جمهورية جيبوتي

وحدة - مساواة - سلام

الخطة الوطنية للتنمية
ADEEG

2025-2030

جمهورية جيبوتي

وحدة – مساواة – سلام

الخطة الوطنية للتنمية
ADEEG
2025-2030

الاعتماد – التنويع – الظهور – الإنصاف – الحوكمة



جدول المحتويات

تقديم .....

..... 4

رسالة رئيس

الوزراء .....

..... 6

كلمة وزير الاقتصاد والمالية، المكلف

بالإندماج 8

الملخص

التنفيذي .....

..... 10

مقدمة .....

..... 12

I. التحليل التشخيصي للوضع الاقتصادي

والاجتماعي 14

1.1. ديناميكية اقتصادية ذات آثار محدودة على الفقر

النقدي 14

1.2. نظام إنتاجي بطيء التطور 19

1.3. البنى التحتية الداعمة للقطاع الإنتاجي بحاجة إلى تعزيز 28

1.4. الارتقاء برأس المال البشري في خدمة التحول الهيكلي 30

1.5. حوكمة إدارية واقتصادية وقضائية بحاجة إلى تعزيز 33

1.6. البيئة والتغير المناخي 36

1.7. التحديات الرئيسية لتسريع تحول الاقتصاد الجيبوتي 36

II. رؤية التنمية والتوجهات الاستراتيجية 2025-2030 39

2.1. رؤية التنمية 39

2.2. المبادئ التوجيهية 39

2.3. الهدف العام، الآثار المتوقعة ومخطط النمو 43

2.4. المحاور الاستراتيجية، الأهداف الاستراتيجية والآثار المتوقعة 48

المحور 1: التنويع الاقتصادي والتحول الهيكلي 49

المحور 2: ترسيخ ورأس المال البشري 57

المحور 3: الحوكمة، التلاحم الاجتماعي وبيئة الأعمال 66

المحور 4: الانتقال البيئي والصمود المناخي 78

2.5. مواءمة الأهداف الاستراتيجية للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG) مع أهداف التنمية المستدامة (ODD).....82

III. آليات التنفيذ والمتابعة والتقييم 91

3.1. أدوات تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)91

3.1.1 مصفوفات الإجراءات الأولوية القطاعية أو المؤسسية(MAP-SI).....91

3.1.2 مصفوفات الإجراءات الأولوية الإقليمية (MAPR).....91

3.1.3 مصفوفة الإجراءات الأولوية (MAP) للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030) ..... 92..

3.1.4 وثائق البرمجة الميزانياتية والمالية 92

3.1.5 استراتيجية التواصل 92

3.2. الفاعلون في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030) 92

3.2.1 الإدارة المركزية 92

3.2.2 الجماعات الترابية (السلطات المحلية) 93

3.2.3 المؤسسات والشركات العمومية 93

3.2.4 القطاع 93

3.2.5 المجتمع المدني 93

3.2.6 الجيبوتيون في الخارج (المغتربون) 93

3.2.7 الشركاء الفنيون والماليون ..... 94(PTF)

3.3. آلية وأدوات المتابعة والتقييم للخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)..94

3.3.1 آلية المتابعة والتقييم للخطة الوطنية للتنمية 94

3.3.2 أدوات المتابعة والتقييم للخطة الوطنية للتنمية 94

3.4. الإطار التنظيمي للمتابعة والتقييم للخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)95

3.4.1 أجهزة المتابعة والتقييم 95

3.4.2 هيئات المتابعة 96

3.5. مخطط تمويل الخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)97

3.6. التحليل الاستراتيجي للمخاطر وآليات التخفيف منها 98

IV.

الملاحق .....

101 .....

4.1. نظرية التغيير 101

4.2. إطار قياس الأداء العام للخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)101

4.3. المصفوفة التجميعية للبرامج والمشاريع للخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)116

قائمة الجداول

الجدول 1: مؤشرات التحول الهيكلي 44

الجدول 2: تطور الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار 46

الجدول 3: تطور المالية العامة للفترة 2025-2030 47

الجدول 4: التوافق بين الآثار المتوقعة للخطة الوطنية للتنمية وغايات أهداف التنمية المستدامة 82

الجدول 5: التوافق بين الأهداف الاستراتيجية والآثار المتوقعة للخطة وغايات أهداف التنمية المستدامة 83

الجدول 6: جدول ملخص لتمويل الخطة الوطنية للتنمية (بمليارات الفرنكات الجيبوتية) 97

قائمة الرسوم البيانية

الرسم البياني 1: تطور معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي 16

الرسم البياني 2: تطور الفقر الإجمالي بين عامي 2012 و2025 17

الرسم البياني 3: تطور نسبة انتشار الفقر الإجمالي بين عامي 2012 و2025 18

الرسم البياني 4: تطور المساهمات القطاعية في الناتج المحلي الإجمالي 2015-2024 19

الرسم البياني 5: تطور الحصص المساهمة لفروع قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي 20

الرسم البياني 6: تطور معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي 45

الرسم البياني 7: التمليك البياني لنظرية التغيير للخطة الوطنية للتنمية..... (PND ADEEG 2025-2030)102



تتجه جمهورية جيبوتي نحو فصل جديد من فص

الاقتصادية والاجتماعية. وعلى مدى السنوات الخمس

الماضية، أرست بلادنا دعائم دولة حديثة، معروفة بتمي

المينائية واللوجستية، واستقرارها المؤسسي، ودورها ا

ملتقى طرق التجارة العالمية. ومعاً، ارتقينا بجيبوتي لتصبح واحدة

من أكثر المنصات الاقتصادية تأثيراً في القارة.

ومع ذلك، فإن الأمم الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تجري تقييماً صادقاً لمسارها، وتزن نقاط قوتها، وتَعترف بنقاط ضعفها، وتستشرف التحديات المستقبلية. إن النجاحات التي نفخر بها يجب أن تندرج من الآن فصاعداً ضمن ديناميكية أوسع نطاقاً.

إن الاقتصاد الجيبوتي، الذي لا يزال يتسم بالتخصص المركز وسلاسل القيمة التي تتطلب التعزيز، يظهر تفاوتات إقليمية واجتماعية تستدعي عملاً حازماً وتدريجياً. والرهان اليوم يكمن في ضمان توزيع أفضل للفرص الاقتصادية في جميع أنحاء البلاد، حتى تتكرس الأقاليم الداخلية كفضاءات ديناميكية بامتياز، وليتمكن كل مواطن من الاستفادة بشكل عادل من ثمار التنمية، دون تمييز في الأصل أو الجنس أو مكان الإقامة.

وفي هذا الروح من المسؤولية والطموح المدروس، تم إعداد **الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030)**. تحمل هذه الخطة رؤية شاملة ومتناسقة، وترسم لنا مساراً دقيقاً نحو تحول عميق لاقتصادنا. وهي تطمح إلى جعل بنيتنا التحتية محركات حقيقية

للإنتاجية، وتحويل أقاليمنا إلى أقطاب نشطة، وثمين رأس مالنا البشري باعتباره الثروة الوطنية الأولى. كما تنظم الانتقال من اقتصاد الوساطة إلى اقتصاد ينتج ويحول ويبتكر، من خلال ترسيخ القطاعات القادرة على خلق فرص عمل مستدامة، وتحفيز الابتكار، وزيادة القيمة المضافة للسنوات القادمة.

إن تنويع الإنتاج، وتحسين الصناعة، وتحديث الزراعة، وتطوير القطاع الرقمي والصناعات الإبداعية، وتعزيز نسيج ريادي قوي، تشكل كلها أسس هذا التحول. وستهدف هذه الديناميكية إلى توسيع قاعدتنا الاقتصادية، وتخفيف الفوارق الاجتماعية والإقليمية، وتقديم آفاق جديدة لشبابنا ونسائنا وعمالنا في جميع الأقاليم المختلفة.

وبذلك، تضع الخطة الوطنية للتنمية المواطنات والمواطنين الجيبوتيين في قلب السياسات العامة. فالاستثمار في التعليم، والصحة، والتغذية، والتدريب المهني، والإدماج الاجتماعي، ليس مجرد أولوية تقنية؛ بل هو مَهمة أسبوعية وواجب جمهوري تجاه شعب يحق له منطقياً أن يتطلع إلى المزيد من العدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص، والحراك الاقتصادي. إن محاربة الفقر متعدد الأبعاد تبدأ أولاً بالجهود المبذولة لكسر التوارث الجيلي للفقر وتعزيز التضامن بين أبناء الجيل الواحد.

ولهذا السبب، يقبع الوصول العادل إلى الخدمات الأساسية في قلب هذا المشروع الذي ندعمه جميعاً. ونظراً لأن جيبوتي معرضة بشكل خاص للمخاطر المناخية والبيئية، فإن الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030) تهدف إلى تعزيز صمودنا الوطني. ويجب أن تُعد بلادنا للاستباق، والحماية، والاستجابة للمخاطر المستقبلية لضمان سلامة بنيتنا التحتية، وقبل كل شيء سلامة أراضينا وسكاننا. يجب أن يكون الصمود ضرورة سيادية وشرطاً لأي تنمية مستدامة.

إن الخطة الوطنية للتنمية هي مشروع مجتمعي متجذر في الوحدة الوطنية، والتلاحم الاجتماعي، والتضامن الإقليمي. وهي تندرج ضمن استمرارية **رؤية جيبوتي 2035**، وأهداف التنمية المستدامة، وأجندة 2063 للاتحاد الأفريقي. كما تجسد إرادتنا الجماعية لتحقيق رخاء مشترك، شامل، ومستدام.

إنني أدعو كل مواطنة ومواطن جيبوتي، هنا وفي المهجر، وجميع شركائنا في التنمية، والفاعلين في القطاع الخاص والمجتمع المدني، إلى تبني هذه الخطة وجعلها واقعاً حياً. إن المستقبل الذي نريده يتطلب الوحدة، والمسؤولية، والجهد الجماعي. ومعاً، تغدو أحلامنا واقعية وقابلة للتحقيق. ومعاً، يمكننا أن نمنح تحدياتنا بعداً من الفرص، ولإمكانياتنا صلابة التنافسية، ولرؤيتنا المستقبل الأفضل للجيال القادمة.

إسماعيل عمر جيله

رئيس جمهورية جيبوتي

رسالة رئيس الوزراء



خطة التنمية الوطنية (2025-2030 ADEEG) تمثل تقدمً
مسيرة التنمية بجبوتي، من خلال تعزيز نمو أكثر استدامة وش
ملاءمة للواقع الاقتصادي والبيئي للبلاد. إنها تذكرنا بأن مستقبلنا
بدرجة كبيرة على جودة قراراتنا السياسية بقدر ما يعتمد على
على العمل بأسلوب متسق ومنضبط ومنسق. وفي ظل ظروف ديموغرافية
متسارعة التطور، حيث يحتل الشباب موقعًا محوريًا في نسيجنا الاجتماعي،
وتتزايد فيها الضغوط الاقتصادية، وتتضح فيها آثار تغير المناخ أكثر عامًا بعد عام،
يتأكد أنه من الضروري بمكان أن يتسم العمل الحكومي بالوحدة والصرامة
والفعالية.

إننا ندخل مرحلة ديموغرافية جديدة، تحمل في طياتها تحديات صعبة وفرصًا واعدة في الوقت ذاته. إن تنامي الفئة العمرية (15-34 سنة)، والاستقرار التدريجي لفئة الشباب، واستطالة أمد الحياة المهنية والإنتاجية، كلها عوامل توفر الظروف الملائمة لتحقيق →عائد ديموغرافي← حقيقي. ومع ذلك، لن يتأتى هذا العائد إلا إذا نجح جهازنا الحكومي والعام في

تحويل هذه الديناميكية إلى رأس مال بشري، وإنتاجية، وقدرة على الصمود، وحراك اجتماعي. إن القرارات التي نتخذها اليوم هي التي ستشكل مسار نمونا الاقتصادي واستقرارنا وتكيفنا مع التغيرات المناخية للعقود القادمة.

ولهذا السبب، تركز هذه الخطة على مجالات جوهرية مثل: التعليم والتدريب، الصحة والتغذية، حماية الطفل، تمكين المرأة، ودمج الأشخاص ذوي الإعاقة. فلا يمكن لأي مجتمع أن يتقدم بشكل مستدام إذا كان جزء من سكانه محروماً من الخدمات الأساسية أو الاقتصاد الحديث أو فرص العمل. وبالمثل، فإن وضع المهاجرين واللاجئين وطالبي اللجوء المتواجدين على أرضنا يتطلب نهجًا قائمًا على الكرامة والاندماج والانسجام المؤسسي، وذلك للحد من أوجه الهشاشة وتعزيز مشاركتهم في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

وفي هذا الإطار، يصبح التماسك الإداري أمرًا حيويًا، حيث تمتلك كل وزارة جزءًا من الحل، ولا يمكن لأي منها العمل بمعزل عن الأخرى. لم يعد التنسيق الحكومي خيارًا ثانوياً؛ بل هو شرط أساسي لفاعلية العمل العام ونجاح سياساتنا. توفر خطة التنمية الوطنية (2025-2030 ADEEG) إطارًا موحدًا يوجه قراراتنا الاستثمارية، ويوائم تدخلاتنا، ويعزز مبدأ المساءلة. ولكي تثمر النفقات العامة عن نتائج ملموسة، يجب بلا شك توجيهها وترتيب أولوياتها وتقييمها بشكل أفضل، مع الحرص الدائم على تحقيق المردود الاقتصادي والأثر الاجتماعي والبيئي.

كما تشكل هذه الخطة دعوة للتعبئة الجماعية؛ إذ يلعب شركاؤنا الفنيون والماليون دورًا حاسمًا في مواكبة التحولات المؤسسية، وبناء القدرات، ودعم الإصلاحات، وتحفيز الاستثمار - لا سيما في القطاعات المولدة لفرص العمل الإنتاجية ومواجهة الطوارئ المناخية. إننا نعتمد على التزامهم المستمر، ليس كدعم خارجي فحسب، بل كمساهمة إستراتيجية في رؤية مشتركة للتنمية المستدامة.

أما القطاع الخاص، فإنه يمتلك مفاتيح الابتكار التنافسي والاستثمار الإنتاجي، وهما عنصران أساسيان لتنويع الاقتصاد الجيبوتي وخلق فرص عمل كافية وذات جودة. وللمجتمع المدني وللمغتربين (الشتات) دور حاسم أيضًا، من خلال ترسيخ الثقة، وتبادل الممارسات الصائبة، وتعزيز التضامن، والمساهمة في جعل التنمية المستدامة مشروعًا جامعيًا مشتركًا.

إن خطة (2025-2030 PND ADEEG) لا تقتصر على كونها وثيقة إستراتيجية فحسب؛ بل هي مرجع للعمل العام. فهي تنظم جهودنا الوطنية حول التحول الاقتصادي، ورأس المال البشري، والعدالة الترابية (الإقليمية)، والصمود المناخي. وهي تلزم الدولة بنهج قائم على النتائج، وتضع الشباب في قلب اهتماماتنا، وتجعل من رأس المال البشري المحرك الرئيسي لنمونا الاقتصادي وتنميتنا الشاملة. كما توفر الشروط اللازمة لتحويل ميزتنا الديموغرافية إلى محرك مستدام للرخاء.

إن النجاح في تنفيذ هذه الخطة يتطلب جعل المراجعة السنوية المشتركة للأعمال ذات الأولوية ممارسة منتظمة وممنهجة، قائمة على مؤشرات دقيقة وتحليل عميق للبرامج. وستتيح هذه المراجعة الفرصة لقياس التقدم المحرز، وتحديد العقبات، وتحسين جودة المخصصات الميزانية، وتعديل التدخلات عند الإقتضاء. فضلاً عن ذلك، ستشجع على مزيد من التنسيق بين مختلف الوزارات والشركاء، مع السعي لضمان أن كل فرنك جيبوتي تنفقه الدولة يحقق أثرًا ملموسًا وقابلاً للقياس لصالح المواطنين والمواطنات الجيبوتيين.

وإنني لأتمنى أن تتملك الحكومة بأكملها هذه الأداة الإستراتيجية وتستوعبها تمامًا، لتصبح اللغة المشتركة لإداراتنا والموجه لجميع قراراتنا. إن المرحلة الراهنة دقيقة وتتطلب الكثير، ولكنها تمنحنا فرصة تاريخية. وعلينا أن نغتنمها بانضباط وعزم وحدة، حتى تتمكن جيبوتي من قطع شوط حاسم جديد في مسار تنميتها المستدامة.

عبد القادر كامل محمد

رئيس الوزراء

كلمة وزير الاقتصاد والمالية المكلف بالصناعة



تشكل خطة التنمية الوطنية (2025-2030 ADEEG) مح

التاريخي والاقتصادي لبلادنا. فهي تجسد طموح الحكومة في
ومتنوع وقوي، قادر على خلق فرص عمل إنتاجية بأعداد كبير
الوطنية، مع إتاحة فرص متكافئة لجميع الجيبوتيين والجيبوتيات
الخطة مسارًا أكثر تكاملاً وشمولاً وصموداً، بما يتوافق مع رؤية 2035 والتزامات جيبوتي الدولية.

إن نجاح هذا التحول يعتمد على قدرتنا الجماعية على تدبير الموارد المالية الكافية، وتنفيذ الإصلاحات المنشودة، وإنجاز المشاريع الاستثمارية بكل صرامة. وتعد الاحتياجات التمويلية المتوقعة للفترة 2025-2030 كبيرة، مما يعكس حجم الطموح الوطني.

وتشمل هذه الاحتياجات البنية التحتية الاقتصادية، الطاقة، المياه، النقل، التعليم، الصحة، التدريب المهني، التحول الرقمي، الزراعة، والصناعة الخفيفة. ونحن نراهن على الدعم الفني والمالي من شركائنا، والمستثمرين الخواص المحليين والدوليين، والمؤسسات العامة لمواكبة هذه الأولويات وتمويلها ودعمها في إطار حوكمة واضحة ومضبوطة.

