLAN DE TRAVAIL ET TERMES DE REFERENCES	78

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Figure 1 – Sommaire des activités et rencontres	11
Figure 2 - Catégories de visiteurs par nationalité	19
Figure 3 - Durée de séjour par catégorie dans les régions, Djibouti ville et a Djibouti	20
Figure 4 – Synthèse des études et rencontres.....	28
Figure 5 – Facteurs de satisfaction et attentes des visiteurs internationaux.....	30
Figure 6 - Distribution des dépenses (restaurants et hôtels)	33
Figure 7 – Evaluation des services et produits touristiques par les agences de voyage	34
Figure 8 – Carte des routes nationales	36
Figure 9 – Questions autour d’une offre touristique.....	42
Figure 10 – Axes d’intervention	44
Figure 11 – Expériences et produits touristiques de Djibouti	50
Figure 12 – Proposition d’organigramme pour l’ONTD	55
Figure 13 – Estimation des impacts économiques du schéma directeur	63
Figure 14 – Sites touristiques de la région d’Arta.....	68
Figure 15 – Sites touristiques de la région de Dikhil.....	70
Figure 16 – Sites touristiques de la région de Tadjourah	72
Image 1 – Carte de Djibouti	12
Image 2 – Canyon de Dimbiya Adaïle	13
Image 3 – Désert du Grand Barra et plages d’Arta	14
Image 4 – Lac Abbeh	14
Image 5 – Lac Assal	15
Image 6 – Le Goubet et la faille	15
Image 7 – Les Allols.....	16
Image 8 – Site d’Abourma.....	16
Image 9 – Région d’Obock et ses contrastes	17
Image 10 – Artisanat Djiboutien	26
Image 11 – Campements touristiques.....	39
Image 12 – schéma des aires maritimes protégées de Djibouti.....	47
Tableau 1 – Durée de séjour par catégorie dans les régions, Djibouti ville et a Djibouti.....	20
Tableau 2 – Données statistiques sur les arrivées internationales	22
Tableau 3 – Nombre de chambres et taux d'occupation	24
Tableau 4 – Nombre de structures d’hébergement par région	24
Tableau 5 – Part des clients et des revenus par catégories dans les restaurants	25
Tableau 6 – Nombre d’artisans par domaine d’activité et région.....	25
Tableau 7 – Part des clients et des revenus par catégories pour les artisans.....	26
Tableau 8 – Nombre d’acteurs dans le secteur des voyages et des excursions.....	26
Tableau 9 – Indicateurs Banque mondiale sur l’état des affaires à Djibouti (2017-2018).....	31
Tableau 10 – Classement des 10 premiers pays/régions avec les hôtels 3 étoiles les plus chers	33
Tableau 11 – Identification des besoins de formation	41
Tableau 12 – Recommandations des assises du tourisme	43
Tableau 13 – Tableau synthétique des actions du schéma directeur	59
Tableau 14 – Tableau synthétique des dépenses et durée de séjour	61
Tableau 15 - Impact additionnel du schéma directeur sur les arrivées internationales et les retombées économiques du tourisme	64

Tables des abréviations

IGAD	Intergovernmental Authority on Development
ITC	International Trade Center
ONTD	Office National du Tourisme de Djibouti
PDR	Plan de Développement Régional
SCAPE	Stratégie de Croissance Accélérée et de Promotion de l'Emploi
SDAU	Schéma Directeur d'Aménagement Urbain
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation
UNWTO	United Nations World Tourism Organisation

I. Sommaire

Le schéma directeur de développement du tourisme durable s'insère dans le cadre du projet de développement et de promotion du tourisme en République de Djibouti. Ce document fait état du niveau d'attractivité actuelle de la destination Djibouti au regard de l'analyse de la dynamique des arrivées de touristes internationaux et de l'étude de la structuration et de la qualité de l'offre de produits et services touristiques. Il s'accompagne de propositions d'actions budgétisées visant non seulement le développement d'un tourisme durable mais surtout un développement durable des territoires dans le contexte d'une croissance du tourisme. Cette subtilité est particulièrement importante car elle garantit un tourisme se développant d'une manière telle que sa pérennité est garantie pour une période indéfinie, sans nuire à l'environnement, et avec l'objectif de permettre la réussite du développement des autres activités économiques.

Le tourisme d'aujourd'hui à Djibouti est de taille modeste et peu structuré, autant au niveau des opérateurs que des services et attractions touristiques. Les produits sont difficiles à appréhender et à comparer, la gamme de produits est faible, et la qualité incertaine. Cet état de fait n'encourage ni les visiteurs internationaux à se déplacer en nombre, ni le développement des petites entreprises de tourisme, ni les partenariats professionnels, ni les investissements directs étrangers. Ainsi, la plupart des entreprises touristiques restent plutôt artisanales dans leur fonctionnement.

Pourtant le territoire de Djibouti est unique dans sa localisation géographique au croisement de trois plaques tectoniques ayant donné naissance à des paysages improbables et captivants. Si cette situation géographique et, plus particulièrement, le contexte régional peuvent, dans un certain sens, limiter l'intérêt pour la destination, le faible volume de visiteurs internationaux trouve plutôt son explication dans le fait que Djibouti n'existe pas vraiment sur les cartes touristiques. Aussi, il importe d'élargir la gamme de produits, localement et à l'étranger ; d'augmenter la qualité et la quantité de l'offre ; et d'assurer une plus grande visibilité des produits de qualité. Tout cela doit toutefois s'insérer dans une démarche organisée et progressive. Car, avec une offre actuellement peu structurée, et n'ayant pas une grande capacité d'accueil, les campagnes de marketing à l'international risquent malheureusement de susciter des demandes que le pays ne pourra pas satisfaire. Le grand enjeu du tourisme de Djibouti sera donc de passer à une vitesse supérieure de manière maîtrisée. Ceci est l'objectif de ce schéma directeur, des propositions et des éléments de réflexion (fiches action, étude produits, plan marketing) qui l'accompagnent.

Pour cela et pour assurer un développement durable du tourisme, les orientations et les actions stratégiques proposées dans ce document s'articulent autour de quatre axes interdépendants et synergiques, en accord avec les recommandations des documents stratégiques nationaux (Vision Djibouti 2035, SCAPE) et régionaux (PDR) mais aussi avec celles issues des rencontres intersectorielles (Octobre 2017) et des assises du tourisme (mars 2018) tenues avec la participation de la majorité des acteurs publics et privés du tourisme djiboutien.

- Axe 1 – Accompagnement du développement du tourisme durable - Pour cela, la coopération entre les opérateurs nationaux publics et privés doit absolument aller au-delà d'une relation verticale. Le tourisme doit être vu comme une industrie qui bénéficie à tous dans le cadre d'un dialogue multipartite notamment sur les questions critiques. A moyen terme, il importera donc de dépasser la proposition d'un comité de pilotage faite pour l'accompagnement de la mise en œuvre du schéma directeur et de s'orienter vers la création d'un organisme de gestion de la

destination. Il doit être permis à tout individu, homme ou femme, de pouvoir non seulement bénéficier des opportunités du tourisme, tout en apprenant à devenir un acteur responsable, et d'être en mesure de participer à l'élaboration des stratégies et des plans de développement du secteur. Il est cependant nécessaire de mieux comprendre ce dernier (études statistiques régulières), tant il est compliqué aujourd'hui de le faire, et d'accompagner l'essor d'un tourisme inclusif lequel contribuera au développement durable des communautés locales.

- Axe 2 – Planification et Valorisation des principaux sites touristiques – Comme produit touristique majeur, l'environnement (naturel et culturel) – et plus particulièrement sa préservation – est d'une importance capitale pour le secteur. La dégradation anthropique des sites touristiques menace le futur du tourisme et donc les revenus des populations locales. Si l'industrie du tourisme doit participer à sa préservation, elle doit aussi en avoir les moyens et, pour cela, la vision de l'exploitation commerciale des sites touristiques doit être responsable et équitables. Cela implique de faire évoluer la compréhension du secteur par les politiques et les acteurs privés et donc d'encourager la mise en place de plans de développement, de législations et d'outils favorables à un développement durable du secteur.
- Axe 3 – Structuration de l'offre – Si la destination Djibouti peut offrir une expérience inimitable, cette promesse demande de coordonner les forces des acteurs, les messages, ainsi qu'une amélioration globale de la qualité de l'offre. Les acteurs, anciens et nouveaux, doivent construire ensemble le tourisme de demain, un tourisme plus responsable et en réponse aux attentes des nouvelles clientèles.
- Axe 4 – Développement des ressources humaines – La richesse des ressources culturelles et naturelles de Djibouti sera d'autant plus valorisée avec l'existence d'une gestion maîtrisée des sites et des flux, d'une interprétation et de services de qualité. L'amélioration de l'expérience des touristes domestiques et internationaux nécessite un renforcement des capacités et des compétences à tous les niveaux de la chaîne de valeur du tourisme. Cela veut dire que cette approche commence dès l'arrivée jusqu'au départ des visiteurs internationaux. Elle implique des méthodes d'apprentissage innovantes et participatives où le formateur devient davantage animateur et facilitateur.

En adoptant pleinement ces quatre axes interdépendants, et les recommandations des assises du tourisme, le gouvernement de Djibouti s'engage par ailleurs dans un processus de définition et de mise en œuvre de la réforme des cadres institutionnels et opérationnels du secteur du tourisme. La réforme institutionnelle porte sur la priorisation du tourisme tant dans la politique nationale que dans le budget de l'état. Les estimations « hautes » des retombées du schéma directeur sont par ailleurs en grande partie fonction de l'engagement de l'état à entreprendre cette réforme et à allouer les fonds nécessaires à l'aménagement des zones touristiques et des grands sites mais aussi à leur protection (exploitation commerciale responsable et équitable). La réforme des institutions en charge des questions liées au secteur du tourisme est tout autant prioritaire dans la mesure où ces entités accompagneront la mise en œuvre du schéma directeur avec le secteur privé. Au total, le budget du schéma directeur devrait avoisiner les US\$ 1,5 millions de Dollars. L'impact prévu dépendra, comme stipulé plus haut, du caractère prioritaire donné au tourisme tant d'un point de vue politique que budgétaire (voir tableau 16).

II. Les ambitions et objectifs du schéma directeur

Le projet de développement et de promotion du tourisme en République de Djibouti vise à améliorer la capacité de Djibouti à optimiser son attractivité pour les touristes (résidents ou non-résidents) afin de proposer aux consommateurs des services touristiques de qualité, novateurs et attrayants et de gagner des parts de marché sur le marché intérieur et régional. Et ce en renforçant les capacités et des acteurs et des institutions impliqués dans le secteur. Au niveau macro, le projet s'attachera à outiller le Gouvernement de Djibouti d'une stratégie nationale de développement du tourisme durable tenant compte du contexte sous régional et qui permettra entre autres, de développer des compétences pour améliorer l'offre de produits touristiques et des stratégies efficaces de promotion des investissements et de développement du secteur tourisme en vue de créer des emplois et de réduire la pauvreté.

Le **schéma directeur** est un plan stratégique destiné à piloter le développement du tourisme durable à Djibouti. Il n'est pas un schéma d'aménagement. Ses objectifs sont multiples, et définis en un nombre limité de projets. De manière générale, le schéma directeur est :

- Un élément stratégique pour orienter le développement du pays à court, moyen et long terme (horizon 2035).²
- Un document non figé, ajustable, mais qui donne néanmoins une orientation forte, une ligne directrice à ce développement.
- Un document qui donne une image à long terme du développement et de l'organisation de la destination Djibouti.

Les objectifs du schéma directeur de développement du tourisme durable sont de :

- Hiérarchiser les enjeux ;
- Prioriser les projets ;
- Assurer un lien entre les différents schémas directeurs existants et plus particulièrement d'encourager leur mise en application ;
- Mettre en perspective les projets et les capacités d'investissements de Djibouti et de ses partenaires ;
- Garantir le bon équilibre entre développement durable et aménagement du territoire.

III. L'état des lieux de l'offre de produits et services touristiques

III.1. Présentation de la méthode de définition du schéma directeur

Dans le cadre du projet de développement et de promotion du tourisme en République de Djibouti, le Gouvernement de Djibouti a confié à l'ITC des activités visant à améliorer les capacités institutionnelles de l'Office National du Tourisme de Djibouti (ONTD), l'offre de produits/services touristiques et la promotion commerciale/marketing des destinations Djiboutiennes. Il s'agissait notamment de :

- A. Élaborer le présent document dit « schéma directeur de développement du tourisme durable » avec un plan d'action à court terme pour les actions prioritaires ;
- B. Préparer une étude de faisabilité pour la diversification de l'offre touristique ;
- C. Élaborer une stratégie commerciale adossée à un plan de marketing et de communication.

C'est dans ce contexte que l'expertise d'une équipe de trois consultants internationaux (économie du tourisme, marketing du tourisme, tourisme et développement durable) avec une expérience avérée dans les projets de développement du tourisme a été sollicitée. La méthodologie de la mission confiée au Centre du Commerce International (ITC) s'est appuyée sur une démarche en trois étapes comprenant une revue de la littérature, un travail de collecte d'informations dites qualitatives par le biais de visites de sites et de rencontres participatives des acteurs publics et privés liés directement ou indirectement à l'industrie du tourisme puis le lancement d'une série de recherches quantitatives visant à étudier la chaîne de valeur du tourisme de Djibouti et la perception / satisfaction des visiteurs internationaux après un séjour à Djibouti.

III.1.1. Cadre global de la définition du schéma directeur

En supplément des constats des différentes missions et études, le schéma directeur de développement du tourisme durable de Djibouti s'appuie également sur les engagements et objectifs politiques nationaux et régionaux du gouvernement de la république de Djibouti au travers de plusieurs documents plus particulièrement, nommément :

- **Le document « Vision Djibouti 2035 »**

L'objectif spécifique premier insiste sur le besoin de diversification de l'économie Djiboutienne en s'appuyant sur les nombreuses opportunités qui existent dans les différents secteurs et plus particulièrement la pêche, *le tourisme*, le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication, le secteur financier et le secteur de l'industrie manufacturière. Les revenus d'exportation du tourisme sont un atout supplémentaire pour ce secteur en partie, aussi, du fait d'un potentiel d'impact et de retombées financières à l'échelle nationale. A cet égard, le document « Vision Djibouti 2035 » propose une approche bâtie autour de trois pôles (p.64) :

- ✓ Un pôle « capitale » (tourisme d'affaires et de plaisance) autour de Djibouti ville ;
- ✓ Un pôle balnéaire (complexes balnéaires et de plongée implantés sur des sites d'aménagement prioritaires). Ce pôle devrait intégrer deux blocs touristiques avec des réglementations spécifiques :
 - Obock : Point d'accueil des lignes de croisière
 - Tadjourah – Day – Assal : Thalasso-Tourisme
- ✓ Un pôle éco-responsable (tourisme responsable dans les sites archéologiques et préhistoriques) comprenant notamment un bloc touristique autour de la région Dikhil – Lac Abbé (écotourisme)

Il est important de souligner que le document recommande **l'élaboration et la mise en œuvre d'une vigoureuse politique touristique (p. 64)** mais aussi d'une politique portant sur l'organisation, l'encadrement du secteur artisanal et la promotion des produits de l'artisanat sur les marchés nationaux et internationaux (p. 72).

- **La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi (SCAPE)**

La stratégie de croissance accélérée et de promotion de l'emploi s'appuie sur la vision de développement à long terme « Djibouti 2035 ». Elle détermine quatre axes stratégiques pour relever le défi de l'accélération de la croissance et de la promotion de l'emploi : (i) la croissance économique, la compétitivité et le rôle moteur du secteur privé, (ii) le développement du capital humain, (iii) la

gouvernance publiques et le renforcement des capacités institutionnelles, et (iv) les pôles de développement régionaux et le développement durable. Si la SCAPE vise à engager une politique pour consolider certains secteurs déjà importants, elle souhaite aussi miser sur un essor de secteurs moteurs nouveaux comme le tourisme et la pêche (Mot du président). Pour cela, la SCAPE met en exergue les actions fortes à mener dans le secteur du tourisme et plus particulièrement (i) l'élaboration d'un schéma directeur pour l'aménagement de zones touristiques prioritaires, (ii) la mise en place d'une politique aéroportuaire adaptée, (iii) le renforcement des moyens de l'ONTD, (iv) le renforcement de la formation aux métiers du tourisme, (v) la réalisation des démarches visant à classer les sites remarquables de Djibouti dans la liste du Patrimoine mondial de l'UNESCO (p. 43). A juste titre, la SCAPE met en lumière **l'absence de cadres sectoriels de référence (plan directeur, politique ou lettre de politique sectorielle)** pour un secteur susceptible de créer un volume significatif d'emplois (p. 75). Ces cadres sectoriels de référence, nommément un politique nationale du tourisme, l'établissement d'un schéma directeur pour l'aménagement de zones touristiques prioritaires et enfin le renforcement des moyens de l'ONTD (p. 75-76), permettraient notamment de faciliter les objectifs (i) de renforcement de la compétitivité du tourisme djiboutien et la conquête de marchés solvables ; (ii) de développement et d'amélioration des infrastructures nécessaires au tourisme durable ; et (iii) d'exploitation des potentialités touristiques, de promotion de nouveaux produits porteurs (désert, montagnes, éco-tourisme et sport), de sauvegarde et de mise en valeur des sites et monuments touristiques (p. 75). Enfin, la SCAPE encourage l'adoption d'une politique aéroportuaire globale visant à améliorer la connectivité de Djibouti, et articulée autour de la rénovation et de l'agrandissement de l'aéroport de Djibouti (le projet de création d'un nouvel aéroport devrait ici apporter la réponse adéquate), d'une gestion aéroportuaire répondant aux standards des grandes destinations touristiques ainsi que la facilitation des procédures de délivrance de visas à l'entrée de Djibouti. Un chapitre de la SCAPE est également dédié à l'artisanat (p. 81).

- **Le schéma directeur du tourisme durable de l'IGAD (2013-2023)**

Concernant le développement d'un tourisme durable au sein des pays de l'IGAD, le schéma directeur du tourisme durable définit neuf zones prioritaires pour les pays membres :

- ✓ ***Priorité 1 – Le renforcement du cadre politique, règlementaire et institutionnel du secteur touristique***
 - Formulation d'une politique régional du tourisme ;
 - Réduire les barrières à l'entrée à l'intérieur de la région ;
 - Améliorer l'accès aux destinations par la promotion d'accord de partenariat dans le domaine de l'aérien y compris la mise en place de politique de ciel ouvert ;
 - L'établissement d'un conseil régional du tourisme pour superviser la mise en oeuvre du schéma directeur du tourisme durable de l'IGAD.

- ✓ ***Priorité 2 – Le développement de produits touristiques***
 - Développer des produits touristiques avec un accent sur la durabilité et la qualité, l'intégration locale et régionale des communautés et l'implication de l'industrie pour un maximum de bénéfices économiques ;
 - Renforcer les capacités visant à renforcer et intégrer le développement des produits touristiques partout dans la région ;
 - Améliorer l'image des produits au niveau national, régional et international à travers une politique de marque et de communication effective ;
 - Packaging de produits reflétant les identités nationales et régionales ;

- Création de nouveaux produits pour attirer et cibler de nouveaux visiteurs pour la destination ;
 - Améliorer la performance des produits existants et élever l'expérience visiteurs.
- ✓ **Priorité 3 – Marketing du tourisme**
- Présenter les produits tourisme « IGAD » au monde (IGAD comme une destination unique) ;
 - Attirer une part plus grande des touristes domestiques, intra-régionaux, inter-régionaux et internationaux dans la région ;
 - S'assurer que les attractions sont accessibles via une variété de médiums (développer un système de gestion de la destination et un portail IGAD);
 - Diversification des marchés ;
 - Partenariats public-privé dans le marketing du tourisme ;
 - Développer une stratégie touristique marketing domestique et régionale ;
 - Mettre en place une stratégie compréhensive des marchés.
- ✓ **Priorité 4 – Développement des ressources humaines**
- Etendre les opportunités de formation et d'éducation vocationnelle et technique nationales et internationales ;
 - Promouvoir le développement continue des capacités de toutes les personnes travaillant dans le secteur du tourisme ;
 - Formulation de politiques et législations appropriées qui encouragent la mobilité du travail dans la région ;
 - Etablir des centres d'excellence de formations en tourisme dans la région.
- ✓ **Priorité 5 – Recherche et développement**
- Etablir un cadre régional pour l'innovation et l'incubation pour le développement d'entreprises pérennes ;
 - Développer des mécanismes de collaboration dans la recherche et le développement en tourisme ;
 - Promouvoir le développement de clusters « tourisme » dans la région IGAD.
- ✓ **Priorité 6 – Sécurité et sûreté des touristes**
- Plaidoyer, cultiver et supporter les efforts visant à lutter contre l'insécurité dans la région ;
 - Etablissement d'un standard régional pour le management des désastres et du risque ;
 - Définir et développer un plan d'action pour la sûreté et la sécurité des touristes ;
 - Identifier et établir des partenariats pour identifier les risques de sûreté et de sécurité pour les touristes.
- ✓ **Priorité 7 – investissements dans les infrastructures touristiques**
- Créer un environnement favorable à l'investissement dans les infrastructures touristiques ;
 - Sensibiliser sur les opportunités potentielles en termes d'investissements en infrastructures touristiques ;
 - Mobiliser des ressources pour supporter le développement d'infrastructures touristiques ;

✓ **Priorité 8 – Développement d’infrastructures**

- Promouvoir la création d’un environnement des transports favorable à l’accès aux ressources touristiques ;
- Promouvoir le développement d’un plan spatial régional pour optimiser le développement et l’utilisation des infrastructures, des installations et des services touristiques ;
- Renforcer les infrastructures TIC dans les destinations touristiques.

✓ **Priorité 9 – Conservation du patrimoine touristique, naturel et culturel**

- Promouvoir une utilisation du foncier dans les zones touristiques prioritaires visant à renforcer la conservation de la biodiversité ;
- Promouvoir le développement de pratiques touristiques qui supportent les principes de conservation ;
- Développer des lignes directrices pour le développement d’un tourisme culturel et la conservation du patrimoine culturel.

– **Les « Plans de Développement Régional » (PDR)**

Les PDR s’inscrivent dans la volonté du gouvernement et des autorités régionales de doter les collectivités locales des institutions fortes et des outils de planification stratégique pour valoriser les atouts et les potentialités des régions de manière durable.

Le schéma directeur de développement du tourisme durable de Djibouti prend en compte le diagnostic stratégique de la situation de base pour chacun des régions ainsi que les orientations stratégiques et programmes prioritaires retenus.

III.1.2. Concertation des acteurs

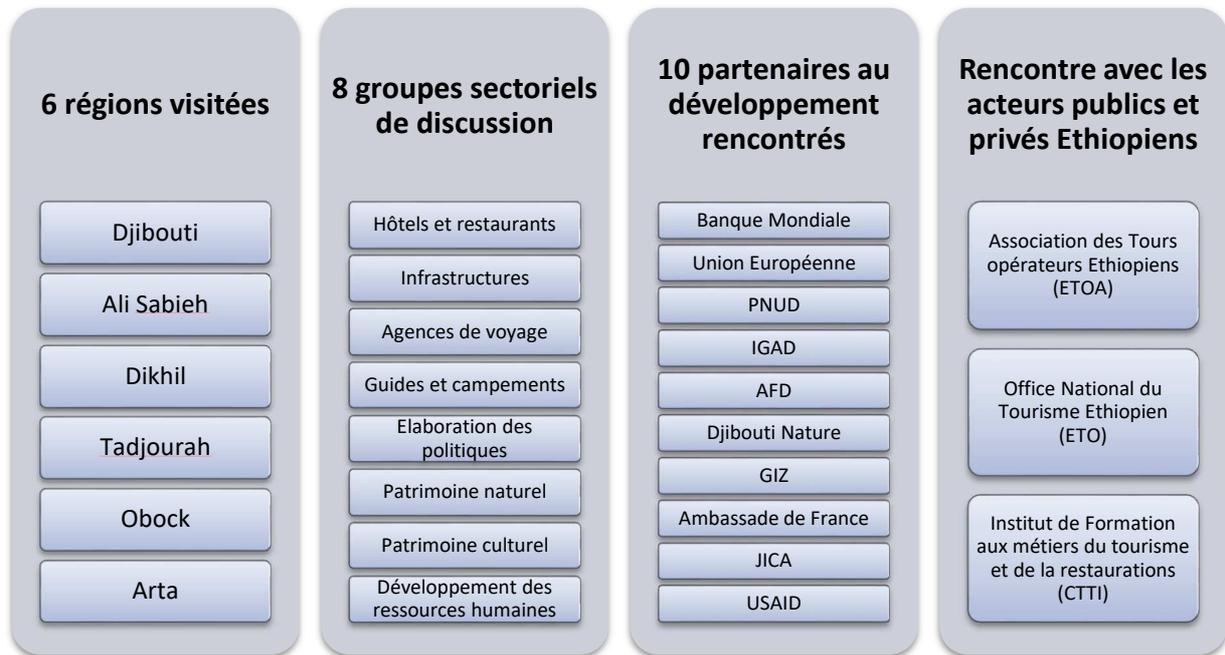
La concertation des acteurs s’est faite au cours de trois missions de terrain successives et, ensuite, par le biais d’une étude quantitative auprès des opérateurs touristiques sur laquelle nous reviendrons dans un prochain chapitre. La tenue des assises du tourisme en Mars 2018 a également permis la collecte d’informations additionnelles et le partage de premières recommandations avec les acteurs publics et privés du tourisme.

- Mission 1 – Visite de sites touristiques et rencontres des acteurs publics et privés (Economiste du tourisme et expert développement durable : Octobre 2017)
- Mission 2 – Visite de sites touristiques et rencontres des acteurs publics et privés (Expert Marketing : Décembre 2017)
- Mission 3 – Evaluation de produits et analyse de la structure organisationnelle de l’ONTD (Expert développement durable : Février 2018)
- Mission 4 – Présentation des résultats et ateliers de validation (5-8 Mars 2018)

Au total, à quelques exceptions, la totalité des sites et produits touristiques du pays ont été couverts au cours de ces différentes missions, permettant ainsi de donner également la parole aux acteurs isolés. Si des groupes de discussion sectoriels ont permis des échanges entre et avec les acteurs sur 8 thématiques différentes, des entretiens plus poussés ont été menés auprès des acteurs et institutions

publics¹ et plus particulièrement l'ONTD. Enfin, les opérateurs Ethiopiens ont été rencontrés à deux reprises, en Éthiopie et lors d'une visite d'échange (B2B) à Djibouti en Décembre 2017.

Figure 1–Sommaire des activités et rencontres



Une série de rencontres avec les partenaires au développement a permis de discuter de la place du secteur touristique dans leur agenda mais aussi d'identifier les opportunités de financement ou d'appuis au financement possibles pour la réalisation des actions et activités proposées dans ce document. Enfin, une attention particulière est donnée au cadre dans lequel s'inscrit ce travail y compris l'exécution du projet de catégorie 2 du cadre intégré renforcé.