يعتمد نجاح خطة (2025-2030 PND ADEEG) بدرجة كبيرة على جودة التحضير والتصميم ونضج المشاريع. وفي إطار زخم جماعي، يتوجب علينا تعزيز صرامة الإدارة القائمة على النتائج لضمان أن يكون لكل فرنك مستثمر أثر ملموس وقابل للقياس في الوقت ذاته.

وكل الدلائل تشير إلى أن المصالح الفنية للوزارات والمؤسسات العامة هي الأقدر على تجسيد هذا التغيير؛ فجاهزيتها، وقدرتها على الاستباق، وخبرتها في مجالات التخطيط، والإدارة الميزانية، والتنفيذ الفعلي، ومتابعة الاستثمارات العامة ستكون هي المحرك الرئيسي لأداء الخطة ككل.

وتتكامل هذه الخطة مع التزام الحكومة بتحسين كفاءة الإنفاق العام عبر إرساء أدوات حديثة للبرمجة والمتابعة والتقييم، وأدوات لتطبيق الشفافية والقابلية للتتبع والمساءلة وفق المعايير الدولية. ومن حق المكلف بالضريبة (الدافع للضرائب) الجيبوتي التثبت من أن الموارد العامة تُستغل بفعالية وعدالة ومع احترام أولويات البلاد. وفي قلب نهجنا، تشكل

الشفافية الميزانية، والنزاهة في تنفيذ النفقات العامة، ومحاربة الهدر، وأخطاء الطلبيات، والتأخيرات، الركائز الأساسية لتنفيذ كافة جهودنا.

إن التحول الاقتصادي الذي نبتغيه يستلزم تجديد شراكتنا مع القطاع الخاص الوطني والمستثمرين الدوليين لتنفيذ أولويات الخطة، بما يتيح خلق بيئة ملائمة ومتوقعة للمبادرة الريادية، وتمويل الاستثمارات الجديدة، وتحديث نسيجنا الصناعي بفضل تطوير سلاسل قيمة ديناميكية ومولدة لفرص العمل والابتكار.

تتمتع البلاد بمقومات فريدة، ويجب تحويلها إلى استثمارات جدية ومستدامة، ورافعة للمساهمة في جهود التنمية والنمو.

وأود هنا أن أشيد بالتزام وعمل كافة الفرق الفنية التي ساهمت في إعداد خطة (PND ADEEG) والمؤسسات الشريكة التي تدعم جهودنا الحالية والمستقبلية. إن العمل قد بدأ للتو، وستكون السنوات القادمة حاسمة للبدء في تجسيد هذه الرؤية وإثبات قدرتنا على إنجاز برنامج استثماري طموح بكل صرامة وتناسق وفاعلية. وإنني أدعو كافة الفاعلين في القطاعين العام والخاص، المحليين والدوليين، إلى الانخراط في خطة (PND ADEEG) ومواكبتنا في تنفيذها. معًا، نملك كل المقومات لتجاوز مرحلة جديدة من التنمية، وامتلاك اقتصاد تنافسي، مرن ومبتكر.

إلياس موسى دواله

وزير الاقتصاد والمالية المكلف

بالصناعة

الملخص التنفيذي

في قلب القرن الأفريقي، تسعى جيبوتي إلى إعادة رسم مسارها الاقتصادي. فبعد عقدين من الجهود المتواصلة لبناء بنية تحتية للموانئ واللوجستيات بمواصفات عالمية، تطمح البلاد الآن إلى تحويل هذه الجاهزية والربط إلى محرك إنتاجي. ويشكل هذا الطموح نحو التنويع - الذي تحمله خطة التنمية الوطنية 2030-2025 (PND ADEEG) - الانتقال من →اقتصاد الوساطة→ إلى →اقتصاد التحول والإنتاج".

وبالفعل، ومن أجل التحسين المستمر لظروف معيشة سكانها، أعدت جمهورية جيبوتي ونفذت أطوراً مرجعية تنموية متعددة، كان أحدثها خطة التنمية الوطنية (Djibouti ICI 2020-2024).

وقد أُنجزت خطة 2020-2024 في ظرف دولي صعب اتسم بـ جائحة كوفيد-19، والتوترات الجيوسياسية الدولية، والأزمات الإقليمية، فضلاً عن موجات الجفاف المتكررة، ومع ذلك مكنت من تحقيق العديد من المكتسبات على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.

وقد دعمت المرونة الماكرو-اقتصادية (مع متوسط نمو سنوي للناتج المحلي الإجمالي بلغ 5%)، وتعزيز البنى التحتية الميناائية والاجتماعية، وتحسين الحصول على الخدمات الأساسية، وتوفير السكن اللائق، والحماية الاجتماعية، جهود الإدماج الاقتصادي والاجتماعي.

غير أن هذه المكتسبات تظل بحاجة إلى تعزيز لمواجهة التحديات المستمرة، ولا سيما ارتفاع تكلفة عوامل الإنتاج، والتركيز القطاعي، وإنتاجية الموارد البشرية، وتشغيل الشباب، والتفاوتات الاجتماعية والمكانية للتنمية.

وبالنظر إلى هذه التحديات واستثمارًا للفرص والإمكانات التي يتيحها الاقتصاد الوطني، ينص مخطط النمو الجديد على تعزيز التحول الاقتصادي من خلال الجمع بين الإصلاحات والاستثمارات الهيكلية في القطاعات ذات الإمكانات التنموية العالية، وترقية ريادة الأعمال والمبادرة الخاصة لخلق ديناميكية نمو مستدامة وشاملة بهدف أسمى وهو →عدم ترك أي أحد خلف الركاب".

وقد أُعد هذا المرجع الوطني الجديد للسياسات العامة ولشركاء التنمية للفترة 2025-2030 وفق نهج تشاركي وشامل وبمساهمات ناتجة عن المشاورات الوطنية والإقليمية لجميع الفاعلين التنمويين، ويهدف إلى: تنويع القاعدة الإنتاجية، وتكثيف سلاسل القيمة، الرفع من مستوى رأس المال البشري لخدمة التحول الهيكلي، تعزيز الحوكمة، والصمود المناخي، في إطار اجتماعي عادل ومستدام.

واستنادًا إلى الرؤية الاستشرافية →جيبوتي 2035" والالتزامات الدولية التي انضمت إليها جمهورية جيبوتي في إطار أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة 2030، وأجندة الاتحاد الأفريقي 2063، والرؤية العربية 2045، يهدف المخطط الوطني الثالث للتنمية بصفة عامة إلى: **التحول الهيكلي للاقتصاد الوطني من أجل تحسين ملموس للرفاه الاجتماعي.**

وبناءً عليه، تتفرع خطة (PND ADEEG 2025-2030) إلى أربعة محاور إستراتيجية هي:

1. **المحور الأول:** تنويع القطاعات الواعدة للاقتصاد والتشغيل.
2. **المحور الثاني:** توطيد تنمية رأس المال البشري والتضامن الوطني.

3. **المحور الثالث:** تعميق الحوكمة.
4. **المحور الرابع:** تعزيز الصمود المناخي وحماية البيئة.

وعلى صعيد النتائج، تهدف الخطة إلى تحقيق نمو أكثر قوة وشمولاً، وتحسين مستدام لمستوى ونوعية الوظائف، والحد من التفاوتات الإقليمية والقطاعية والاجتماعية، وتحسين جودة البيئة، وإيجاد إدارة عمومية أكثر مرونة ومصداقية.

والآثار العامة المتوقعة من تنفيذ خطة (PND ADEEG) هي:

1. تنويع نظام الإنتاج، بما يحقق معدل نمو سنوي متوسط للناتج المحلي الإجمالي بنسبة 9% وخلق ما لا يقل عن 10,000 وظيفة لائقة سنوياً.
2. خفض نسبة الفقر إلى أقل من 30% بحلول عام 2030.
3. الرفع من مستوى تنمية رأس المال البشري وتكييفه مع احتياجات الاقتصاد.
4. تحسين فاعلية الحوكمة السياسية والإدارية والاقتصادية والمحلية.
5. تعزيز الصمود والتكيف مع التغير المناخي.

تقدم هذه الوثيقة رؤية إستراتيجية واضحة، وأهدافًا قابلة للقياس، وأولويات عملياتية، مع بقائها قابلة للتكيف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية. ويعتمد النهج المتبع على النتائج مع إعطاء الأولوية للابتكار والشمولية والاستدامة؛ وهي ركائز لا تنفصل لبناء اقتصاد تنافسي ومرن و his زاهر في أفق عام 2030.

التكلفة الإجمالية: تقدر التكلفة الإجمالية لتنفيذ الخطة بـ **1215.6 مليار فرنك جيبوتي،** تُمول من الموارد العامة بقيمة 422.8 مليار فرنك جيبوتي وفقًا للإطار الماكرو-اقتصادي (أي بنسبة 35% من التكلفة الإجمالية). وتمثل مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) نسبة 23% من الاستثمارات، أي 281 مليار فرنك جيبوتي. وبذلك تنشأ حاجة تمويلية تبلغ **511.58 مليار فرنك جيبوتي** تُقدر بـ 42% من التكلفة الإجمالية. و his يعتمد

تمويل الخطة على التعبئة الأمثل للموارد الداخلية والخارجية في إطار التمويل الوطني المدمج (INFF).

تعتمد التغطية الإجرائية للخطة على تنفيذ →مصفوفة الإجراءات ذات الأولوية← (MAP) التي تتضمن التدخلات الرئيسية وإجراءات الاستثمار الإستراتيجي اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. كما تم تحديد إطار للنتائج يتضمن مؤشرات الأداء والمتابعة والتقييم. ويظل برنامج الاستثمارات العامة الثلاثي (PIP) الموائم مع التوجهات الإستراتيجية للخطة أداة تنفيذية، وتشكل شريحته السنوية الشق الاستثماري للميزانية العامة.

المخاطر الرئيسية التي قد تعيق تحقيق طموحات خطة (PND ADEEG) والتي ينبغي تطوير تدابير للتخفيف منها أو تفاديها هي:

1. تدهور الظرفية الدولية والإقليمية.
2. المخاطر والتقلبات المناخية.
3. نقص تمويل السياسات العامة.

المقدمة

انطلاقاً من رؤية →جيبوتي 2035" كقاعدة أساسية، يندرج **Plan National de Développement ADEEG 2025–2030** (خطة التنمية الوطنية ADEEG 2025-2030) في إطار ديناميكية تهدف إلى ترسيخ الإنجازات المحققة خلال السنوات الأخيرة وتسريع التحول الاقتصادي للبلاد.

وإذ صُممت هذه الخطة في سياق إقليمي ودولي متغَيّر، فإنها تستجيب لضرورة تعزيز صمود البلاد، ورفع تنافسيتها، ودعم نمو شامل ومستدام.

وبقيامها بذلك، فإنها تدمج الرهانات الجديدة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لإدخال الاقتصاد الوطني في مسار تنموي متنوع، شامل ومرن، مع الاستفادة من المزايا الإستراتيجية للبلاد، لا سيما موقعها الجغرافي، وبنيتها التحتية الميناائية واللوجستية ذات المستوى العالمي، فضلاً عن دورها المتنامي كمنصة إقليمية للخدمات والتكنولوجيا.

تأخذ خطة (PND ADEEG) بعين الاعتبار الدروس المستفادة من تنفيذ المراجع السابقة التي خططت للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (SCAPE 2015-2019 و PND DJIBOUTI ICI 2020-2024) لرفع التحديات المستمرة في مجالات التركيز القطاعي، والتشغيل، والتفاوتات الاجتماعية، والهشاشة المناخية، وذلك بفضل نهج إستراتيجي وواقعي يجمع بين الإصلاحات، والاستثمارات الهيكلية، والنهج البرغماتي في قيادة السياسات العامة بغية تعزيز ترقية ريادة الأعمال والمؤسسة الخاصة.

وتتمثل أولويتها في توسيع النسيج الإنتاجي من خلال نشر القطاعات ذات الإمكانات العالية، ومن خلال تحسين مؤهلات السكان وقابليتهم للتشغيل. كما يتدعم إطار الحوكمة بفضل آليات تبسيط الإجراءات، والشفافية، والفاعلية الميزانية، والمشاركة المواطنية، في حين تضمن الإدارة البيئية نمواً مستداماً وشاملاً.

ومن خلال تحديد أهداف قابلة للقياس، وإصلاحات هيكلية، ومشاريع ذات أولوية، فإن هذا الإطار التوجيهي الجديد للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لجيبوتي للفترة 2025-2030 يشكل خارطة الطريق التي تمكّن البلاد من تسريع تنميتها، وتحديث اقتصادها، وتعزيز العدالة الاجتماعية والاستدامة البيئية لتوطيد دورها الإستراتيجي داخل منطقة القرن الأفريقي.

تستمد السياسة الوطنية الجديدة للتنمية أصلها من رؤية →جيبوتي 2035"، ومن حصيلة تنفيذ خطة (PND Djibouti ICI 2020-2024)، والسياسات القطاعية. وتكتمل هذه

الأسس ذات البعد الوطني بتوجيهات برنامج الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في أفق 2030، وأجندة 2063 للاتحاد الأفريقي، والرؤية العربية 2045.

وكونها ثمرة عملية تشاركية وشاملة أشركت المؤسسات العامة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، بالإضافة إلى الشركاء الفنيين والماليين، فإن خطة (PND ADEEG 2025–2030) تتغذى من المساهمات الناتجة عن هذه المشاورات الوطنية والإقليمية.

كما تستغل الخطة الدراسة والبحوث الأخيرة التي أجرائها الشركاء الفنيون والماليون حول جيبوتي، فضلاً عن الدراسات والمسوح والتقييمات المنجزة خلال عامي 2024 و2025، بما في ذلك التعداد العام للسكان والسكنى، والمسح الجيبوتي الخامس لدى الأسر (5EDAM) الذي يعد حاسماً لصياغة السياسات العامة ومتابعتها، من خلال توفير معلومات حول ظروف معيشة السكان.

وتعد وثيقة (PND ADEEG) حصيلة لمجموع هذه الأعمال التي أدى معالجتها وفق قواعد الإدارة القائمة على النتائج← (GAR) إلى هيكلة تتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي:←

1. التحليل التشخيصي للوضع الاقتصادي والاجتماعي.
2. إستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية 2025-2030.
3. ترتيبات التنفيذ والمتابعة والتقييم.

مع وجود جدول تجميعي في الملاحق يلخص الآثار والنتائج المتوقعة ومؤشراتها وفق المحاور والأهداف الإستراتيجية.

على الرغم من الظرفية الجيوسياسية الدولية والإقليمية الصعبة وحدوث الأزمة الصحية لـ كوفيد-19 اللذين أثرا سلباً على جهود التنمية، فإن السياسات التي تم إعمالها في إطار خطة التنمية الوطنية (PND Djibouti ICI 2020-2024) مكنت من تحقيق تقدم في مجالات

التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحوكمة. ومع ذلك، تظل هذه المكتسبات بحاجة إلى تعزيز لمواجهة التحديات المستمرة.

1.1. ديناميكية اقتصادية ذات آثار محدودة على الفقر النقدي

1.1.1. ديناميكية اجتماعية-ديموغرافية مركزة في المدينة

يقر التعداد العام الثالث للسكان والسكنى (3-RGPH) أن عدد سكان جيبوتي يبلغ **1,066,809 نسمة في عام 2024**؛ وهو شعب شاب، ديناميكي، وذو طابع حضري قوي. وتظهر النتائج أن 40.5% من الجيبوتيين تقل أعمارهم عن 18 عاماً، و64.5% تقل أعمارهم عن 30 عاماً، بينما يؤكد متوسط العمر البالغ 22.2 عاماً فتوة السكان البارزة. ومع نسبة تمدن تصل إلى 84%، يتركز ما يقارب ثلثاها في مدينة جيبوتي (العاصمة)، فإن الضغط على الخدمات الاجتماعية، والبنية التحتية، والتعليم، والتشغيل، والسكن يواصل الارتفاع. وتسمح هذه الصورة الديموغرافية باستخلاص الاتجاهين الرئيسيين التاليين: انتقالا ديموغرفياً متقدماً ولكنه غير مكتمل، ونافذة عائد ديموغرافي حقيقية ولكنها هشّة. وتحدد هذه الديناميكيات بشكل مباشر الخيارات الإستراتيجية لخطة (PND ADEEG)، والتي سيتوجب عليها تحويل هذه الشبابية الغزيرة إلى محرك حقيقي للنمو الشامل والمستدام.

1.1.2. انتقال ديموغرافي متقدم ولكنه غير مكتمل

يُظهر التطور الديموغرافي خلال الأربعين سنة الماضية أن جيبوتي بلغت مرحلة متقدمة من انتقالتها الديموغرافية، تتسم بمعدل وفيات منخفض جداً ومستقر (حيث انخفض معدل الوفيات الخام من 12–13‰ في ثمانينيات القرن الماضي إلى 6.18‰ في عام 2024)، مما يعكس حدًا أدنى صحياً تم تحقيقه بالفعل. في المقابل، تظل الخصوبة مرتفعة وتشير إلى انتقال غير مكتمل: فبعد انخفاض سريع من 6.43 إلى 2.94 طفل لكل امرأة بين عامي

1983 و2012، استقرت عند 3.50 في عام 2024 تحت تأثير عوامل متناقضة. فالتمدن، وتعليم المرأة، والتقدم الصحي يدفعون الخصوبة نحو الانخفاض، في حين أن المعايير المشجعة على الإنجاب، والزواج المبكر، وصعوبة الحصول المنتظم على وسائل منع الحمل، والتفاوتات الريفية كبحوا التباعد. وتؤكد التوقعات انخفاضاً بطيئاً (معدل الخصوبة الكلي 3.30 في عام 2034، و3.00 في عام 2064)، وهو أعلى بكثير من حد الإحلال، مما يستمر في تشكيل التركيبة العمرية والتأثير على السياسات الاجتماعية.

وتبرز نتائج التعداد (3-RGPH) من جهة أخرى وجود نسبة شبابية هائلة (40.5% أقل من 18 عاماً، و64.5% أقل من 30 عاماً؛ ومتوسط عمر 22.2 عاماً) وتمدناً مرتفعاً جداً (84%، منها الثلثان في مدينة جيبوتي)، مما يزيد الضغط على الخدمات والبنية التحتية. ومع ذلك، يكشف الهرم السكاني عن شكل مواتٍ: نواة نشطة كثيفة، وقاعدة شبابية مستقرة، وشيخوخة لا تزال محدودة؛ وهو تكوين مثالي لبروز عائد ديموغرافي. غير أن هذه النافذة مؤقتة وقد تغلق إذا لم تواصل الخصوبة انخفاضها، ومن هنا تتأكد أسبقية وأهمية الإجراءات الرمية إلى تحويل هذا الهيكل إلى مكاسب اقتصادية واجتماعية مستدامة.

1.1.3. عائد ديموغرافي حقيقي ولكنه هش

تواجه جيبوتي نمواً ديموغرفياً مستمراً، تغذيه خصوبة مستقرة حول ثلاثة أطفال لكل امرأة، مما يكثف سنوياً الضغط على المياه، والسكن، والتعليم، والصحة، والبنية التحتية. فالمنظومة التعليمية مشبعة، وسوق العمل يجد صعوبة في استيعاب دفعات متزايدة الحجم، والاقتصاد لا يولد بعد ما يكفي من الوظائف الإنتاجية لتحويل هذا الفائض من الشباب إلى قوة اقتصادية. ومع ذلك، تظهر نتائج التعداد (3-RGPH) أن البلاد تمتلك تركيبة عمرية مواتية بشكل استثنائي، مع وجود 66% من البالغين ونسبة إعالة تقارب 51%، وهو تكوين يشير إلى الدخول في →المرحلة الثالثة← من الانتقال الديموغرافي. وتتميز هذه المرحلة

بمعدل وفيات منخفض ومستقر، وخصوبة لا تزال مرتفعة، وإعادة تشكل الفئات العمرية حول نواة نشطة في طور التوسع، مما يوفر نافذة حقيقية لعائد ديموغرافي.

غير أن هذه الفرصة تظل هشّة: فالخصوبة المرتفعة غير المتكافئة للغاية، وضعف قدرة استيعاب سوق العمل، وعدم كفاية التنويع الاقتصادي، والتفاوتات المجالية القوية تعيق انخفاض نسبة الإعالة وتحد من قابلية تشغيل الشباب. ولن يتحقق العائد الديموغرافي إلا إذا رافق الانتقال الديموغرافي استثمارات موجهة في رأس المال البشري، والتدريب الفني، والوظائف الإنتاجية، وتمكين المرأة، والحد من الفوارق بين المناطق، وذلك لتحويل هذه الديناميكية إلى محرك مستدام للنمو الشامل.

1.1.4. إطار ماكرو-اقتصادي مرن تجاه الصدمات

خلال الفترة 2020-2024، شهد النشاط الاقتصادي الوطني نمواً سنوياً مستمراً بمتوسط بلغ 5%، بفضل الأداء الجيد لقطاعي النقل والبناء والأشغال العمومية (BTP). فبعد التباطؤ الملاحظ في عام 2020 حيث انخفض نمو الناتج المحلي الإجمالي إلى 1.2% بسبب آثار جائحة كوفيد-19، بدأ الاقتصاد الوطني تعافياً تدريجياً ومستمراً.

فقد انتعش النمو إلى 4.4% في عام 2021، ثم تسارع إلى 5.2% في عام 2022، قبل أن يصل إلى 6.8% في عام 2023 و7.0% في عام 2024. ويدل هذا التقدم المستمر على صمود الاقتصاد الجيبوتي في وجه الرياح المعاكسة الناجمة عن التوترات الجيوسياسية، والضغوط التضخمية العالمية، والنزاع الإقليمي، وموجات الجفاف المتكررة.

الرسم البياني 1: تطور معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي

(يترك مسار الرسم البياني كما هو مخصص له في الوثيقة الأصلية)

المصدر: النموذج الاقتصادي لجيبوتي - (DEP/MEFI)

ارتفع الناتج المحلي الإجمالي للفرد بنسبة **47%** بين عامي 2015 و2024، حيث انتقل من **2,641 دولار أمريكي** إلى **3,892 دولار أمريكي**.

وتم احتواء متوسط التضخم السنوي عند **+1.8%** على مدار العقد بأكمله مقارنة بمتوسط مناطق أفريقيا جنوب الصحراء (+4.9%) ومنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا (+4.4%). وعلى الرغم من تسجيل ارتفاع خلال الفترة 2020-2024 ليبلغ 2.3% كمتوسط مقابل 1.2% خلال الفترة 2015-2019، فإن السيطرة على مستوى التضخم نتجت عن إرساء الآليات الحكومية لحماية القدرة الشرائية (الإعانات الموجهة، مراقبة الأسعار، ودعم المنتجات الأساسية) وقوة النظام النقد الوطني المرتبط بالدولار. وقد لعب هذان العاملان دور امتصاص الصدمات أمام موجات التضخم العالمية.

وفي مجال إدارة المالية العامة، استقر معدل الضغط الضريبي عند **12.6%** على مدار العقد، بينما يحافظ العجز الميزاني على أساس النقدي على مستوى **1.9%** من الناتج المحلي الإجمالي، وهو أقل من السقف المرجعي البالغ 3% من الناتج المحلي الإجمالي في مجال الاستدامة الميزانية.

وبلغ قائم الدين العام، بالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي، ما متوسطه **68%** على كامل فترة تنفيذ الخصتين، مسجلاً زيادة قدرها 6.4 نقطة خلال الفترة 2020-2024 مقارنة بالفترة 2015-2019.

وسجل القطاع الخارجي فائضاً في ميزان الحساب الجاري بمتوسط **102 مليار فرنك جيبوتي** على مدى عشر سنوات (أي 17.7% من الناتج المحلي الإجمالي)، مدفوعاً أساساً بأنشطة إعادة التصدير وكذا بأداء الخدمات المينائية والاتصالات.

ويتسم الوضع النقدي بنمو سنوي متوسط قدره **8%** في الكتلة النقدية بين عامي 2015 و2024، حيث ارتفعت من **284 مليار فرنك جيبوتي** إلى **524.7 مليار فرنك جيبوتي**. وبالنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي، فقد بلغت ما متوسطه **72%**.

وسجلت الأصول الخارجية الإجمالية نمواً متوسطاً بنسبة **5%** خلال الفترة 2015-2024، حيث ارتفعت من 213 مليار فرنك جيبوتي في عام 2015 إلى 278 مليار فرنك جيبوتي في عام 2024. أما فيما يتعلق بالأصول الخارجية للسلطات النقدية، فيظهر تطورها اتجاهاً إيجابياً بشكل عام، بنمو متوسط يقارب **1%** على مدار العقد بأكمله على الرغم من تراجع بنسبة 7% خلال الفترة 2020-2024.

واستقر تغطية الإصدار النقدي عند متوسط **108%** على مدار الفترة كاملة. من جانبه، سجل تمويل الاقتصاد توسعاً ملحوظاً، حيث ارتفع بنسبة **137%** خلال العقد ليصل إلى **243.7 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2024، مقابل 103 مليارات فرنك جيبوتي في عام 2015.

وبلغ معدل الاستثمار ما متوسطه **28%** من الناتج المحلي الإجمالي خلال فترة الأسباب العشرة، مع استثمارات خاصة بلغت 20.5% واستثمارات عامة مثلت 7.5% من الناتج المحلي الإجمالي.

وكانت الاستثمارات الوطنية، التي سجلت نمواً متوسطاً بنسبة **8.2%** خلال الفترة 2015-2024، هي التي دعمت الاستثمارات الخاصة، بينما انخفضت الاستثمارات الأجنبية المباشرة بنسبة **9%**.

1.1.1. نسبة الفقر النقدي

بين عامي 2012 و2025، تراجعت نسبة الفقرقع المتقع بمقدار **20 نقطة مئوية**، حيث انخفضت من **41.9%** في عام 2012 إلى **20.5%** في عام 2025، وفقاً لبيانات مسح الأسر (EDAM). ورافق هذا الانخفاض في الفقرقع المتقع تقليص طفيف في التفاوتات، حيث انخفض مؤشر جيني (GINI) للتفاوتات من 0.42 في عام 2017 إلى 0.38 في عام 2025.

في المقابل، بلغت نسبة الفقر الإجمالي **43.4%** في عام 2025، بانخفاض قدره 36 نقطة مقارنة بمستواها البالغ 79% في عام 2012.

الرسم البياني 2: تطور الفقر الإجمالي بين عامي 2012 و2025

المصدر: EDAM 3 و 5 (INSTAD/MEFI) والبنك الدولي

تظهر جغرافية الفقر الإجمالي أن متوسط معدل الفقر في المناطق الإقليمية بلغ **63.1%**، أي بزيادة في الفقر قدرها 20 نقطة مقارنة بالمعدل الوطني البالغ 43.4%. وهو يطال سكان المناطق الريفية بدرجة أكبر (**82.6%**) مقارنة بسكان الوسط الحضري (**36.1%**).

الرسم البياني 3: تطور نسبة الفقر الإجمالي بين عامي 2012 و2025

يكشف التطور المتضارب بين النمو الاقتصادي والفقر عن اقتران مثير للقلق بين هذين المؤشرين اللذين يتطوران في الاتجاه نفسه؛ إذ يستند النمو بشكل أساسي على القطاع الثالث (الخدمات) الذي لا يتطلب كثافة عمالية كبيرة.

1.1.1. البطالة

على الرغم من خلق **32,000 وظيفة نظامية ومدنية** خلال الفترة 2020-2024، بلغ معدل البطالة **29.7%** في عام 2025 (5 EDAM) مقابل 26% في عام 2017 وفقاً لمسح EDAM 4. وعلى الصعيد الجغرافي، يتفاوت معدل البطالة حسب المناطق مع تسجيل مستويات أعلى في جيبوتي العاصمة (30.3%)، وتاجورة (46%)، وأوبوك (43.4%).

وفيما يتعلق بالنوع الاجتماعي (الجنس)، تصل بطالة النساء إلى **43.1%** من القوى العاملة مقابل **20.9%** لدى الرجال.

ويجسد هذا الوضع ضعف الكثافة العمالية لنموذج النمو الحالي وعدم ملاءمة المهارات لاحتياجات السوق. كما أن الوظائف المستحدثة في مجالات اللوجستيات أو تجارة الاستيراد والتصدير تتركز أساساً في جيبوتي العاصمة، مما يفاقم التفاوتات المجالية (الإقليمية).

1.2. نظام إنتاجي ضعيف التطور

ظلت هيكلة الناتج المحلي الإجمالي دون تغيير تقريباً بين عامي 2015 و2024؛ إذ يواصل القطاع الثالث (الخدمات) هيمنته على الرغم من تراجع طفيف في متوسط المساهمة من 85.9% خلال الفترة 2015-2019 إلى **82.3%** من الناتج المحلي الإجمالي بين 2020-2024، وذلك ارتباطاً بتباطؤ فرع النقل في عامي 2021 و2022. في حين تحسن وزن القطاع الثانوي بارتفاعه من 12.9% إلى **15.0%**، وارتفع وزن القطاع الأولي من 1.2% إلى **2.7%**.

الرسم البياني 4: تطور المساهمات القطاعية في الناتج المحلي الإجمالي 2015-2024

1.2.1. قطاع ثالث محرك للنمو

الفروع الرئيسية المكونة للقطاع الثالث هي النقل، التجارة، الاتصالات، الخدمات المالية، والإدارة.

وعلى مدى فترة خطة (PND Djibouti ICI 2020-2024)، ظل القطاع الثالث المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي للبلاد، مسجلاً نمواً سنوياً متوسطاً قدره **12.6%** ومولداً قيمة مضافة متوسطة قدرها **484.36 مليار فرنك جيبوتي**.

وقد دعم توسيع وتحديث البنية التحتية المينائية عبر اقتناء أربع رافعات عملاقة جديدة لمحطة الحاويات بدوراله الأداء الذي حقق حكماً قياسياً بلغ **1.32 مليون حاوية** معالجة في عام 2024 مقابل 0.92 مليون في عام 2019.

وسجل فرع الاتصالات والمعلومات نمواً متوسطاً بنسبة **2.3%** سنوياً خلال الفترة 2020-2024، مع ارتفاع عدد مشتركي الهاتف المحمول (GSM) بنسبة 47% ليصل إلى **604,659** بين عامي 2019 و2024، وبنسبة نفاذ بلغت **94%** وفقاً لمسح EDAM 5. غير أن مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي تراجعت إلى 2.7% كمتوسط بين 2020-2024 مقابل 3.2% خلال الفترة 2015-2019.

وفي مجال الاقتصاد الرقمي، سجلت المعاملات الإلكترونية قفزة بنسبة **2550%** من حيث الحجم بين عامي 2020 و2024.

كما سجلت الأنشطة البنكية والتأمين نمواً سنويًا متوسطًا بنسبة **10%** خلال الفترة 2020-2024، وارتفعت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي بمقدار 0.7 نقطة مئوية لتصل إلى **4.13%** كمتوسط خلال الفترة 2020-2024 مقابل 3.45% بين 2015-2019.

الرسم البياني 5: تطور الحصص المساهمة لفروع القطاع الثالث في الناتج المحلي الإجمالي

1.2.2. قطاع أولي وثانوي ضعيف الإنتاجية

فرع الزراعة: قطب لهيكلة النسيج الإنتاجي

على الرغم من التطور القوي خلال فترة خطة Djibouti ICI (+62%)، فإن القطاع الأولي، بتمثيله زهاء **2.7%** من الناتج المحلي الإجمالي بين 2020 و2024، يشكل الحصة الأقل أهمية في الناتج المحلي الإجمالي.

ويشمل القطاع الفرعي الزراعي: شعبة الخضروات والبستنة، شعبة الأشجار المثمرة، وشعبة الأعلاف.

ويعتمد الإنتاج المحلي بشكل كبير على واردات ضخمة (باستثناء إعادة التصدير) لتلبية الاحتياجات المحلية. وتُنتَج بعض هذه الواردات محلياً بالفعل، وسيتطلب زيادة الإنتاج رفع الإنتاجية، واستغلال الموارد المائية بشكل أفضل، وتوسيع المساحات المزروعة.

وتتسم الديناميكية ببروز أكبر للمنتجات التجارية والغذائية، مما يعكس اقتصاداً تعتمد فيه القيمة المضافة بشكل أكبر على التداول التجاري الموجه أولاً نحو السلع الاستهلاكية والخدمات اللوجستية، بدلاً من المدخلات الصناعية والتنويع الإنتاجي، وهو ما يؤكد الحاجة إلى تكامل رأسي أقوى.

وتعمل الزراعة كقطب لهيكلة النسيج الإنتاجي من خلال تحفيز القطاعات اللاحقة وتعزيز القيمة المضافة المحلية، لأنها تغذي سلسلة قيمة تتصل بالإنتاج الأولي، والتصنيع الغذائي، وخدمات التجارة والنقل.

غير أن روابط الضعف الملاحظة بين فروع الزراعة، والصيد البحري، وتربية المواشي، واستغلال الغابات، والصناعات التحويلية تؤكد انتشارات غير مكتملة بعد، مما يحد من الأثر على التحول الهيكلي واسع النطاق.

ويتأكد الموقع الإستراتيجي للزراعة في ديناميكية التنويع والتحول الهيكلي من خلال أثرها المضاعف الشامل، الناجم عن قدرتها على نشر ديناميكيات النمو في نسيج إنتاجي قيد التأسيس، وكذا دورها المحرك في خلق الدخل والوظائف.

وفي هذا الإطار، تبرز الزراعة كرافعة إستراتيجية قادرة على تحفيز النمو، وتوليد مداخيل إضافية للأسر، وتحسين سلسلة القيمة الوطنية.

وبذلك، يرسم هذا الأثر المضاعف الشامل دوراً مزدوجاً للقطاع الزراعي الذي يشكل من جهة محركاً للإنتاج يحفز الأنشطة المرتبطة، ومن جهة أخرى وسيلة للنشر الاقتصادي تدعم الطلب النهائي. ولكي تتكامل هاتان الأبعاد، سيكون على جيبوتي توطيد شعبها الصناعية-الزراعية، واللوجستية، والطقية، لكي تسقي القيمة المتولدة من القطاع الزراعي مجمل الاقتصاد بشكل مستدام.

وتشير →الفاصلة الإنتاجية المتوسطة← لجيبوتي، بالنسبة لمعظم المنتجات الزراعية، إلى قرب ضعيف من القدرات اللازمة لإنتاجها على نطاق واسع. وتواجه جيبوتي تحدي إدماج سلاسل المعرفة الإنتاجية قصد إرساء تنويعها الزراعي. وتراهن خطة 2030-2025 على أنظمة بيئية إنتاجية أكثر نضجاً وتخصصات أفضل توطيداً في الشعب الغذائية والبستانية.

وتعرض شعبة ←**الحبوب**←، التي تمثل شريحاً إستراتيجياً للأمن الغذائي، إمكانية تقارب على المدى المتوسط. ورغم أن مكسب الفرصة المرتبط بها هامشي، إلا أنه يظل إيجابياً، مما يوحي بأن تطوير قدرات التحويل والتخزين المحلية قد يشكل أول رافعة للارتقاء.

أما شعبة ←**الفواكه والخضروات**←، فتعرض موقف انتظار في التنويع الإنتاجي. والهدف هو تجاوز مرحلة التكامل الأولي والوصول مستقبلاً إلى تخصص مكتمل في شعب ذات قيمة تكنولوجية عالية، حيث لا يعود القرب من المنتجات الأساسية رهاناً إستراتيجياً. وتتشكل شعبة ←**التمور**← كمصادر للتنويع نحو زراعات تصديرية مثل تمور هانلي في منطقة دخيل.