III.2. Djibouti : un territoire touristique

III.2.1. Présentation des régions et des ressources touristiques majeures²

Djibouti est unique dans son emplacement géographique, le pays se trouvant au croisement de trois plaques tectoniques³. Visuellement, le pays est traversé d'anciens cratères et d'immenses champs de laves solidifiées. La végétation rare est désertique dans les plaines et méditerranéennes dans les montagnes. Ainsi, le Mont Moussa Ali culmine à 2 010 m alors que le lac Assal se situe à 153 m en dessous du niveau de la mer (Ibrahim et al. 2010). Ces transformations successives ont donné naissance à des paysages uniques et captivants. Cette alternance entre plaines et montagnes offre aux visiteurs et locaux la possibilité d'échapper aux températures extrêmes à tout moment de l'année. Pour autant, la désertification touche plus de 90 % du territoire national et représente le problème écologique le plus grave dans le milieu rural. Il existe aussi une importante pression anthropique sur

¹Ministère du Commerce chargé du Tourisme, Ministère de l'Urbanisme et de l'Environnement, Ministère des Affaires religieuses et Culture, Ministère de l'Education et de la formation professionnelle, Ecole hôtelière d'Arta, ANPI, Fond de Développement de Djibouti, Chambre de Commerce, conseils régionaux et préfectures de Ali Sabieh, Dikhil, Tadjourah, Obock et Arta.

²La présentation détaillée des ressources touristiques se trouve en annexe de ce document.

³Résultat d'une zone sismique, le relief de Djibouti est d'origine basaltique et rhyolitique très accidenté, entrecoupé de dépressions sédimentaires ou fluvio-lacustres et de plaines endoréiques.

La république de Djibouti se compose de Djibouti ville et de cinq régions (voir ci-dessus) nommément:

1. **La région d'Arta**– Cette région propose une large gamme d'activités touristiques possibles: randonnées pédestres, baignades (y compris avec l'observation des requins baleines), pêches, chasse de palourdes, planche à voile, ski nautique, tennis, natation, équitation, terrain de golfe etc. L'activité touristique internationale est aujourd'hui marginale, pourtant la région et tout particulièrement la localité d'Arta ville dispose de trois atouts majeurs à savoir un climat frais, des résidences de haut standing et une plage pouvant servir de baignade, de plongée sous marine et de lieu d'observation des requins baleines. Il n'y existe que deux campements à disposition des visiteurs internationaux. Il sera probablement possible de séjourner au centre d'estivage d'Arta dans un futur proche.

Les sites touristiques majeurs sont :

- L'aire naturelle terrestre de Djalelo située à 40 km de la capitale.
- Le refuge Decan
- Le désert du petit Bara
- Les plages d'Arta
- Le Canyon de Dimbiya Adaïle

Image 2 – Canyon de Dimbiya Adaïle



2. **La région d'Ali Sabieh**- Une proportion importante du territoire d'Ali Sabieh offre des espaces encore sauvages. Parmi les espaces et sites touristiques, le principal site touristique de la région d'Ali Sabieh est le **Grand Bara**, surface de sable plate, de 30 km de long et de 10 km de large où se pratiquait le char à voile. Certaines zones et certains sites ont le potentiel requis pour être aménagés pour le tourisme domestique, régional et international, telle celles d'Assamo (aire protégée et habitat naturel de l'antilope Beira) et Arrey. La région d'Ali Sabieh attire un nombre croissant de touristes mais les flux sont encore peu importants. La clientèle djiboutienne est bien supérieure à la clientèle étrangère. Un village de la région produit de l'artisanat et des cultures maraîchères (Assamo). Aucune statistique de fréquentation n'est enregistrée à la préfecture. Ali Sabieh a deux hôtels et une auberge (octobre 2017). Un promoteur a un projet pour un futur hôtel (en cours de construction) mais il rencontre des difficultés de financement. Il existe un nouvel hébergement touristique à Assamo à l'entrée de l'aire protégée. Ce campement est géré par la même association que l'aire protégée de Djalelo dans la région d'Arta.

Image 3 – Désert du Grand Barra et plages d'Arta



3. **La région de Dikhil**- Le Lac Abbeh constitue le site touristique naturel majeur de la région de Dikhil : Son paysage culturel, ses monuments naturels et son écosystème, témoigne des grands stades de l'histoire de la terre et des hommes. Le lac Abbeh représente également une faune exceptionnelle. De nombreuses espèces d'oiseaux y sont répertoriées. Les plus emblématiques sont le grand flamant ou flamant rose *Phoenicopterus ruber* et le petit flamant *Phoenicopterus minor*.

Le lac Abbeh est également marqué par son paysage culturel. En effet, les peuples et les animaux qui vivaient avec ce lac, il y a des millénaires, ont laissé des traces et informations importantes découvertes dans des sites archéologiques, notamment, le site d'Asa Koma et celui de Barogali. La région abrite également d'autres sites majeurs comme celui des gravures rupestres de Garabayis et le site archéologique d'Handoga (3000 ans avant JC), moins visités, et laissés sans surveillance.

Image 4 – Lac Abbeh



4. **La région de Tadjourah**- La région de Tadjourah comprend de nombreux sites touristiques majeurs maritimes et terrestres (voir carte ci-dessous) parmi lesquels :
- **Le lac Assal** et son patrimoine immatériel (caravanes de sel): Le lac Assal est le lac le plus salé du monde et le point le plus bas du continent africain – 153m en dessous du niveau de la mer – un paysage apocalyptique avec une mer de sel à perte de vue et le contraste du sel blanc et de la lave noire des volcans alentours. Le climat est aride et c'est l'un des endroits les plus chauds de la planète. Il peut faire plus de 55 °C. Il ne pleut que très

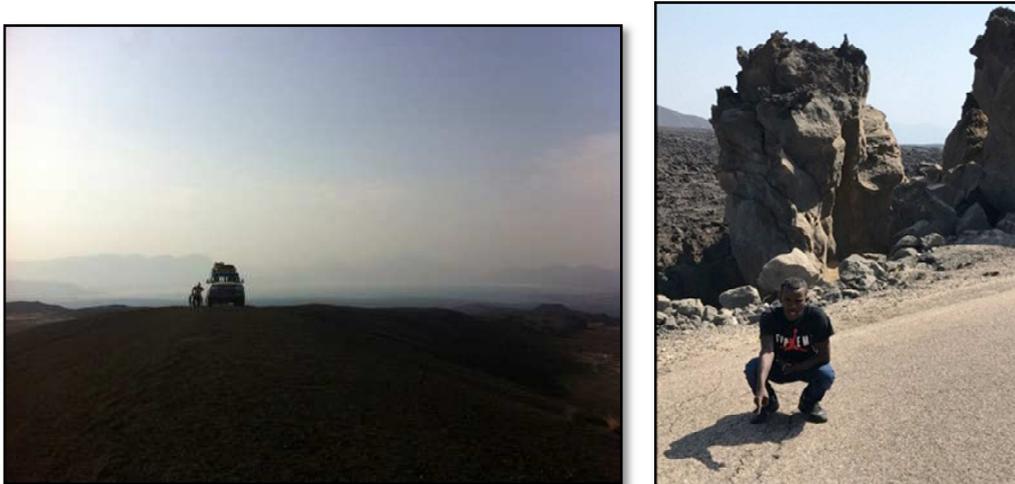
rarement. Le sel du lac Assal fait l'objet d'un commerce traditionnel réalisé par les bédouins du désert.

Image 5– Lac Assal



- Le Goubet Al-Kharab, le Volcan l’Ardoukoba et le site de Fialé : Le Goubet Al-Kharab est une anse magnifique et inquiétante dominée par l’île du Diable, un dôme impressionnant qui a jailli au milieu de la baie lors des mouvements tectoniques liés à la formation du Rift d’Assal. Accessible par la route qui le domine ou en bateau, on y trouve l’un des deux lieux au monde où l’on peut observer en extérieur une faille entre deux plaques tectoniques (africaine et arabique) ;

Image 6 – Le Goubet et la faille



- La dépression des Allols et ses lacs salés au nord du lac Assal : Difficilement accessible, les Allols sont approvisionnées en eau de mer par des fractures souterraines. Constitué de vastes étendues de sel, le paysage est bien différent du lac Assal : on y trouve de nombreuses sources d’eau chaudes, des petits marécages, des petites étendues d’une verdure surprenante où pousse l’arbre dont on tire le vin de palme.

Image 7 – Les Allols



- Le parc national de la forêt du Day : Le Parc National de la forêt du Day est situé à 30 km (2h) à l'ouest du golfe de Tadjourah. Il englobe le massif de Goda dont le sommet est situé à 1 782m d'altitude et qui comprend le vestige d'une forêt primaire, celle du Day, patrimoine en danger et vestige de la végétation du Sahara et de l'Arabie il y a quelques milliers d'années (acacias géants, des genévriers, des oliviers sauvages, des jujubiers, etc.). Le Parc National de la forêt de Day présente également une faune unique et exceptionnelle. Un certain nombre des espèces des oiseaux sont endémiques, notamment *Francolinus ochropectus*. La visite de la forêt du Day est souvent associée à des randonnées pédestres vers les campements de Ditolou et Bankouale réputés pour leurs cascades (aujourd'hui plus ou moins asséchées);
- Les gravures rupestres d'Abourma : Ce site recèle un art rupestre de la préhistoire. Il livre sur près de trois (3) km de gravures rupestres, une variété de thèmes qui traduisent les comportements, la stratification sociale et l'organisation d'une vie pastorale disparue. D'autres sites rupestres sont également à mentionner notamment, ceux de Dorra, de Balho et de Guirrori.

Image 8 – Site d'Abourma



- Les tumulus ou les *Awellos* en langue locale « tas de pierres rassemblées par les ancêtres » sont des complexes funéraires anciens qui remontent à environ 3000 ans avant J-C. La majorité des tumulus se trouve près de la ville de Randa dans la région de Tadjourah.

A Tadjourah, trois hôtels sont opérationnels (Golfe, Corto Maltese et Sables Blancs). Ils sont situés dans la ville ou sur la plage aux abords de celle-ci. Trois autres sont en construction dont un hôtel 3* de 50 chambres avec un investissement privé djiboutien.

5. **La région d'Obock**- La région d'Obock a des dotations touristiques non négligeables notamment avec les îles des 7 frères, le phare de Ras Birr⁵, la résidence de Henry de Monfreid et plusieurs mangroves notamment les forêts de Godoriya, de Khor Angar et de Ras Siyan lesquelles constituent des habitats pour des nombreux animaux terrestres et marins représentant une diversité biologique importante. Elles sont également le lieu de rencontre d'un grand nombre d'oiseaux (héron vert de la mer rouge, pélican, oiseaux aquatiques).

Image 9 – Région d'Obock et ses contrastes



6. **La région de Djibouti Ville** -De par sa situation géographique, à la croisée de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Océan Indien, Djibouti a été, dès le Moyen Age, un important carrefour commercial entre les Arabes et l'Afrique, notamment pour le trafic d'esclaves ou le commerce des aromates. Le développement urbain de Djibouti démarra avec le transfert du siège du gouvernement colonial d'Obock à Djibouti en 1890. Aujourd'hui le paysage urbain historique de la ville de Djibouti reflète cette période coloniale avec toutes les influences qui y sont rattachées.

Coté mer, aux alentours de Djibouti ville, situées à l'ouverture du golfe de Tadjourah, se trouvent les îles Moucha et Maskali issues de récifs madréporiques émergés. Enfin, à 45 min en véhicule tout terrain se trouve aussi la plage de Khor Ambado laquelle a été identifiée comme la zone de développement touristique de Djibouti dans le schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU, 2014).

Aujourd'hui, les produits les plus fréquents proposés (et/ou demandés) sont les lacs Assal et Abbeh, et la forêt du Day. Certains proposent aussi de rejoindre à pied le campement de Ditolou à partir de la forêt du Day (randonnée pédestre). Les guides locaux mettent en lumière la baisse d'attractivité des cascades de Ditolou et de Bankoualé (filet d'eau par périodes). Il semblerait que la cascade de Bankoualé soit ensablée.

⁵Avec 60 mètres de hauteur, il est le plus haut phare d'Afrique de l'Est et le quatrième du continent. Il indique l'entrée méridionale de la mer Rouge, et l'extrémité orientale du golfe de Tadjourah.

III.2.2. Les patrimoines tangibles et intangibles de Djibouti

Djibouti a ratifié la Convention du patrimoine mondial de l'UNESCO en 2007 (<http://whc.unesco.org/fr/etatsparties/DJ/>) devenant ainsi le 185^{ème} état faisant parti de la convention concernant la protection du patrimoine mondial, culturel et naturel. En 2015, le pays a soumis 10 sites à la liste indicative du patrimoine mondial dont deux sont aujourd'hui prioritaires pour le ministère des affaires musulmanes, de la culture et des biens Wakfs:

- Les Tumulus ou *Awellos* (ensemble du territoire)
- Les Gravures Rupestre d'Abourma (Tadjourah)
- Le paysage urbain historique de la ville de Djibouti et ses bâtiments spécifiques (Djibouti)
- **Le Lac Assal (Tadjourah)**
- Les îles Moucha et Maskali (Djibouti)
- Les paysages naturels de la région d'Obock (Obock)
- **Le Parc National de la forêt du Day (Tadjourah)**
- Aire naturelle terrestre protégée d'Assamo (Ali Sabieh)
- Aire naturelle protégée de Djalelo (Arta)
- Lac Abbeh : son paysage culturel, ses monuments naturels et son écosystème (Dikhil)

Enfin le patrimoine immatériel regroupe des éléments intangibles (les savoir-faire, les langues vernaculaires (Somali et Afar), la musique (festival Fest-Horn), les contes, etc. Si un écrivain djiboutien (Omarkoul – Omar Daher Hadi) écrit sur la sensibilisation au patrimoine, il faut sensibiliser et responsabiliser les préfets de chaque région lesquels doivent prendre en charge la protection des sites dans le cadre des plans de développement régional. A titre d'exemple, le dernier forgeron de Tadjourah est décédé récemment sans avoir transmis son savoir. Ainsi, les couteaux Afars traditionnels ne sont plus produits localement. Une loi sur la protection du patrimoine culturel est en cours d'élaboration et il existe un décret pour protéger l'architecture locale. Le schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU, 2014) de Djibouti met justement en lumière que la ville de **Djibouti** reste marquée par la faiblesse de coordination des actions de gestion urbaine, la prolifération des quartiers informels, la dégradation de son environnement, le sous-équipement ainsi que l'insuffisance chronique de terrains à bâtir. Par exemple, le processus de transformation de l'ancienne gare en musée des chemins de fer permettra de valoriser non seulement cette thématique mais aussi d'autres aspects de la culture djiboutienne y compris des aspects régionaux (et la mer) et l'architecture locale.

III.2.3. Présentation de la chaîne de valeur du tourisme

L'étude de la chaîne de valeur du tourisme consiste à l'étude des retombées économiques directes, indirectes et induites du secteur. Pour la république de Djibouti, cette étude se limite principalement aux impacts directs. Il s'agit d'un exercice nouveau pour les acteurs et, de ce fait, nombreux n'ont pas souhaité partager les informations relatives aux coûts de fonctionnement de leur entreprise.

Afin de refléter cet impact économique aussi précisément que possible, il est proposé d'analyser parallèlement les dépenses des visiteurs internationaux et les revenus des entreprises et acteurs du tourisme. Les deux parties ci-dessous reprennent les principaux résultats des études et enquêtes

menées entre janvier et février 2018 à l'aéroport international (demande) et auprès des acteurs privés (offre).

III.2.3.1. La demande touristique internationale

✓ La nature du tourisme Djiboutien

Les visiteurs internationaux à Djibouti se divisent en quatre grandes catégories :

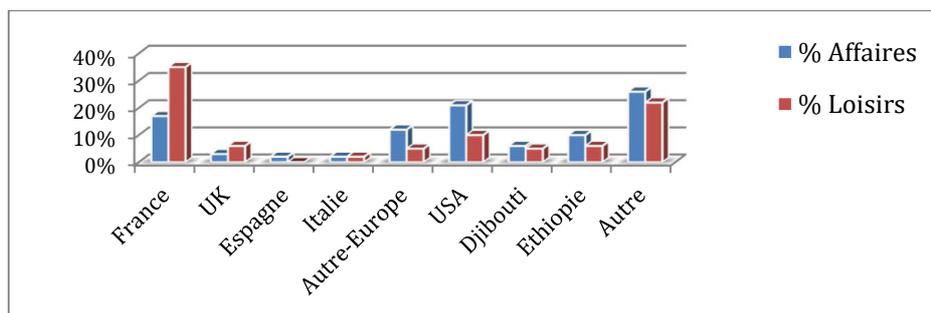
- **Les touristes d'affaires**, qui représenteraient plus de 45% du nombre total ;
- **Les Militaires** : environ 15% du total. Cette présence est à noter surtout pour son importance par rapport à l'hôtellerie mais les militaires rattachés ne peuvent pas être comptabilisés dans les statistiques du tourisme. Seuls ceux en mission peuvent l'être ;
- **Les touristes de loisirs**, représentant entre 25 et 30%, dont un composant important est la visite d'amis et parents travaillant à Djibouti ;
- **Les autres visiteurs**, entre 10 et 15%, y compris pour les études, ceux du monde associatif et caritatif et du monde diplomatique. Tout comme les militaires, les diplomates ne font pas parti des flux touristiques.

Aux catégories de visiteurs internationaux considérés comme touristes, il faut ajouter les **résidents** de Djibouti ville, qui contribuent de façon importante à l'alimentation de l'industrie du tourisme du pays.

Les touristes actuels sont de nationalités plus diverses qu'auparavant (principalement française) avec un accroissement d'une clientèle nationale et régionale (Yémen, Somalie, Ethiopie) et de la clientèle chinoise. Dans toutes les catégories ci-dessous, en termes d'origine des nationalités, le tourisme à Djibouti est encore dominé par la France.

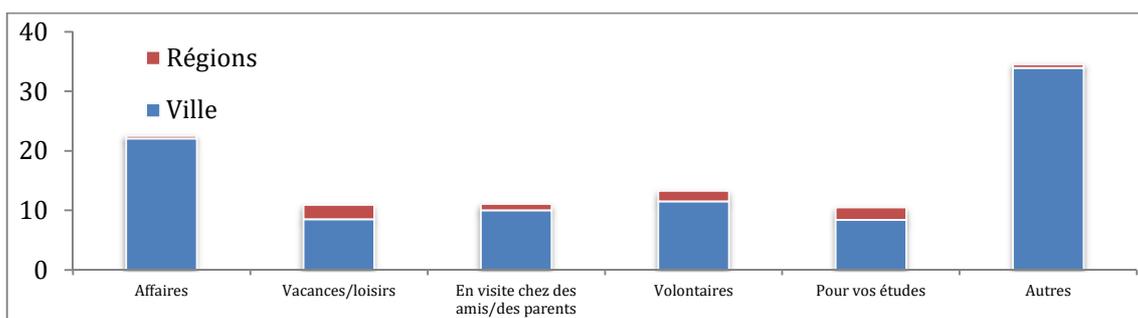
- Pour le tourisme d'affaires, la proportion de visiteurs d'origine française est en train de diminuer rapidement, notamment à cause de la présence importante de cadres et professionnels chinois. Les américains, les britanniques, les espagnols et les italiens sont également de plus en plus présents.
- Dans le cadre du tourisme de loisirs, les visiteurs français sont encore majoritaires, mais italiens, espagnols et allemands représentent, d'année en année, des proportions de plus en plus importantes.

Figure 2 - Catégories de visiteurs par nationalité



La figure ci-dessus représente une distribution des arrivées touristiques internationales à un moment de l'année et ne reflète en rien l'état des arrivées internationales à Djibouti. Premièrement on note l'absence des nationalités asiatiques peu enclines à répondre à un questionnaire en langue étrangère. Deuxièmement, les proportions de visiteurs espagnols et italiens sont plus importantes pendant la basse saison. Ce tableau est donc à titre indicatif pour la période du mois de janvier.

Figure 3 -Durée de séjour par catégorie dans les régions, Djibouti ville et a Djibouti



La figure ci-dessus et le tableau suivant, sur la durée de séjour par catégorie de visiteurs internationaux, est probablement plus représentatif d'une réalité confirmée par les nombreux entretiens menés au cours des missions d'identification et de préparation du schéma directeur. Il met en lumière les opportunités existantes pour les régions avec une durée moyenne actuelle de séjour très faible dans les régions comparativement à la durée de séjour totale.

Tableau 1 – Durée de séjour par catégorie dans les régions, Djibouti ville et a Djibouti

	Ville	Régions	Total
Affaires	22,1	0,4	22,5
Vacances/loisirs	8,5	2,4	10,9
En visite chez des amis/des parents	10,0	1,1	11,1
Volontaires	11,5	1,8	13,3
Pour vos études	8,4	2,1	10,5
Autres	33,9	0,6	34,5

A. Le tourisme d'affaires

L'impact du tourisme d'affaires se ressent surtout à Djibouti ville et au niveau de l'hôtellerie quatre et cinq étoiles. L'offre est en croissance permanente, correspondant au développement commercial et industriel autour de la ville et dans les régions côtières d'Arta et de Tadjourah.

Poussé par des investissements industriels et portuaires, un marché de l'événement professionnel commence également à se profiler, aujourd'hui de manière plutôt informelle, en forme de réunions dans les grands hôtels et les locaux privés. Ce marché de l'événement est appelé à se développer, y compris à travers des salons et congrès, dans la mesure où le pays arrivera à se positionner comme tête de pont commercial et industriel pour le continent africain.

Les touristes d'affaires restent surtout à Djibouti ville, et n'ont que peu d'impact sur le tourisme dans les régions ni, de manière générale, sur le tourisme culturel et de nature du pays.

B. Le tourisme organisé de loisirs

En termes de demande et d'offre, le tourisme de loisirs opère par deux types de circuits commerciaux, l'une internationale, l'autre locale. Les deux fonctionnent en parallèle, avec une forte interaction entre eux.

1. Les opérateurs internationaux

Sur la scène internationale du tourisme, Djibouti se forge une réputation modeste mais perceptible, dans deux domaines :

- **Trekking/aventure** : Par ses atouts naturels et patrimoniaux et ses paysages remarquables, Djibouti a attiré l'attention de voyageurs à la recherche d'expériences fortes, ainsi que des guides que ce segment du marché consulte comme le « Lonely Planet » ou « le guide du routard ». Le pays commence donc à se faire connaître parmi les amateurs du trekking et de la traversée du désert. La demande est d'autant plus forte que des pays 'd'aventure' concurrents sont actuellement inaccessibles pour des raisons de sécurité, en particulier au Sahel.

Ce marché est dominé par des opérateurs spécialisés, en particulier ceux de la France, tels Alibert et Nomade Aventures. Depuis quatre ou cinq ans, d'autres pays commencent à s'y intéresser, notamment l'Italie, avec des opérateurs tels que Kel 12 et Passione Avventura, mais aussi l'Espagne, l'Allemagne, les Etats-Unis, l'Australie et le Royaume-Uni.

Dans cette chaîne de valeur, les acteurs éthiopiens jouent un rôle important, pour deux raisons : premièrement à cause de la complémentarité entre les produits des deux pays – montagne, désert et mer ; deuxièmement, par la maturité relative du marché éthiopien du tourisme, doté d'opérateurs formés et expérimentés, en mesure ainsi d'agir sur le territoire djiboutien en leur propre nom mais aussi en tant qu'intermédiaires et représentants des opérateurs internationaux.

- **Plongée** : De façon semblable, la qualité et l'intérêt des fonds sous-marins de Djibouti attirent un nombre de plongeurs de plus en plus important. L'activité commence à se structurer grâce à des initiatives entreprises sur les îles Moucha et le travail des agences implantées à Djibouti même.

Tout comme pour le trekking/aventure, le développement se fait surtout par la bouche à oreille, une demande qui est satisfaite par la vente de séjours plongée gérée par les agences spécialisées et les propriétaires des bateaux 'liveabord'.

- **Faune marine** : Il faut mentionner également l'observation des requins-baleines, un attrait certain pour les visiteurs à Djibouti et un composant régulier des 'packages' touristiques proposés par les agences internationales, quelle que soit la nature du séjour.
- **Autres domaines** : On peut identifier d'autres demandes, représentant des formes de tourisme plus spécialisées, en particulier l'ornithologie, Djibouti étant particulièrement riche en espèces terrestres et marines, y compris les flamands roses du Lac Abbeh et le Francolin (unique espèce endémique à Djibouti). Quelques opérateurs français proposent des produits de ce genre, mais le nombre de clients reste faible.

2. Les circuits locaux

L'autre type de circuit de tourisme organisé est local, sous contrôle d'opérateurs réceptifs basés surtout à Djibouti Ville. Ces circuits opèrent dans un cadre très peu structuré.

Dans certains cas, les opérateurs auront des accords avec des homologues internationaux français ou italiens, recevant des particuliers ou des groupes, soit pour le trekking/aventure, soit pour la plongée, soit pour des activités mixtes – par exemple, visite de grands sites combinée avec observation de la faune marine. Dans d'autres cas, ils auront la maîtrise du produit, par des contacts en direct avec la clientèle.

Les opérateurs réceptifs djiboutiens ont des modes d'opération très souples, proposant une offre sur mesure, communiquant par téléphone mobile, engageant les guides et autres fournisseurs de services selon le besoin. Une partie importante de leurs affaires se génère localement, à travers les résidents de Djibouti, par les hôtels ou par des organismes gouvernementaux ou privés.

Dans ce cadre peu réglementé peuvent s'insérer d'autres types d'opérateurs, y compris des groupes de particuliers ou des responsables de clubs sportifs, basés localement ou dans la région (Ethiopie, Dubai, ...), s'organisant eux-mêmes ou s'associant avec des guides locaux et/ou des propriétaires de véhicules.

C. Le tourisme domestique

La proportion de résidents étrangers à Djibouti, de court ou plus longue durée, est élevée. Ils représentent donc une proportion importante des revenus des professionnels du tourisme, en particulier dans les régions et hors saison. Depuis quelques années, on remarque un plus grand nombre de djiboutiens de souche parmi les excursionnistes et sportifs, en particulier depuis le passage au weekend à deux jours en 2017. La demande se focalise naturellement autour de sites d'accès facile à partir de Djibouti Ville, tels Arta ou Tadjourah.

✓ Les statistiques du tourisme Djiboutien

Actuellement, les données sur les arrivées de visiteurs internationaux diffèrent en fonction des sources utilisées. Si l'on se réfère aux données de l'organisation mondiale du tourisme, le nombre de visiteurs internationaux atteindrait le chiffre de 73,000 pour l'année 2014. Seule la compilation des données de l'office des migrations internationales (OMI) permet d'obtenir des chiffres pour une année plus récente (2016).