علاوة على ذلك، تم إطلاق برامج هامة لتعزيز إنتاج الخضروات والبستنة. وتتصل شعبة ←**الأعلاف**← برهان كبير لدعم تطوير شعبة ←**تربية المواشي**←.

تعرض شعبة ←**القهوة والشاي والتوابل**← تجذراً ضعيفاً. ومع ذلك، فإنها تشكل إمكانات كامنة في إطار تثمين التجارة الإقليمية، مما يستلزم تعزيز نسيجها اللوجستي والفني لتقليص ←الفاصلة الإنتاجية← واستغلال إمكانات قطاع زراعي تنموي تصديري ومتنوع.

إن تركيبة الفواصل الإنتاجية ومكاسب الفرص تضع جيبوتي في موقع تدارك واستلحاق بدلاً من التخلف والانقطاع. ولا يعني مستوى تعقيدها المنخفض غياب الإمكانات، بل يوضح الحاجة إلى إستراتيجية موجهة للتقارب التكنولوجي، قائمة على نشر المعرفة، والاستثمار في البنى التحتية الزراعية-اللوجستية، والتدريب الفني. وبالاستناد إلى مركزها المينائي والشراكات مع اقتصادات إقليمية أكثر كثافة، يمكن لجيبوتي أن تحول تدريجياً موقعها الهامشي في الفضاء الإنتاجي إلى نقطة محور لتنويع زراعي وصناعي-زراعي.

قطاع تربية المواشي الضعيف الاستغلال

ظل قطاع تربية المواشي دائماً ركيزة من ركائز الاقتصاد الجيبوتي، لترسيخه الاجتماعي، ومساهمته في الأمن الغذائي، ودوره في المبادلات الإقليمية. ومع ذلك، لم تترجم هذه الأهمية الإستراتيجية بعد إلى مكاسب في التعقيد الاقتصادي. وتعرض أنشطة تربية المواشي والأنشطة الملحقة بها تفاعلات ضعيفة مع استغلال الغابات، والصيد البحري، وتدريب الأسماك، والاستزراع المائي.

وعلى مدى الفترة 2015-2023، يؤكد متوسط مؤشر تعقيد المنتجات المشتقة من تربية المواشي استمرار نموذج قائم على الإنتاج الأولي. ويعكس هذا البروفايل اقتصاداً رعوياً لا يزال ضعيف الاندماج في سلاسل القيمة الإقليمية، ومترابطاً بالتدفقات التجارية مع إثيوبيا بأسواق الخليج، وعرضة للقيود المناخية والصحية.

ولكن بالمقارنة مع أقرانها، تشغل جيبوتي موقعاً يظهر كـ →نقطة انطلاق← أكثر منه كـ →طريق مسدود". فإثيوبيا، بمحفظة صادرات حيوانية أكثر تنوعاً، تعرض متوسط مؤشر تعقيد للمنتجات (PCI) مماثلاً ولكن بمكاسب فرص أعلى (تصل إلى 0.44 للحوم و0.41 للحليب)، مما يظهر قدرة أفضل على استغلال مواردها المحلية.

وعلى العكس من ذلك، تظهر دول جزرية مثل موريشيوس (MUS) (مكسب فرصة قدره 0.43 للحوم) أو ماليزيا (MYS)، اللتان استثمرتا في التحويل الغذائي، أن الارتقاء في

التعقيد أمر ممكن متى ما اقترن الإنتاج بسياسة صناعية واضحة. وأمام هذه المسارات، تظل جيبوتي متأخرة، ولكنها تستفيد من فاصلة إنتاجية متوسطة (0.91) توحي بإمكانية تنفيذ فنية عالية: فالقدرات الأساسية متوفرة، ولكن سلاسل التحويل لا تزال بحاجة إلى بناء.

وتظهر شعبة →**الحيوانات الحية**← أن هناك حاجة إلى هيكلة أفضل للسلسلة اللوجستية، والبنى التحتية الصحية، ومسالك التسويق. وتوجد جيبوتي عند مستوى القرب نفسه مقارنة بالمتوسط الإقليمي، ولكن دون أن تستفيد منه.

وتعرض شعبة →**اللحوم**← محور تحول ملموساً. فمن خلال تكييف بناها التحتية مع المعايير الدولية (المجازر الحديثة، الاعتماد الصحي، سلسلة التبريد)، ستعزز جيبوتي تنافسيتها وتندمج في التدفقات المتزايدة للحوم المجهزة والمصدرة نحو الشرق الأوسط. وفيما يتعلق بالفاصلة الإنتاجية، توجد جيبوتي عند مستوى نضج مماثل لجيرانها، ولكن دون ديناميكية التحول الملاحظة في أماكن أخرى. وتظهر مكاسب الفرص الإيجابية المسجلة في إثيوبيا وموريشيوس وماليزيا أن هذا الجزء يشكل رافعة مجربة للارتقاء في التعقيد الإقليمي.

وتكشف شعبة →**الحليب**← عن تأخر في الهيكلة يبرز النافذة الإستراتيجية المتاحة للبلاد ذات الإمكانات الفنية المماثلة لأقرانها، الذين عرفوا كيف يستثمرون في البنى التحتية الصناعية-الغذائية. ويمكن لجيبوتي الاستفادة من طلبها الحضري المتزايد وموقعها اللوجستي لبناء صناعة حليب إقليمية، لا سيما عبر وحدات التجميع والبسترة المربوطة بالمناطق الحرة.

وتعرض شعبة →**المنتجات الأخرى ذات الأصل الحيواني**←، وهي الجلد والصوف والشمع، إمكانات تنويع لا تزال غير مستغلة بالشكل الكافي. وتسجل جيبوتي فاصلة إنتاجية

أكثر ملاءمة من ماليزيا وسنغافورة، دون أي مكسب فرصة. وتملك جيبوتي دراية فنية تتطلب إرساء الشروط المؤسسية والصناعية اللازمة لتثمينها الأمثل.

وتوفر تجارب موريشيوس وماليزيا، اللتان عرفتا كيف تطوران منتجاتهما الزراعية الثانوية نحو أجزاء شبه صناعية، نماذج ملهمة للارتقاء الشامل.

وباستلهام مسارات الاندماج الناجحة لاقتصادات مثل موريشيوس أو ماليزيا، يمكن لجيبوتي ترسيخ تحول صناعي-زراعي قائم على تثمين رصيدها الرعوي. ومن شأن إستراتيجية كهذه أن تجعل من تربية المواشي ليس مجرد إرث من الماضي، بل رافعة مهيكلة للنمو المستقبلي، تربط بين الصمود الريفي، التنافسية الإقليمية، والتصنيع التدريجي.

موارد سمكية ضعيفة الاستغلال

يكشف القراءة المتقاطعة لمكسب الفرصة والفاصلة الإنتاجية عن فضاء تحول أوسع مما يبدو. إذ تقع جيبوتي بالقرب من القدرات المطلوبة لتطوير شعب سمكية مدمجة. وتتطلب المعارف والخبرات الأساسية المتاحة تطوير بنى تحتية لوجستية، وقدرات تحويل، ورأس مال بشري مؤهل. ولا يعكس مكسب الفرصة، وإن كان سلباً بدرجة طفيفة، غياب الإمكانات، بل يعبر بالأحرى عن عدم استغلال قرب إنتاجي مواتٍ بالفعل.

وتؤكد المقارنة الدولية هذا الموقع؛ حيث تسجل إثيوبيا وموريشيوس بروفايلات مماثلة، بتخصص متجذر في الصيد التقليدي والتحويل الأولي. في المقابل، تقع ماليزيا وسنغافورة في مرحلة نضج صناعي متقدم، بعد أن طورتا قدرات تكنولوجية متطورة في التحويل. وتوضح هذه المقارنة الفجوة التي تفصل جيبوتي عن نموذج إنتاجي عالي التصنيع، ولكنها تسلط الضوء أيضاً على هامش التقدم الذي لا يزال متاحاً للبلاد في منطق تقارب إنتاجي.

وفي هذا السياق، يمثل التثمين المستدام للموارد البحرية فرصة إستراتيجية للتنويع. وتجسد الاستثمارات الأخيرة التي يقودها البنك الأفريقي للتنمية (BAD) وشركاء خاصون نرويجيون، بمبلغ يقدر بأكثر من 60 مليون دولار أمريكي، هذه الإرادة لإطلاق تصنيع بحري (أزرق). وتستهدف هذه المشاريع تطوير تربية الأسماك، وتعزيز التحويل المحلي، وتحسين لوجستيات سلسلة التبريد، مع ضمان استغلال مستدام للمخزونات السمكية.

وإذا ما توطدت هذه الديناميكية، فقد يصبح القطاع السمكي رافعة رئيسية للارتقاء في التعقيد الاقتصادي، من خلال ربط استغلال الموارد الطبيعية بالتحويل الصناعي واللوجستيات المينائية. ويمنح التجميع بين القرب الإنتاجي المرتفع نسبياً والبيئة البحرية الإستراتيجية جيبوتي فرصة فريدة للربط بين النمو الأزرق والتنويع الاقتصادي. وعلى المدى البعيد، يمكن للبلاد إعادة التموضع ليس كمجرد مصدر للمنتجات الخام، بل كفاعل إقليمي في تحويل الثروة السمكية، قادر على خلق وظائف مؤهلة، وتوليد قيمة مضافة محلية، وتعزيز صموده أمام الصدمات المناخية والاقتصادية.

الصناعة: قاعدة الجهاز الإنتاجي الجيبوتي

تظل شعبة →**الصناعات الغذائية والاستخراجية**← قاعدة الجهاز الإنتاجي الجيبوتي. والموقع الإستراتيجي على تقاطع الطرق البحرية العالمية، مع الافتقار للموارد الطبيعية والعمل في إقليم صغير الحجم، يحتم على جيبوتي تحويل ريعها الجغرافي إلى محرك إنتاجي.

ولتحقيق ذلك، يجب عليها استبدال منطق →مركز الترانزيت← بمنطق الاندماج الإنتاجي والتكنولوجي بفضل أثر السحب والجر المتبادل بين القطاعات للموانئ، التي كانت أولاً منصات ترانزيت ثم أصبحت قاعدة لنسيج إنتاجي كثيف، حيث تغذي اللوجستيات الإنتاج المصنّع.

وتعرض شعبة ←**الملح**←، التي تمتلك إمكانات كبيرة مع بحيرة عسل، فرصاً هامة مع تطوير المنتجات المشتقة من الملح (التكرير، بطاريات الصوديوم وغيرها).

ومع هدف تحقيق العمق والاتساق في الهيكل الإنتاجي، تبرز الصناعة الغذائية كالمستقبل الرئيسي لديناميكيات التحول. والرهان المركزي لجيبوتي هو خلق جسور بين اللوجستيات، الطاقة والإنتاج. وطالما ظلت هذه القطاعات متجاورة فقط، فإن التبعية للواردات وتقلب الإيرادات اللوجستية سيواصلان تجذير البلاد في تصنيع سطحي.

وتشمل شعبة ←**الطاقة والصناعات الكيميائية**← منتجات التكرير والكيمياء التي ستبدأ جيبوتي معها في إظهار أولى مؤشرات التعقيد التكنولوجي، مع صعود تكنولوجي تدعمه استثمارات مجمع دامرجوج للبتروكيماويات. والفروع الفرعية الأكثر ديناميكية هي المنتجات الكيميائية العضوية، والصيدلانية، والتصويرية، التي تدخّل ولأول مرة منطق تخصص قائم على التكنولوجيا والمعرفة. غير أن هذا البروز يظل كثيف رأس المال وخارجياً، ومعتمداً بدرجة كبيرة على الشركاء الأجانب واستيراد الخبرات. والهدف هو بناء نظام بيئي تكنولوجي مدمج بحق، يمتد من تكرير النفط إلى البتروكيماويات.

وتعد شعبة ←**الصناعات التحويلية**← التقليدية (النسيج، الجلد والخشب) بؤرة راكدة في جيبوتي بسبب ارتفاع تكاليف الإنتاج، وضعف الحصول على الطاقة، وضعف الاندماج في الأسواق الإقليمية. ومع ذلك، تبرز بعض المجالات المتخصصة، حيث تفسح الأنسجة الفنية والأنسجة المكسوة المجال لتوقع آفاق في المواد الصناعية والأنسجة الجيوتقنية، لا سيما لاحتياجات المناطق المينائية واللوجستية. وسيتوجب على خطة (PND ADEEG 2025-2030) تأسيس تطوير هذا القطاع على إستراتيجية تكيّف موجهة لا تخضع فيها جيبوتي لقيود السوق بل تحولها إلى فرص للابتكار.

وتشكل شعبة →**المعادن والآلات والمعدات**← بالنسبة لجيبوتي نقطة ارتكاز إستراتيجية في تحولها الصناعي. وستتوطد زيادة كفاءة الأنشطة المرتبطة ببناء البنى التحتية، والصيانة الميدانية، وتصنيع المعدات أكثر فأكثر. ومع ذلك، تظل هذه الأنشطة مركزة على مهام التجميع والصيانة، مع تبعية مستمرة لاستيراد القطع والمكونات. وسيمر تحدي تطوير هذه الشعبة عبر الخدمات ذات القيمة المضافة التي تشمل التصميم، والريبوتات، وعلم القياس (الميترولوجيا)، وخدمات الهندسة، والإلكترونيات، وغيرها من خدمات التكنولوجيا العالية.

إن أثر الجر والسحب على الشعب الأخرى هنا كبير للغاية. ويظهر هذا النموذج أن القيمة المضافة لا تكمن في الإنتاج فحسب؛ إذ يظل رأس المال البشري رهانًا يتوجب كسبه لتطوير هذه المجالات المتخصصة.

1.1. البنى التحتية الداعمة للقطاع الإنتاجي الواجب تعزيزها

1.1.1. قطاع الطاقة

سجلت التغطية الكهربائية الوطنية ارتفاعاً بنسبة **22%**، مع وصول عدد المشتركين إلى **85,017 مشترِكاً** في عام 2024 مقابل 69,315 مشترِكاً في عام 2020. وبذلك، تحسن معدل الحصول على الكهرباء بمقدار 11 نقطة مئوية، ارتفعت من 60% في عام 2017 (مسح EDAM 4) إلى **71%** في عام 2025 (مسح EDAM 5).

ولزيادة إمدادات الطاقة وتلبية احتياجات اقتصاد في حالة إتساع، أطلقت جيبوتي عدة استثمارات هيكلية في قطاع الطاقة؛ حيث تزودت البلاد بمزرعة الرياح في →جوبيت←

بقدرة مركبة بلغت 50 ميغاوات، مما يمثل خطوة حاسمة في التحول نحو الطاقات المتجددة.

وتشكل إمدادات الكهرباء لشركة الكهرباء الجيبوتية (EDD) في عام 2024 نسبة **27% من طاقة الرياح**، و**10% من الإنتاج الحراري**، و**63% من الطاقات المستوردة من إثيوبيا**. وتستخدم الطاقة الشمسية من قبل **13% من الأسر** وفقاً للتعداد العام الثالث للسكان والسكنى (RGPH).

ولتحسين الإمدادات الطاقية، يُخطط لإنشاء خط ثانٍ للربط الكهربائي مع إثيوبيا ومواصلة عمليات الحفر الاستكشافية للطاقة الحرارية الجوفية.

وعلى الرغم من هذا التقدم، لا تزال هناك نقائص هامة تتصل بـ:

1. تقادم وبلاء البنى التحتية للإنتاج والنقل.
2. الكلفة المرتفعة للكهرباء التي تشكل عائقاً للقدرة الشرائية للأسر ولتنافسية المقاولات.
3. ضعف الإطار القانوني لقطاع الطاقة.
4. ثقل استهلاك الدولة ومتأخرات سدادها.

ويتطلب تحسين إمدادات الطاقة والوصول الشامل إليها ما يلي:

1. تحديث الشبكة الكهربائية.
2. زيادة إنتاج الطاقة الكهربائية كماً ونوعاً من خلال تعزيز المزيج الطاقي المحلي.
3. توفير الطاقة وإتاحتها بأقل كلفة للجميع.
4. تعزيز الكفاءة الطاقية.
5. تحسين الإطار القانوني وحوكمة القطاع.

1.1.2. النقل

شهد الربط البري تقدماً مع إطلاق مشاريع إعادة تأهيل الممرات الطرقية بمبلغ إجمالي قدره **165 مليون دولار أمريكي** (2022-2024) بهدف إنسياب المبادلات وتسهيل التجارة عبر الحدود.

وتأثر النقل الجوي بتحديث مطار جيبوتي الدولي، بما في ذلك توسعة بمساحة 600 متر مربع، مكنت من مضاعفة طاقته الاستيعابية اليومية من 150 إلى 350 مسافراً وتحسين جودة الخدمات المطارية.

وفيما يتعلق بالانتقالية الحضرية، فإن التشييد الجاري لجسر ثاني في منطقة →النخيل→ (la Palmeraie)، بتمويل قدره **6.6 مليار فرنك جيبوتي**، سيحسن حركة المرور داخل مدينة جيبوتي (العاصمة)، مما يؤدي إلى تخفيف الاكتظاظ وتحسين جودة الحياة.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، فإن تسارع التمدن المقترن بتشبع الطرق الحالية وتركيز الأنشطة يضع حركة المرور تحت الضغط ويفرض إعادة هيكلة أولوية للتنقل الحضري قائمة على التعددية التنقلية (Intermodality)، وتحديث النقل العمومي، وإعادة تنظيم البنى التحتية للحفاظ على جودة الحياة والتنمية الاقتصادية.