Tableau 2 – Données statistiques sur les arrivées internationales

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Passagers débarqués⁶			103,500	93,425	100,281	118,219	126,791
Passagers en Transit			49,661	56,630	69,817	60,015	46,271
Données ONTD/UNWTO	51,410	56,550	60,230	63,242	73,000		
Données OMI⁷						61,135	66,020

Par conséquent, il existe aujourd'hui une grande incertitude sur le volume des touristes internationaux à Djibouti :

⁶Données DISED (2017)

⁷Visa de court séjour, Visa de Courtoisie, Visa de Transit

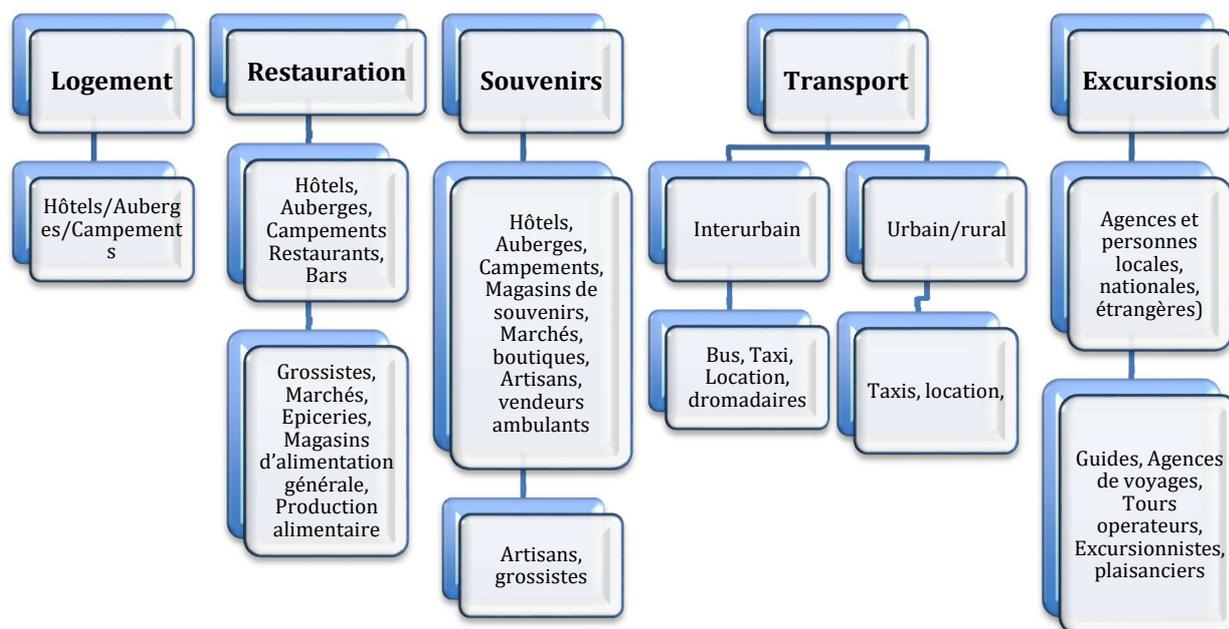
- Premièrement, le visa de transit est valable pour une période de 3 jours. Il n'est pas improbable que de nombreux visiteurs en « transit » passent au minimum une nuit à Djibouti ;
- Deuxièmement, les militaires bénéficient de visas de courtoisie mais tous ne sont pas rattachés et donc il devraient faire partis de la catégorie « touristes d'affaires » ;
- Troisièmement, il n'est pas à exclure que d'autres irrégularités existent dans le comptage des arrivées;

Dès lors, une estimation des arrivées de touristes internationaux oscille donc entre les données des visas de court séjour délivrés (21,415 en 2016) et les données de l'organisation mondiale du tourisme (73,000 en 2014). Cette incertitude a par ailleurs une influence sur l'impact économique du tourisme sur l'économie djiboutienne, et donc, sur l'intérêt du secteur en terme de gouvernance.

Ainsi, en utilisant les données collectées en janvier 2018 auprès des visiteurs internationaux sur leurs dépenses et les statistiques des arrivées de touristes internationaux, l'impact du tourisme sur le produit intérieur brut (PIB) de l'économie Djiboutienne, sans les visiteurs en transit, oscille entre 2,5% et 5,7% (entre 7 et 15,8 milliards de Francs Djiboutiens). La création d'un observatoire du tourisme est donc primordiale pour clairement définir la nature et le niveau des impacts du tourisme international.

III.2.3.2. Les acteurs privés du tourisme Djiboutien

Le schéma ci-dessous propose un survol de l'offre de biens et services touristiques Djiboutien. Cinq secteurs sont particulièrement étudiés dans le cadre de ce rapport, secteurs auxquels il est aujourd'hui possible d'ajouter le transport aérien avec la reprise des activités de la compagnie aérienne nationale « Air Djibouti ».



A. L'offre d'hébergement

Aujourd'hui, la répartition des lits touristiques se concentre principalement sur la ville de Djibouti. Ainsi, avec un total de 37 hôtels pour 1226 chambres en 2017, les capacités du secteur de

l'hébergement ne permettent pas actuellement une croissance des arrivées touristiques de loisirs et cela plus particulièrement en haute saison. En dehors des villes de Djibouti et Tadjourah, on trouve principalement des campements dont la qualité est très variable. Seuls deux campements récents (Djalelo et Assamo) proposent des services de standard international en terme d'hébergement. Le prix de la nuit en demi-pension (dîner et petit-déjeuner) par personne varie entre 8000 francs Djibouti et 8500 DJF.

Tableau 3– Nombre de chambres et taux d'occupation

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de Chambres	804	878	1107	1115	1124	1199
Nombre de lits		1256	1465	1531	1633	1853
Taux d'occupation (%)	31	38,4	30,4	38,8	38	26,4

Source : ONTD

Toutefois, le développement de nouvelles structures aux alentours de Djibouti, de Tadjourah et d'Obock (Ras Syan – Projet Touchroad International Holding Group) confirment un intérêt grandissant des investisseurs pour Djibouti. Si le projet de la région d'Obock (ouverture au 1^{er} Avril 2018) s'inscrit dans le domaine du tourisme de loisirs, le tourisme d'affaires représente pour le moment le principal marché des structures hôtelières actuelles et à venir de la ville de Djibouti.

Tableau 4 – Nombre de structures d'hébergement par région

	Djibouti	Arta	Ali Sabieh	Dikhil	Tadjourah	Obock	Total
Hôtels	31	1	1	1	3		37
Auberge							
Campements		1	1	2	12	7	23
En projet	3		1		3	1	

Source : Auteurs

Au regard des informations collectées lors des différentes missions, le secteur de l'hébergement de Djibouti emploierait aux alentours de 1500 personnes dont 35% seraient des femmes. Ces estimations proviennent des interviews auprès de 19 hôtels et 12 campements.

Si le produit intérieur brut pour le secteur de l'hébergement et de la restauration était estimé aux alentours de 5,5 milliards de Francs Djiboutiens pour l'année 2016 sur la base de projection par rapport à l'année 2013 (Service comptabilité nationale/DISED), une estimation pour l'année 2017 pour l'ensemble des hébergements touristiques de Djibouti, comptabilisant les régiments des forces étrangères, avoisinerait les 9 milliards de Francs Djiboutiens.

Actuellement, les acteurs entrée et moyen de gamme semblent principalement tournés vers les opportunités locales sans stratégie de prospection à l'international. La question du faible niveau de réflexion et formation des acteurs notamment, en communication et marketing, et de la langue avec une clientèle de plus en plus internationale - et non francophone - ne facilite pas l'adaptation des acteurs à ces nouvelles opportunités.

B. L'offre de restauration

L'offre de restauration est principalement localisée à Djibouti ville. Sur l'ensemble du pays, environ une quarantaine de restaurants travaillent avec les visiteurs internationaux. L'ONTD comptabilise 34

restaurants susceptibles de servir des touristes internationaux sur la seule ville de Djibouti. Sur un panel de treize restaurants représentatifs de l'offre en direction des visiteurs internationaux, on observe que la part des clients non-résidents et de leurs dépenses se situe aux alentours de 10%.

Tableau 5 – Part des clients et des revenus par catégories dans les restaurants

	Nationaux	Résidents	Touristes
Part des clients	49%	41%	9%
Part des revenus	44%	44%	11%

Source : Auteurs

On peut estimer le nombre d'individus employés dans les restaurants de Djibouti à environ 500 personnes dont 40% de femmes. Il est difficile d'évaluer les dépenses touristiques dans le secteur de la restauration car des incertitudes demeurent sur les volumes touristiques et, en particulier, sur le pourcentage des touristes de loisirs. Une approximation serait aux alentours de 500 millions de Francs Djiboutiens pour les revenus issus du tourisme uniquement.

A l'extérieur de Djibouti, au sein des campements, ce sont en général des membres de la famille, ou de la communauté locale proche du campement touristique, qui préparent les repas. Les propriétaires de campements ne semblent pas au courant au sujet des menus identiques proposés par les autres campements et donc du caractère répétitif pour les clients. Il est rare également que la demande soit faite à l'avance au regard des allergies, des préférences, des pratiques (par exemple, végétarien) et des craintes de leur clients sur l'hygiène alimentaire.

C. L'offre de souvenirs et d'artisanat

Une étude de faisabilité pour la mise en place d'un village de l'artisanat fait état de l'offre en matière d'artisanat à Djibouti. Le tableau ci-dessous est tiré du rapport auquel une estimation du nombre d'artisans dans les régions de Dikhil et d'Obock a été ajoutée.

Tableau 6 – Nombre d'artisans par domaine d'activité et région

Domaine d'activité	Balbala	Arta	Tadjourah	Ali Sabieh	Dikhil	Obock
Perles	429	71	312	247		
Vannerie	593	69	594	240		
Broderie	63	13	3	64		
Couture	106	10	15	28		
Cuir	6	2	32	36		
Autre	96	10	0	61		
Non signalé	238	42	42	109		
Total général	1533	217	999	810	300	25

Source : Adapté de ITC (2018) – Etude de faisabilité de la mise en place d'un village de l'artisanat

De manière générale, les artisans n'offrent pas de produits avec un bon rapport qualité / prix. A cela plusieurs explications dont le prix des matières premières importées (il est toutefois prévu une centrale d'achat dans chaque région dans le futur avec une exonération des taxes) et le niveau général des prix des biens de consommation à Djibouti. Aussi, la qualité des produits artisanaux reste pauvre en rapport aux principaux pays exportateurs de souvenirs.

Tableau 7 – Part des clients et des revenus par catégories pour les artisans

	Nationaux	Résidents	Touristes
Part des clients	77.5%	9.7%	12.8%
Part des revenus	76.3%	10.3%	14.1%

Source : Auteurs

Le faible niveau des revenus mensuels moyens des artisans (16,970 DJF) et le ratio des clientèles et des revenus pour les artisans interrogés (ci-dessus) reflète justement le faible intérêt des visiteurs internationaux mais aussi des résidents étrangers pour les productions artisanales locales. Sur cette base, les revenus du tourisme avoisineraient les 110 millions de Francs Djiboutiens soit moins de 1% des dépenses touristiques. Cela situe Djibouti bien en-dessous des moyennes internationales.

Image 10 – Artisanat Djiboutien



Plusieurs Projets visent actuellement à supporter le secteur de l'artisanat :

- Projet financé par la BM et le Japon – PROPEGA (4 experts – 2 en design et 2 en marketing (Vannerie et Perle comme secteurs prioritaires) – formation de formateurs (70 personnes) – Octobre 2017 / 2eme phase mars 2018 / 3^e phase Mai 2018)
- Projet d'un village de l'artisanat financé par la société islamique internationale de financement du commerce (ITFC) et porté par le centre du commerce international ITC)

D. L'offre d'excursions et la billetterie

L'offre d'excursions Djiboutienne est le reflet du manque de structuration du secteur touristique mais aussi du volume limité de visiteurs internationaux profitant des ressources culturelles et naturelles de Djibouti. Actuellement, une seule agence réceptrice Djiboutienne est par exemple répertoriée dans le petit futé 2018.

Tableau 8 – Nombre d'acteurs dans le secteur des voyages et des excursions

Catégories	Total
Agences de Voyages et Tour opérateur réceptif	21
Compagnies aériennes	8
Guides	12

L'essentiel des agences de voyages proposent uniquement des services de ventes de tickets d'avion et de réservation de campements ou d'hôtels. Il n'est quasiment pas possible de trouver des produits en ligne avec une tarification. Seuls les agences de plongées fournissent une offre de produits attractive et tarifée (plongées, excursions, croisière, etc.).

Le faible nombre de guides, pour la plupart opérant sans licence, confirme l'état embryonnaire du tourisme de loisirs Djiboutien. Aujourd'hui, Djibouti compte une quinzaine de guides qui ont reçu un agrément de la part de l'ONTD. La première formation⁸ des guides agréés a été organisée en 2006 et portait sur trois thématiques; accueil, accompagnement et communication. La tarification de leurs services* a été fixée avec l'ONTD; 5000 francs Djibouti par jour avec un montant maximum de 10 000 DJF par jour dans certaines circonstances. Un nouvel agrément est en cours de préparation et la direction de la promotion de l'ONTD est en train de collecter les informations nécessaires auprès des guides (identité, photo). Les guides sont très demandeurs de leur attestation de la part de l'ONTD et souhaiteraient un badge également. Il a été admis qu'il existe également un certain nombre de faux guides qui travaillent et offrent leurs services aux touristes. Certains campements touristiques proposent aussi des activités à leurs clients comme des randonnées à la demi-journée à partir du campement.

Sur les circuits de 3 ou 4 jours (hors campements), les guides sont souvent aussi polyvalents guides / cuisiniers. Les guides pour la visite de Djibouti-ville demandent 5000 DJF par personne pour trois heures de visite à pied. Leurs tarifs baissent à 3000 DJF par personne à partir de dix personnes par groupe. Cette visite de la ville comprend une dégustation de petits gâteaux yéménites et se termine avec une pause dans une boutique pour déguster un thé et une galette.

Coté maritime, des boutres sont également disponibles pour les excursions vers les îles Musha (30,000 DJF pour 10 personnes) et des « plaisanciers » locaux proposent également leurs services à la journée.

En comptant les compagnies aériennes, environ 500 personnes travaillent dans le secteur des excursions et des voyages.

E. L'offre de transports

Au total, le nombre de voitures tout-terrain enregistrées pour des excursions se situe aux alentours de 20 véhicules. Ensuite, de nombreux opérateurs touristiques et non touristiques offrent leur voiture personnelle pour les excursions à l'intérieur du pays. Enfin, de nombreux taxis sont disponibles à des tarifs plus ou moins raisonnables en fonction des déplacements. Ainsi, si les déplacements en ville restent raisonnables, ceux à l'extérieur de Djibouti ville sont considérés comme excessifs (Arta – 8000 DJF).

La question des taxis – pas de taxis spécifiquement à l'aéroport actuellement. Cela existait avec l'armée française. Mais la sélection des taxis poserait problème au regard de la qualité des taxis. Des minibus et bus sont également accessibles pour relier les grandes villes du pays⁹ :

- Tadjourah : 5 à 8 minibus par jour (1500 DJF) – 3h de transport

⁸ D'après Ali, la coopération française (et la chambre de commerce) aurait organisé une formation de 23 guides pendant deux semaines (1 semaine en salle et 1 semaine sur le terrain).

⁹ Informations du petit futé 2018

- Ali Sabieh : plusieurs minibus par jour (700 DJF)
- Dikhil : plusieurs minibus par jour (700 DJF)
- Arta: plusieurs minibus par jour (600 DJF)

Il est également possible de traverser le golfe de Tadjourah vers les villes d'Obock (dimanche et mercredi) et de Tadjourah (samedi, mardi, jeudi et vendredi) grâce au Ferry Mohamed Bourhan Kassim. Les tarifs sont respectivement de 700 DJF et 800 DJF pour Tadjourah et Obock pour les passagers entre 5000 DJF et 8000 DJF pour les véhicules.

III.3. Présentation des éléments de constat et d'enjeux touristiques

Les études et rencontres issues des différentes missions des experts du centre du commerce international ont abouti au constat d'une sous-exploitation mais aussi d'une grande vulnérabilité des sites touristiques et des traditions vivantes de Djibouti. Si une exploitation commerciale responsable et équitable de ces ressources uniques et fragiles est nécessaire, de nombreux facteurs limitatifs apparaissent pour faire de Djibouti une destination attractive au niveau international. Premièrement, Djibouti doit exister sur la carte des destinations touristiques, et cela, en particulier pour que les activités de promotion aient un effet. Aujourd'hui, Djibouti n'a pas encore d'identité touristique différenciée.

Le secteur du tourisme ne pourra pas, par ailleurs, devenir un acteur majeur de l'économie Djiboutienne sans une réforme de ses cadres institutionnel, juridique et opérationnel. Cette réforme permettra notamment d'accompagner une planification nécessaire du territoire et en particulier la définition de zones touristiques prioritaires et la structuration de l'offre touristiques. En effet, de nombreux efforts sont nécessaires pour mettre à niveaux les structures et les ressources humaines dans le domaine du tourisme et des secteurs associés.

Figure 4 – Synthèse des études et rencontres



III.3.1. Des sites touristiques uniques en danger et des traditions sous exploités

- Des sites touristiques en danger

Selon la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (définitions), le changement climatique est un changement du climat attribué directement ou indirectement à toute activité humaine qui modifie la composition de l'atmosphère de la Terre et qui s'ajoute à la variabilité

naturelle du climat observée au cours de périodes de temps comparables. Plusieurs conséquences de ce réchauffement climatique affectent déjà les sites touristiques de Djibouti et d'autres effets doivent être attendus dans les prochaines années.

Ainsi, la forêt du Day se régénère mais les jeunes pousses sont mangées par les animaux. Dès lors, la disparition progressive de la forêt du Day, avec la non régénération des arbres et le réchauffement climatique aggravant l'utilisation de la forêt par les animaux (activités pastorales) devenus consommateurs des espaces naturels protégés, est le signe le plus évident de la vulnérabilité du territoire Djiboutien. Il ressort également des rencontres auprès des populations que les pénuries d'eau peuvent faire craindre des conflits d'usage à venir.

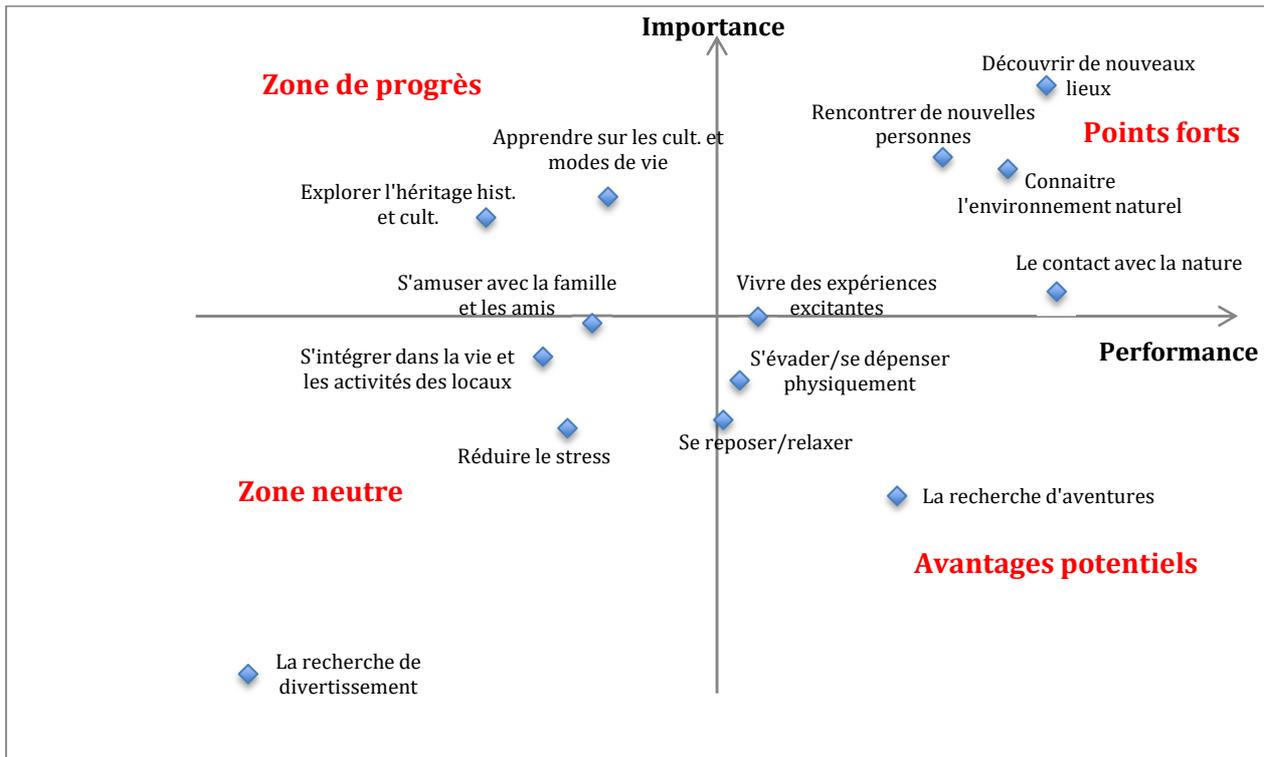
Sur la côte, le flux croissant des portes containers et le développement des activités portuaires menacent l'écosystème marin unique de Djibouti. Cela sans compter l'impact de l'érosion du littoral sur les rivages. Aujourd'hui, l'avenir des récifs coralliens, en particulier ceux des îles Moucha et Maskali, est très incertain. Si la disparition probable de ces récifs coralliens ne mettra pas fin au tourisme, elle modifiera les activités proposées et les clientèles. Les côtes, en certains endroits, subissent également l'arrivée de déchets déversés en mer (Sagallou). Le plan de gestion des zones côtières n'est en fait pas encore mis en œuvre.

La cohabitation des secteurs d'activités (tourisme, portuaire, géothermique, etc.) est nécessaire pour un développement durable de l'économie Djiboutienne. Toutefois, un équilibre doit être trouvé pour préserver les aires protégées et, plus largement, les espaces naturels Djiboutiens. Au lac Assal, on observe l'installation de deux usines (Bromure de Sodium) à proximité du lac et de la banquise mais aussi d'un site où des ossements fossilisés ont été trouvés. En 2018, La région du Lac Assal comptera, d'autre part, quatre forages pour la géothermie dans la zone à fort potentiel touristique du lac Assal-Ghoubet.

- **Des traditions sous exploitées**

La figure ci-dessous propose une analyse des activités et attributs pour lesquels les visiteurs internationaux ont une attente plus ou moins importante dans le cadre de leurs vacances, et la capacité (niveau de performance) de la destination Djibouti à y répondre. Le quadrant Nord-Ouest correspond aux attributs pour lesquels il existe à la fois une attente forte et une insatisfaction des visiteurs internationaux. En terme de management et de développement du secteur touristique, il représente donc les activités sur lesquelles une attention particulière doit être portée.

Figure 5 – Facteurs de satisfaction et attentes des visiteurs internationaux



Il ressort, de cette étude auprès des visiteurs internationaux, une demande forte pour une expérience communautaire organisée, une meilleure interprétation des cultures locales et des modes de vie ainsi qu'une exploration de l'héritage historique et culturel de Djibouti¹⁰. Trois constats permettent d'expliquer que Djibouti ne réponde pas aux attentes des visiteurs internationaux sur ces aspects :

- L'absence d'un musée national relatant l'histoire et les richesses culturelles du pays ;
- La faible implication des populations locales dans les produits touristiques ;
- La faible promotion de la culture Djiboutienne dans les hôtels moyen et haut de gamme.

Enfin, probablement orienté par le volume important de visiteurs d'affaires interrogés, la recherche d'aventures et d'activités physiques ne semble pas être prioritaire. Clairement, Djibouti est une destination à découvrir pour les visiteurs internationaux et cela autant pour ses paysages que ses populations. Si aujourd'hui, Djibouti n'existe pas pour de nombreuses personnes sur la carte des destinations touristiques, cela peut aussi devenir un avantage tant la richesse de ses patrimoines tangibles et intangibles ne peut laisser indifférent.

¹⁰ Le quadrant Nord-Ouest de la figure 3 (zone de progrès) représente la zone prioritaire d'intervention ou de progrès pour le secteur du tourisme. Elle indique les critères importants pour les visiteurs qui sont insuffisamment satisfaits : Apprendre sur les cultures locales, explorer l'héritage historique et culturel. Le quadrant Nord-Est représente les points forts du tourisme Djiboutien. Elle indique que Djibouti répond aux attentes des visiteurs internationaux sur les critères de découvertes, de contact avec la nature et de rencontres avec de nouvelles personnes. Le quadrant Sud-Est représente des avantages potentiels en ce sens où les visiteurs sont satisfaits par des éléments pour lesquels ils n'avaient pas d'attentes particulières (recherche d'aventure, se dépenser physiquement ou se relaxer). Par contre les critères du quadrant Sud-Ouest ne sont pas bien perçus mais ils ne sont peu importants pour les visiteurs (recherche de divertissement, réduction du stress, intégration dans la vie des locaux).

III.3.2. Le tourisme : un domaine très concurrentiel

Si Djibouti possède des ressources touristiques uniques, cela ne suffit pas pour autant à attirer des visiteurs internationaux. Plusieurs facteurs influent sur l'attractivité d'une destination y compris la compétitivité de son offre globale. Avant de mettre en lumière le besoin d'assurer une exploitation commerciale responsable et équitable des ressources naturelles et culturelles du pays, cette partie analyse d'abord la compétitivité de l'offre de produits et services touristiques.

L'étude de la compétitivité se définit comme l'ensemble des institutions, politiques et facteurs qui détermine le niveau de productivité d'un pays. Cela inclut:

- ✓ **La condition des facteurs de production:** l'efficacité, la qualité et la spécialisation des intrants disponibles pour les firmes (ressources naturelles, humaines et en capital, et les infrastructures de recherche et d'informations)
- ✓ **Le contexte pour les stratégies des firmes et la compétition:** Contexte local et règles de concurrence
- ✓ **Les conditions de la demande:** Taille, catégories, croissance, etc.
- ✓ **Les activités connexes et auxiliaires:** Qualité et fiabilité des fournisseurs, etc.

Les facteurs liés au prix et les autres facteurs sont pris en considération dans l'analyse de l'attractivité et de la compétitivité touristique de la république de Djibouti et de ses entreprises touristiques.

III.3.2.1. Facteurs liés aux prix

Trois facteurs principaux sont étudiés dans cette partie sur la base des témoignages recueillis dans le cadre des groupes de discussion sectoriels et au regard des conclusions de la publication annuelle de la Banque Mondiale sur la réglementation des affaires (Ease of Doing Business).

- **Coûts de démarrage**

Les interviews menées pendant la recherche de terrain confirment les études de la Banque Mondiale (tableau ci-dessous) et en particulier la difficulté pour les PME locales à trouver les financements nécessaires au démarrage de leurs activités ou à la réhabilitation de leurs structures. Aucun des acteurs rencontrés, tous impliqués dans le secteur du tourisme, n'a par exemple pu bénéficier des alternatives existantes aux emprunts bancaires, comme le Fond Djiboutien de Développement (FDD): ce dernier offrant des taux d'emprunt inférieurs aux banques. Toutefois, les taux bancaires djiboutiens suivent la dynamique internationale à la baisse avec un passage de 12% à 9% sur la dernière année. Enfin, si le nombre de demande auprès du FDD est important, la qualité des demandes effectuées par les porteurs de projets locaux est jugée souvent trop limitée pour espérer leur recevabilité. En effet, la difficulté d'obtention de financement est généralement liée à l'absence de projets structurés de la part des porteurs de projets. Pourtant, le tourisme fait parti des quatre secteurs prioritaires dont le FDD est intéressé à financer des projets.