1.1.3. خدمات الاتصالات والاقتصاد الرقمي

بين عامي 2020 و2024، عززت جيبوتي دورها كمركز رقمي إقليمي بفضل وصول كابلين بحريين رئيسيين جديدين وهما 1DARE و 2Africa. وخلال هذه الفترة، حدثت البلاد أيضاً محطات الإنزال التابعة لها وأنشأت مركز بيانات محايد من الجيل الجديد. وستعزز هذه الديناميكية كابلان بحريان جديدان إضافيان هما 6SEA-ME-WE و 1-Africa.

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذا التقدم، يظل تقليص الفجوة الرقمية بين العاصمة والمناطق الداخلية والوسط الريفي تحدياً رئيسياً. ويشكل توسيع شبكة إنترنت عالية الصبيب، موثوقة ومتاحة بأقل كلفة على كامل التراب الوطني، تحدياً لزيادة نفاذ خدمات الإنترنت وضمان إدماج رقمي حقيقي.

1.1.4. تعزيز النظام المالي: التقدم الحديث والرهانات

تعزز القطاع المالي الجيبوتي في السنوات الأخيرة بوجود **13 بنكاً** في الإجمالي (منها 3 بنوك إسلامية) و**5 شركات تأمين** (منها شركتان إسلاميتان: تاميني و ATIC).

وتحسن الحصول على الخدمات المالية تدريجياً خلال العقد الماضي. وبالفعل، فإن نسبة الائتمان الموجه للاقتصاد بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي في ارتفاع مستمر وقد ارتفعت بمقدار **5 نقاط** بين فترتي الخصتين الوطنيتين للتنمية، حيث انتقلت كمتوسط من **24%** من الناتج المحلي الإجمالي إلى **29%** على التوالي بين 2015-2019 و2020-2024.

(المصدر: النموذج الاقتصادي لجيبوتي DEP/MEFI).

من جانبه، استقر الائتمان الموجه للقطاع الخاص عند متوسط **21%** خلال الفترة 2015-2022، وهو ما يقل عن متوسط منطقة أفريقيا جنوب الصحراء (37%). وانخفضت أسعار الفائدة الوسيطة للائتمانات الممنوحة للمؤسسات من 11% بين 2016-2019 إلى **8%** بين 2021-2024.

وفيما يتعلق بمعدل تحويل الودائع إلى ائتمانات، فقد استقر عند **59%** بارتفاع قدره 25 نقطة مقارنة بنسبة 34% المسجلة في عام 2019. وتعزز معدل الشمول البنكي ليصل إلى **35%** بوجود **212,929 حساباً مفتوحاً** في عام 2024 (منها 42% لدى البنوك الإسلامية).

وتصطدم إمكانية إنشاء **سوق مالي إقليمي** في جيبوتي بعدة قيود، لا سيما نقص الكفاءات المحلية في التقنيات البورصية، وضعف قاعدة البنى التحتية التكنولوجية والمؤسسية الضرورية لتنظيم المعاملات المالية والسندات، وغياب إصدار السندات الحكومية، وغياب التصنيف المالي الدولي (Rating) الذي يحد من مصداقية البلاد لدى المستثمرين ويقلل من جاذبيتها في الأسواق العالمية.

1.1. تأهيل رأس المال البشري لخدمة التحول الهيكلي

مكن تنفيذ سياسات تنمية رأس المال البشري من تحقيق تقدم ملموس في مجالات الصحة، والتعليم والتدريب، والتعليم العالي والبحث العلمي. وشمل هذا التقدم أيضاً التزويد بالماء الشروب، وتحسين إطار العيش والبيئة، والحصول على الطاقات النظيفة، فضلاً عن الحماية الاجتماعية والنوع الاجتماعي.

ومع ذلك، تواصل بعض القيود التأثير على وتيرة هذا التقدم، بحيث لا تزال هناك تحديات هامة تتطلب الرفع في كل مجال من مجالات تنمية رأس المال البشري. وتعد تنمية رأس المال البشري شرطاً أوليًا للتحول الإنتاجي ولنجاعة القطاعات الداعمة.

1.1.1. منظومة تعليمية يجب الرفع من جودتها لصالح النموذج التنموي الجديد

شهد الحصول على التعليم الابتدائي تقدماً ملحوظاً خلال العقد الماضي، بفضل خطة تعزيز القدرات الاستيعابية.

وخلال فترة تنفيذ خطة (PND 2020-2024)، تم بناء **179 مؤسسة تعليمية جديدة** في كافة مستويات التعليم، ولا سيما التعليم الخارجي (القبل مدرسي)، والابتدائي، والمتوسط، والثانوي العام.

وبذلك، فإن →معدل التمدرس الخام← (TBS) الذي يقيس إجمالي الأطفال المسجلين بغض النظر عن سنهم، ارتفع من 82.8% في عام 2012 إلى **92.2%** في عام 2025. وارتفع →معدل التمدرس الصافي← (TNS) الذي يقيس نسبة الأطفال المسجلين في السلك المناسب لأعمارهم، من 69.5% في عام 2012 إلى **75.7%** في عام 2025، وفقاً لبيانات مسح EDAM 5.

وسجل معدل محو الأمية لدى الأشخاص البالغين من العمر 15 سنة فما فوق تحسناً طفيفاً ليصل إلى **53.2%** في عام 2024 مقابل 52.8% في عام 2017 و50% في عام 2012.

وانتظم أعداد المسجلين في التعليم والتدريب الفني والمهني (EFTP) بنمو قدره **12.7%** بين عامي 2019 و2024، لكن حصتهم من إجمالي أعداد التلامذة في السلكين المتوسط والثانوي تظل ركودة عند حوالي **8%** خلال الفترة نفسها.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، تظل هناك تحديات يجب رفعها على عدة مستويات، لا سيما في مخرجات التعلم (القراءة والحساب)، والتسرب المدرسي المرتفع في السلك الثانوي خصوصاً لدى الفتيات، والتفاوت الجغرافي الحاد.

ويستلزم التحسن المحدود جداً لمحو أمية البالغين (15 سنة فما فوق) تعزيز المهارات الأساسية للسكان البالغين، حيث يشكل هذا الوضع عائقاً رئيسياً أمام القابلية للتشغيل والتنمية البشرية.

كما يطرح تحدي جودة التعليم بسبب الكثافة المرتفعة للفصول الدراسية في القطاع العمومي (**43.8 تلميذاً في الفصل**) مقارنة بالنسبة المسجلة في القطاع الخاص (**25.5**).

وتظل المنظومة طابعة بالعمومية بشكل كبير، مع عرض تدريبي لا يزال غير متوافق بالشكل الكافي مع متطلبات اقتصاد في حالة تحول ومع الطلب المتزايد على المهارات الفنية والرقمية والمهنية.

1.1.2. منظومة صحية يجب تحسينها

تظهر المؤشرات الصحية وجود تقدم في المنظومة الصحية الجيبوتية بين عامي 2019 و2024؛ حيث انخفض معدل وفيات الأطفال دون سن الخامسة لكل 1000 مولود حي من 59 إلى **43.8** بين 2019 و2024.

كما أن بناء وتدشين عدة هياكل مرجعية، لا سيما مستشفى تاجورة الإقليمي والمستشفى الجديد للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNSS) في جيبوتي العاصمة، مكن من دعم المستشفيات الإقليمية القائمة بالفعل في علي صبيح وعرتا.

ويشكل تعزيز الأطقم الطبية المؤهلة أحد أبرز مظاهر التقدم، حيث ارتفعت نسبة الأطباء لكل 10,000 نسمة من **2** في عام 2019 إلى **6** في عام 2024. في المقابل، يسجل الوضع الغذائي للأطفال تدهوراً: حيث ارتفع سوء التغذية المتوسط من 3.4% إلى **7%**، وسوء التغذية العام من 9% إلى **13%** بين عامي 2019 و2024.

وفيما يتعلق بالأمراض المعدية، فإنها تعرض تطوراً متباينًا؛ إذ ينخفض عدد الحالات المؤكدة للإصابة بالملاريا لكنه يظل مرتفعاً (**49,402 حالة في 2019 مقابل 38,944 في 2024**)، بينما يسجل مرض السل ارتفاعاً بنسبة **11%** (حيث ارتفع من 986 في 2019 إلى 1,086 حالة مؤكدة).

ومع ذلك، تواصل المنظومة الصحية الوطنية مواجهة عدة تحديات رئيسية، تتصل بـ: توسيع وتحسين الرعاية الصحية الأولية، تعزيز الرعاية الاستشفائية والإجلاء الطبي، الحصول

على الأدوية الأساسية، تعزيز قدرة الاستجابة للطوارئ الصحية والأوبئة والجوائح، وتوطيد حوكمة القطاع وإدارته.

1.1.3. مكتسبات يجب ترسيخها في مجال الحصول على الخدمات الأساسية وتحسين إطار العيش

في مجال الحصول على الخدمات الاجتماعية الأساسية، تتصل المكتسبات الرئيسية للسنوات الخمس الأخيرة من العمل العمومي بـ تحسين معدل الحصول على الماء الشروب الذي بلغ **83.2%** من السكان، والحصول على الكهرباء الذي ارتفع من 60% إلى **70.6%** وفقاً لبيانات مسح EDAM 5.

وفيما يتعلق بـ إطار العيش، تتصل الإنجازات بتوفير السكن اللائق للأسر عبر تشييد **1560 سكناً إجتماعياً واقتصادياً**.

وعلى الرغم من هذه المكتسبات، تظل هناك قيود لا سيما في التغطية الكهربائية الريفية بمعدل وصول يبلغ **17.8%** فقط مقابل 82% في الوسط الحضري في عام 2025 وفقاً لمسح EDAM 5. وتلقي هذه الفجوة المجالية بثقلها على تنافسية الأنشطة خارج العاصمة.

وتوجد مشاريع جارية في مجال الطاقة الحرارية الجوفية، والطاقة الشمسية والريحية، لكن أثرها يظل هامشياً حتى اليوم.

وانخفض معدل الصرف الصحي من 77.6% إلى **71%** بين عامي 2017 و2024 وفقاً لبيانات مسح EDAM.

وتشير مؤشرات الفقر غير النقدي إلى أن **53.4% من الأسر** لا تزال محرومة من الخدمات الأساسية للرفاه وفقاً للتعداد العام 2024. وعلى الرغم من أن دليل التنمية البشرية

سجل تحسناً طفيفاً بارتفاعه من 0.508 في عام 2019 إلى **0.513** في عام 2024، إلا أنه يواصل وضع جيبوتي ضمن فئة الدول ذات المستوى المنخفض في التنمية.

1.1.4. حماية اجتماعية يجب تعزيزها لصالح الأسر الهشة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة

فيما يتعلق بـ الحماية الاجتماعية، تتصل الإنجازات بارتفاع التأمين الصحي بنسبة **197%**، يستفيد منه **372,329 شخصاً** في عام 2024 مقابل 125,291 شخصاً في عام 2019.

وبالنسبة لـ الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة، تم إرساء →بطاقة التنقل والإدماج← (CMI) بموجب المرسوم رقم PRE/2020-306. وتمنح هذه البطاقة الأشخاص ذوي الإعاقة مزايا اجتماعية مختلفة (الحصول المجاني على الرعاية في المراكز أو الهياكل الصحية التابعة للدولة، تخفيض أسعار النقل العمومي والأنشطة الترفيهية، والأولوية في التسجيل بالمؤسسات التعليمية والمهنية الأكثر قرباً).

وفي مجال التضامن والتماسك الاجتماعي، حُصص للبرنامج المدمج للتحويلات النقدية وتعزيز رأس المال البشري (PITCH) مبلغ **5.12 مليار فرنك جيبوتي** يستفيد منه **27,000 أسرة**. وتدعم هذا البرنامج عبر →المشروع الطارئ للاستجابة لأزمة الأمن الغذائي← (PURCSA) بمبلغ **3.768 مليار فرنك جيبوتي**.

ويسجل الإدماج الاجتماعي تقدماً ولكنه يظل غير مكتمل؛ إذ امتصت برامج التحويلات والحماية الصدمات المتتالية، دون أن تعكس مع ذلك المسارات العميقة للأسر الأكثر هشاشة. وفي المناطق الريفية والرعوية، يواصل بعد المسافة عن الخدمات، والتعرض للمخاطر المناخية، وضعف المنافذ الاقتصادية تغذية الهشاشة المزمنة.

1.2. حوكمة إدارية واقتصادية وقضائية يجب تعزيزها

على الرغم من التقدم الملحوظ الملاحظ في الحوكمة الإدارية والاقتصادية والمالية والقضائية بين عامي 2020 و2024، تظل هناك تحديات مستمرة تتطلب تعزيزاً مستمراً في هذه المجالات المختلفة.

1.2.1. حوكمة إدارية يتوجب تحديثها

تشهد المكتسبات المحققة في مجال الحوكمة الإدارية على إرادة قوية لتحديث الدولة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن بين الإنجازات الرئيسية يبرز إقرار →إعلان خدمة المواطن←، الذي يشكل من الآن فصاعداً إطاراً مرجعياً للشفافية، والمساءلة، وجودة الاستقبال في الإدارات العمومية.

كما تعززت الحوكمة الإدارية بديناميكية التحول الرقمي التدريجي للخدمات العمومية، بفضل منصة →الحكومة الإلكترونية← (E-Gouv) التي ساهمت في تحديث الإدارة وتقريبها من مرتفقيها.

ويتمثل مكتسب أساسي آخر في تعزيز قدرات الموظفين العموميين، والذي يشكل ركيزة مركزية للتحول الإداري. فبفضل دعم المعهد الوطني للإدارة العامة (INAP)، تم تدريب أكثر من 700 موظف، مما مكن من تعزيز الكفاءات الفنية والإدارية والعملياتية للجهاز الإداري.

وسيكون على الحوكمة الإدارية قطع مرحلة جديدة من التحول للاستجابة للطموحات الوطنية لخطة التنمية الوطنية المقبلة. ويكمن التحدي الأول في مستوى التنسيق المؤسسي، الذي لا يزال يتسم بالتجزيء (العمل في معزل)، وعدم تماثل المعلومات، والترتيبات المتوازية. ويقلل هذا التشتت من فاعلية السياسات العامة ويؤثر سلباً على اتساق ونجاعة أعمال الدولة. وسيتوجب على الخطة المقبلة دفع حوكمة أكثر شمولية وأفقية، قائمة على تدفق أفضل للمعلومات، وتآزر وتعاون أعمق بين المؤسسات.

ويضاف إلى ذلك تحدٍ مستمر يرتبط ببطء الإجراءات الإدارية؛ إذ إن تعقيد النصوص، والتضارب القانوني، وتأخر مواعيد التنفيذ، والبطء في معالجة القرارات تُعد عقبات تضر بجودة الخدمة العمومية وبثقة المرتفقين. ومن ثم، تصبح الإصلاحات العميقة للإجراءات، المدعومة بالتبسيط، والتحول الرقمي، وتوحيد المعايير، أولوية قصوى.

1.2.1. حوكمة اقتصادية ومالية يتوجب تعزيزها

خلال الخطة الوطنية للتنمية السابقة، عززت جيبوتي أسس حوكمتها الاقتصادية والمالية عبر توطيد الاستقرار الماكرو-اقتصادي، والإنضباط الميزاني، وتحديث القطاع المالي. وتؤكد هذه الإنجازات وجود إدارة مضبوطة في سياق عالمي غير يسير، وتفسح المجال لتعميق الإصلاحات الهيكلية في إطار خطة (PND 2030-2025).

وشهدت إدارة المالية العامة هي الأخرى إصلاحات بفضل تقييم الإنفاق العام والمساءلة المالية (PEFA). وسيساهم هذا الجهد التحديثي في تحسين الإنضباط الميزاني، والشفافية، وأداء الإنفاق العام.

وستتمثل الخطوة المقبلة في تعميق هذا التحول عبر توطيد الميزانية القائمة على البرامج وتوجيه النفقات بدرجة أكبر نحو النتائج. كما أن التحول الرقمي الكامل لسلسلة الإنفاق،

وتحسين تعبئة الموارد الداخلية، وإدارة أكثر استباقية للدين العام، كلها أمور تفرض نفسها لتعزيز المصداقية الميزانية وضمان استدامة الاستثمارات العامة.

أما القطاع المالي، فقد شهد تحديثاً ملحوظاً؛ إذ أدى تعزيز إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب - المتمثل في إنشاء ←الوكالة الوطنية للاستخبارات المالية← والامتثال التنظيمي لمعايير مجموعة العمل المالي (GAFI) - إلى توطيد مصداقية النظام المالي الوطني. وخلال السنوات القادمة، سيكون من الضروري تسريع التحول الرقمي للقطاع المالي، وتحسين التوافق التشغيلي لنظم الدفع، وتعزيز قدرات الإشراف. كما يتصل الرهان أيضاً بتوسيع الشمول المالي، لكي تتمكن الأسر، والمؤسسات الصغيرة، والفاعلون في الاقتصاد غير المنظم من الحصول على خدمات مناسبة وآمنة.

وتم تعزيز قيادة السياسات العامة، لا سيما بفضل إنجاز التعداد العام الثالث للسكان والسكنى (3-RGPH) وتحديث النموذج الماكرو-اقتصادي الوطني، اللذين مكّنا من توفير قاعدة بيانات أكثر تحديثاً وأدوات أفضل للتنبؤ. وبالنسبة للدورة التخطيطية المقبلة، سيشكل تحسين جودة البيانات وتوفرها ركيزة رئيسية؛ حيث سيتوجب على جيبوتي توطيد التخطيط التنموي القائم على البيانات، وتحديث نظم معلوماتها العمومية، وتعزيز الكفاءات في التحليل الإحصائي، والاستشراف، والمتابعة والتقييم. وبذلك ستكسب الحوكمة العمومية مزيداً من الاتساق والشفافية والقدرة على الاستباق.

وأخيراً، قطعت عملية التخطيط الوطني شوطاً هاماً بالمراجعة النهائية لخطة (PND 2020-2024)، التي مكنت من قياس التقدم المحرز وتحديد الروائع الأساسية لتسريع المسيرة نحو ←رؤية 2035".