Tableau 9 – Indicateurs Banque mondiale sur l'état des affaires à Djibouti (2017-2018)

Indicateurs	DB 2018	DB 2017
-------------	---------	---------

Global	154	171
Création d'entreprise	115	175
Obtention d'un permis de construire	84	120
Raccordement à l'électricité	169	172
Transfert de propriété	168	168
Obtention de prêts	183	181
Protection des investisseurs minoritaires	96	178
Paiement des taxes et impôts	108	106
Commerce transfrontalier	159	155
Exécution des contrats	175	184
Règlement de l'insolvabilité	73	71

Source : Banque Mondiale (2018)

Si les incitations à l'investissement sont réelles, le code d'investissement étant actuellement en révision, on note toutefois l'absence de prospective économique dans le secteur du tourisme. Pourtant certains opérateurs internationaux identifiés (Six Senses, Banyan Tree, Hotel Verde, etc.), de par leur produits et approches responsables, constitueraient un véritable plus pour le tourisme Djiboutien. En effet, ces opérateurs – au-delà de leur clientèle fidélisée – jouissent d'une image de marque positive et responsable croissante à l'international laquelle pourrait aussi bénéficier à la destination Djibouti. Il s'agit ici d'établir des partenariats gagnant-gagnant visant à capitaliser sur la notoriété, trouver de nouveaux réseaux de distribution et donc de générer de nouveaux produits et revenus.

Enfin, il est à noter qu'une grande majorité des besoins en matériaux de construction et d'équipements doit être importée. Cela a un impact important sur les coûts de démarrage de toute entreprise touristique.

- **Coûts de production**

De manière collégiale, tous les acteurs rencontrés ont mis en lumière le haut coût de l'électricité dans leurs coûts opérationnels et pour certains les disparités existantes en fonction du niveau d'investissement effectué. La visite de nombreuses structures hôtelières et de restauration a permis toutefois de noter l'absence de stratégies et de politiques de limitation des consommations énergétiques dans la plupart de ces dernières.

A titre comparatif, dans le cadre d'une étude similaire pour le centre du commerce international en Ouganda (ITC, 2011), la part de l'électricité et autres charges avoisinait seulement 4% des coûts opérationnels contre respectivement 23% et 26% pour les restaurants et les hôtels de Djibouti. Les ratios de l'industrie hôtelière (Benchmark) situent le pourcentage de l'énergie dans les frais opérationnels entre 2,7% et 5%. Cette différence aux alentours de 20% joue profondément sur la marge bénéficiaire des établissements. D'ailleurs, de manière générale, le surcoût occasionné par le coût de l'énergie empêche les opérateurs d'investir dans la rénovation ou l'amélioration de leur structure. Si des gains peuvent rapidement être obtenus par une meilleure gestion des questions énergétiques en interne et avec les clientèles, il n'en demeure pas moins que le coût de l'énergie est trop élevé pour permettre des marges bénéficiaires suffisantes aux opérateurs.

Le problème de l'accès à l'eau dans de nombreuses zones touristiques entraîne aussi des coûts additionnels pour les structures d'hébergement.

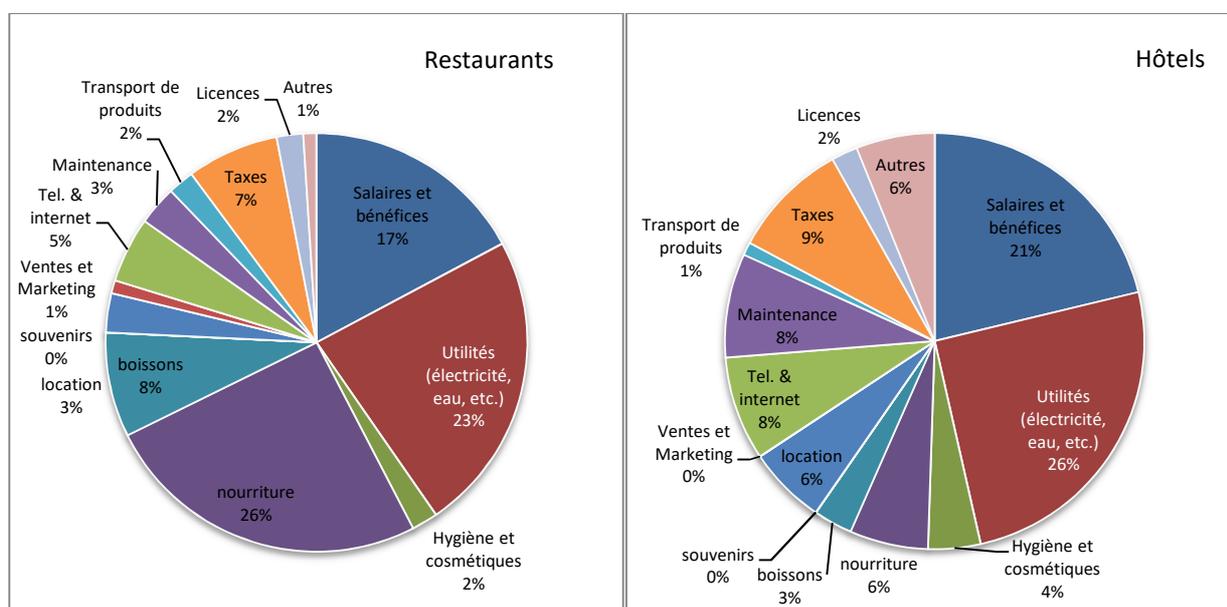
Tableau 10 – Classement des 10 premiers pays/régions avec les hôtels 3 étoiles les plus chers

Pays	Prix moyen en 2018	Prix minimum et maximum	Par rapport à la France
Les Bermudes	323 €	163 € à 963 €	272% de plus
Le Groenland	234 €	222 € à 269 €	169% de plus
Djibouti	229 €	45 € à 283 €	164% de plus
Hawaï	226 €	108 € à 686 €	160% de plus
Mykonos	196 €	42 € à 1562 €	126% de plus
La Guyane Française	192 €	178 € à 247 €	121% de plus
Les Bahamas	187 €	128 € à 501 €	115% de plus
La Californie	181 €	81 € à 653 €	109% de plus
Antigua-et-Barbuda	178 €	59 € à 699 €	105% de plus
La Nouvelle-Calédonie	176 €	115 € à 330 €	103% de plus

Source : <https://www.combien-coute.net/hotel3/>

Dans ce cadre, il est donc difficile pour la destination Djibouti d’être compétitif au niveau global, le prix de l’hébergement pour les voyageurs – et en particulier pour le segment moyen de gamme – n’étant absolument pas représentatif de la qualité et du service offerts. Un classement internet des pays les plus chers dans la catégorie « hôtellerie 3 étoiles » positionne Djibouti en troisième position derrière les Bermudes et le Groenland. La question n’est pas tant de la justesse des informations existantes ou non mais simplement de situer Djibouti en terme de compétitivité-prix et des raisons de cette classification.

Figure 6 -Distribution des dépenses (restaurants et hôtels)



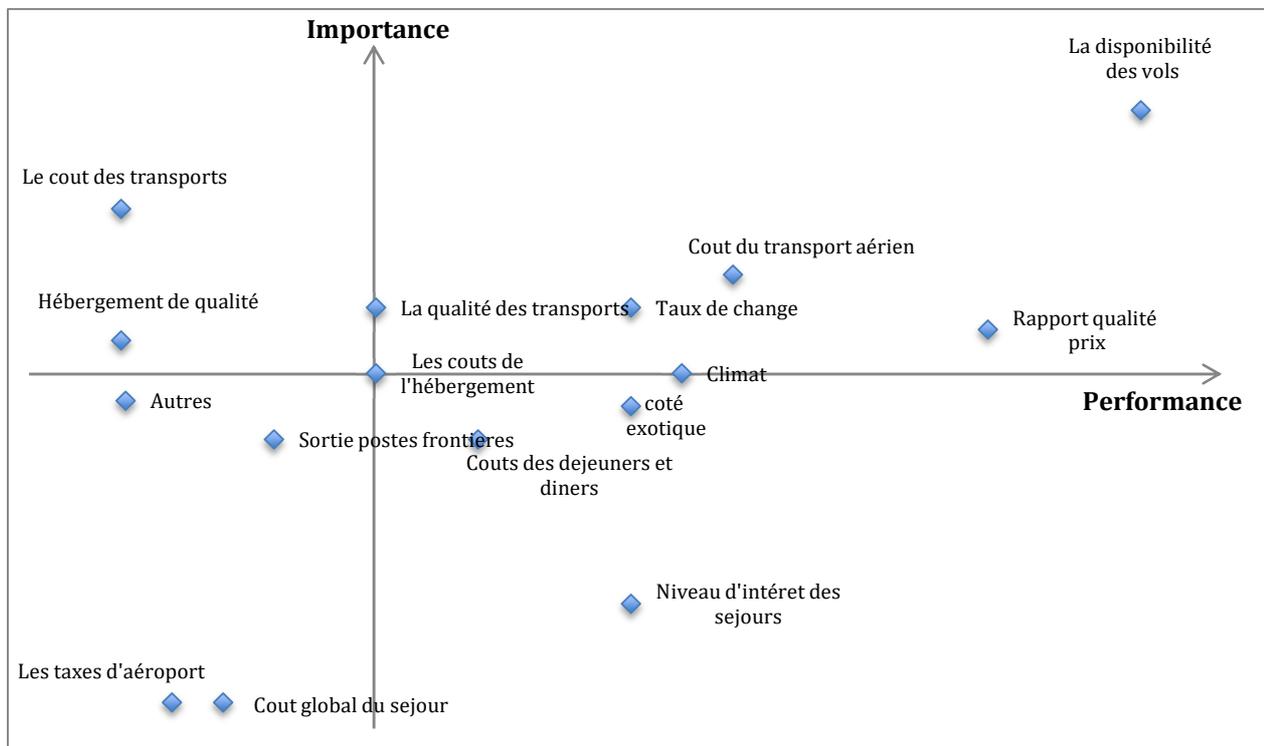
Un autre point abordé par les opérateurs est celui des Impôts élevés sur les bénéfices pour les jeunes entreprises et le peu d’encouragements à l’entrepreneuriat pour les nationaux (problèmes d’accès au crédit pour construction et rénovation). D’autre part, il existe une double tarification avec de fortes réductions pour les hôtels de plus de 200 chambres au regard de leur impact sur l’emploi. Depuis presque 2 ans, on observe l’installation de systèmes solaires financé par la Banque Mondiale dans la région de Tadjourah et à Ali Sabieh. Il est également sujet de l’installation d’un projet solaire photovoltaïque sur le grand barra et le petit barra.

Géothermie – Le pays est divisé sur deux opérateurs (EDD et l’ODEC). L’EED prévoit de forer dans la zone de Fialé en 2018. Le premier des 4 forages aurait pour objectif de désengorger la centrale existante. Il est aussi à noter que certaines parties du Nord et de l’Est fonctionnent toujours au générateur diesel.

- **Coûts de transport**

Les agences de voyages Djiboutiennes mettent en lumière le prix élevé du transport depuis l’Europe mais aussi à l’intérieur du pays (figure 5)¹¹. Pourtant, dans le questionnaire distribué aux agences de voyages et compagnies aériennes, le coût de l’aérien est plutôt perçu de manière positive au contraire des transports terrestres et maritimes à l’intérieur du pays (coût du carburant).

Figure 7 – Evaluation des services et produits touristiques par les agences de voyage



Si de nombreux projets de réhabilitation du réseau routier sont en cours, les délais ne sont pas toujours clairs et les financements pas toujours acquis. Ainsi certaines zones touristiques du pays demeurent toujours difficilement accessibles. L’ouverture de la ligne de chemin de fer entre l’Ethiopie et Djibouti devrait permettre de faciliter le déplacement des touristes internationaux mais également de préserver le réseau routier existant avec le développement du FRET entre les deux pays.

¹¹ Le quadrant Nord-Ouest de la figure 5 indique, selon les agences de voyage Djiboutiennes, les critères importants pour lesquels les visiteurs sont insuffisamment satisfaits : Cout des transport et hébergement de qualité. Toujours selon les agences de voyage, le quadrant Nord-Est représente les points forts du tourisme Djiboutien avec un accent particulier sur la disponibilité des vols et le cout du transport aérien. Le quadrant Sud-Est représente des avantages potentiels en ce sens où les visiteurs sont principalement satisfaits par le niveau d’intérêt des séjours et le coté exotique sans pour autant avoir d’attentes particulières à ce sujet. Par contre les critères du quadrant Sud-Ouest ne sont pas bien perçus mais ils ne sont peu importants pour les visiteurs (cout global du séjour et taxes d’aéroport). La taille de l’échantillon des agences de voyage et leur évaluation au nom de leurs clientèles sont deux facteurs qui incitent à donner plus d’importance et de significativité aux résultats de la figure 3 obtenus auprès d’un échantillon plus représentatifs de visiteurs internationaux.

III.3.2.2. Facteurs non liés au prix

- **La stabilité politique**

- ✓ La question de l'instabilité régionale (Somalie, Erythrée, Yémen, etc.) est centrale à la dynamique de développement touristique de la république de Djibouti. Elle sera également déterminante dans les objectifs de court terme du futur schéma directeur de développement du tourisme durable de Djibouti. Elle se répercute aussi sur les déplacements intérieurs avec des interdictions régulières de passage sur certaines zones (Nord-est et Nord-Ouest).
- ✓ L'indice de corruption de La république de Djibouti peut s'apparenter à un frein aux investissements directs étrangers (123/176 – Transparency international).

- **Proximité géographique de marchés à forte densité et pouvoir d'achat**

- ✓ A ce jour, l'Ethiopie (Marchés des nationaux et expatriés non exploités) apparaît comme une réelle opportunité pour le développement du tourisme balnéaire. Les entretiens menés en Ethiopie avec les acteurs publics et privés du tourisme éthiopien confirment une forte volonté de faire de Djibouti une extension de l'Ethiopie. Toutefois des freins demeurent en matière d'immigration et de transactions internationales entre les deux pays. En effet, l'Ethiopie impose des procédures administratives de vérification et des délais de réception des transferts qui peuvent constituer des contraintes et des freins au développement du tourisme régional. Cela comprend aussi, pour les éthiopiens, un plafond limité des devises autorisées lors des voyages ;
- ✓ Avec le départ récent d'une clientèle basée localement (militaires et fonctionnaires français) et de leurs visiteurs, les acteurs djiboutiens doivent aujourd'hui réfléchir aux attentes des nouveaux arrivants (Allemands, Espagnols, Chinois, Japonais, Américains, etc.). Actuellement, il n'existe pas de réponse appropriée et de stratégie d'évolution des produits et services.
- ✓ Djibouti n'a qu'un faible volume de visiteurs loisirs au regard de la proximité de hubs internationaux majeurs (Ethiopie, Kenya, Dubaï, Istanbul).

- **Le contexte politique autour du tourisme**

L'économie Djiboutienne est aujourd'hui particulièrement dépendante de ses activités portuaires. Pour cela, il apparaît nécessaire de prendre en compte cette considération dans les stratégies dédiées au tourisme. Le secteur du tourisme n'est actuellement pas en mesure de devenir prioritaire, pour autant, il est nécessaire de mettre en place un cadre juridique (actuellement désuet) et une concertation régulière sur les questions y étant liées. Les rencontres organisées avec les différents ministères ont notamment mis en lumière un besoin de partage de l'information sur les questions d'infrastructures et d'éducation.

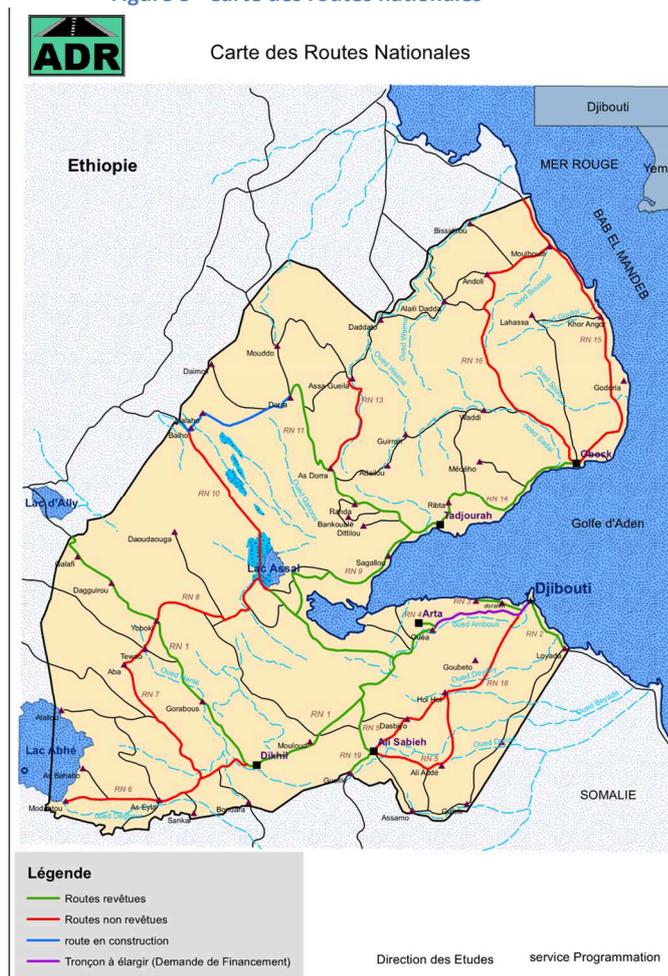
Bien qu'il représente une entrée de devises importante, le coût élevé des visas (basé sur le principe de réciprocité) constitue un frein pour le tourisme de loisirs et les familles. Toutefois,

le récent changement dans les conditions d'entrée sur le territoire Djiboutien, avec l'obtention des visas en ligne à l'arrivée à partir du 1er avril 2018, constitue un pas en avant dans la stratégie de croissance du secteur.

- **L'accessibilité**

Les problèmes d'accessibilité aux frontières terrestres (procédure et coût pour la délivrance de visas, points d'entrées et sorties, etc.) et ceux concernant les déplacements entre certains sites touristiques majeurs (barrages militaires) sont autant de facteurs impactant négativement l'image de la destination à l'international. Si des solutions semblent exister au niveau interne avec la coopération entre les autorités du tourisme (ONTD) et les opérateurs privés pour avertir à l'avance les services de l'immigration et l'armée, elles ne permettent pas aujourd'hui de garantir que tout le territoire Djiboutien soit visitable par les touristes internationaux. Pour le Ministère des transports, Djibouti n'a toutefois pas les infrastructures pour profiter des sites existants. Pour cela, il est important de définir les produits, leur tarif et la distribution.

Figure 8– Carte des routes nationales



Source : Ministère de l'équipement et des transports

Ali Sabieh : Le nouveau train en provenance de / pour l'Ethiopie est aujourd'hui opérationnel. Le train passager a aujourd'hui une capacité de 700 personnes avec un voyage tous les deux jours. Il est prévu de faciliter l'accès aux visas et les contrôles de passeports au départ et à l'arrivée uniquement. Le premier point d'arrêt à Djibouti sera la gare d'Ali Sabieh. Par ailleurs, le budget pour la route entre Hol Hol et Djibouti serait sécurisé et des travaux d'amélioration de l'axe routier Assamo - Ali Sabieh sont en cours pour permettre un transport plus rapide de

la production maraîchère et agricole d'Assamo (fruits et légumes) mais aussi les flux touristiques vers cette destination.

Dikhil : La DUE a confirmé que le dernier comité de pilotage du Biodiversity Management Programme de l'IGAD (programme transfrontalier Région Afar Ethiopie - Djibouti) s'est déroulé à Addis-Abeba en août 2017. A l'issue de ce comité, goudronner la route de Dikhil au lac Abbé a été la réponse apportée à la question posée relative à la continuation du projet. Il s'agirait d'un projet de 80 millions d'euros pour réaliser cette route de 80 kilomètres. L'opération de financement comprendrait un don de 10% sur les fonds régionaux de l'UE et d'un prêt de 90% par la Banque Européenne d'Investissement (BEI). Ce financement de la route entre Dikhil et le Lac Abbeh devrait permettre de faciliter non seulement les flux touristiques vers un des sites touristiques majeurs du pays mais aussi de permettre aux populations de la région de As Eylal de transporter les productions agricoles vers le reste du pays à moindre coût. Par contre, des points d'incertitude demeurent sur la partie finale de la route (village Kouta Bouya) et le besoin de protéger le site d'un flux trop importants de véhicules.

Arta : Si pour les autorités locales, la difficulté d'accès à la plage d'Arta est aussi une sérieuse contrainte (des travaux de bitumage par l'ADR sont prévus), le paysage et les différentes couleurs de roches tout au long du trajet sont uniques à Djibouti. Enfin, l'aménagement côtier devra également prendre en compte les zones dédiées au tourisme, à la pêche et à la préservation du récif corallien.

Obock : La distance entre Djibouti et Obock est de 240 km mais il est possible de prendre le Ferry (dimanche et mercredi) ou l'avion pour Ras Syan avec la finalisation du projet de la compagnie Touchroad. Une étude est en cours pour la construction d'une route entre Obock, Godoria et Ras Siyan (BEI).

Tadjourah : Les djiboutiens préfèrent se rendre à Tadjourah par la route mais il est également possible de s'y rendre en Ferry (samedi, mardi, jeudi et vendredi). Un nouveau ferry est attendu pour 2019 dans le cadre de la coopération avec le Japon. Au nord de la région, la route entre Tadjourah et Balho est en cours de finalisation et un projet de construction de route entre Randa et Bankouale est en discussion.

Concernant l'aérien, l'aéroport International de Djibouti accueille des compagnies telles que Turkish Airlines, Air France, Ethiopian Airlines, Kenya Airways, Qatar Airways, Fly Dubai et bientôt Saudia Airlines et Rwanda Airlines dont l'accord bilatéral aérien a été signé récemment. La compagnie nationale Air Djibouti a également redémarré ses activités à l'international et prospecte pour la construction de deux aéroports à Tadjourah et Ali Sabieh (sites identifiés mais financements non acquis). Pour le moment, la priorité est donnée à la réhabilitation de l'aéroport existant :

- Aménagement de l'air de stationnement
- Augmentation de la capacité d'accueil de l'aérogare
- Rénovation des pistes d'atterrissage
- Acquisition de matériels de navigation performants

- ***Les ressources naturelles, culturelles et anthropiques***

Au-delà des richesses naturelles présentées plus haut dans ce document, il existe également dans chaque région des groupes mixtes (hommes & femmes par catégorie d'âges) de danses et chants dont les services sont loués pour des événements ou des mariages. Ces groupes sont couronnés par le chef du village et passent le témoin de générations en générations.

Enfin, les fermes agropastorales de la région de Dikhil représentent un intérêt pour le tourisme (agrotourisme) avec la production de lait de chèvre et de chamelle.

III.3.3. Le besoin d'une identité forte

Si Djibouti faisait parti des principales destinations à visiter pendant l'année 2018 pour le guide touristique « Lonely Planet », la destination n'en a pas pour autant acquis une identité, au contraire, les terminologies utilisées restent vagues mais elles encouragent toutefois à la découverte d'un pays surprenant.

L'identité d'un pays passe par des références culturelles, y compris des faits marquants de son histoire ; des sites naturels remarquables ; des pratiques et traditions qui marquent l'imagination. En termes d'identité, au niveau international, Djibouti souffre de deux problèmes¹² :

- Le premier est spécifique à la France, où l'image du pays est fortement associée à un passé colonial et une présence militaire ;
- Dans le reste du monde, Djibouti ne correspond à aucune référence historique ou culturelle. L'image n'est donc ni positive ni négative. Très peu de voyageurs potentiels seraient capables de citer un fait marquant par rapport au pays, ni même de le situer sur une carte.

La construction d'une image forte est donc un travail de nature culturelle, où les autorités touristiques auront également un rôle à jouer. Il s'agit d'un travail de fond, sur la base des ressources culturelles du pays, en particulier :

- Son identité géographique et géologique très remarquable ;
- L'histoire et l'identité de ses peuples, depuis les temps anciens jusqu'à nos jours ;
- La particularité culturelle d'un pays qui marie des pratiques séculaires, un passé colonial et la recherche d'un nouveau rôle dans une région en turbulence mais à très fort potentiel.

III.3.4. Un cadre institutionnel inapproprié

Si le tourisme Djiboutien opère dans un cadre encore peu défini, des recommandations existent toutefois :

- ✓ **Vision Djibouti 2035 "élaboration et la mise en œuvre d'une vigoureuse politique touristique (p. 64)** mais aussi d'une politique portant sur l'organisation, l'encadrement du secteur artisanal et la promotion des produits de l'artisanat sur les marchés nationaux et internationaux (p. 72)".
- ✓ **SCAPE " besoin de cadres sectoriels de référence**, nommément un politique nationale du tourisme, l'établissement d'un schéma directeur pour l'aménagement de zones touristiques prioritaires et enfin le renforcement des moyens de l'ONTD (p. 75-76) La troisième mesure du SCAPE porte sur le renforcement des moyens de l'Office National du Tourisme Djiboutien (ONTD). Les points forts de ce renforcement de capacités porteront sur (i) l'augmentation

¹²Le développement commercial et industriel fort en cours peut aussi brouiller l'image de la destination. Pour cela il importe que le développement industriel et commercial aille de pair avec le développement du tourisme et que les délimitations nécessaires des secteurs soient clairement définies.

significative de la subvention publique; (ii) la mise en place d'un service de promotion des investissements dans le secteur du tourisme en liaison avec ANPI ; (iii) la mise en place d'un meilleur système de collecte et d'analyse des statistiques du tourisme ; (iv) le lancement d'une grande campagne d'image sur Djibouti avec le concours des professionnels du tourisme, mais aussi des grandes entreprises publiques et privées établies à Djibouti.

Cela représente une opportunité offerte aux pouvoirs publics de s'engager fortement en faveur du tourisme durable.

III.3.5. Des zones touristiques à aménager et/ou à réhabiliter

Les zones touristiques de Djibouti sont pour la plupart sur le déclin, en particulier depuis le retrait des troupes militaires françaises mais aussi du fait d'une détérioration grandissante des infrastructures d'hébergement existantes. En effet, la plupart des campements touristiques ne permettent pas de satisfaire aux exigences des nouvelles clientèles de visiteurs internationaux et nationaux. Si des structures plus récentes, comme celles de Djalelo et Assamo, permettent de répondre aux attentes des opérateurs et de certaines clientèles internationales, leur localisation ne se situe pas aux alentours des principaux sites touristiques.

Image 11 – Campements touristiques



Une réflexion sur l'organisation et l'offre de produits et services sur les sites touristiques, mais aussi entre ces derniers (toilettes publiques, buvettes, etc.), et sur la réhabilitation des structures d'hébergement est prioritaire. Ainsi, aucun site touristique majeur, y compris les « sites étapes » comme le Canyon de Dimbiya, ne possède de toilettes publiques ou autre structure d'activité ou de repos. Pour autant, on retrouve souvent des vendeurs de souvenirs, lesquels pourraient être associés au développement de services aux visiteurs.

Enfin, au-delà de l'hébergement, il n'existe que très peu de sites, à l'exception de Godoria et Ditolou, avec des activités et/ou des retombées pour les communautés locales.