1.2.2. الحوكمة القضائية

ينخرط قطاع العدالة في ديناميكية تحديث تهدف إلى تعزيز جودة الخدمة العمومية القضائية وتوطيد ثقة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين على حد سواء. وفي قلب هذا التحول، يشكل إنشاء ←المدرسة الوطنية للدراسات القضائية← (ENEJ) تقدماً حاسماً.

وتهدف هذه المؤسسة إلى ضمان التدريب الأولي للقضاة المستقبليين والتدريب المستمر للقضاة الممارسين، مع تطوير كفاءات متخصصة تستجيب لأعلى المعايير والمتطلبات.

وتساهم المدرسة في إضفاء الطابع المهني على كامل السلسلة القضائية بفضل برامج مخصصة للتحكم في الإجراءات، وأخلاقيات المهنة، والسلوك القضائي، وصياغة الأحكام والقرارات، وكذا استيعاب الرهانات القانونية الجديدة مثل التحول الرقمي، والجريمة الاقتصادية، وحماية الفئات الهشة. وبواسطة هذه المهمة المهيكلة، تشجع المدرسة على بروز عدالة أكثر استقلالية، وأعلى أداءً، وأفضل تجهيزاً لمواجهة التحديات المعاصرة.

ولتحسين فاعلية العدالة وتقليص آجال معالجة القضايا القضائية، سيستهدف العمل العمومي الاستجابة للتحديات المتصلة بـ:

1. تحديث الإطار القانوني، لا سيما مراجعة القانون التجاري، ومراجعة النصوص التنظيمية القوانين الأساسية للقضاة ومساعدي القضاء.
2. تعزيز القدرات المؤسسية والهيكلية مع المدرسة الوطنية للدراسات القضائية (ENEJ) لتدريب الكوادر القضائية والقانونية، وترميم وبناء مبانٍ جديدة لوزارة العدل بما فيها المدرسة، والمحاكم في بلبلا، وأوبوك، ودخيل، واللجنة الوطنية لحقوق الإنسان (CNDH).
3. التحول الرقمي للإجراءات القضائية لمعالجة البطء في التسجيل، والتحقيق، وتبادل الملفات.

4. تعزيز الحصول على العدالة عبر توسيع عرض العدالة بمحاكم في بلبلا، وأوبوك، ودخيل.
5. تطوير دور العدالة ونقاط الوصول إلى العدالة.
6. تعزيز عدالة القرب في القانون العرفي.
7. إنشاء محكمة تجارية لتعزيز بيئة الأعمال.

1.2.3. حوكمة محلية ولا مركزية يتوجب تسريعها

خلال السنوات الخمس الماضية، أطلقت الحكومة عدة مبادرات رئيسية تهدف إلى تعزيز الحوكمة المحلية، وتحسين التماسك المجالي (الترابي)، ودعم تنمية المناطق الداخلية. وكانت إحدى المبادرات الرئيسية هي إعادة إحيـاء →مخططات التنمية الإقليمية→ (PDR) 2021-2025، التي مكنت من تحديث الأولويات الترابية ومواءمة التدخلات العمومية مع الاحتياجات الخاصة لكل إقليم. وقد أعادت هذه العملية الديناميكية للهيئات الإقليمية وعززت التخطيط المحلي. وبالموازاة مع ذلك، استفادت الجماعات المحلية من برامج تعزيز القدرات، لا سيما عبر مشروع →عدل→ (ADIL)، الذي ساهم في تحسين كفاءاتها الإدارية والمالية والفنية.

ورافقت هذه البرامج المجالس الإقليمية في تحسين الإدارة المحلية، والتخطيط، وقيادة المشاريع المجتمعية.

كما تعززت جهود عدم التركيز الإداري: حيث ارتفع عدد المصالح غير الممركزة والعملياتية من 15 إلى 17 خلال الفترة 2019-2024. وبالمثل، تم رفع الإعانات المخصصة للجماعات الإقليمية بشكل ملحوظ، لتنتقل من 20 إلى 40 مليون فرنك جيبوتي لكل إقليم، مما عزز الإمكانيات المالية المخصصة للتنمية المحلية.

وتشهد هذه الإنجازات على التزام واضح لصالح تعزيز التغطية الترابية للدولة، والرفع من قدرات الجماعات، وبذل جهد ميزاني يهدف إلى تحسين العمل العمومي المحلي.

وسيكون على الدورة التخطيطية المقبلة الاستجابة للعديد من التحديات الهيكلية التي تحدد قدرة الجماعات المحلية على المساهمة الكاملة في التنمية الوطنية. يتعلق التحدي الأول بـ تعميق اللامركزية؛ إذ لا تزال الأقاليم تمتلك هامش حركة محدود وتظل معتمدة بدرجة كبيرة على القرارات والتمويلات المركزية، مما يقلل من فاعليتها واستجابتها لاحتياجات السكان.

ويتعلق التحدي الثاني بـ تعزيز القدرات البشرية والتنظيمية؛ حيث لا تزال الإدارات المحلية تفتقر إلى الموارد المؤهلة والأدوات الحديثة للإدارة.

ويظل توطيد الكفاءات في التخطيط، والإدارة المالية، ومتابعة المشاريع، والتنشيط الترابي أمراً لا غنى عنه لدعم حوكمة محلية عالية الأداء.

كما يتوجب تعزيز التنسيق بين المصالح غير الممركزة، والجماعات، والإدارة المركزية؛ إذ يؤدي غياب الاتساق بين التدخلات العمومية إلى تشتت الأعمال ويحد من أثر المبادرات المحلية. ومن ثم، أصبحت هناك حاجة إلى تنظيم أكثر تناسقاً ووضوحاً لتحسين فاعلية السياسات الترابية.

1.3. البيئة والتغير المناخي

تقع جيبوتي في منطقة معرضة بشكل خاص لآثار التغير المناخي، وتواجه جفافاً تدريجياً، وملوحة المياه الجوفية، وسيولاً خاطفة متزايدة التكرار، فضلاً عن ظواهر التصحر والتآكل البحري للشواطئ. وتؤثر هذه الديناميكيات بشكل مباشر على أمن السكان، وتضر باستدامة البنى التحتية، وتضعف الاستقرار الاقتصادي للبلاد.

وقد تجسد مراعاة هذه التحديات المناخية عبر تعزيز الحوكمة البيئية؛ حيث نفذت البلاد ←المخطط الوطني للتكيف← (PNA)، وراجعت ←قانون البيئة←، وأنشأت ←الصندوق الوطني للبيئة والمناخ← (FNEC)، المخصص لدعم المبادرات المحلية والوطنية للتكيف. كما تم دمج المعايير المناخية بشكل تدريجي في ←برنامج الاستثمار العام← (PIP)، مما ساهم في مواءمة التخطيط القطاعي مع أولويات الصمود. علاوة على ذلك، أطلقت جيبوتي نظام القياس والإبلاغ والتحقق (MRV)، وبدأت في تشييد ←النظام الوطني للمعلومات البيئية والمناخية← (SNIEC)، والإصدار الثاني من ←المساهمة المحددة وطنياً← (CDN) لتحسين متابعة الانبعاثات والمخاطر والآثار المناخية.

وقد مكنت كل هذه الجهود من تحسين ←مؤشر الأداء البيئي← (IPE)، الذي ارتفع من 28.1 في عام 2020 إلى 32.3 في عام 2024، أي بزيادة قدرها 4.2 نقطة في خمس سنوات. ومع ذلك، يظل هذا المستوى منخفضاً ويسلط الضوء على هشاشة الحوكمة البيئية.

1.4. التحديات الرئيسية لتسريع تحول الاقتصاد الجيبوتي

أمام تسارع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والجيوسياسية، تدرك الحكومة أنه يجب تكثيف الجهود لإرساء وتوطيد أسس بروز جيبوتي بحلول عام 2035.

ويبرز التحليل التشخيصي للوضع الاقتصادي والاجتماعي التحديات الرئيسية التي يجب على البلاد التصدي لها لتموضُعٍ أفضل على طريق التحول الهيكلي للاقتصاد خلال الفترة 2025-2030.

وتتمثل هذه التحديات أساساً في:

- **تكاليف عوامل الإنتاج:** لا سيما خفض أسعار الطاقة لأجل التنافسية الاقتصادية وظروف المعيشة.

- **تنويع النظام الإنتاجي:** عبر تثمين الإمكانات في شعب الصيد البحري، وتربية المواشي، والزراعة، والتقنيات الرقمية، والسياحة، والصناعة الغذائية والصناعات التحويلية الأخرى.
- **توطيد سلسلة اللوجستيات والنقل:** حول شبكة نقل متعددة الوسائط وبنى تحتية حديثة بغية خلق مركز لوجستي وممر تنموي تنافسي.
- **تطوير سلاسل القيمة في القطاع الزراعي-الغيابي-الرعوي:** عبر إرساء أقطاب زراعية (Agropoles) تجمع عدة أنشطة (الزراعة المعاشية، الاستزراع المائي، نخيل التمر).
- **تقليص تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الربط الشبكي:** للتقدم السريع نحو التحول الرقمي للاقتصاد وتشجيع نظام بيئي تنافسي يضع جيبوتي كمركز رقمي للمنطقة.
- **تسريع نمو الناتج المحلي الإجمالي الكثيف للعمالة والوظائف.**
- **تقليص الفقر والبطالة:** ولا سيما تشغيل الشباب.
- **التحكم في الانتقال الديموغرافي.**
- **الحفاظ على رأس مال بشري سليم ومؤهل لخدمة التنمية.**
- **توسيع الحماية الاجتماعية والحصول على الخدمات الأساسية.**
- **التماسك الترابي:** عبر تطوير البنى التحتية الاجتماعية، والاستثمارات والتشغيل في الأقاليم.
- **تحسين الحوكمة الإدارية والاقتصادية والمالية:** لمواكبة تحول الاقتصاد وجذب الاستثمارات الخاصة.
- **تعبئة الموارد المالية:** من أجل تحسين الهوامش وقدرات تمويل التنمية لدى الدولة.
- **التكيف والصمود أمام التغيرات المناخية.**

وتتداخل هذه التحديات بشكل عميق؛ إذ يعتمد الأداء الاقتصادي على بنى تحتية موثوقة وتكاليف إنتاج مستدامة، في حين يتطلب التنويع رأس مال بشري أفضل تدريباً وبيئة تنظيمية مستقرة وفعالة. وفي الوقت نفسه، يعتمد التماسك الاجتماعي والترابي على قدرة الدولة على تقديم خدمات عمومية عادلة، مرنة، ومتاحة لجميع الأقاليم.

إن هذا الترابط بين التنافسية والشمول والحوكمة هو ما يمنح خطة (PND ADEEG 2025-2030) اتساقها وطموحها.

فهي تضع بذلك أسس التحول الاقتصادي حرصاً على أن تلعب القطاعات الأولية والثانوية وكذا خدمات السياحة والرقميات والمالية دورها كاملاً كروائع رئيسية للنمو الداخلي، وتساهم في توليد مزيد من الثروات والوظائف.

فضلاً عن ذلك، يظل تحسين وصول السكان إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية وتعزيز آليات الإدماج مقومات أساسية للحد من الفقر.

تشهد المكتسبات المحققة في مجال الحوكمة الإدارية على إرادة قوية لتحديث الدولة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. ومن بين الإنجازات الرئيسية يبرز إقرار ←إعلان خدمة المواطن←، الذي يشكل من الآن فصاعداً إطاراً مرجعياً للشفافية، والمساءلة، وجودة الاستقبال في الإدارات العمومية.

كما تعززت الحوكمة الإدارية بديناميكية التحول الرقمي التدريجي للخدمات العمومية، بفضل منصة ←الحكومة الإلكترونية← (E-Gouv) التي ساهمت في تحديث الإدارة وتقريبها من مرتفقيها.

ويتمثل مكتسب أساسي آخر في تعزيز قدرات الموظفين العموميين، والذي يشكل ركيزة مركزية للتحول الإداري. فبفضل دعم المعهد الوطني للإدارة العامة (INAP)، تم

تدريب أكثر من 700 موظف، مما مكن من تعزيز الكفاءات الفنية والإدارية والعملياتية للجهاز الإداري.

وسيكون على الحوكمة الإدارية قطع مرحلة جديدة من التحول للاستجابة للطموحات الوطنية لخطة التنمية الوطنية المقبلة. ويكمن التحدي الأول في مستوى التنسيق المؤسسي، الذي لا يزال يتسم بالتجزيء (العمل في معزل)، وعدم تماثل المعلومات، والترتيبات المتوازية. ويقلل هذا التشتت من فاعلية السياسات العامة ويؤثر سلباً على اتساق ونجاعة أعمال الدولة. وسيتوجب على الخطة المقبلة دفع حوكمة أكثر شمولية وأفقية، قائمة على تدفق أفضل للمعلومات، وتآزر وتعاون أعمق بين المؤسسات.

ويضاف إلى ذلك تحدٍ مستمر يرتبط ببطء الإجراءات الإدارية؛ إذ إن تعقيد النصوص، والتضارب القانوني، وتأخر مواعيد التنفيذ، والبطء في معالجة القرارات تُعد عقبات تضر بجودة الخدمة العمومية وبثقة المرتفقين. ومن ثم، تصبح الإصلاحات العميقة للإجراءات، المدعومة بالتبسيط، والتحول الرقمي، وتوحيد المعايير، أولوية قصوى.

1.2.1. حوكمة اقتصادية ومالية يتوجب تعزيزها

خلال الخطة الوطنية للتنمية السابقة، عززت جيبوتي أسس حوكمتها الاقتصادية والمالية عبر توطيد الاستقرار الماكرو-اقتصادي، والإنضباط الميزاني، وتحديث القطاع المالي. وتؤكد هذه الإنجازات وجود إدارة مضبوطة في سياق عالمي غير يسير، وتفسح المجال لتعميق الإصلاحات الهيكلية في إطار خطة (PND 2030-2025).

وشهدت إدارة المالية العامة هي الأخرى إصلاحات بفضل تقييم الإنفاق العام والمساءلة المالية (PEFA). وسيساهم هذا الجهد التحديثي في تحسين الإنضباط الميزاني، والشفافية، وأداء الإنفاق العام.

وستتمثل الخطوة المقبلة في تعميق هذا التحول عبر توطيد الميزانية القائمة على البرامج وتوجيه النفقات بدرجة أكبر نحو النتائج. كما أن التحول الرقمي الكامل لسلسلة الإنفاق، وتحسين تعبئة الموارد الداخلية، وإدارة أكثر استباقية للدين العام، كلها أمور تفرض نفسها لتعزيز المصداقية الميزانية وضمان استدامة الاستثمارات العامة.

أما القطاع المالي، فقد شهد تحديثاً ملحوظاً؛ إذ أدى تعزيز إطار مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب - المتمثل في إنشاء →الوكالة الوطنية للاستخبارات المالية← والامتثال التنظيمي لمعايير مجموعة العمل المالي (GAFI) - إلى توطيد مصداقية النظام المالي الوطني. وخلال السنوات القادمة، سيكون من الضروري تسريع التحول الرقمي للقطاع المالي، وتحسين التوافق التشغيلي لنظم الدفع، وتعزيز قدرات الإشراف. كما يتصل الرهان أيضاً بتوسيع الشمول المالي، لكي تتمكن الأسر، والمؤسسات الصغيرة، والفاعلون في الاقتصاد غير المنظم من الحصول على خدمات مناسبة وآمنة.

وتم تعزيز قيادة السياسات العامة، لا سيما بفضل إنجاز التعداد العام الثالث للسكان والسكنى (3-RGPH) وتحديث النموذج الماكرو-اقتصادي الوطني، اللذين مكّنا من توفير قاعدة بيانات أكثر تحديثاً وأدوات أفضل للتنبؤ. وبالنسبة للدورة التخطيطية المقبلة، سيشكل تحسين جودة البيانات وتوفرها ركيزة رئيسية؛ حيث سيتوجب على جيبوتي توطيد التخطيط التنموي القائم على البيانات، وتحديث نظم معلوماتها العمومية، وتعزيز الكفاءات في التحليل الإحصائي، والاستشراف، والمتابعة والتقييم. وبذلك ستكسب الحوكمة العمومية مزيداً من الاتساق والشفافية والقدرة على الاستباق.

وأخيراً، قطعت عملية التخطيط الوطني شوطاً هاماً بالمراجعة النهائية لخطة (PND 2020-2024)، التي مكنت من قياس التقدم المحرز وتحديد الروائع الأساسية لتسريع المسيرة نحو →رؤية 2035".

1.2.2. الحوكمة القضائية

ينخرط قطاع العدالة في ديناميكية تحديث تهدف إلى تعزيز جودة الخدمة العمومية القضائية وتوطيد ثقة المواطنين والفاعلين الاقتصاديين على حد سواء. وفي قلب هذا التحول، يشكل إنشاء →المدرسة الوطنية للدراسات القضائية← (ENEJ) تقدماً حاسماً.

وتهدف هذه المؤسسة إلى ضمان التدريب الأولي للقضاة المستقبليين والتدريب المستمر للقضاة الممارسين، مع تطوير كفاءات متخصصة تستجيب لأعلى المعايير والمتطلبات.

وتساهم المدرسة في إضفاء الطابع المهني على كامل السلسلة القضائية بفضل برامج مخصصة للتحكم في الإجراءات، وأخلاقيات المهنة، والسلوك القضائي، وصياغة الأحكام والقرارات، وكذا استيعاب الرهانات القانونية الجديدة مثل التحول الرقمي، والجريمة الاقتصادية، وحماية الفئات الهشة. وبواسطة هذه المهمة المهيكلة، تشجع المدرسة على بروز عدالة أكثر استقلالية، وأعلى أداءً، وأفضل تجهيزاً لمواجهة التحديات المعاصرة.

ولتحسين فاعلية العدالة وتقليص آجال معالجة القضايا القضائية، سيستهدف العمل العمومي الاستجابة للتحديات المتصلة بـ:

1. تحديث الإطار القانوني، لا سيما مراجعة القانون التجاري، ومراجعة النصوص التنظيمية القوانين الأساسية للقضاة ومساعدي القضاء.

2. تعزيز القدرات المؤسسية والهيكلية مع المدرسة الوطنية للدراسات القضائية (ENEJ) لتدريب الكوادر القضائية والقانونية، وترميم وبناء مبانٍ جديدة لوزارة العدل بما فيها المدرسة، والمحاكم في بلبلا، وأوبوك، ودخيل، واللجنة الوطنية لحقوق الإنسان (CNDH).
3. التحول الرقمي للإجراءات القضائية لمعالجة البطء في التسجيل، والتحقيق، وتبادل الملفات.
4. تعزيز الحصول على العدالة عبر توسيع عرض العدالة بمحاكم في بلبلا، وأوبوك، ودخيل.
5. تطوير دور العدالة ونقاط الوصول إلى العدالة.
6. تعزيز عدالة القرب في القانون العرفي.
7. إنشاء محكمة تجارية لتعزيز بيئة الأعمال.

1.2.3. حوكمة محلية ولا مركزية يتوجب تسريعها

خلال السنوات الخمس الماضية، أطلقت الحكومة عدة مبادرات رئيسية تهدف إلى تعزيز الحوكمة المحلية، وتحسين التماسك المجالي (الترابي)، ودعم تنمية المناطق الداخلية. وكانت إحدى المبادرات الرئيسية هي إعادة إحيـاء →مخططات التنمية الإقليمية→ (PDR) 2021-2025، التي مكنت من تحديث الأولويات الترابية ومواءمة التدخلات العمومية مع الاحتياجات الخاصة لكل إقليم. وقد أعادت هذه العملية الديناميكية للهيئات الإقليمية وعززت التخطيط المحلي. وبالموازاة مع ذلك، استفادت الجماعات المحلية من برامج تعزيز القدرات، لا سيما عبر مشروع →عدل→ (ADIL)، الذي ساهم في تحسين كفاءاتها الإدارية والمالية والفنية.

ورافقت هذه البرامج المجالس الإقليمية في تحسين الإدارة المحلية، والتخطيط، وقيادة المشاريع المجتمعية.

كما تعززت جهود عدم التركيز الإداري: حيث ارتفع عدد المصالح غير الممركزة والعملياتية من 15 إلى 17 خلال الفترة 2019-2024. وبالمثل، تم رفع الإعانات المخصصة للجماعات الإقليمية بشكل ملحوظ، لتنتقل من 20 إلى 40 مليون فرنك جيبوتي لكل إقليم، مما عزز الإمكانيات المالية المخصصة للتنمية المحلية.

وتشهد هذه الإنجازات على التزام واضح لصالح تعزيز التغطية الترابية للدولة، والرفع من قدرات الجماعات، وبذل جهد ميزاني يهدف إلى تحسين العمل العمومي المحلي.

وسيكون على الدورة التخطيطية المقبلة الاستجابة للعديد من التحديات الهيكلية التي تحدد قدرة الجماعات المحلية على المساهمة الكاملة في التنمية الوطنية. يتعلق التحدي الأول بـ تعميق اللامركزية؛ إذ لا تزال الأقاليم تمتلك هامش حركة محدود وتظل معتمدة بدرجة كبيرة على القرارات والتمويلات المركزية، مما يقلل من فاعليتها واستجابتها لاحتياجات السكان.

ويتعلق التحدي الثاني بـ تعزيز القدرات البشرية والتنظيمية؛ حيث لا تزال الإدارات المحلية تفتقر إلى الموارد المؤهلة والأدوات الحديثة للإدارة.

ويظل توطيد الكفاءات في التخطيط، والإدارة المالية، ومتابعة المشاريع، والتنشيط الترابي أمراً لا غنى عنه لدعم حوكمة محلية عالية الأداء.

كما يتوجب تعزيز التنسيق بين المصالح غير الممركزة، والجماعات، والإدارة المركزية؛ إذ يؤدي غياب الاتساق بين التدخلات العمومية إلى تشتت الأعمال ويحد من أثر المبادرات

المحلية. ومن ثم، أصبحت هناك حاجة إلى تنظيم أكثر تناسقاً ووضوحاً لتحسين فاعلية السياسات الترابية.

1.3. البيئة والتغير المناخي

تقع جيبوتي في منطقة معرضة بشكل خاص لآثار التغير المناخي، وتواجه جفافاً تدريجياً، وملوحة المياه الجوفية، وسيولاً خاطفة متزايدة التكرار، فضلاً عن ظواهر التصحر والتآكل البحري للشواطئ. وتؤثر هذه الديناميكيات بشكل مباشر على أمن السكان، وتضر باستدامة البنى التحتية، وتضعف الاستقرار الاقتصادي للبلاد.

وقد تجسد مراعاة هذه التحديات المناخية عبر تعزيز الحوكمة البيئية؛ حيث نفذت البلاد →المخطط الوطني للتكيف→ (PNA)، وراجعت →قانون البيئة→، وأنشأت →الصندوق الوطني للبيئة والمناخ→ (FNEC)، المخصص لدعم المبادرات المحلية والوطنية للتكيف. كما تم دمج المعايير المناخية بشكل تدريجي في →برنامج الاستثمار العام→ (PIP)، مما ساهم في مواءمة التخطيط القطاعي مع أولويات الصمود. علاوة على ذلك، أطلقت جيبوتي نظام القياس والإبلاغ والتحقق (MRV)، وبدأت في تشييد →النظام الوطني للمعلومات البيئية والمناخية→ (SNIEC)، والإصدار الثاني من →المساهمة المحددة وطنياً→ (CDN) لتحسين متابعة الانبعاثات والمخاطر والآثار المناخية.

وقد مكنت كل هذه الجهود من تحسين →مؤشر الأداء البيئي→ (IPE)، الذي ارتفع من 28.1 في عام 2020 إلى 32.3 في عام 2024، أي بزيادة قدرها 4.2 نقطة في خمس سنوات. ومع ذلك، يظل هذا المستوى منخفضاً ويسلط الضوء على هشاشة الحوكمة البيئية.

1.4. التحديات الرئيسية لتسريع تحول الاقتصاد الجيبوتي

أمام تسارع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والجيوسياسية، تدرك الحكومة أنه يجب تكثيف الجهود لإرساء وتوطيد أسس بروز جيبوتي بحلول عام 2035.

ويبرز التحليل التشخيصي للوضع الاقتصادي والاجتماعي التحديات الرئيسية التي يجب على البلاد التصدي لها لتموضُعٍ أفضل على طريق التحول الهيكلي للاقتصاد خلال الفترة 2025-2030.

وتتمثل هذه التحديات أساساً في:

- **تكاليف عوامل الإنتاج:** لا سيما خفض أسعار الطاقة لأجل التنافسية الاقتصادية وظروف المعيشة.
- **تنويع النظام الإنتاجي:** عبر تثمين الإمكانات في شعب الصيد البحري، وتربية المواشي، والزراعة، والتقنيات الرقمية، والسياحة، والصناعة الغذائية والصناعات التحويلية الأخرى.
- **توطيد سلسلة اللوجستيات والنقل:** حول شبكة نقل متعددة الوسائط وبنى تحتية حديثة بغية خلق مركز لوجستي وممر تنموي تنافسي.
- **تطوير سلاسل القيمة في القطاع الزراعي-الغيابي-الرعوي:** عبر إرساء أقطاب زراعية (Agropoles) تجمع عدة أنشطة (الزراعة المعاشية، الاستزراع المائي، نخيل التمر).
- **تقليص تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحسين الربط الشبكي:** للتقدم السريع نحو التحول الرقمي للاقتصاد وتشجيع نظام بيئي تنافسي يضع جيبوتي كمركز رقمي للمنطقة.
- **تسريع نمو الناتج المحلي الإجمالي الكثيف للعمالة والوظائف.**
- **تقليص الفقر والبطالة:** ولا سيما تشغيل الشباب.

- **التحكم في الانتقال الديموغرافي.**
- **الحفاظ على رأس مال بشري سليم ومؤهل لخدمة التنمية.**
- **توسيع الحماية الاجتماعية والحصول على الخدمات الأساسية.**
- **التماسك الترابي:** عبر تطوير البنى التحتية الاجتماعية، والاستثمارات والتشغيل في الأقاليم.
- **تحسين الحوكمة الإدارية والاقتصادية والمالية:** لمواكبة تحول الاقتصاد وجذب الاستثمارات الخاصة.
- **تعبئة الموارد المالية:** من أجل تحسين الهوامش وقدرات تمويل التنمية لدى الدولة.
- **التكيف والصمود أمام التغيرات المناخية.**

وتتداخل هذه التحديات بشكل عميق؛ إذ يعتمد الأداء الاقتصادي على بنى تحتية موثوقة وتكاليف إنتاج مستدامة، في حين يتطلب التنويع رأس مال بشري أفضل تدريباً وبيئة تنظيمية مستقرة وفعالة. وفي الوقت نفسه، يعتمد التماسك الاجتماعي والترابي على قدرة الدولة على تقديم خدمات عمومية عادلة، مرنة، ومتاحة لجميع الأقاليم.

إن هذا الترابط بين التنافسية والشمول والحوكمة هو ما يمنح خطة (PND ADEEG 2025-2030) اتساقها وطموحها.

فهي تضع بذلك أسس التحول الاقتصادي حرصاً على أن تلعب القطاعات الأولية والثانوية وكذا خدمات السياحة والرقميات والمالية دورها كاملاً كروائع رئيسية للنمو الداخلي، وتساهم في توليد مزيد من الثروات والوظائف.

فضلاً عن ذلك، يظل تحسين وصول السكان إلى الخدمات الاجتماعية الأساسية وتعزيز آليات الإدماج مقومات أساسية للحد من الفقر.

2.1. الهدف العام، الآثار المتوقعة ومخطط النمو

2.1.1. الهدف العام

تهدف خطة التنمية الوطنية (PND 2030-2025)، التي تستمد أسسها من التحديات الرئيسية، والرؤية الاستشرافية →جيبوتي 2035"، وأجندة التنمية المستدامة 2030، وأجندة 2063 للاتحاد الأفريقي (UA)، والرؤية العربية 2045، إلى تحقيق هدف عام يتمثل في: **التحول الهيكلي للاقتصاد من أجل تحقيق نمو قوي، شامل ومستدام، مؤدٍ إلى خلق فرص عمل لائقة وإلى تحسين الرفاه الاجتماعي.**

2.1.2. الآثار المتوقعة

انطلاقاً من الهدف العام وبالاستناد إلى مختلف دعائم هذا التحول الهيكلي، تتمثل الآثار المتوقعة لخطة (PND ADEEG) في:

1. **تحسين فاعلية الحوكمة الإدارية والاقتصادية والمالية والمحلية والبيئية:** ويتعلق الأمر برفع درجة البلاد في مؤشر تقييم السياسات والمؤسسات الوطنية (CPIA) المتعلق بجودة المؤسسات من 3.15 في عام 2024 إلى **3.5** في عام 2030؛ ورفع مؤشر مو إبراهيم للحوكمة من 43.1 في عام 2024 إلى **50.0** في عام 2030، ومؤشر مدركات الفساد من 31 في عام 2024 إلى **40** في عام 2030، وتطوير مؤشر الأداء البيئي من 32.3% في عام 2024 إلى **35%** في عام 2025.
2. **رفع مستوى التعليم والتدريب وتكييفه مع احتياجات الاقتصاد:** ويتعلق الأمر برفع نسبة المسجلين في التعليم والتدريب الفني والمهني (EFTP) بالتعليم الثانوي من 21% في عام 2024 إلى **30% على الأقل** في عام 2030، ونسبة إتمام التعليم الثانوي من 52.8% في عام 2024 إلى **70% على الأقل** في عام 2030.

3. **خلق فرص عمل إنتاجية ولائقة للجميع بما في ذلك الشباب والنساء:** ويتعلق الأمر بخلق **10,000 وظيفة لائقة سنوياً** وتقليص معدل البطالة من 29.7% في عام 2025 إلى **أقل من 22%** في عام 2030.
4. **تقليص الفقر والتفاوتات:** ويتعلق الأمر بتقليص نسبة الفقر النقدي من 43.1% في عام 2025 إلى **أقل من 35%** في عام 2030؛ والفقر متعدّد الأبعاد من 53% في عام 2024 إلى **أقل من 40%** في عام 2030؛ ومؤشر جيني للتفاوت في دخل الأسر من 0.38 في عام 2025 إلى **0.33** في عام 2030؛ ومؤشر الخصوبة الكلي من 3.5 أطفال لكل امرأة (في سن 49-15 عاماً) إلى **3 أطفال** في عام 2030؛ ومعدل وفيات الأمهات من 168 حالة وفاة لكل 100,000 مولود حي في عام 2025 إلى **أقل من 70 حالة وفاة** لكل 100,000 في عام 2030؛ ومعدل وفيات الرضع والأطفال من 43 حالة وفاة لكل 1000 مولود حي في عام 2025 إلى **25 حالة وفاة على الأكثر** لكل 1000 مولود في عام 2030.
5. **تحديث الاقتصاد وتنويعه ونموه بويتيرة أعلى:** ويتعلق الأمر بتحقيق **معدل نمو اقتصادي متوسط قدره 8.6% سنوياً**، ورفع حصة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي من 4.5% في عام 2025 إلى **5.5%** في عام 2030، وحصة القطاع الأولي في الناتج المحلي الإجمالي من 2.7% في عام 2024 إلى **3.0%** في عام 2030.

مؤشرات مخطط التحول الهيكلي مبينة في الجدول أدناه:

الجدول 1: مؤشرات التحول الهيكلي

الفرضيات	الهدف 2030	سنة المرجع	القيمة المرجعية	المؤشرات

الفرضيات	الهدف 2030	سنة المرجع	القيمة المرجعية	المؤشرات
تحديث الزراعة؛ تنفيذ سياسة تصنيع حقيقية؛ إرساء برنامج طاقي طموح؛ تنفيذ خطة تعزيز قدرات الإدارة؛ تعزيز التنظيم العائلي (التخطيط العائلي)؛ تحسين جودة المؤسسات والحوكمة الرشيدة؛ تعزيز معايير الانتقاء، الترتيب، الإعداد، التنفيذ، ومتابعة مشاريع الاستثمارات	le\$ $\%35$	2025	%43.4	**نسبة الفقر النقدي**

الفرضيات	الهدف 2030	سنة المرجع	القيمة المرجعية	المؤشرات
العامة؛ - تسريع تفعيل الإطار القانوني والمؤسسي لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP).				
	0.33	2025	0.38	**مؤشر جيني**
	le\$ $%\40$	2025	%53	**نسبة الفقر غير النقدي**
	ge\$ $0.55	2024	0.513	**مؤشر التنمية البشرية (IDH)**
	%30	2024	%21	**الطلاب المسجلون بالتدريب الفني والمهني (EFTP) في التعليم الثانوي**
	le\$ $%\22$	2025	%29.7	**معدل البطالة (%)**
	le\$ $70	2024	168	**معدل وفيات الأمهات (لكل**

المؤشرات	القيمة المرجعية	سنة المرجع	الهدف 2030	الفرضيات
100,000 مولود حي)				
معدل وفيات الرضع والأطفال (لكل 1000 مولود حي)	43.8	2024	25	
حصة القطاع الأولي في الناتج المحلي الإجمالي	%2.7	2024	ge\$ $%\3.0	
حصة الصناعة التحويلية في الناتج المحلي الإجمالي	%4.5	2024	ge\$ $%\5.5	
متوسط معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي	%5	2020- 2024	ge\$ $%\8.6	
مؤشر الحوكمة لمؤسسة مو إبراهيم	43.1	2023	ge\$ $50.0	

المؤشرات	القيمة المرجعية	سنة المرجع	الهدف 2030	الفرضيات
تقييم السياسات والمؤسسات الوطنية (EPIN/CPIA)	3.15	2024	ge\$ $3.5	
مؤشر مدركات الفساد	31	2024	ge\$ $40	
مؤشر الأداء البيئي	32.3	2024	ge\$ $35	

2.1.3. مسار النمو

ينبع مخطط النمو المعتمد لخطة (PND ADEEG) من الإطار الماكرو-اقتصادي المنفذ وفق ثلاثة سيناريوهات: **السيناريو الاتجاهي**، **السيناريو التفاؤلي**، و**السيناريو التشاؤمي**.

- **السيناريو الاتجاهي:** هو سيناريو مرجعي أو سيناريو →السياسة الثابتة". ويستند إلى مجموعة فرضيات قائمة على الاتجاه التاريخي، مع متوسط معدل نمو يبلغ **6.7%** بين عامي 2026 و2030.
- **السيناريو التشاؤمي:** هو الذي يتوقع حدوث صدمات خارجية تؤثر على النمو الاقتصادي ليستقر في المتوسط عند **4.4%** خلال الفترة 2026-2030.
- **السيناريو الإرادي (الإرادوي):** هو الذي يتوافق مع طموحات تسريع تحول الاقتصاد من أجل نمو اقتصادي مستمر، شامل ومستدام، قادر على خلق مزيد من الوظائف اللائقة للشباب والنساء.

وسيتحدد النمو الاقتصادي في المتوسط عند **8.6%** خلال الفترة 2026-2030، أي بزيادة قدرها 1.9 نقطة عن الاتجاه التاريخي البالغ 6.7%. وسيكون أعلى في مرحلة الاستثمار بمعدلات تصل إلى **7.7% في 2026**، **8.9% في 2027**، و**9.4% في 2028**؛ قبل أن يتباطأ إلى **8.8% في 2029** و**8.5% في 2030**. وستبلغ نسبة نمو القطاع الأولي في المتوسط **18.8%**، والقطاع الثانوي **9%**، والقطاع الثالث **8.1%**.