III.3.6. Des compétences et des ressources limitées

La population urbaine représente 84 % de la population totale et plus de 75 % des habitants se concentrent à Djibouti ville. La population rurale représente donc 16 %. En milieu rural, la situation est particulièrement dramatique avec une pauvreté relative de 96.7 % et 83 % de la population vivant dans l'indigence (Dia et Duponnois, 2010). De ce fait, il est difficile de trouver du personnel qualifié à l'extérieur de Djibouti ville. En effet, si des lycées existent dans les régions, l'unique lycée d'enseignement aux métiers du tourisme se situe à Arta à proximité de Djibouti ville¹³. Aujourd'hui, il n'existe pas d'autres formations aux métiers du tourisme. En effet, le BTS tourisme ouvert en 1996, a par la suite été stoppé par rapport à une absence de débouchés (2002). En 2006, le tourisme a été une spécialité ré-ouverte sous forme de DUT (2007-2011), puis en 2013, il a subi une réforme de sa maquette tout en restant dans le tourisme mais très général. Après deux promotions, le projet a finalement été arrêté pour les raisons suivantes :

- Au niveau des étudiants, il existait une difficulté à l'insertion professionnelle avec une reconversion des étudiants vers l'aérien et non dans les agences de voyages. Si des liens existaient avec l'université de Toulouse¹⁴, la demande de la part des étudiants était quasi inexistante avec seulement 5 étudiants la dernière année du DUT;
- Les professeurs n'étaient pas spécialistes dans le domaine mais plus dans les domaines de l'économie publique et autres secteurs liés.

Aujourd'hui, la création d'un master tourisme est en discussion avec l'université de Montpellier et une coopération universitaire avec l'université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne vient de démarrer dans le cadre d'un master « Droit, économie, gestion : Transports internationaux et stratégies logistiques ».

Après une période de fermeture, le lycée hôtelier d'Arta a ouvert de nouveau en 2015/2016. Le lycée hôtelier d'Arta comptait 117 élèves pour cette année scolaire 2017/2018. Un financement du cadre intégré renforcé (CIR) viendra très prochainement appuyer la remise en état des équipements et le renforcement des capacités des formateurs. Pour autant, une réflexion doit être menée sur la sélection des élèves au regard des remarques du secteur privé concernant le faible intérêt de ces derniers pour les métiers du tourisme. En effet, jusqu'à présent, les élèves du lycée hôtelier d'Arta n'avaient pas choisi cette orientation mais se l'étaient vu imposer et, qui plus est, ces élèves étaient généralement ceux qui ne pouvaient pas intégrer d'autres structures de formation.

¹³L'étude des compétences et des ressources pose la question de la compétitivité. L'enseignement secondaire du second cycle à Djibouti comprend deux formations :

- Le lycée d'enseignement général et technologique qui prépare en trois ans (seconde, première, terminale) aux diplômes suivants : baccalauréat général et technologique;
- Le lycée industriel et commercial (voie professionnelle) qui prépare aux diplômes suivants : brevet d'études professionnelles (BEP) en deux ans, et baccalauréat professionnel en deux ans après l'obtention d'un BEP.

L'enseignement technique et professionnel est essentiellement public. Il est dispensé aux collèges d'enseignement professionnel au niveau moyen, et aux lycées techniques et professionnels, y compris le lycée hôtelier d'Arta, et le lycée industriel et commercial (LIC) de Djibouti au secondaire.

¹⁴Possibilité de bourses pour les étudiants de licence afin de faire un master à l'étranger : 600-700 Euros mensuellement + frais d'inscription pris en charge.

En 2017, le ministère de l'éducation s'est vu remettre la propriété d'un centre de loisirs auparavant utilisé par les militaires français. L'objectif affiché est d'étendre la gamme des formations aux métiers du tourisme (guides / animateurs touristiques) en plus des formations actuelles dans l'hôtellerie. Il est de plus en plus évoqué la possibilité d'utiliser des professionnels pour les formations (djiboutiens et étrangers).

Pour l'essentiel des acteurs touristiques, il existe un manque de communication autour du lycée hôtelier d'Arta. Le sommaire des discussions et considérations des hôteliers et restaurateurs autour du lycée hôtelier d'Arta se résume comme suit:

- ✓ Considération d'un manque d'outils au sein de l'école hôtelière;
- ✓ Besoin de travailler plus sur la formation (la pratique) et les outils (notamment en pâtisserie);
- ✓ Régression dans la qualité des stagiaires (la question de la qualité des formateurs);
- ✓ Pas d'association des professionnels aux curriculums;
- ✓ Absentéisme des stagiaires – manque de motivations (stages non rémunérés) et remise en question du processus de sélection (orientation par l'échec);
- ✓ Besoin de rapprocher l'école d'Arta de Djibouti (le CIR a prévu un bus pour l'accompagnement des stagiaires)
- ✓ L'essentiel des étudiants est recruté par les hôtels haut de gamme (déséquilibre créé par ces établissements) comme le Kempinski et le Sheraton. De ce fait, les hôteliers et restaurateurs se plaignent d'une absence de main d'œuvre qualifiée.

A la différence des établissements dits de "chaîne", on observe dans les établissements de bas et moyenne gamme des taux de rotation important des personnels (durée moyenne dans un emploi 8 mois). Les explications à cette différence entre les deux types d'acteurs peut se trouver dans les avantages offerts par les premiers (salaires et avantages). Dans les établissements plus de type familiaux ou moyen de gamme, le salaire d'un/e apprenti/e avoisine les 30,000 à 40,000 francs Djiboutiens. Le plan de formation des opérateurs de tourisme (Ifrah, 2017) propose une évaluation des besoins par secteur d'activités et acteurs.

Tableau 11 – Identification des besoins de formation

DOMAINE DE FORMATION	CONTENUS	BÉNÉFICIAIRES
Linguistique	Maîtrise des langues étrangères - Anglais - Arabe - Chinois	Tous les professionnels du Tourisme
Communication	Accueil clientèle	Tous les professionnels du Tourisme
Nouvelles technologies	Maîtrise des outils et logiciels - Conception de site Web - Logiciel spécialisé Amadeus - Logiciels Bureautiques	Campement Agences de voyages
Management de projet	- Gestion de projets touristiques - Connaissance de l'environnement « géo-touristique » et de la culture touristique - Comptabilité	Ag. de voyage-Campement Guides touristiques Hôtels /Agences
Restauration	- Spécialisation en cuisine - Pâtisserie	Hôtellerie / restauration

Source : Ifrah (2017)

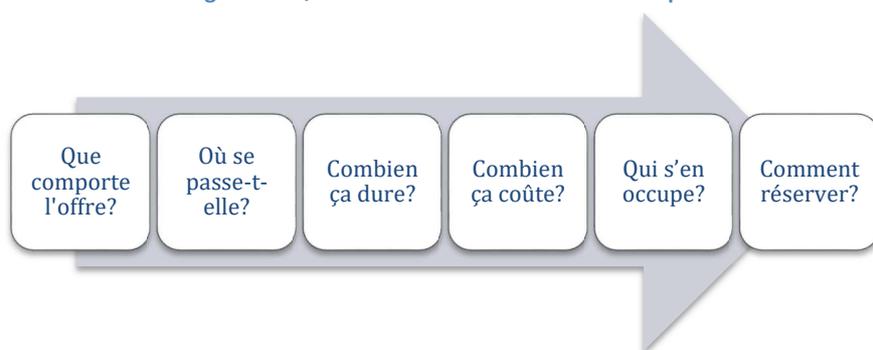
Dans l'aérien, Air Djibouti confirme la venue de l'académie de l'aviation de l'Azerbaïdjan pour le personnel naviguant avec 24 personnels de cabines formés pour les Boeing 737. Actuellement, il ressort qu'il n'existe pas spécialement de besoins de former le personnel au niveau national à court terme mais plus à moyen terme en particulier pour le personnel au sol. De nombreux partenariats sont en cours dans des stratégies gagnants-gagnants.

Depuis le lancement du document « Vision Djibouti 2035 », et la priorité donnée au tourisme, beaucoup de communication se fait autour de la formation professionnelle via des émissions ou reportages TV et radio mais aussi au travers de séances d'information dans les collèges (Olympiades des métiers en 2016) pour intéresser les jeunes à se former aux métiers de l'hôtellerie et du tourisme.

III.3.7. Une offre non structurée

Si l'on considère qu'une offre structurée permet au visiteur d'accéder facilement à l'activité qui l'intéresse, alors la structuration de l'offre Djiboutienne est faible par rapport à d'autres destinations. Ceci est valable autant pour les produits clés en main que pour l'achat de composants d'un voyage (auto-crédation).

Figure 9 – Questions autour d'une offre touristique



Aujourd'hui, la plupart des acteurs touristiques djiboutiens s'en remettent aux O.T.A. et ne possèdent pas leur propre site internet. Seulement 6 acteurs sur les 15 présents à l'atelier sur les hébergements vont régulièrement sur Tripadvisor pour suivre les évaluations faites de leurs produits et services, et y répondre parfois. Peu regardent les commentaires sur leurs concurrents. Par contre, certains acteurs considèrent que certains des commentaires négatifs doivent venir de la concurrence et non de leurs clients.

Une offre touristique comprend l'ensemble des services et biens finals proposés par le secteur touristique aux consommateurs. Pour assurer un service professionnel, les opérateurs doivent miser sur une offre structurée. Dans l'esprit de nombreux professionnels Djiboutiens, il y a produit dès lors qu'une offre est élaborée et mise sur le marché pour attirer et satisfaire une demande. Dans cette optique, une attraction ou un site touristique, est considéré comme un produit. Cazes (1992 : 69)¹⁵,

¹⁵CAZES, G. (1992), Fondements pour une géographie du tourisme et des loisirs, Paris, Bréal, Coll. Amphi Géographie

propose au contraire de réserver le terme à un assemblage de prestations et services (hébergement, restauration, animation, transport, excursion, visites, ...) autour d'un site recherché ou d'une activité particulière qui donnent son identification au produit.

IV. Les orientations stratégiques

Les orientations stratégiques du schéma directeur s'inscrivent dans les recommandations des assises du tourisme de Djibouti. Les premiers résultats et analyses du schéma directeur, présentés en séance plénière à l'ouverture des assises, ont permis d'orienter et de faciliter les discussions sur les questions majeures pour le développement d'un tourisme durable à Djibouti. Issus notamment des ateliers de discussions sectorielles organisés en octobre 2017, ces premiers résultats et analyses ont donc été approfondis pour permettre aussi bien des orientations que des décisions.

Tableau 12 – Recommandations des assises du tourisme

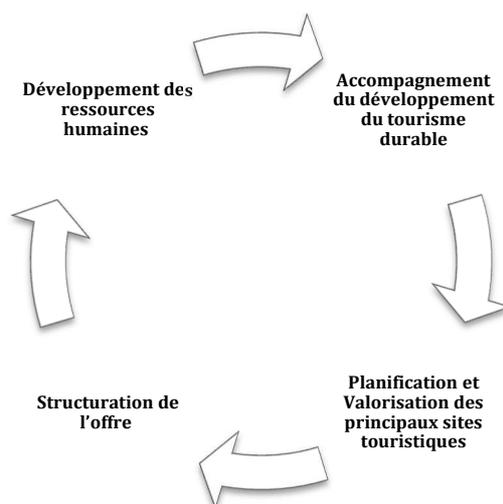
Discuter de la proposition d'un modèle de Tourisme Durable Culturel pour Djibouti	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion et régulation du tourisme <ul style="list-style-type: none"> – Réformer l'Office National du Tourisme de Djibouti (ONDT) afin de répondre aux nouveaux objectifs de la vision 2035 – Continuer et maintenir la dynamique de dialogue et de concertation issue des assises du tourisme (2018) avec les professionnels du tourisme et des secteurs associés – Faciliter l'entrée, l'accueil et le déplacement des touristes internationaux sur le territoire • Planification du tourisme, préservation et valorisation des patrimoines culturel et environnement naturel <ul style="list-style-type: none"> – Définir des zones prioritaires d'aménagement touristiques durables – Encourager les sollicitations à l'investissement par la disponibilité d'informations statistiques, de zones foncières viabilisées et de dispositions fiscales incitatives. • Structuration de l'offre touristique <ul style="list-style-type: none"> – Faciliter l'émergence de nouveaux produits touristiques respectant de nouveaux standards et normes de qualité et d'environnement – Améliorer la compétitivité des entreprises touristiques • Infrastructures <ul style="list-style-type: none"> – Mettre en place une stratégie de « corridors touristiques » reliant l'attractivité du littoral aux sites touristiques de l'intérieur – Améliorer les transports intérieurs et les infrastructures vers et au sein des zones prioritaires d'aménagement touristiques durables • Marchés et Marketing <ul style="list-style-type: none"> – Promouvoir une image touristique internationale forte de Djibouti basée sur les recommandations du schéma directeur de développement du tourisme durable ; – Démocratiser l'accès au tourisme et aux loisirs pour l'ensemble de la population, des plus jeunes aux plus âgés, en favorisant le tourisme domestique, comme deuxième pilier du développement touristique, au côté du tourisme international – Etablir des unités relais pour la promotion du tourisme domestique et international en régions • Formations et qualifications <ul style="list-style-type: none"> – Appuyer les formations initiales en hôtellerie et restauration du Ministère de l'Education en favorisant la formation des formateurs – Renforcer la formation professionnelle continue des cadres des secteurs publics et privés du tourisme – Renforcer la formation professionnelle continue pour répondre aux nouvelles demandes (langues, informatique, technologies) • Financement du tourisme <ul style="list-style-type: none"> – Assister l'accès aux financements des investissements productifs – Mettre en place des financements innovants (leasing, participatif) 	

- Mobiliser les ressources budgétaires pour assurer la mise en marché internationale de l'offre touristique de Djibouti

Les chapitres suivants visent donc à proposer des stratégies, des actions et des projets pour répondre aux recommandations des assises du tourisme de Djibouti. L'objectif du schéma directeur n'est toutefois pas de répondre à toutes les recommandations de ces assises. Ceci en particulier car la stratégie nationale, issue des assises, s'inscrit sur un période plus longue que le schéma directeur (5 ans) bien que certaines actions pourraient voir le jour très rapidement. Pour transformer la destination Djibouti en leader touristique régional, des investissements importants de long terme sont nécessaires. Pour rappel, le schéma directeur est un outil de court-moyen terme visant, non seulement à proposer des axes prioritaires d'intervention pour inscrire durablement le tourisme dans l'économie Djiboutienne, mais aussi pour permettre d'amorcer une transformation dans le fond et principalement en terme de qualité de l'offre touristique existante.

Pour cela, en réponse aux recommandations des assises du tourisme, et aux constats quant aux priorités pour faire du secteur un levier économique fort sur la base de l'existant, il est proposé de regrouper les orientations stratégiques au sein de quatre axes majeurs (figure ci-dessous).

Figure 10 – Axes d'intervention



Les axes d'interventions sont interdépendant les uns des autres en ce sens où la combinaison des différentes interventions augmentera la qualité, la portée et la pérennité des impacts. Nous verrons dans une partie suivante que des réformes sont nécessaires pour permettre une plus grande efficacité des propositions et actions à venir.

IV.1. Accompagnement du développement du tourisme durable

Pour permettre un développement du tourisme durable à Djibouti, il est tout d'abord prioritaire de réfléchir aux stratégies d'**optimisation de la mise en œuvre du schéma directeur de développement du tourisme durable de Djibouti** (Fiche Action 1). La question de l'appropriation des propositions et interventions par les acteurs publics et privés de ce schéma est centrale. Leur réussite repose en particulier sur la création d'un comité de pilotage sur la base du volontariat ou d'une représentativité de chaque secteur d'activité. Dans l'attente de la mise en place du comité mixte, une instance provisoire constituée des membres du conseil administratif actuel de l'ONTD pourrait être proposée.

La refonte attendue du secteur du tourisme ne doit pas uniquement se faire au niveau de ses cadres opérationnel et institutionnel mais aussi à travers la constitution de nouveaux réseaux de plaidoyer, de lobbying et d'échanges d'information.

Des outils seront nécessaires afin de faciliter ces transformations. Les acteurs du tourisme doivent avoir connaissance des tendances du secteur, via la **mise en place d'un rapport annuel sur les statistiques du tourisme** (fiche Action 2), et des bonnes pratiques ou conduites à tenir pour enclencher la **mise en œuvre d'une démarche de développement durable de la destination** (Fiche Action 3). Avec l'aide de l'expert en marketing, l'ONTD déterminera des critères de qualité pour différentes sortes de produits de tourisme. Ces critères comprendront : la clarté et la transparence de l'offre ; la qualité du service, à l'achat et pendant le voyage ; le rapport qualité/prix ; la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux, etc. A de nombreuses reprises, il est apparu que le seul changement dans les comportements des acteurs du tourisme pouvait considérablement réduire, voire annihiler, certaines problématiques (coût de l'énergie, insatisfaction client, dégradation des sites, etc.).

Aussi, le tourisme de demain passe par une **approche inclusive du développement touristique dans et autour des zones prioritaires d'aménagement touristique** (Fiche Action 4), dans un premier temps, puis à l'échelle nationale par la suite. Il s'agit d'encourager la création de liens et les contacts entre les différents acteurs de l'industrie touristique tout en instaurant des partenariats avec et entre les acteurs privés, en stimulant l'économie locale et en favorisant l'intégration des femmes et la participation des communautés locales afin de mieux comprendre leurs besoins et leurs attentes. Dans le cadre de l'implication des populations locales dans le développement du tourisme, il importe aussi d'apporter des bonnes pratiques et de sensibiliser :

- Sensibilisation des populations locales aux opportunités associées au tourisme (approche participative) et aux pratiques responsables à mettre en œuvre pour un impact pérenne ;
- Gestion des déchets des campements touristiques particulièrement isolés en milieux sensibles ou fragiles ;
- Education à l'environnement dans les écoles et collèges en basse saison touristique, y compris par l'association des guides de Djibouti via une collaboration avec le ministère de l'éducation nationale (animation de classes vertes, sorties scolaires de découverte de la nature, etc.)
- Sensibilisation des touristes domestiques via un accès aux guides locaux à prix préférentiel en basse saison

Les travaux menés auprès des visiteurs internationaux à l'aéroport international de Djibouti ont justement mis en lumière cette attente pour un tourisme plus culturel ou expérientiel¹⁶ permettant de faire vivre aux touristes une expérience authentique tout en générant des retombées pécuniaires substantielles aux habitants locaux. Il importera donc, une fois cette nouvelle direction prise, d'en faciliter la mise en valeur par le **développement d'un cadre stratégique pour le marketing** (Fiche Action 5) de la destination et de l'approche inclusive adoptée. Cette dernière action a pour objectif de coordonner l'ensemble des actions de marketing prévues pendant les prochaines années. Elles comprendront :

- La collecte et l'utilisation des données statistiques (fiche action 2) ;
- Le marketing interne (fiche 14) ;

¹⁶Le tourisme expérientiel est un outil de différenciation, permettant de se démarquer sur des marchés touristiques de plus en plus concurrentiels. Il répond aux attentes des consommateurs en leur permettant de donner du sens à la consommation touristique.

- L'interprétation touristique des grands sites et des villes historiques, dans le cadre des actions décrites dans les fiches 7 et 8 ;
- La commercialisation et la labélisation de produits touristiques (fiche 12 et 3) ;
- La gestion des outils digitaux de promotion, en particulier par le web ;
- Le développement de relations avec les opérateurs étrangers.

IV.2. Planification et valorisation des principaux sites touristiques

La planification du tourisme Djiboutien doit, certes, se faire au regard des nouveaux marchés régionaux et internationaux, et des axes de différenciation identifiés, mais elle doit aussi s'inscrire dans le cadre d'une exploitation commerciale responsable et équitable des ressources et des traditions.

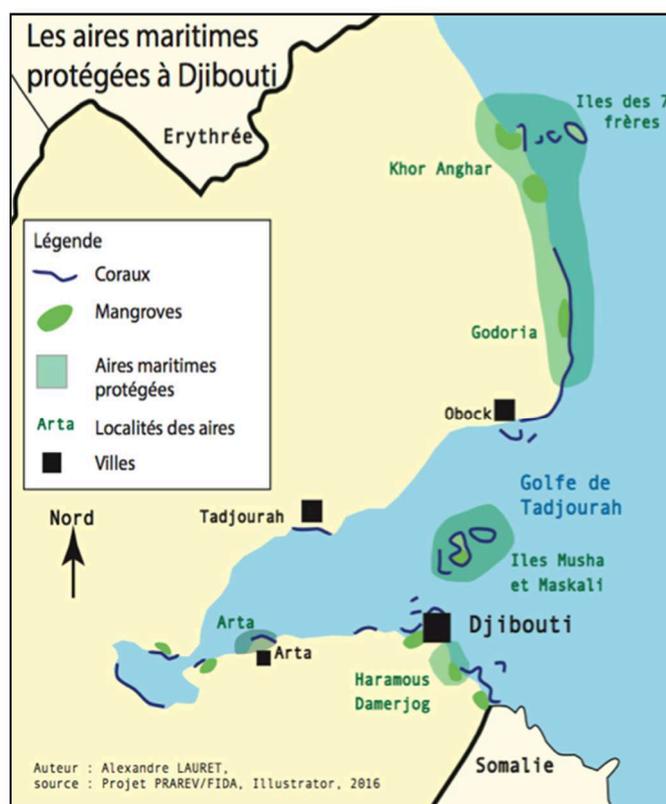
- ✓ Réussir commercialement et économiquement,
- ✓ Contribuer à la préservation de l'environnement et des cultures,
- ✓ Assurer la responsabilité sociale du produit.

Au regard de l'intérêt croissant pour la république de Djibouti, et dans l'optique d'appuyer les propositions du document « Vision Djibouti 2035 », de la SCAPE et des Plans de Développement régionaux, il importe de **confirmer les zones d'aménagement touristiques existantes et/ou d'en identifier de nouvelles** avec pour objectif particulier des revenus durables pour la conservation des aires protégées et le développement¹⁷. Ceci doit être fait dans une optique fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destiné à la réalisation de projets d'investissement touristique responsable (fiche projet 6). Ces partenariats publics-privés auraient notamment pour objectif de :

- Réglementer la qualité des paysages / intrusion visuelle via la création de cahiers des charges spécifiques pour chaque zone d'aménagement touristique prioritaire ;
- Faciliter la protection des aires protégées via le financement de postes d'éco-gardes par les investisseurs lesquels bénéficieront en retour de la protection de l'écosystème unique dont ils tirent profit. Ainsi il serait possible d'utiliser les premiers éco-gardes d'Arta comme formateur pour les autres zones balnéaires et étendre les responsabilités des éco-gardes aux surveillances de baignades et gestion des publics sur les plages. Ces derniers pourraient être financés dans le cadre des accords de partenariats public-privé (concession)
- Faciliter l'emploi de populations locales via un engagement du gouvernement à identifier des personnes ressources et financer des formations au lycée hôtelier d'Arta ou via des accords de partenariats internationaux (CTTI en Ethiopie).

¹⁷ <https://www.cbd.int/tourism/doc/tourism-partnerships-protected-areas-fr-web.pdf>

Image 12 – schéma des aires maritimes protégées de Djibouti



Source : Projet PRAREV/FIDA 2016

Les Schémas d'Aménagement des zones touristiques prioritaires seront des documents d'urbanisme. Ce sont ces documents qui permettront de délivrer les permis de construire des bâtiments indispensables à l'exploitation des zones. Ces schémas d'aménagement ne sont pas à confondre avec les schémas d'aménagement urbain existant (Djibouti, Obock, Tadjourah). Ils seront spécifiques aux zones sélectionnées. Enfin, ces partenariats doivent se faire dans le cadre d'une approche prospective et non dans un cadre de simple incitation à l'investissement. Il faut donc identifier et attirer des leaders/champions dans le secteur de l'hôtellerie responsable (Six Senses, Hotel verte, etc.). Une mise à niveau du site de l'ANPI sera également nécessaire;

Si l'objectif des zones d'aménagement touristique prioritaire est, tout en accroissant les volumes de lits disponibles, de faciliter et de contribuer à la préservation des aires protégées et des grands sites touristiques sélectionnés, des **plans de développement touristiques des grands sites et des villes historiques** (fiches 7 et 8) – avec une première phase sur deux sites pilotes – permettront de structurer l'offre de produits et services actuelles et à venir. Ils constitueront notamment un outil de facilitation de la mise en tourisme et du processus de mise en œuvre d'une signalétique d'interprétation patrimoniale sur les sites majeurs.

Ces plans faciliteront notamment les ambitions plus grandes entrevues pendant les assises du tourisme. Il s'agit de faire des sites phares de véritables locomotives du tourisme. S'il appartient généralement aux autorités compétentes de fixer un ordre de priorité pour les projets d'investissements touristiques en fonction de l'intérêt qu'ils présentent pour le développement des économies locales, les études menées sur les impacts des dépenses des clientèles touristiques doivent encourager à prioriser la ville d'Obock. En effet, il existe pour cette dernière une probabilité de retour économique qui se ferait de manière nettement plus rapide par le développement d'hébergements

attractifs aux touristes internationaux en vacances qu'avec des logements qui ciblent les touristes d'affaires 'en weekend'.

Si de nouveaux hébergements sont nécessaires pour une augmentation (maîtrisée) des flux touristiques, **la réhabilitation de l'existant et en particulier les campements touristiques** (Fiche Action 9) est une étape prioritaire du processus de planification du tourisme. Cette réhabilitation permettra de relancer le tourisme culturel et patrimonial, et par la même, une modèle pionnier de développement durable du tourisme. A cela, un travail d'amélioration des services, y compris la coordination des menus entre les campements et l'identification de produits locaux saisonniers (liens intersectoriels – Fiche Action 10) permettrait de relancer ces dynamiseurs d'économies locales rurales. Pour cela, il faut appuyer les coopératives agricoles à produire localement fruits et légumes afin de permettre aux opérateurs touristiques d'acheter les aliments frais sur place, au lieu de tout amener depuis Djibouti ville. Il existe d'ailleurs une réflexion menée par Djibouti Nature relative à la création d'une marque Assamo pour la production agricole locale (mangues, goyaves, melons, patates douces, tomates). Cette initiative est particulièrement intéressante pour l'image de la destination Assamo (et Ali Sabieh) avec une "Marque Produit du Terroir" ainsi que pour développer des liens entre le secteur du tourisme et celui de l'agriculture.

IV.3. Structuration de l'offre de produits touristiques

Pour structurer l'offre touristique, les acteurs du tourisme djiboutien doivent profiter des atouts et potentialités présentés, renforcer l'identité et la diversification des produits proposés, minimiser l'empreinte environnementale du tourisme, appuyer les communautés locales et leur développement, et assurer la conservation des patrimoines naturel et culturel. **Le développement de produits¹⁸ est « clé » pour le développement du tourisme à Djibouti.**

Les pouvoirs publics, les groupements professionnels et les associations peuvent tous faciliter le processus de structuration de l'offre: explication de l'offre, présentation des opérateurs, systèmes de réservation, création d'infrastructures (accueil, infos en ligne, etc.). Une compétition effective entre les acteurs doit se faire au niveau de la qualité et au profit des voyageurs. Actuellement, la rétention d'informations (circuits, prix, etc.) observée sur Internet et les réseaux sociaux nuit au développement du tourisme Djiboutien. L'accès à l'information, et plus particulièrement aux caractéristiques des produits touristiques, est un élément clef dans la décision des voyageurs de visiter une destination.

¹⁸Un produit étant un assemblage de richesses et de services qui permettent à un visiteur de vivre une expérience.



1. Premièrement, il est important de **regrouper les acteurs djiboutiens au sein d'associations sectorielles** (fiche Action 11). Il faut non seulement mettre en réseau les acteurs touristiques qui contribuent à la valorisation de l'offre locale mais aussi contribuer à la cohérence des projets touristiques du territoire qui s'adaptent aux besoins de la clientèle. Les acteurs doivent penser le tourisme de manière globale et non pas uniquement au niveau de leur entreprise. Ils font partis d'une destination dont ils sont les représentants. Un exemple montre la complexité du contexte de l'offre de biens et services touristiques. En effet, si les guides souhaiteraient davantage une association des acteurs du tourisme (par exemple Association du Tourisme Djiboutien) plutôt qu'une association regroupant les seuls guides, leur souhait d'obtenir un bureau des guides ne pourra pour autant se faire que via la création d'une association des guides officiels de Djibouti.

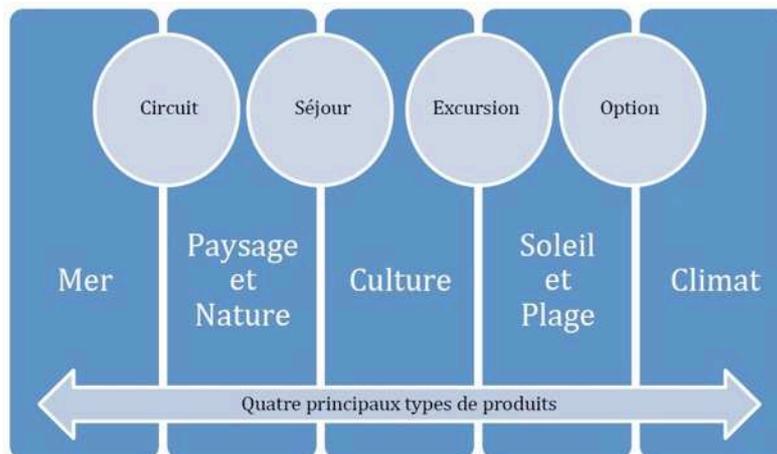
On peut définir le rôle des associations sectorielles à trois niveaux

- ✓ Education : Faciliter l'amélioration et la standardisation des services
 - ✓ Plaidoyer : Réfléchir ensemble aux problématiques du secteur et proposer des solutions
 - ✓ Communiquer : Mettre en place des outils ou des événements visant à faire connaître la destination
2. Deuxièmement, les associations peuvent établir des accords avec les autorités du tourisme pour fixer des objectifs de développement durable du secteur :
 - ✓ Profiter des atouts et des potentialités
 - ✓ Renforcer l'identité et la diversification des produits proposés
 - ✓ Minimiser l'empreinte environnementale du tourisme
 - ✓ Appuyer les communautés locales et leur développement
 - ✓ Assurer la conservation des patrimoines naturel et culturel
 3. Enfin, les bonnes pratiques et les efforts de tout un chacun pourront trouver une vitrine à travers les outils de communications et les stratégies de promotion des autorités du tourisme (Fiche Action 5 et 12). Il sera aussi possible pour l'ONTD d'organiser des rencontres avec les corps d'armées étrangères pour lever les craintes sur les questions de tourisme et de services touristiques et de se porter garant pour les opérateurs responsables.

Pour conclure, la qualification de l'offre touristique, c'est à dire, de positionner Djibouti sur des axes de différenciations et non des pôles touristiques est primordiale dans la structuration de l'offre touristique mais aussi dans la construction progressive d'une identité. Ainsi, les cinq types majeurs

d'expérience touristique (Mer, Paysage et Nature, Culture, Soleil et Plage, Climat) proposés dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur et de la structuration de l'offre touristique de Djibouti, sont indiqués dans la figure suivante. Comme cela a été présenté et validé le premier jour des Assises, l'expérience touristique djiboutienne sera structurée autour de quatre principaux types de produits : circuits, Séjour, Excursion et option. Les détails des produits se trouvent dans l' « étude produits » en annexe de ce document.

Figure 11 – Expériences et produits touristiques de Djibouti



Source : Etude produits, ITC (2018)

Pour cela, au-delà de l'offre existante, de nouveaux acteurs seront nécessaires et il sera essentiel de rapidement **structurer l'accueil et l'accompagnement des nouveaux porteurs de projets en matière touristique**(Fiche Action 13). Cette structuration aura notamment pour objectif de faire bénéficier ces porteurs de projets d'un accompagnement auprès des structures et incubateurs supportant et finançant les projets innovants. Ainsi, il s'agira pour l'ONTD de **mettre en œuvre une campagne de marketing interne** visant à coordonner les forces des acteurs du tourisme y compris les partenaires au développement potentiellement intéressés par des projets de tourisme responsable ou dans des projets de secteurs associés. (Fiche Action 14). Si chaque acteur s'engage individuellement dans des actions de développement et de commercialisation, l'impact global sera mitigé. Des actions d'information 'en interne' assurent une complémentarité dans les messages, ainsi qu'une amélioration générale de la qualité de l'offre. Une telle démarche aura une influence directe sur la réputation de la destination, surtout auprès des opérateurs. Autant qu'une campagne de promotion classique, elle se traduira en nombre de visiteurs, en durée de séjour et en dépenses par jour, mais de manière plus sûre et maîtrisée. Dans le cas de Djibouti, l'intérêt de focaliser le marketing sur les acteurs locaux est particulièrement évident. Avec une offre peu structurée, et n'ayant pas une grande capacité d'accueil, les campagnes de marketing à l'international risquent de susciter des demandes que le pays ne pourra pas satisfaire. Avec des opérateurs mieux informés et travaillant en collaboration, la destination sera mieux en mesure de gérer la demande, tout en augmentant progressivement la demande.

IV.4. Renforcer les compétences et les ressources humaines

Le renforcement des compétences touche tous les acteurs publics et privés du tourisme Djiboutien du niveau managérial aux métiers peu qualifiés. La mise en marche d'une démarche de qualité globale de la destination, dans le premier axe (fiche action 3), permettra dans un premier temps de générer des comportements responsables chez les acteurs publics et privés du tourisme et d'ancre les

professionnels et les personnels du tourisme dans l'ère du tourisme durable (hébergements, restaurants, guides, réceptifs, etc.). Si les guides de bonnes pratiques, ou plutôt, les codes de conduite prévus à cet effet seront des outils précieux pour les acteurs, leur élaboration permettra de finaliser un processus d'apprentissage et de renforcement de capacités plus théorique parfois. Cette approche globale permettra d'optimiser la mise en oeuvre du nouveau schéma directeur du tourisme durable et le processus d'évolution des cadres opérationnel et institutionnel.

Au-delà de l'association des acteurs publics et privés à la mise en oeuvre des « fiches action » et des activités du schéma directeur, il est proposé un **mécanisme spécifique de renforcement des capacités pour les cadres publics et privés du tourisme**(Fiche Action 15). A titre d'exemple, l'IREST (Institut de Recherche et d'Etudes Supérieures du Tourisme) de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne propose une formation de haut niveau destinée à des professionnels du tourisme à l'international, diplômés de l'enseignement supérieur ou ayant acquis une expérience significative et désirant acquérir une formation axée sur le savoir-faire touristique français. Effectués par des universitaires et des professionnels français et étrangers spécialistes du tourisme, les cours sont habituellement organisés avec des visites de lieux touristiques et d'entreprises à Paris, dans la région parisienne et en province (deux voyages d'études). En collaboration avec de nombreuses entreprises et institutions touristiques (Office du tourisme et de Congrès de Paris, Le Club Med, Accor, Pierre et Vacances, Atout France, etc.), la formation comprend un tronc commun et deux axes de formation (aménagement touristique des territoires et développement hôtelier) et un accompagnement pédagogique personnalisé assuré tout au long du programme en fonction du projet professionnel de chaque participant. Aujourd'hui, des ajustements (durée, période, visites) seraient possibles pour faciliter les objectifs du schéma directeur. Enfin, elle conduit à la délivrance du Diplôme d'Études Supérieures de deuxième cycle de l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. D'autres formations de court terme, méritant aussi un intérêt, existent en France et à l'international.

L'inauguration en Janvier 2018, par SE le Président de la République, du Centre Sectoriel de Formation aux Métiers de l'Hôtellerie et du tourisme d'Arta (CSFMHT) est un premier pas primordial pour répondre aux besoins du secteur privé. Pourtant, il semble aussi stimulant d'encourager la **mise en oeuvre d'un programme de partenariats et jumelages avec des institutions et écoles de formation aux métiers de l'hôtellerie et du tourisme ou des visites par des étudiants étrangers Européens ou Africains en hôtellerie et restauration**(Fiche Action 16). La raison réside dans le besoin de percevoir les métiers du tourisme comme une opportunité de carrière et non uniquement comme un emploi possible. Par la même, ce programme permettrait aussi de renforcer les capacités des personnels des campements touristiques en organisant des groupes mixtes dans le cadre de visites de loisirs et d'activités d'apprentissage. Au sein d'un processus complet de transfert de compétences, la visibilité du projet sur les réseaux sociaux (ex : création d'une page Facebook) deviendrait un outil de promotion du territoire et de ses richesses.

La mobilité et les échanges sont des éléments indispensables du processus d'apprentissage. Pour cela, les activités de formation des guides suivront également ce procédé à travers un **programme mobile de formation pour les guides locaux** (Fiche Action 18) avec la participation de la direction du développement durable et de l'environnement et un **programme mobile de formations spécialisées pour les guides locaux** (Fiche Action 19). Ce dernier programme permettra de développer et d'offrir des excursions ou des circuits thématiques de qualité en s'appuyant sur des guides naturalistes spécialistes de l'environnement, de la faune terrestre et de l'avifaune, de la faune marine et des récifs coralliens, ou sur des guides spécialistes, de la géologie, de la vulcanologie, de l'astronomie, de la culture et des traditions, de l'archéologie et de l'histoire.

Enfin, si la mobilité est un élément important des formations proposées dans le cadre de ce schéma directeur, elle est l'essence même du voyage touristique et du processus de découverte. Ces déplacements du visiteur international sur un territoire commencent dès son arrivée (aéroport, gare, port, etc.). Un volet sur **l'amélioration de l'accueil par les professionnels du transport en particulier avec les taxis** (Fiche Action 17) permettra ainsi de couvrir l'ensemble de la chaîne de valeur du tourisme. En effet, les chauffeurs de taxi sont des ambassadeurs de la destination. Après les douaniers, ils sont le premier contact avec le pays, ses architectures, ses paysages, ses populations... Trop souvent, ce voyage entre le lieu d'arrivée et l'hôtel, ou entre l'hôtel et un site touristique, ne comporte pas de valeur ajoutée, voire pire lorsque les négociations sur les prix se sont éternisées. Si l'affichage des prix est nécessaire à un fonctionnement transparent et aux bénéfices de tous les acteurs (chauffeurs et clients), une formation sur les évolutions des clientèles, leurs attentes, l'interprétation, etc. permettra d'enrichir les services des chauffeurs et probablement leurs revenus. Enfin, un processus de mise en lumière « Taxi Ambassadeur » de tous ceux qui s'impliquent et œuvrent pour une meilleure image de la destination devra être étudié dans ce cadre.

V. Les outils et les moyens

Si la volonté du gouvernement de la république de Djibouti de faire du tourisme un secteur prioritaire est réelle, le développement durable de ce dernier dépend en parti d'une refonte des cadres institutionnel et opérationnel mais aussi de l'allocation ou de la mobilisation des ressources financières nécessaires.

V.1. La réforme du cadre institutionnel

En Mars 2018, Le cabinet du président du Conseil européen du tourisme et du commerce a annoncé que le président Djiboutien, M. Ismaïl Omar Guelleh, a été élevé au titre de leader mondial du tourisme et membre de l'Académie européenne du tourisme pour sa « reconnaissance du rôle et de l'importance du tourisme sur la scène mondiale ». Cette déclaration fait de Djibouti la perle de la mer rouge et la capitale mondiale de la culture et du tourisme.

Pourtant, si le gouvernement de Djibouti reconnaît l'importance du tourisme comme facilitateur clé pour le développement du pays et la promotion internationale, investissant dans l'infrastructure et le renforcement des capacités, créant une équipe spéciale sous la direction de son président pour la promotion et la gestion des lieux touristiques, la stratégie de l'office nationale du tourisme de Djibouti s'inscrit dans la politique générale du pays et non pas dans une politique propre au secteur du tourisme. Si le secteur du tourisme étant, dans toutes les zones, intimement lié aux autres activités économiques, Djibouti doit avoir une politique touristique propre à ses grands sites. Si les plans de développement régionaux (PDR) offrent une réflexion sur le développement du tourisme s'insérant dans des politiques intégrées de développement territorial, l'objectif du schéma directeur est de les appuyer à tirer le meilleur parti de la spécificité de chacune des zones tout cela en cohérence avec les autres politiques sectorielles.

Les assises du tourisme, organisée du 5 au 8 mars 2018, confirment une volonté politique d'inscrire le tourisme comme un secteur prioritaire. Les recommandations établies au travers des groupes de discussions impliquant les acteurs publics et privés ont permis de définir les grands axes d'une

stratégie nationale de développement durable du secteur. Le présent document - schéma directeur de développement du tourisme durable – s’inscrit notamment dans ce cadre. Toutefois, le financement du développement de ce secteur et la croissance pérenne d’une activité à cheval sur de nombreuses thématiques (éducation, immigration, investissements, etc.) ne peut se faire sans une politique forte.

Le propos d’une politique du tourisme est de fixer les objectifs stratégiques et le cadre général pour la gestion et le développement du secteur, et plus spécifiquement de créer un environnement qui permettra d’encourager l’investissement et la croissance. Le schéma directeur de développement durable du tourisme vient fournir une stratégie détaillée et des actions pour conduire le développement à travers tous les secteurs de cette industrie. Il inclut également une stratégie marketing budgétisée et un plan d’actions.

Les opportunités et les contraintes, pour créer un environnement favorable au développement du secteur, sont aujourd’hui identifiées et reconnues. Il appartient donc maintenant au gouvernement de la république de Djibouti de trouver des solutions et d’adopter les recommandations des assises du tourisme mais aussi d’allouer et de mobiliser les ressources nécessaires pour profiter des nombreuses opportunités offertes par ses ressources naturelles et culturelles.

Principales contraintes sur la croissance du tourisme

- ✓ Accès limité par route et par air entre les principaux sites touristiques et les points d’entrée internationaux
- ✓ Insuffisance dans la qualité et la gamme des capacités d’hébergement dans les régions
- ✓ Absence de mise en marché ciblée et soutenue
- ✓ Insuffisance de statistiques et données fiables sur le tourisme
- ✓ Insuffisance de personnels qualifiés et de structures de formation
- ✓ Qualité et diversité insuffisantes des produits pour retenir et attirer de nouveaux marchés haut de gamme
- ✓ Gestion non coordonnée et régulation inadéquate du secteur

Mettre en place des mesures et des politiques pour supprimer ces contraintes doit être la priorité du gouvernement. Si le schéma directeur pourra proposer des mesures à certaines de ces contraintes, des ressources humaines et financières significatives sont toutefois nécessaires pour effectuer ces changements fondamentaux.

Toutefois, parmi les priorités identifiées pour assurer le développement et le financement d’un tourisme durable à Djibouti, certaines ne dépendent que d’une volonté politique forte:

- Adopter une politique d’immigration qui accepte que le secteur du tourisme apparaisse désormais vital à l’économie Djiboutienne :
 - ✓ Réviser les textes ;
 - ✓ Faire une proposition pour les passages transfrontaliers.
- Adopter une politique visant à appuyer le développement des réglementations nécessaires importantes à mettre en place comme les textes sur la réglementation des conditions de transports des touristes à l’intérieur du pays (bateaux, taxis), le référentiel des restaurants de tourisme, etc.
- Adopter une politique de taxation différenciée entre résidences principales et résidences secondaires à Arta ;

- Adopter une politique fiscale permettant d'ouvrir des voies d'accès aux entreprises locales et encourager les initiatives responsables porteuses de valeur ajoutée dans les différentes localités ;
- Adopter une politique limitant les institutions publiques à des activités de gouvernance. il est recommandé de questionner la viabilité d'un projet touristique conduit par une institution publique ;
- Adopter une politique permettant d'appliquer et d'assurer le respect des plans de gestion environnementaux¹⁹ (planification et zonage) :
 - ✓ Plan de gestion intégré de la zone côtière de Djibouti (2004)
 - ✓ Plan de gestion du paysage marin des golfes de Tadjourah et du Ghoubet-el-kharab, république de Djibouti (2017)
 - ✓ Plan de management joint de conservation du paysage transfrontalier (Bas Awash-Abhe) (2016)
 - ✓ Protection des sites proposés à la liste du patrimoine mondial UNESCO
 - ✓ Plan PERSGA (plan régional de la conservation de l'environnement marin dans le golfe d'Aden et de la mer rouge (7 pays membres).

V.2.La réforme du cadre opérationnel

L'application d'une politique impliquant des questions et des réponses intersectorielles pose la question du cadre opérationnel. En effet, l'organisation des acteurs institutionnels du tourisme est particulièrement complexe. Cette complexité se manifeste de deux façons, d'une part, dans la pluralité des acteurs qui interviennent et, d'autre part, dans la répartition des compétences entre ces acteurs²⁰. Ceci d'autant plus que certaines compétences sont spécifiques au tourisme, d'autres s'inscrivent dans un cadre qui dépasse le seul tourisme (économie, environnement, culture, etc.). Cela concerne notamment la direction du tourisme et de l'artisanat car, de manière générale, les questions liées à l'artisanat sont gérées au sein de la formation professionnelle.

Par exemple, l'examen des dispositions législatives ou réglementaires applicables aux activités touristiques en France fait apparaître que ces compétences recouvrent ainsi des domaines très divers :

- la définition d'une politique touristique (nationale, locale)
- la promotion d'une destination touristique (nationale, locale)
- l'accueil et l'information des touristes,
- l'animation touristique,
- les statistiques et les études,
- la commercialisation de prestations
- les aménagements et les équipements touristiques,
- le classement des hôtels, des hébergements touristiques, le classement des meublés de tourisme

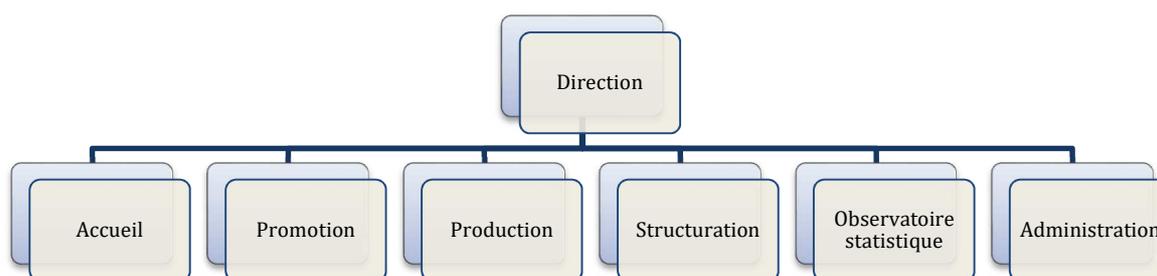
¹⁹Une loi et un décret ont été adoptés en 2004 dans le domaine de protection de l'environnement (Loi n°45/AN/045/5^{ème}L portant création des Aires Protégées Terrestres et Marines). Cette loi concerne la création de quatre (4) aires protégées terrestres: la forêt du Day, forêt de Mabla, le lac Abbé et le lac Assal ainsi que trois (3) aires protégées marines : îles Musha et Maskali, îles des Sept Frères- Ras Syan- Khor Angar - forêt de mangroves de Godoria, et zone de Haramous.

²⁰Fuchs-Cessot « Les enjeux liés à l'organisation des acteurs institutionnels du tourisme » (2014)

- l'immatriculation des agences de voyage, des exploitants de voiture de tourisme,
- la fiscalité liée au tourisme
- le financement de l'accès aux vacances
- les aides financières aux entreprises en matière de tourisme
- l'adoption de documents de planification (schéma régionale de développement)

L'analyse de la gestion actuelle du secteur touristique met en lumière des compétences parfois variables ou facultatives et parfois exercées sans fondement juridique. Aujourd'hui les besoins du secteur tourisme appellent donc non seulement à une refonte du cadre institutionnel mais également de son cadre opérationnel. Les besoins et les recommandations, mis en lumière dans l'analyse de l'organisation et du fonctionnement de l'ONTD, et l'importance du développement et de l'application d'une politique du tourisme sont autant d'éléments permettant d'encourager une réforme des statuts et des activités de l'ONTD mais aussi d'envisager soit la création d'une autorité nationale du tourisme ou encore la création d'un comité interministériels - au niveau des directeurs de département - afin de faciliter les prises de décisions stratégiques pour les autorités en charge du tourisme. Les deux dernières propositions, création d'une autorité nationale ou d'un comité interministériel, ne signifient pas pour autant qu'une réforme de l'ONTD pourrait alors être exclue. Il est aujourd'hui obligatoire de procéder à une réforme de l'ONTD dans son mode opérationnel et dans ses statuts.

Figure 12– Proposition d'organigramme pour l'ONTD



Une proposition de réorganisation du mode opérationnel de l'ONTD pourrait comprendre 6 départements ou services distincts mais complémentaires. Selon la taille de l'Office du Tourisme (fonction de la réforme institutionnelle proposée précédemment), un agent pourra être responsable, dans son service, d'une seule ou de plusieurs activités.

- **Accueil**—Un service Accueil regroupe les activités d'information, de renseignement et de conseil. Certains office du tourisme peuvent aussi avoir une activité de vente comme, par exemple, vente de souvenirs mais aussi dans certains cas, vente de produits touristiques, excursions le plus souvent. Les activités d'information, de renseignement et de conseil exigent des agents d'un office du tourisme, une connaissance croissante du matériel promotionnel, de la destination et de l'offre touristique.
- **Promotion**—Un service « Promotion » entreprend des actions pour développer le tourisme dans sa destination. Il est utile de rappeler que l'appui direct au public, touristes et population locale, relève du service Accueil ci-dessus. L'édition papier et numérique relève du service « Production » cité ci-après. Les actions du service « Promotion » s'adressent aux acteurs susceptibles de contribuer au développement du tourisme au sein de la destination comme, les journalistes (presse), les tour-opérateurs émetteurs et réceptifs (professionnels des

produits touristiques), les décideurs nationaux et locaux, les partenaires de la destination et, plus rarement, les touristes directement lors d'évènements de promotion touristique, manifestations, salons, foires, expositions, etc. Les actions menées auprès des tour-opérateurs émetteurs exigent, notamment, une connaissance de la langue et de la culture de la clientèle cible.

- **Production**—Ce service est responsable de la production de supports éditoriaux, papier et numérique. Il doit travailler en étroite collaboration avec le service « Promotion » ainsi qu'avec le service Accueil. Le service Production élabore la stratégie de communication de l'office du tourisme, en assure la concordance avec la charte graphique (forme) et la ligne éditoriale (fond) ainsi que la cohérence des contenus graphiques, photographiques, etc. et rédactionnels des différents supports éditoriaux. Le service « Production » est également responsable de la gestion du fond documentaire, du site Internet et des réseaux sociaux (création de site ou pages, mise à jour et renouvellement des contenus, liens, etc.).
- **Structuration**—Un service « structuration » est dédiée au développement de produits touristiques, de la définition des produits selon les marchés (zones géographiques) et clientèles (segments) avec élaboration d'une fiche technique, prix, prestataires, partenaires, etc. au suivi de la prestation et, plus rarement, jusqu'à la commercialisation directe par le service Accueil auprès du public, en ligne par le service « Production », ou commercialisation indirecte par l'intermédiaire de tour-opérateurs. Ce service doit aussi appuyer les formations du secteur du tourisme et travailler en partenariat avec les opérateurs et les autres institutions publiques chargés de la formation professionnelles dans les métiers du tourisme et de l'hôtellerie.

Le service Structuration assure la cohérence entre l'offre et le positionnement de la destination sur les marchés émetteurs. Ce service contribue également à l'amélioration de l'offre touristique de la destination, notamment par l'innovation. Les activités du service « Structuration » interviennent au niveau de la mise en œuvre de la politique ou du schéma directeur du tourisme de la destination, en amont des activités des trois services précédents, Accueil, Promotion et Production. Les agents du service « Structuration » travaille étroitement avec les tour-opérateurs. Parmi les autres activités, un service « Structuration » favorise les relations entre l'office du tourisme, les tour-opérateurs et la population locale pour l'identification de nouveaux produits et pour l'optimisation des actions de promotion. Dans ce contexte, ce service accompagne la professionnalisation des jeunes (femmes et hommes) travaillant dans le secteur informel du tourisme (guidage, entretien, cuisine, etc.). Le service Structuration accompagne les porteurs de projets pour développer leur produit touristique. En fédérant tous les professionnels du secteur autour de l'identité de leur destination, en les accompagnant dans leur démarche pour obtenir une certification, ce service contribue à structurer l'offre touristique en impliquant les habitants.

- **Observatoire statistique** – Cet observatoire a pour objectif de rassembler et d'analyser les données conjoncturelles et structurelles relatives à l'activité touristique de façon à mesurer les évolutions de ce secteur économique. Des éditions statistiques annuelles proposeront un bilan de l'activité touristique et porteront un regard sur l'offre et la fréquentation des hébergements marchands, des lieux de visite et des lieux d'information ainsi que sur le profil des clientèles.
- **Administration**—Toutes les activités d'un service Administration viennent en soutien aux quatre services précédents et à la direction.

Cette forme d'organigramme, qui reprend d'ailleurs certaines des propositions des agents de l'ONTD recueillies lors d'entretiens permettrait un appui direct à la structuration de l'offre touristique et à la conception de produits innovants. On observe d'ailleurs une dynamique actuelle vers un nouveau partage des responsabilités et une amorce de décentralisation. La refonte de la structure de l'organisation de l'ONTD passant du vertical au pyramidal jusqu'à l'horizontal, en déconstruisant progressivement le pouvoir hiérarchique traditionnel pour un management plus collaboratif qui reposerait sur l'implication de toutes et tous, amènerait davantage de souplesse, de rigueur, de productivité et de motivation, en mettant en commun les informations, les ressources, les compétences et les idées à travers les différents métiers et services de l'ONTD. Cette méthode de management, nécessitant toutefois une augmentation des personnels et donc des budgets alloués à l'ONTD, serait basée sur la réussite individuelle et la performance de tous les agents. Les changements apportés au cadre opérationnel de l'ONTD permettraient, notamment, une meilleure efficacité interne et, ainsi, permettraient de pouvoir mieux appuyer la structuration et le développement de l'offre touristique djiboutienne. Cette réforme ne prend pas en compte la direction du tourisme et de l'artisanat dont les termes de référence semblent à cheval sur plusieurs thématiques (tourisme, artisanat, culture, formations professionnelles) justifiant notamment la création d'une autorité nationale du tourisme. A ce titre, la direction du tourisme et de l'artisanat devrait se concentrer sur les questions propres à l'artisanat, se faisant, en prenant la forme d'une agence pour la promotion, le développement et la valorisation touristique de l'artisanat Djiboutien.

V.3. Sources de financements et partenariats

Les divers acteurs touristiques ont des défis différents à relever, compte tenu de leurs possibilités de financement et de réalisation de projets. Si certaines des activités du schéma directeur pourront trouver un support technique et financier auprès des partenaires au développement, les acteurs privés disposent d'un nombre plus limité d'options pour la réhabilitation de leur structure ou le démarrage de leur projet.

Les différentes missions de préparation du schéma directeur ont toutefois permis l'identification de projets et de stratégies permettant d'envisager des supports financiers extérieurs aux fonds publics. Le ministère de l'économie et des finances, chargé de l'industrie et de la planification, possède, à ce titre, un département du financement extérieur en charge des relations avec les partenaires au développement. Parmi les opportunités identifiées, une liste non exhaustive est présentée ci-dessous :

- Les incubateurs d'entreprises : le CTID²¹ et les projets « banque mondiale » et « Union Européenne »²² ;
- Les programmes d'appui au petit projet (Ambassade du Japon) ;
- Les programmes d'appui au développement des politiques sectorielles (PNUD)
- Les programmes de protection de l'environnement (FFEM : fonds français d'environnement mondial)
- Etc.

²¹ <https://www.facebook.com/DjiboutiTechHub/>

²² Le montage d'un projet multipartenaires entre Djibouti (terrain), Inde (bâtiment), UE (financement), GIZ (?), pour un montant de 3,5 millions d'euros, est en cours de finalisation pour construire un centre d'incubation d'entreprises pour assister et accompagner les jeunes. Ce projet s'attache particulièrement aux deux secteurs des énergies renouvelables et de l'agriculture.

Aussi, des sources innovantes existent, notamment avec le développement du crowdfunding ou financement participatif. Compte tenu de leur forte valeur émotionnelle pour bien des gens, certains projets touristiques disposent d'une bonne base pour le financement d'un large public. Au cours de ces dernières années, le crowdfunding basé sur Internet a créé un nouvel instrument pour la recherche à moindre prix de bailleurs de fonds potentiels pour des financements du public à grande échelle. Cet instrument pourrait aussi représenter une opportunité pour le financement de projets touristiques.

Selon le type de la contrepartie offerte pour le capital, on distingue les sous-catégories suivantes pour le crowdfunding²³:

- **Crowdfunding** (ou investissement participatif): Dans le crowdfunding, il s'agit souvent moins du financement d'un projet que de l'obtention de fonds propres ou d'un financement mezzanine pour les entreprises dans un stade précoce de développement (start-ups) ou les entreprises nécessitant une énorme augmentation de capital. En contrepartie, les investisseurs reçoivent des parts dans l'entreprise (actions) ou dans le cas de financements mezzanine, ils participent au succès de l'entreprise
- **Crowdlending** (ou prêt participatif): Dans le crowdlending, la recherche d'un crédit pour un projet déterminé est au premier plan. Les prêteurs reçoivent des paiements d'intérêts, dont la hauteur dépend du risque encouru par l'emprunteur, en contrepartie de l'octroi du crédit. En général, des intérêts sont payés. Mais à l'instar du crowdsupporting décrit ci-après, il existe aussi des projets avec une rémunération en nature (par ex. chèques-cadeaux annuels pour l'obtention d'une prestation).
- **Crowdsupporting** (ou soutien participatif): Dans le crowdsupporting, l'investisseur reçoit une contrepartie non monétaire. La créativité des entreprises en quête de capitaux est sans limites. Il s'agit le plus souvent de contreparties sous la forme de produits ou services liés au projet (par ex. invitations à des manifestations, éditions spéciales, traitement VIP, etc.).
- **Crowddonating** (ou don participatif): Les contributions de soutien versées ici sont des dons qui ne sont généralement pas liés à des contreparties. Les campagnes de crowddonating sont le plus souvent lancées pour des projets sociaux, caritatifs ou culturels. Dans la pratique, il est difficile de faire une nette distinction avec la catégorie précédente.

La liste des projets et les budgets nécessaires au financement du schéma directeur sont en annexe de ce document.

VI. Les prévisions de consommation touristique et de croissance durable

La mise en œuvre du Schéma Directeur aura un impact quantitatif significatif sur le tourisme, en termes de nombre de touristes accueillis, de dépenses, de durée de séjour et d'emplois. D'un point de vue qualitatif, il mènera pour les visiteurs nationaux et internationaux à une maximisation du niveau

²³BHP – Hanser und Partner AG (2016) – innovation dans le financement du tourisme.

général de leur satisfaction et pour le territoire, de manière générale, à une valorisation responsable des ressources et sites touristiques.

Rappel sur les composants du Schéma Directeur

Le développement du tourisme est structuré selon 4 axes, comme suit :

- ✓ Axe 1. Accompagnement maîtrisé du développement du tourisme :
- ✓ Axe 2. Planification et valorisation des principaux sites touristiques :
- ✓ Axe 3. Structuration et renforcement de l'offre
- ✓ Axe 4. Ressources humaines

VI.1. La nature de l'impact

La mise en œuvre des recommandations contenues dans les axes 1, 2 et 4 apportera une amélioration globale à l'offre touristique et à la réputation de Djibouti. Leur impact sera de longue durée : il se ressentira dès la deuxième ou troisième année et s'accroîtra d'année en année.

Les actions de l'axe 3 dépendent d'une mise en œuvre réussie de celles des axes 1,2 et 4. En même temps, c'est dans les actions de l'axe 3, plus visible sur le terrain, que les retours les plus rapides seront perceptibles. Globalement, la mise en œuvre des recommandations contenues dans ces quatre axes aura un impact en terme d'augmentation :

- du nombre et de la durée des visites 'en région' par les résidents de Djibouti ville (tourisme domestique) ;
- des dépenses moyennes/jour par l'ensemble des touristes ;
- des articles de presse, des blogs, etc. favorables ;
- de la réputation de Djibouti au niveau mondial ; ainsi du nombre de visiteurs indépendants (influencés par ces médias et par la bouche à l'oreille) ;
- du nombre et de la qualité de produits (circuits, séjours) créés par des opérateurs locaux ;
- du nombre, de la fréquence et de la durée de produits (séjours) créés et commercialisés par des opérateurs européens et d'autres pays ;
- du nombre, fréquence et durée de produits mixtes (Ethiopie-Djibouti) créés par des opérateurs européens ou éthiopiens ;
- pour les visiteurs d'affaires, de la probabilité d'extension de séjours et la participation à des activités de loisirs.

Ensuite, l'approche inclusive adoptée permettra (i) une meilleure distribution des richesses au niveau des communautés locales et donc de faciliter l'accompagnement des objectifs du gouvernement de réduire la pauvreté dans les zones rurales, mais aussi d'assurer une exploitation commerciale responsable et équitables des ressources et des traditions.

Tableau 13– Tableau synthétique des actions du schéma directeur

Activités	Coûts	Impacts principaux
Optimiser la mise en œuvre du schéma directeur de développement du tourisme durable de Djibouti	\$ 150,000	Développement durable du tourisme
Mettre en place un rapport annuel sur les statistiques du tourisme	\$ 22,200	Attractivité aux investissements et structuration de l'offre

Mettre en place d'une démarche de développement durable de la destination	\$ 63,760	Réduction de l'empreinte environnementale Protection des sites touristiques
Développer un tourisme inclusif dans et autour des zones prioritaires d'aménagement touristique	\$ 59,890	Renforcement de la chaîne de valeur et réduction de la pauvreté
Développer un cadre stratégique pour le marketing	\$ 10,848	Meilleure visibilité et attractivité touristique
Identifier des zones d'aménagement touristiques, des conditions et modalités de concession des terrains	\$ 72,354	Mise en œuvre d'un tourisme durable et protection des sites
Création d'un plan de développement touristique des villes historiques	\$ 142,654	Allongement de la durée de séjour et développement durable des villes historiques
Création d'un plan de développement touristique des grands sites	\$ 168,630	Mise en œuvre d'un tourisme durable et protection des sites
Réhabilitation des campements touristiques	\$ 43,530	Attractivité touristique, Renforcement de la chaîne de valeur et réduction de la pauvreté
Création de liens intersectoriels sur les grands sites	\$ 43,020	Renforcement de la chaîne de valeur et réduction de la pauvreté
Création et consolidation des associations sectorielles	\$ 15,152	Gestion durable du tourisme
Commercialisation de produits touristiques	\$ 14,880	Accroissement de l'attractivité et augmentation du nombre de visiteurs
La structuration de l'accueil et de l'accompagnement des porteurs de projets en matière touristique	\$ 13,000	Attractivité touristique et impacts économiques et sociaux
Marketing interne	\$ 17,880	Coordination de la chaîne de l'offre touristique + attractivité
Création d'un mécanisme de renforcement des capacités pour les cadres publics et privés du tourisme	\$ 59,400	Gestion durable du tourisme
Création d'un programme d'échange et de formation entre étudiants en hôtellerie et restauration	\$ 31,260	Renforcement des capacités des ressources humaines
Améliorer l'accueil par les professionnels du transport à l'arrivée et pendant le séjour	\$ 16,300	Amélioration de la satisfaction des visiteurs
Création d'un programme mobile de formation pour les guides locaux	\$ 48,640	Amélioration de la satisfaction des visiteurs et protection des sites/communautés
Création d'un programme de formations spécialisées	\$ 67,120	Amélioration de la satisfaction des visiteurs et protection des sites
Total (Approximation)	\$ 1,060,518	(\$ 1,137,506 avec expert sur 2 ans)

Le financement nécessaire à la mise en œuvre du schéma directeur se situe aux alentours de 1 millions de dollars pour un plan d'actions de 3 années. Au regard de la complexité de la démarche et des contraintes actuelles en ressources humaines avec une compétence tourisme, il est plutôt conseillé d'engager un expert tourisme international à temps plein pour les deux premières années d'exécution. Cela permettrait alors de limiter les experts internationaux sur plusieurs actions seulement. Aussi bien l'expert tourisme que des consultants nationaux (avec l'assistance de l'expert) pourraient, en effet, se substituer à l'expertise extérieure. Le coût supplémentaire ne dépasserait pas 10% du budget actuel total du schéma directeur.

VI.2. Mode d'évaluation de l'impact

Sur cette base, et en se référant aux études effectuées auprès de la demande touristique, on pourra faire un certain nombre de suppositions :

- Avec le développement d'investissements industriels et commerciaux à Djibouti, il y aura une augmentation naturelle et correspondante du tourisme d'affaires ;
- Une professionnalisation du tourisme incitera les voyageurs d'affaires et les voyageurs d'autres catégories (autres que 'loisirs') à y ajouter des journées et des activités de loisirs (« bleisure ») ;
- De manière générale, le développement de produits (séjours) augmentera de manière significative le nombre de touristes depuis l'Europe, l'Ethiopie et d'autres pays d'origine.
- Une offre plus riche et un hébergement de meilleure qualité augmenteront globalement la durée de séjour des touristes 'séjour court' et 'séjour long' ;
- Une offre plus riche augmentera également la durée moyenne de séjour des visiteurs VFA ;
- Un développement de l'économie touristique sera facteur d'emplois et d'opportunités entrepreneuriales.

(Nota : une amélioration de la qualité de l'hébergement augmenterait normalement la dépense moyenne/jour dans une destination. Dans ce cas, toutefois, l'impact de cette amélioration risque d'être plutôt sur la durée du séjour, car les dépenses pour l'hébergement sont déjà considérées élevées par rapport à la qualité.)

VI.3. Calcul de l'impact

L'attractivité des différents segments de marché peut s'observer sous différents angles y compris la dépense par jour et par séjour. Bien que dépensant moins par jour, les marchés VFA et affaires long séjour restent plus longtemps au sein de la destination contribuant ainsi plus à l'économie locale et étalant l'impact environnemental de leur voyage sur une plus longue période. D'un point de vue « durabilité » ces marchés sont donc plus performants.

Ainsi, au-delà de chercher à attirer de nouveaux visiteurs, l'objectif est aussi d'encourager :

- ✓ les segments de marché à fortes dépenses journalières à une durée de séjour plus longue, ce qui semble, par exemple, difficile pour les segments de marché utilisant la compagnie Air France avec un seul vol par semaine. Cette analyse ne s'appliquera donc pas à tous les marchés ;
- ✓ les segments de marché à fortes dépenses journalières, en particulier les touristes d'affaires, à entreprendre plus d'activités dans et aux alentours de Djibouti ville pendant leur séjour ;
- ✓ les segments de marché long séjour à dépenser plus notamment en proposant des activités hors Djibouti ville car leur séjour est principalement concentré sur cette destination (voir tableau ;

Tableau 14– Tableau synthétique des dépenses et durée de séjour

	Tourisme Séjour court	VFA Séjour court	Loisir Séjour long	Affaires Séjour court	Affaires Séjour long	Autre Séjour court	Autre Séjour long
Durée de séjour moyenne	7	12	25	6	28	6	33

Dépense moyenne/jour	\$199,00	\$97,00	\$120,30	\$228,30	\$87,00	\$226,70	\$58,00
Dépense moyenne/séjour	\$1 393,00	\$1 164,00	\$3 007,50	\$1 369,80	\$2 436,00	\$1 360,20	\$1 914,00

VI.3.1. L'impact économique

L'impact économique se mesure surtout par les dépenses des visiteurs à Djibouti, qui sera en fonction du nombre de jours qu'ils séjournent dans le pays, et leurs dépenses par jour. Ces dépenses alimentent les entreprises du tourisme, et sont créatrices d'emplois. Il existera d'ailleurs un rapport direct entre la rentrée de devises ou le nombre de visiteurs dans le pays pour des raisons de tourisme et le nombre d'emplois que cela peut entretenir. Les bénéfices économiques d'une croissance du tourisme durable comprennent également l'impact fiscal permettant au gouvernement d'investir dans des infrastructures qui serviront également aux résidents et aux entreprises touristiques et non-concernés par le tourisme.

Spécifiquement sur le tourisme, la mise en œuvre des quatre axes du Schéma Directeur aura un impact d'abord sur la qualité et la richesse de l'offre, y compris sur le nombre et la qualité des produits (circuits, séjours) créés par des opérateurs locaux ou à l'étranger.

En termes des **marchés du tourisme**, l'impact sera sur :

- Le nombre de visiteurs, surtout celui des touristes de loisirs. Ceci de deux manières : rendant plus attractif une première visite à Djibouti, et plus probable des visites à répétition ;
- Les durées de séjour – une offre plus riche encourageant des visites plus longues – ceci pouvant concerner également les visiteurs d'affaires, souhaitant prolonger leur séjour pour des activités touristiques ;
- Les dépenses journalières, les activités touristiques dans l'ensemble du pays devenant plus faciles d'accès et plus attractives.

Elle aura également un impact sur la couverture des **médias**, y compris par des blogs et les médias sociaux, et de façon générale sur la réputation de Djibouti en tant que destination touristique, au niveau mondial.

Les trois phases d'impact

On peut considérer que l'impact se ressentir en trois phases : court terme (en deux ou trois années) ; moyen terme (en quatre ou cinq ans) ; et à plus long terme (dix ans).

Les résultats les plus rapides seront ceux de la mise en œuvre des activités de communication et de coordination interne, telles :

- Création et consolidation des associations sectorielles (Fiche action 11) ;
- Marketing interne, auprès des acteurs du tourisme (14) ;
- Accompagnement des porteurs de projets (13) ;
- Création d'un programme de formations spécialisées (19).

Même si l'accomplissement de ces programmes est à long terme, ils auront l'effet d'énergiser rapidement les acteurs du terrain. Leur impact commencera à se voir dès la deuxième année, le temps qu'on obtienne quelques premiers résultats. Ces actions serviront également d'encouragement aux

institutions du pays (publics et privés) à promouvoir le tourisme, aux opérateurs du tourisme à se développer et aux nouveaux entrepreneurs à se lancer.

D'autres activités auront un effet d'accélération sur l'impact, avec la mise en place d'un cadre décisionnel plus efficace, telles :

- La rédaction d'un rapport annuel sur les statistiques du tourisme (2) ;
- La mise en place d'un cadre stratégique pour le marketing (5).

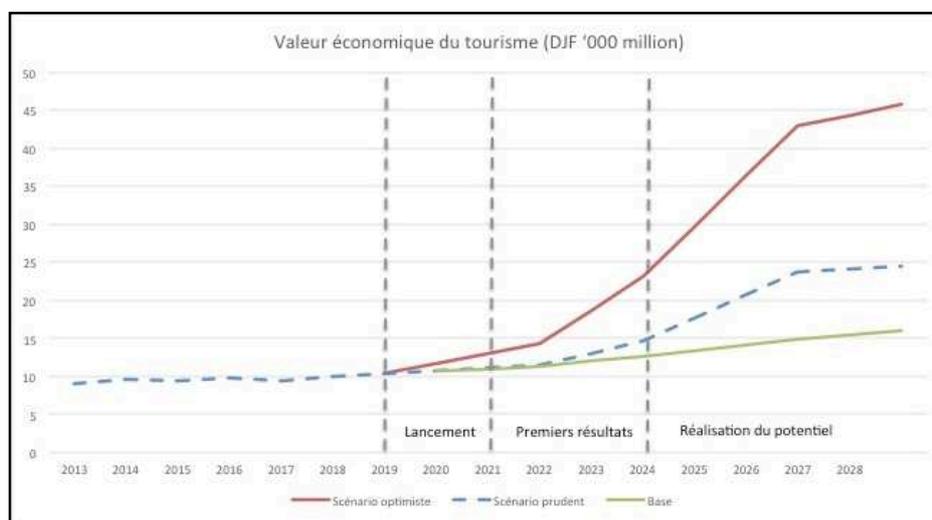
L'impact de ces derniers commencera à se ressentir également au bout de la deuxième ou troisième année.

Au plus long terme, les changements structurels modifieront la perception même du territoire, en particulier :

- L'identification de zones d'aménagement touristique prioritaires (6) ;
- Le développement d'un tourisme inclusif dans ces zones (4) ;
- La création de plans de développement des grands sites et des villes historiques (7,8).

Ces transformations feront passer le tourisme de Djibouti à un niveau supérieur. Leurs impacts ne se ressentiront qu'à partir de la quatrième ou cinquième année (figure 9). Entre cinq et dix ans, les mises en œuvre du Schéma Directeur et du plan marketing atteindront leur vitesse de croisière, et les résultats seront de plus en plus visibles, chaque action renforçant l'autre. Au bout de dix années, sans lancement d'autres initiatives, par contre, il est probable que le tourisme de Djibouti atteigne un plateau, en termes de croissance. Pour toutes ces raisons, les estimations de développement du tourisme ci-dessous sont à **3, 5 et 10 ans**.

Figure 13 – Estimation des impacts économiques du schéma directeur



Ainsi, les retombées du schéma directeur oscilleront en fonction des actions entreprises par le gouvernement de Djibouti et ses partenaires. Plus le tourisme sera positionné comme un secteur prioritaire d'un point de vue politique et budgétaire, plus les résultats des actions entreprises seront importants. Le tableau ci-dessous propose deux scénarios (prudent et optimiste) permettant d'entrevoir les impacts du schéma directeur par rapport à la tendance actuelle (base). Dans le premier scénario, une approche conservatrice permet toutefois d'entrevoir un retour sur investissement dans les premières années. En effet, la simple structuration de l'offre touristique permettrait déjà de placer Djibouti sur la carte des destinations touristiques et de valoriser les produits existants.

Tableau 15 - Impact additionnel du schéma directeur sur les arrivées internationales et les retombées économiques du tourisme

		3 ans	5 ans	10 ans
Scénario prudent	Retombées économiques	0,6 Milliards DJF USD 3,6 Millions	3,7 Milliards DJF USD 20,7 Millions	40,9 Milliards DJF USD 229,7 Millions
	Arrivées additionnelles	2,165	10,819	94,997
Scénario optimiste	Retombées économiques	6,1 Milliards DJF USD 34,2 Millions	23,4 Milliards DJF USD 131,2 Millions	149,1 Milliards DJF USD 837,7 Millions
	Arrivées additionnelles	20,266	68,660	346,384

L'impact par segment du marché

L'impact ne sera pas le même, ni du même genre, pour tous les visiteurs. Les tableaux ci-dessous font référence à l'analyse de la clientèle du plan marketing.

Prenant la clientèle segment par segment :

- **Touristes de loisirs indépendants :**
Influencés par la bouche à oreille et les médias sociaux, on verra une augmentation modeste mais progressive pendant les premières années. L'impact sur les durées de séjour et les dépenses se verront à partir de 5 ans.
- **Touristes de loisirs accompagnés :**
Leurs comportements seront essentiellement déterminés par les choix des opérateurs. L'impact sur les nombres et sur la durée sera significatif même à trois ans, grâce à une meilleure structuration de l'offre et des chaînes de commercialisation.
Par contre, les dépenses par jour resteront essentiellement les mêmes.
- **Visites de familles et amis (VFA) :**
L'amélioration de l'offre touristique accroîtra, bien qu'assez modestement, le nombre de visites. L'impact sera surtout sur les dépenses, surtout à partir de 5 ans, une offre plus riche encourageant des sorties touristiques.
- **Séjours longs**
Pour les visiteurs de loisirs en séjours plus longs, on peut supposer une certaine augmentation du nombre, mais l'impact sera surtout sur les dépenses, comme pour le VFA.
- **Touristes d'affaires, et autres catégories**
Il s'agit de personnes venant à Djibouti pour des raisons autres que le tourisme de loisirs, dont un certain nombre profiteront de leur séjour pour des activités de tou
En grande partie, leur comportement se ressemblera, de façon proportionnelle, à celui des touristes indépendants.

VI.3.2. L'impact socio-culturel

L'influence positive du tourisme sur la société Djiboutienne sera multiple. Le développement économique, décrit au dessus, génère un état de croissance et d'amélioration du bien-être dans la

mesure ou l'approche est globale. Les résidents permanents (locaux et étrangers) et les visiteurs internationaux bénéficient d'infrastructures et de services améliorées ou bien développées. Les nouveaux emplois et les liens intersectoriels offrent un revenu complémentaire à de nombreuses personnes dont celles des secteurs associés (agriculteurs, artisans, constructeurs, etc.).

Les propositions d'aménagement des sites et des villes touristiques devront se faire avec les objectifs d'éviter les déplacements de population, mais plutôt, de les intégrer dans le schéma de développement proposé : Ceci tant au niveau de l'emploi (en évitant les disparités des genres) que des activités de services associés. Dans les zones rurales principalement, l'objectif sera pour les populations locales de diversifier l'économie locale et de valoriser les exploitations et/ou activités existantes et de contribuer au maintien des paysages naturels et culturels.

Cela permettra entre autres que les résidents soient ouverts au tourisme dans leur ville, et rassurés par le contrôle planifié des effets que peut avoir à long terme une exploitation de l'espace. L'objectif du schéma directeur est d'éviter que l'espace pour les produits touristiques soit trop prépondérant dans les zones d'aménagement et les villes touristiques. Aussi, ces aménagements doivent éviter tout phénomène de pression foncière et de conflits d'usage de la terre ou d'occupation de l'espace.

La mise en place de guides de bonne conduite pour chacune des catégories d'acteurs (hébergements, restaurants, agences réceptives et guides, transporteurs, communautés rurales), y compris les visiteurs (habillement, consommation d'alcool, etc.), sera non seulement bénéfique aux relations visiteurs-visités mais aussi à la maximisation de leur satisfaction individuelle. Il s'agira aussi de valoriser les emplois dans le tourisme, qu'ils soient peu qualifiés ou non, et d'éviter toute augmentation d'une petite criminalité avec le développement du tourisme.

La sensibilisation des acteurs aux thématiques telles que le travail des enfants, la prostitution et le tourisme sexuel aura pour intérêt de ne pas favoriser le développement d'un phénomène global propre au tourisme. Le renforcement des capacités, de manière plus générale, et en particulier sur les questions d'hygiène et de sécurité alimentaire aura des répercussions sur les comportements des foyers et donc sur la santé publique de manière générale.

Les activités expérientielles ou créatives permettront, non seulement d'attirer des touristes, mais aussi de protéger et conserver des savoirs faire et de préserver les identités. Il s'agit de veiller au transfert des us et coutumes sans évoluer vers une folklorisation de ces derniers. De manière similaire, la réhabilitation des campements évitera une standardisation des structures d'hébergements et permettra d'améliorer la qualité globale d'une expérience locale et responsable.

VI.3.3. L'impact environnemental

Le caractère responsable des actions envisagées permettra d'éviter une consommation démesurée des ressources naturelles tout en valorisant des modèles innovants et des bonnes pratiques dans un cadre de croissance des activités touristiques. Pour cela, la réflexion sur l'aménagement touristique est essentielle dans une optique de préservation de la biodiversité. L'encouragement à l'application des plans de gestion existant, dans le cadre de la réforme institutionnelle, vise justement la sur-construction et la sur-fréquentation des zones littorales et aires protégées terrestres. Cette mesure ne sera toutefois pas suffisante sans la mise œuvre de plans de développement des grands sites touristiques. Par ailleurs, ces mesures ne s'adresseront pas uniquement aux acteurs du tourisme mais

au-delà. En cela, l'adoption d'une nouvelle politique du tourisme est absolument essentielle à la réussite du développement du tourisme durable.

D'un point de vue environnemental, les guides de bonne conduite seront également des instruments essentiels à la préservation des sites et des espèces animales et végétales. L'association des communautés locales permettra, par exemple, de réfléchir de manière participative aux solutions pour changer des comportements qui, sinon, s'avéreront par la suite négatif pour l'environnement dans le cadre d'une entrée dans l'économie de marché (augmentation des dépenses et de la consommation avec l'augmentation des flux touristiques).

Les ateliers sur la consommation énergétique ne sont pas seulement un outil pour une diminution des factures énergétiques mais aussi un facteur de réduction des besoins et donc d'une production polluante. Dans le cadre d'une offre limitée, une diminution des consommations énergétiques des structures touristiques se répercutera sur les autres tranches d'utilisateurs avec une diminution possible des coupures électriques notamment.

La réhabilitation des campements et les plans de développement et d'aménagement touristiques des villes touristiques auront un effet positif sur l'empreinte visuelle du développement du secteur. S'il n'y a pas de développement touristique sans transformation visible de l'environnement d'accueil, celle-ci peut se faire en adéquation avec ce dernier voir le mettre en valeur.

Axe 1 - Accompagnement du développement du tourisme durable

- Fiche Action 1 - « Optimiser la mise en œuvre du schéma directeur de développement du tourisme durable de Djibouti »
- Fiche Action 2 - « Mettre en place un rapport annuel sur les statistiques du tourisme »
- Fiche Action 3 - « Mettre en place une démarche de développement durable de la destination »
- Fiche Action 4 - « Développer un tourisme inclusif dans et autour des zones prioritaires d'aménagement touristique »
- Fiche Action 5 - « Développer un cadre stratégique pour le marketing »

Axe 2 - Planification et Valorisation des principaux sites touristiques

- Fiche Action 6 - « Identifier des zones d'aménagement touristiques, des conditions et modalités de concession des terrains »
- Fiche Action 7 - « Création d'un plan de développement touristique des villes historiques »
- Fiche Action 8 - « Création d'un plan de développement touristique des grands sites »
- Fiche Action 9 - « Réhabilitation des campements touristiques »
- Fiche Action 10 - « Création de liens intersectoriels sur les grands sites »

Axe 3 - Structuration de l'offre

- Fiche Action 11 - « Création et consolidation des associations sectorielles »
- Fiche Action 12 - « Commercialisation de produits touristiques »
- Fiche Action 13 - « La structuration de l'accueil et de l'accompagnement des porteurs de projets en matière touristique »
- Fiche Action 14 - « Marketing interne »

Axe 4 – Développement des ressources humaines

- Fiche Action 15 - « Création d'un mécanisme de renforcement des capacités pour les cadres publics et privés du tourisme »
- Fiche Action 16 - « Création d'un programme d'échanges et de formations entre étudiants en hôtellerie et restauration »
- Fiche Action 17 - « Améliorer l'accueil par les professionnels du transport à l'arrivée et pendant le séjour »
- Fiche Action 18 - « Création d'un programme mobile de formation pour les guides locaux »
- Fiche Action 19 - « Création d'un programme de formations spécialisées »

Situé à proximité de Djibouti ville mais sur le territoire administratif d'Arta, le refuge Decan accueille des animaux issus du braconnage, ou donné par des zoos et des particuliers qui ne peuvent plus s'en occuper (tortues, gazelles et guépards notamment). Il est divisé en deux grandes parties de 15 hectares chacune (<http://decandjibouti.org/>).

Par contre, à l'exception de deux campements touristiques dont celui de l'aire protégée de Djalelo (en lien avec le refuge Decan), la région ne dispose pas d'infrastructures hôtelières. La « Maison du Randonneur » ouvre de novembre à avril en proposant gîte, couvert et visites à pied. Deux guides touristiques exercent à Arta (randonnées pédestre et chamelière). La préfecture a un projet de réalisation d'un jardin botanique qui deviendrait un lieu de visite et de présentation des espèces. Selon la préfecture, ce lieu pourrait aussi offrir de l'hébergement.

Enfin, sur la route entre Arta et Tadjourah se situe le Canyon de Dimbiya Adaïle proposant aux visiteurs deux systèmes de fractures ouvertes. L'un orienté N-S est de même orientation que le rift Mer Rouge et le rift Danakil, l'autre orienté SW-NE est de même orientation que le rift Asal-Ghoubbet.

8. **La région d'Ali Sabieh** 2400 km², soit 10% de la superficie totale du territoire djiboutien, et elle comprend 86 949 habitants. Ali Sabieh est idéalement située dans le bassin de la terre rouge, à la proximité de l'énigmatique Abyssinie offrant plusieurs destinations de renom international dont les plus populaires sont le plateau de Harar, la ville de Dire Dawa et la montagne Bourmadaw d'Oromo. Le territoire d'Ali-Sabieh est divisé en deux types de paysages à la morphologie naturellement différente :

- Une terre rougeâtre communément appelée « Aska » et ses habitants « Assajog » ;
- Un milieu physique à la même typologie que le reste du pays communément appelée « Doulmadow » et ses habitants « Baninjog » car la végétation est dominée par l'arbre « Banin ».

Une proportion importante du territoire d'Ali Sabieh offre des espaces encore sauvages (montagnes Arrey, Degwen, Bourra, Loukak Ali, Goda-awo, Grand Barra, plateau Doulmadow, etc.), des paysages ruraux atypiques et des sites cimetières et de montagnes mystérieux (montagne de peinture rupestre à la sortie de Grand Barra malheureusement vandalisés par des populations locales). Parmi les espaces et sites touristiques susmentionnés, le principal site touristique de la région d'Ali Sabieh est le **Grand Bara**, surface de sable plate, de 30 km de long et de 10 km de large où se pratiquait le char à voile. Certaines zones et certains sites ont le potentiel requis pour être aménagés pour le tourisme domestique, régional et international, telle celles d'Assamo et Arrey.

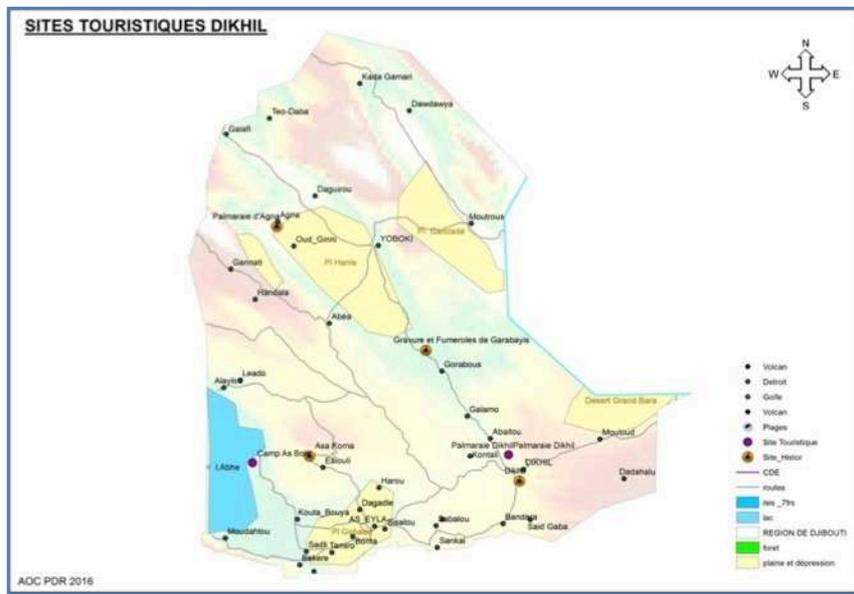
Tout comme Djalelo, la République de Djibouti a décrété, en 2011, le site d'Assamo « aire terrestre naturelle protégée » (Décret n°2011-0236/PR/MHUE portant création de deux aires protégées terrestres). L'aire naturelle terrestre d'Assamo a une superficie de 15 km². Elle est l'habitat naturel de l'antilope Beira, unique représentante du genre « *Dorcatragus megalotis* » et originaire de Somalie. La particularité de cette antilope spécifique est de vivre uniquement dans les reliefs arides et montagneux de cette région de la Corne d'Afrique (Djibouti, Somalie, Ethiopie).

La région d'Ali Sabieh attire un nombre croissant de touristes mais les flux sont encore peu importants. La clientèle djiboutienne est bien supérieure à la clientèle étrangère. Un village de la région produit de l'artisanat et des cultures maraîchères (Assamo). Aucune statistique de

fréquentation n'est enregistrée à la préfecture. Ali Sabieh a deux hôtels et une auberge (octobre 2017). Un promoteur a un projet pour un futur hôtel (en cours de construction) mais il rencontre des difficultés de financement. Il existe un nouvel hébergement touristique à Assamo à l'entrée de l'aire protégée. Ce campement est géré par la même association que l'aire protégée de Djalelo dans la région d'Arta.

9. **La région de Dikhil** couvre 6800 km² soit 29% du territoire national. Elle est située à l'ouest de la république de Djibouti, à une centaine de kilomètres de Djibouti-ville et une dizaine de kilomètres de l'Éthiopie. Elle abrite 24 886 habitants. Le Lac Abbeh constitue le site touristique naturel majeur de la région de Dikhil : Son paysage culturel, ses monuments naturels et son écosystème, témoigne des grands stades de l'histoire de la terre et des hommes. D'origine tectonique et inscrit dans un graben encadré par deux horsts, le Lac Abbeh, est un lac salé endoréique d'Afrique de l'Est situé à cheval sur la frontière avec l'Éthiopie. Le lac Abbeh représente également une faune exceptionnelle. De nombreuses espèces d'oiseaux y sont répertoriées. Les plus emblématiques sont le grand flamant ou flamant rose *Phoenicopterus ruber* et le petit flamant *Phoenicopterus minor*.

Figure 15 – Sites touristiques de la région de Dikhil



Source : PDR Dikhil (2015-2019)

Le lac Abbeh est également marqué par son paysage culturel. En effet, les peuples et les animaux qui vivaient avec ce lac, il y a des millénaires, ont laissé des traces et informations importantes découvertes dans des sites archéologiques, notamment, le site d'Asa Koma et celui de Barogali. La région abrite également d'autres sites majeurs comme celui des gravures rupestres de Garabayis et le site archéologique d'Handoga (3000 ans avant JC), moins visités, et laissés sans surveillance. Enfin, la vallée et l'oued Goba'ad, au cœur du triangle Afar, est une dépression géologique unique, à la triple jonction des plaques tectoniques nubienne, arabe et somalienne. On y trouve des sites paléolithiques anciens où plusieurs éléphants fossilisés ont été découverts en 1988, notamment ceux du site de dépeçage de Barogali et d'Haïdalo près d'As Eyla.

Le développement de l'agrotourisme au niveau des fermes agropastorales de la région de Dikhil représente un intérêt certain pour le tourisme, et particulièrement, pour le tourisme domestique.

10. **La région de Tadjourah** couvre 7.300 km², soit 31% du territoire national. Elle est située au nord de la capitale Djibouti-ville dans le golfe de Tadjourah à 173 km. La région de Tadjourah partage ses frontières à l'Est avec la région d'Obock, au nord-est avec l'Erythrée, à l'Ouest avec la région de Dikhil, au sud avec la région d'Arta et enfin au nord avec l'Ethiopie. Elle abrite 90 000 habitants. La région de Tadjourah comprend de nombreux sites touristiques majeurs maritimes et terrestres (voir carte ci-dessous) parmi lesquels :

- **Le lac Assal** et son patrimoine immatériel (caravanes de sel): Le lac Assal est un lac salé endoréique. Situé dans l'est de la dépression de l'Afar, il est le lac le plus salé du monde et le point le plus bas du continent africain – 153m en dessous du niveau de la mer – un paysage apocalyptique avec une mer de sel à perte de vue et le contraste du sel blanc et de la lave noire des volcans alentours. Le climat est aride et c'est l'un des endroits les plus chauds de la planète. Il peut faire plus de 55 °C. Il ne pleut que très rarement. Le sel du lac Assal fait l'objet d'un commerce traditionnel réalisé par les bédouins du désert. Le sel, généralement transporté par des caravanes de dromadaires, sera échangé contre d'autres denrées, parfois dans des régions aussi éloignées que le Tibesti ou le lac Tchad. Créée depuis 2004 par la loi n°45/AN/04/5ème L, le Lac Assal est aujourd'hui une aire protégée terrestre.
- **Le Goubet Al-Kharab, le Volcan l'Ardoukoba et le site de Fialé** : Le Goubet Al-Kharab est une anse magnifique et inquiétante dominée par l'île du Diable, un dôme impressionnant qui a jailli au milieu de la baie lors des mouvements tectoniques liés à la formation du Rift d'Assal. Accessible par la route qui le domine ou en bateau, on y trouve l'un des deux lieux au monde où l'on peut observer en extérieur une faille entre deux plaques tectoniques (africaine et arabique) ;
- **La dépression des Allols et ses lacs salés** au nord du lac Assal : Difficilement accessible, les Allols sont approvisionnées en eau de mer par des fractures souterraines. Constitué de vastes étendues de sel, le paysage est bien différent du lac Assal : on y trouve de nombreuses sources d'eau chaudes, des petits marécages, des petites étendues d'une verdure surprenante où pousse l'arbre dont on tire le vin de palme.
- **Le parc national de la forêt du Day** : Le Parc National de la forêt du Day est situé à 30 km à l'ouest du golfe de Tadjourah. Il englobe le massif de Goda dont le sommet est situé à 1 782m d'altitude et qui comprend le vestige d'une forêt primaire, celle du Day, patrimoine en danger et vestige de la végétation du Sahara et de l'Arabie il y a quelques milliers d'années (acacias géants, des genévriers, des oliviers sauvages, des jujubiers, etc.). Le Parc National de la forêt du Day est créé par un arrêté du 6 janvier 1939 et est une aire naturelle protégée terrestre depuis 2004. Le Parc National de la forêt de Day présente également une faune unique et exceptionnelle. Un certain nombre des espèces des oiseaux sont endémiques, notamment *Francolinusochropectus*. La visite de la forêt du Day est souvent associée à des randonnées pédestres vers les campements de Ditolou et Bankouale réputés pour leurs cascades (aujourd'hui plus ou moins asséchées);

première pierre d'un hôtel comprenant une première phase de 57 bungalows (ouverture au 1^{er} avril 2018). Un partenariat est établi avec Air Djibouti pour la desserte des voyageurs.

Pour l'UNESCO, les paysages naturels de la région d'Obock ont une valeur exceptionnelle à travers les caractères spécifiques de ses sites naturels protégés. Les trois mangroves de Godoriya, de Khor Angar et de Ras Siyan constituent des habitats pour des nombreux animaux terrestres et marins représentant une diversité biologique importante. Elles sont également le lieu de rencontre d'un grand nombre d'oiseaux (héron vert de la mer rouge, pélican, oiseaux aquatiques).

12. **La région de Djibouti Ville** - De par sa situation géographique, à la croisée de l'Afrique, du Moyen-Orient et de l'Océan Indien, Djibouti a été, dès le Moyen Age, un important carrefour commercial entre les Arabes et l'Afrique, notamment pour le trafic d'esclaves ou le commerce des aromates. Le développement urbain de Djibouti démarra avec le transfert du siège du gouvernement colonial d'Obock à Djibouti en 1890. Aujourd'hui le paysage urbain historique de la ville de Djibouti reflète cette période coloniale avec toutes les influences qui y sont rattachées.

Coté mer, aux alentours de Djibouti ville, situées à l'ouverture du golfe de Tadjourah, se trouvent les îles Moucha et Maskali issues de récifs madréporiques émergés. Enfin, à 45 min en véhicule tout terrain se trouve aussi la plage de Khor Ambado laquelle a été identifiée comme la zone de développement touristique de Djibouti dans le schéma directeur d'aménagement urbain (SDAU, 2014). Toutefois, au regard des discussions sur l'aménagement de cette zone²⁴, le groupe China Merchants devrait y construire des salles de conférence et d'exposition internationale, des terminaux de croisière internationale, des installations résidentielles et récréatives, etc. Certaines infrastructures étant présentes sur le site, il importe de réfléchir à l'implication des communautés locales dans ce projet.

Aujourd'hui, les produits les plus fréquents proposés (et/ou demandés) sont les lacs Assal et Abbeh, et la forêt du Day. Certains proposent aussi de rejoindre à pied le campement de Ditolou à partir de la forêt du Day (randonnée pédestre). Les guides locaux mettent en lumière la baisse d'attractivité des cascades de Ditolou et de Bankoualé (filet d'eau par périodes). Il semblerait que la cascade de Bankoualé soit ensablée.

²⁴<http://www.lanationdj.com/audiences-du-president-le-pdg-de-la-cmg-fait-le-point-sur-les-projets-en-cours-de-realisation/>

Annexe 3 - Liste des participants et personnes rencontrées

Listes des participants groupe sectoriel « Hôteliers et Restaurateurs »

1. Habib Ali Ahmed, ONTD ;
2. Dini Alea, Hotel CortoMaltese Tadjourah;
3. Moussa Mohamed, ONTD;
4. Kenedid Ibrahim, Journaliste;
5. Mourad Mohamed, Royal Hotel d'Plaza;
6. Michel Boulay, Restaurant la Pergola;
7. Wang Abouye, Restaurant la Chaumière ;
8. RajputJaqmohams, Restaurant Concichap ;
9. SaadMoussa, Samo Bed and Breakfast Restaurant,
10. Mohamed Nour, Hotel Rayou
11. KadirWarsama, Hotel Djibouti;
12. MoustaphaAbdi, Hotel Europe;
13. Sabrine Ahmed, Les Acacias Hotel;
14. Dekamoubarik, Hotel Atlantic;
15. Mohamed Abdallah, Statisticien ONTD;
16. Mohamed Alaoui, Auberge le Heron et Boulaos;
17. Kadir Ismael, HorseedRestaurant ;
18. Simane Aden, Rahma Hotel

Liste des participants groupe sectoriel « Agences de Voyage »

1. AbakariMoussa, AgenceRift ;
2. HoumadLoita, Lac Abbé ;
3. Adil Jean, Bambu ;
4. Liaquiat Ali, AECVETA ;
5. Ibrahim Mohamed, AQUA Club ;
6. HousseinRamed ATTA ;
7. Dellarue Jean Philippe, Le Goubet,
8. Houmad Ali, Safar ;
9. Ken Gradall, Rushing Water Adventures

Liste des participants groupe sectoriel « Campements et Guides Touristiques »

1. Aden Ali, Guide ;
2. Hassan Mohamed, Guide ;
3. Mohamed Ahmed, Guide/ Campementforet du Day ;
4. Abdousamad Mohamed, CampementRasAli ;
5. Ibrahim Omar, Guide;
6. DaoudKamil, Guide;
7. YoussefHamadouCampement/Guide;
8. Mohamed Kamil, Guide;
9. Yayo Mohamed, Guide

Liste des participants groupe sectoriel « Infrastructures »

1. Habib Ali Ahmed, ONTD ;
2. Mohamoud Ahmed, Capitaine du Port ;
3. Mohamed Hamadou, MET/Chemin de Fer ;
4. Mohamed Ali, Djibouti Telecom ;
5. SahalSouleiman, Djibouti Telecom ;
6. Absan Mohamed, Ministere de la Communication ;
7. DjamaRobleh, Énergie et des Ressources Naturelles ;
8. Aboubaker Hassan, ONTD ;
9. Loula Nasser, ONTD ;
10. Abdallah Daher, Directeur du Tourisme et de l'Artisanat ;
11. Mohamed Omar, Coordinateur CIR ;
12. Osman Abdi, ONTD ;
13. Abdourahim Mohamed, Affaires Maritime ;
14. Hassan Mohamed, Dir Adjoint Aéroport ;
15. Ali-MirahChehem, Direct Affaire Maritime;
16. Moussa Mohamed, ONTD ;
17. Mohamed Yacoub, MET.
18. Directeur Air Djibouti

Liste des participants groupe sectoriel « Élaboration des politiques »

1. Osman Abdi, Directeur Général ONTD ;
2. Saïd Mohamed, Ministere de l'Interieur,
3. Ali Houmad, ANPI;
4. Abdourahman Mohamed, MEF;
5. Aboubaker Hassan, ONTD

Liste des personnes rencontrées dans les régions de l'intérieur

1. Les Préfets

- Mr. Mohamed Waberi Assoweh, Préfet d'Ali-Sabieh ;
- Mr. Mohamed Cheikho, Préfet de Dikhil;
- Mr. Hassan Dabaleh, Préfet d'Obock;
- Mr. Sous-préfet Tadjourah
- Mr. Mohamed-Fozi Ahmed, Préfet Adjoint d'Arta.

2. Les Présidents des Conseil Régionaux

- Mr. Abdourahman Yonis Arreh, Président du Conseil régional de Dikhil ;
- Mr. Ahmed Ali Mohamed, Vice-président du Conseil régional d'Obock ;
- Mr. Elmi Bouh, Président du Conseil régional d'Arta

3. Les opérateurs des régions de l'intérieur

Nom	Activités	Région
1. Hussein Farah	Campement Djalelo	Ali Sabieh
2. Daher	Campement Assamo	Ali Sabieh
3. Kader Hussein	Auberge Palmeraie	Dikhil
4. Hussein Ahmed	Guide Touristiques	Dikhil
5. Hanfare Mohamed	Campement As Bole	Dikhil
6. Mohamed Ali	Sept freres	Obock
7. Abdoukader Mohamed	Campement Oubouky	Obock
8. MadinaHoumad	Artisane	Obock
9. KadidjaHoumad	Artisane	Tadjourah

Annexe 4 – Déroulement du programme de la première mission

Rencontre avec l'ONTD (14 Octobre)

- Présentation et adoption des objectifs de la mission
- Vérification du planning des groupes de discussion sectoriels
- Logistique des visites de terrain

Visites de sites (7 jours) – Etude de l'offre touristique actuelle – Inventaire des ressources touristiques majeures (15 – 21 octobre)

- Organisation d'ateliers régionaux (Ali Sabieh, Arta, Dikhil, Obock, Tadjourah) réunissant les préfets, des représentants du Conseil Régional et des agences ou institutions régionales, et les acteurs locaux du tourisme ;
- Visites des différentes destinations et produits touristiques actuels et potentiels incluant un inventaire accompagné d'une évaluation:
 - o des infrastructures et des transports ;
 - o des produits existants ;
 - o des ressources humaines ;
 - o de la faisabilité des produits touristiques potentiels identifiés ;

Groupes sectoriels de discussion: recevoir les vues et propositions des acteurs publics et privés sur le secteur et les directions futures du développement touristique du pays (22-26 Octobre)

- Développement des Ressources Humaines (Universités, TVET, associations professionnelles – guides, hôtels, restaurants, etc.) ;
- Infrastructures (Autorités et Ministères concernés : Routes, Énergie, Maritimes, TIC, Aviation civile) ;
- Elaboration des politiques (Autorités et Ministères concernés : Finances, Tourisme et Artisanat, ANPI) ;
- Patrimoine culturel (Autorités et Ministères concernés : Affaires Musulmanes, Cultures et biens Wakfs, ONTD, etc.) ;
- Patrimoine naturel (Autorités et Ministères concernés : Ressources naturelles, habitat et environnement) ;
- Agences de voyage ;
- Centres de plongée sous-marine ;
- Campements et guides touristiques ;
- Partenaires du développement (Banque Mondiale, PNUD, EU, IGAD, AFD, GIZ, Ambassade de France) ;
- Hôtels et restaurants.

Rencontre avec les opérateurs éthiopiens (26-27 Octobre à Addis Ababa)

- ETO – Agence Ethiopeenne de promotion du tourisme
- CTTI – Catering and Tourism Training Institute (Institut de formation aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration
- ETOA – Association des tour-opérateurs éthiopiens

Annexe 5 – Plan de travail et termes de références

- Organisation – International Trade Centre
- Lieu – Djibouti
- Objet
 1. Préparation du plan directeur du tourisme durable
 2. Préparation du plan marketing
 3. Etude de faisabilité de produits touristiques

- Principales tâches et responsabilités
 1. Conduire une revue approfondie et une évaluation du secteur du tourisme incluant les politiques, législations, régulations et stratégies existantes et pertinentes au secteur du tourisme à Djibouti (rapports, études, etc.)

 2. Etudes de terrain
 - Meetings avec les autorités locales et nationales, les entreprises du tourisme, et autres acteurs impliqués directement et indirectement dans l'industrie du tourisme pour discuter des enjeux actuels, des challenges et des priorités pour un développement durable du tourisme dans le pays ;
 - Organiser des visites des différentes destinations et produits touristiques actuels et potentiels incluant l'évaluation des infrastructures et des transports, l'évaluation des ressources humaines, et une évaluation initiale du marché et de la faisabilité des produits touristiques potentiels identifiés
 - Attractions/Accessibilité/Aménagement et infrastructures touristiques/Activités/Produits/Services auxiliaires.

Organiser un programme d'ateliers de consultation avec les acteurs privés et publics pour faciliter un dialogue actif entre les parties prenantes, recevoir leurs vues, leurs propositions sur les directions futures du développement touristique du pays ;

Organiser un programme de rencontres avec les opérateurs éthiopiens vendant la destination Djibouti;

Mener un diagnostic territorial y compris le lancement d'une étude de marché (Marketing offre et demande : description des marchés, connaissance des clientèles, canaux de distribution, compétiteurs, SWOT, etc.) – Analyse des avantages comparatifs, réputation, identité.

 3. Travaux de terrain
 - Validation du plan directeur de tourisme durable
 - Validation du plan marketing + évaluation des compétences / moyen pour application

 4. Coordonner le plan directeur du tourisme durable et le plan marketing
 - Proposer un plan marketing y compris l'élaboration d'un marketing mix (logo, USP, etc.) – Perception de l'image / Politique de marque.

Expert Développement de produits et Développement durable

- Préparer un plan de travail sur la base des termes de références ;
- Faire un inventaire des ressources touristiques majeures et activités liées sur l'ensemble du pays ;
- Entreprendre une analyse de situation des produits et services avec un accent sur les forces et faiblesses et les opportunités existantes – Une attention particulière sera placée sur les activités d'écotourisme et d'aventures dont plongée sous-marine ;
- Collecter les données accessibles sur le nombre d'arrivées et par site
- Entreprendre une revue de la structure organisationnelle des institutions touristiques publiques dans le cadre de la gestion et du développement des sites et attractions touristiques. Identifier les contraintes clefs et préparer une liste de recommandations pour le renforcement des structures et capacités institutionnelles existantes ;
- Sur la base de l'analyse situationnelle, en collaboration avec l'ONTD, identifier les principes appropriés sous-jacents un nouveau cadre de travail pour améliorer la qualité des produits et services existants et guider le développement des produits futurs dans le cadre du nouveau plan directeur de tourisme durable ;
- En collaboration avec le spécialiste marketing, préparer une analyse des futurs marchés sur la base des opportunités identifiées et des projections de croissance;
- En collaboration avec le spécialiste marketing, identifier les principaux marchés régionaux et internationaux pour analyser les types de marchés sources qui peuvent être attirés et l'implication pour le développement des sites et produits y compris les exigences futures en matières de marketing et de promotion ;
- Préparer des propositions pour le futur plan directeur du tourisme durable de Djibouti ;
- Participer aux meetings et ateliers de validation avec les acteurs publics et privés du tourisme ;
- Toute autre activité qui peut être raisonnablement demandé pendant la durée de la mission.

Expert en marketing touristique

- Préparer un plan de travail sur la base des termes de références ;
- Revoir la stratégie marketing actuelle de Djibouti, les programmes et activités promotionnels mise en place par l'ONTD et toute autre institution publiques ou privée du secteur touristique ou associé. La revue de la stratégie inclura aussi une évaluation des matériaux et canaux promotionnels utilisés ;
- Tenir des consultations avec les autorités en charge du marketing de la destination Djibouti et le secteur privé pour déterminer les politiques, activités et les capacités institutionnelles en relation avec le marketing de Djibouti comme destination touristique ;
- Conduire une évaluation de la stratégie de marque, du positionnement et de l'image de la destination Djibouti comme une destination touristique sur ses marchés principaux et identifier les messages clefs et actions de création d'images à entreprendre pour mettre en place la stratégie marketing ;
- Conduire une étude des marchés domestiques, régionaux et internationaux incluant les profils. Cette analyse inclura l'établissement des futurs marchés cibles, la préparation des profils des marchés prospectés. Prendre contact avec des opérateurs au niveau local, régional et international pour évaluer la demande future et identifier les opportunités de marketing ;
- Avec la coopération de l'ONTD, identifier les marchés à cibler dans le moyen et dans le long terme, et les exigences en terme de ressources pour attirer ces marchés ;
- Préparer des propositions marketing pour le futur plan directeur du tourisme durable de Djibouti. Les principaux composants marketing devront inclure la formulation d'une stratégie marketing adaptée de long terme, un programme détaillé de promotion, le cadre institutionnel nécessaire et recommandé pour un marketing efficient de Djibouti aux niveaux nationaux et internationaux, et une description des besoins financiers et techniques pour la mise en place du plan marketing ;
- Organiser, conduire et participer aux meetings (y compris marketing touristique) et ateliers de validation avec les acteurs publics et privés du tourisme ;
- Rencontrer les opérateurs Ethiopiens vendant la destination Djibouti a Addis Adebba.
- Toute autre activité qui peut être raisonnablement demandé pendant la durée de la mission.