ويستند هذا السيناريو إلى زيادة الإنتاج في القطاعات ذات أثر السحب والجر القوي مثل الزراعة، وتربية المواشي، والصناعة (لا سيما الصناعة الغذائية)، والخدمات لرفع تنافسية الاقتصاد.

وسيتدعم مسار النمو المحدد بتكثيف الاستثمارات بقيمة تصل إلى **1215 مليار فرنك جيبوتي** خلال السنوات الخمس القادمة.

الرسم البياني 6: تطور معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي

وسيتوجب أن تتطور الحسابات الماكرو-اقتصادية المتعلقة بالقطاع الحقيقي، الأسعار، المالية العامة، والقطاع الخارجي بما يتوافق مع هذا السيناريو الإرادي.

- **2.1.3.1. تطور القطاع الحقيقي**

فيما يتعلق بـ **القطاع الأولي**، سيسجل قيمته المضافة نمواً متوسطاً قدره **18.8%**، مدفوعاً بديناميكية القطاعات الفرعية للزراعة، وتربية المواشي، والصيد البحري. وبذلك، فإن معدلات النمو السنوية المتوسطة المقدرة للإنتاج هي **19% للزراعة واستغلال الغابات**، و**18.6% لتربية المواشي والصيد البحري**. ويهدف تطوير الزراعة إلى إحلال الواردات من المنتجات الزراعية الخام (الخضروات، الفواكه، إلخ)، بينما يستهدف نمو تربية المواشي والصيد البحري في الوقت ذاته سوق الصادرات وتطوير الصناعة الغذائية.

وسيعرض **القطاع الثانوي** نمواً بنسبة **9%** كمتوسط سنوي خلال الفترة، مستفيداً من ديناميكية فرع البناء والأشغال العمومية وإعادة إطلاق الأنشطة التحويلية. ويستهدف تطوير الصناعة الغذائية بالتزامن الإحلال الجزئي للواردات (المنتجات الزراعية المحولة) وكذا الصادرات (صناعات تحويل منتجات تربية المواشي والصيد البحري)؛ نظراً لأن جيبوتي تمتلك إمكانات إنتاجية أكبر مقارنة بالطلب الوطني. وسُيسجل ارتفاع في إنتاج المنتجات الغذائية بنسبة **9.6%** كمتوسط خلال الفترة 2026-2030.

وسينمو إنتاج المنتجات المصنعة الأخرى بنسبة **9.3%** مقابل 7.8% في السيناريو الاتجاهي، وإنتاج الكهرباء بنسبة **10.2%** مقابل 8%. وستدعم هذه الارتفاعات على التوالي بإنتاج مواد البناء وتطوير الطاقات المتجددة.

أما **القطاع الثالث**، فسيتقدم بمتوسط **8.1%** سنوياً خلال الفترة 2026-2030، بإيعاز من إعادة ديناميكية التجارة والنقل. وفي القطاع الثالث، ستظل الأنشطة مكثفة في قطاع النقل بمعدلات نمو للإنتاج تصل إلى **10%** مقابل 7.6% في السيناريو الاتجاهي. وسيأتي هذا الارتفاع نتيجة واردات مواد البناء في مرحلة الاستثمار (2026-2030)، بما فيها تلك الموجهة لإثيوبيا التي ستنفذ خلال هذه الفترة مشروعين لبناء مطار ومصنع للأسمدة.

يوضح الجدول أدناه التطور المتوقع لنمو الناتج المحلي الإجمالي، والقيم المضافة في القطاعات الاقتصادية، ومستوى معدل الاستثمار:

الجدول 2: تطور الناتج المحلي الإجمالي والاستثمار

المصدر: MED, DEP/MEFI

- **2.1.3.2. تطور المالية العامة**

ستنتقل الإيرادات الإجمالية والمنح من **164 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2026 إلى **172 ملياراً** في 2027، و**187.5 ملياراً** في 2028، و**200 مليار** في 2029، و**211 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2030. وتستقر الإيرادات في المتوسط عند **186.9 مليار فرنك جيبوتي** سنوياً، مدفوعة أساساً بنمو الناتج المحلي الإجمالي، وتوسيع الوعاء الضريبي، وارتفاع الضرائب على المرتبات والأجور، والإيرادات غير الضريبية لا سيما أرباح الأسهم.

أما النفقات، فسترتقي من **103.2 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2026 إلى **111.3 ملياراً** في 2027، و**113.8 ملياراً** في 2028، و**116.4 ملياراً** في 2029، و**119 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2030.

وستكون مدفوعة بزيادة نفقات الاستثمار، بينما ستتطور النفقات الجارية ببطء.

وفي الاستشراف، سيظل الرصيد الإجمالي على أساس الالتزام فائضاً خلال الفترة 2027-2030، بمتوسط **2.3%** من الناتج المحلي الإجمالي، وهو أعلى من الوضع الاتجاهي للسياسة الثابتة.

الجدول 3: تطور المالية العامة من 2025 إلى 2030

المصدر: النموذج الاقتصادي لجيبوتي (DEP-MEFI)

- **2.1.3.3. تطور الحساب الخارجي**

سيظل الرصيد الجاري فائضاً بشكل قوي خلال الفترة 2026-2030، ويمثل في المتوسط **11.7%** من الناتج المحلي الإجمالي، أي بمستويات فائض تبلغ **75 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2026، و**58 ملياراً** في 2027، و**97 ملياراً** في 2028، و**187 ملياراً** في 2029، و**261**

مليار فرنك جيبوتي في عام 2030. ويوصل هذا التحسن بزيادة الصادرات، لا سيما صادرات خدمات النقل ومنتجات الصيد البحري وتربية المواشي، بينما ستنخفض واردات المنتجات الزراعية تحت تأثير الإحلال بالعرض المحلي.

- **2.1.3.4. الوضع النقدي**

ستستقر الكتلة النقدية (بالمفهوم الواسع) في المتوسط عند **70%** من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة 2026-2030، وستنمو الائتمانات الموجهة للاقتصاد بنسبة **9%** كمتوسط لتصل إلى **425 مليار فرنك جيبوتي** في عام 2030 مقابل 388.5 مليار فرنك جيبوتي في السيناريو المرجعي.

المحور 1: التنويع الاقتصادي والتحول الهيكلي

يطمح المحور الأول إلى علاج الاختلالات الهيكلية التي تعيق التنمية عبر إرساء اقتصاد أكثر تنوعًا، وأعلى أداءً، وأفضل اندماجًا في سلاسل القيمة الإقليمية. إن اقتصاد جيبوتي - الذي لا يزال يهيمن عليه عدد قليل من أنشطة الخدمات وتتسم ضعفه بضعف الترابط بين القطاعات الإنتاجية - يولد تصدعات عميقة على الصعيد الاقتصادي؛ لأن القطاعين الأولي والثانوي يظلان أضعف من أن يشجعا نموًا داخليًا. وعلى الصعيد الاجتماعي، يجد النموذج الحالي صعوبة في خلق وظائف إنتاجية كافية للشباب والنساء والفئات الهشة، مما يحد من أثره في الحد من البطالة والفقر. وأخيرًا، على الصعيد الترابي (الإقليمي)، فإن تمركز الأنشطة في مدينة جيبوتي (العاصمة) يحد من اندماج الأقاليم واستغلال خصوصياتها.

ومن أجل الحد من هذه التصدعات في وقت واحد، تم إعداد وهيكلة المحور الأول لخطة (2025-2030 PND ADEEG)، حيث يصبو إلى إعادة تنظيم الاقتصاد حول سلاسل قيمة متناسقة وأقطاب تنموية تربط بين الإنتاج، والتحويل، والخدمات الحديثة. والهدف هو إدخال جيبوتي في ديناميكية تشكل فيها البنى التحتية اللوجستية، والتصنيع الخفيف، والخدمات الرقمية، والصناعات الثقافية والإبداعية، وكذا الخدمات المهنية نظامًا إنتاجيًا مدمجًا، قادرًا على توليد قيمة مضافة، واستيعاب اليد العاملة، وهيكلة الأقاليم.

وفي هذا الآفاق، يجب ألا يُنظر إلى التحول الهيكلي كمجرد شعار، بل كواقع عملياتي يستند إلى الاندماج التدريجي لقطاع أولي إنتاجي، وتطوير قدرة تحويل محلية، وتحسين الخدمات الحديثة. ويجب أن تسقي هذه العملية جميع الأقاليم، عبر ربط مواردها وشعبها وكفاءاتها بسلاسل القيمة الوطنية.

ويمثل مجال الطاقة القاعدة المادية لكل تحول هيكلي. ففي غياب طاقة تنافسية وموثوقة ومتاحة، لا يمكن اعتبار أي مسعى للتصنيع، أو التنويع، أو تحسين اللوجستيات، أو التطور الرقمي أمرًا ممكناً أو مجدياً.

وبناءً عليه، وبالنظر إلى تشخيص النظام الإنتاجي الوطني، والإمكانات والفرص المسلط عليها الضوء، يتشكل هذا المحور في **7 أهداف إستراتيجية**:

1. **الهدف الإستراتيجي 1.1:** تطوير قطاع طاقي متاح وموثوق ومستدام.
2. **الهدف الإستراتيجي 1.2:** تطوير المركز اللوجستي والخدمات المينائية والمناطق الحرة.
3. **الهدف الإستراتيجي 1.3:** تطوير قطاع زراعي-غيابي-رعوي وسمكي مرن وتنافسي ومولد لفرص العمل.
4. **الهدف الإستراتيجي 1.4:** تطوير صناعة خفيفة تنافسية وتعزيز التحويل المحلي للمنتجات.
5. **الهدف الإستراتيجي 1.5:** ترقية مركز رقمي مرجعي في شرق أفريقيا.
6. **الهدف الإستراتيجي 1.6:** تطوير السياحة والصناعات الثقافية والإبداعية.
7. **الهدف الإستراتيجي 1.7:** إرساء مركز مالي إقليمي.

الهدف الإستراتيجي 1.1: ضمان الحصول على طاقة موثوقة، بأسعار مناسبة ومستدامة

باعتبار المنظومة الطاقية القاعدة المادية للتحول الهيكلي، يهدف الهدف الإستراتيجي 1.1 إلى التقليل التدريجي لتكلفة الكيلوواط/ساعة، وتأمين الإمدادات، وزيادة النفاذ إلى الكهرباء، ورفع حصة الطاقات المتجددة.

وتتضافر **أربعة آثار متوقعة (EA)** لتحقيق الهدف الإستراتيجي 1.1:

1. **الأثر المتوقع 1.1.1:** تعزيز موثوقية الشبكة وتحديثها.
2. **الأثر المتوقع 1.1.2:** ضمان الحصول الشامل على الكهرباء وتعزيز حصة الطاقات المتجددة.
3. **الأثر المتوقع 1.1.3:** التحكم في الاستهلاك العمومي وخفض تكلفة الطاقة.
4. **الأثر المتوقع 1.1.4:** تعزيز حوكمة قطاع الطاقة.

- **الأثر المتوقع 1.1.1: تعزيز موثوقية الشبكة وتحديثها.** تعد تحديث شبكة النقل والتوزيع أمرًا لا غنى عنه لضمان تزويد مستمر ومستقر. وفي هذا المجال، تهدف خطة التنمية الوطنية إلى خفض الخسائر الفنية من 17% إلى أقل من 10%.

ولتحقيق هذا الأثر، ستركز التدخلات على:

1. إعادة تأهيل وتوسيع خطوط النقل والتوزيع.
2. تحديث المحطات الفرعية وأتمتة التوزيع مع نظم الإشراف في الوقت الفعلي.
3. نشر الشبكات الشمسية المصغرة في المناطق المعزولة.
4. تعزيز الربط الإقليمي، لا سيما مع إثيوبيا.
5. إدخال تقنيات حديثة للإدارة والعدادات.

- **الأثر المتوقع 1.1.2: ضمان الحصول الشامل على الكهرباء وتعزيز حصة الطاقات المتجددة.** تسعى جيبوتي إلى زيادة توفر الكهرباء، بما في ذلك عبر تثمين إمكاناتها في الطاقة الحرارية الجوفية، والشمسية والريحية، قصد خفض التبعية للواردات وتحسين تنافسية المنظومة. وبذلك، فإن التقدم الكمي المتوقع على هذا المستوى هو:

1. رفع حصة الطاقات المتجددة المحلية إلى 30% على الأقل من الإنتاج الكهربائي الوطني في عام 2030.
2. رفع معدل النفاذ الوطني إلى الكهرباء إلى 90%.

3. رفع معدل الكهربة الوطني من 58.2% إلى 80% على الأقل.
4. رفع نسبة سكان الريف الذين يحصلون على الكهرباء من 17.8% في عام 2025 إلى 50% في عام 2030.

والإجراءات الواجب تنفيذها هي:

1. زيادة قدرة المحطات القائمة وبناء محطات جديدة.
2. توسيع الشبكة الكهربائية الوطنية.
3. تشغيل المحطات الحرارية الجوفية لبحيرة عسل والمواقع الأولوية الأخرى.
4. بناء مراكز توزيع وتوجيه (Dispatching) حديثة.
5. تطوير مزارع شمسية إقليمية وتركيبات كهرودوئية لامركزية.
6. توسيع طاقة الرياح الساحلية والمشاريع الهجينة.
7. إرساء قدرات التخزين لتأمين إدماج الطاقات المتجددة.

- **الأثر المتوقع 1.1.3: خفض تكلفة الطاقة.** يتيح جعل الكهرباء أكثر إتاحة وبأسعار مناسبة دعم الاستثمار الإنتاجي والتنافسية الوطنية. وبذلك، فإن الهدف الكمي المستهدف في عام 2030 هو خفض التعرفة المتوسطة للكهرباء إلى **32 فرنك جيبوتي/كيلوواط ساعة**.

وللوصول إلى ذلك، تتصل الإجراءات المعتمدة بـ:

1. تصميم وتنفيذ برنامج للكفاءة الطاقية.
2. تحديث نظم الإضاءة والتكييف، مع نشر أجهزة ذات استهلاك منخفض.
3. الترميم الطاقي للمباني الإستراتيجية (المستشفيات، الجامعات، الإدارات المركزية).
4. تركيب أسطح شمسية لـ 100 كبار المستهلكين العموميين.

5. الإصلاح التعريفي التدريجي الذي يحمي الأسر الهشة ويدعم الاستخدامات الإنتاجية.
6. التقليل الممنهج للخسائر الفنية والتجارية.
7. التحول الرقمي للفلترة، والتحصيل، ومتابعة الاستهلاكات.
8. إصلاح التعريفات الإنتاجية للمناطق الاقتصادية الخاصة (ZES)، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، والشعب الأولوية.
9. السداد المنتظم لفواتير الدولة.

- **الأثر المتوقع 1.1.4: تعزيز حوكمة قطاع الطاقة.** يتطلب التحول الطاقي إطار حوكمة واضحًا، وبيانات موثوقة، وتنظيمًا متوقعًا. والهدف المستهدف لمؤشر الأثر المتوقع 1.1.4 هو: رفع معدل انعقاد الهيئات التنظيمية لقطاع الطاقة إلى **100%**.

وللوصول إلى هذه النتيجة، سيركز العمل العمومي على:

1. إصلاح الإطار القانوني والتنظيمي الموضح للأدوار المؤسسية، لا سيما لإدماج منتجي الكهرباء المستقلين (IPP) ولتشجيع الاستثمارات الخاصة في الطاقة الشمسية والريحية والحرارية الجوفية.
2. إنشاء وتفعيل المرصد الوطني للطاقة.
3. توحيد وتنميط عقود الإنتاج والشراكات بين القطاعين العام والخاص.
4. تعزيز قدرات التنظيم والتخطيط المدمج للقطاع وتعزيز السلطة التنظيمية متعددة القطاعات بجيبوتي (ARMD).
5. تعزيز الشفافية والمساءلة لشركة الكهرباء الجيبوتية (EDD).

الهدف الإستراتيجي 1.2: توطيد وتحويل المركز اللوجستي متعدد الوسائط

يهدف هذا الهدف إلى تحويل مجموع المنظومة (الميناء، السكة الحديدية، الطريق، والجو) إلى نظام لوجستي مدمج قادر على خفض التكاليف، وتسريع الآجال، وتوليد قيمة مضافة محلية. ويتفرع إلى ثلاثة آثار متوقعة:

1. **الأثر المتوقع 1.2.1:** تعزيز الأداء المينائي وتطوير الخدمات اللوجستية.
2. **الأثر المتوقع 1.2.2:** تحسين الممر الحديدي وتعزيز التكامل بين السكة الحديدية والميناء والطريق والمطار.
3. **الأثر المتوقع 1.2.3:** تحسين وتكثيف المنطقة الحرة والمنطقة الاقتصادية الخاصة لمدينة جيبوتي كرافعات للتنافسية الصناعية.

- **الأثر المتوقع 1.2.1: تعزيز الأداء المينائي وتطوير الخدمات اللوجستية.** يتعلق الأمر ملموسًا بتحقيق النتائج التالية في أفق عام 2030:

1. تحسين مؤشر الأداء اللوجستي من 2.7 في عام 2024 إلى **3.5** في عام 2030.
2. تقليص متوسط أجل التخليص الجمركي إلى **أقل من 48 ساعة**.

وتتمثل أهم التدخلات في:

1. التحول الرقمي الكامل للعمليات المينائية وإرساء نظام مجتمعي مينائي.
2. تبسيط التنظيم المينائي وتحديث إدارة المخاطر.
3. تحديث المعدات وتنظيم الصيانة الوقائية.
4. تطوير خدمات لوجستية ذات قيمة مضافة، لا سيما سلسلة التبريد ومراكز التجميع.

5. إرساء عرض تدريبي متخصص في المهن المينائية والإدماج الهيكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية.
6. التحول الرقمي الكامل للتخليص الجمركي والتخليص المسبق.
7. إدماج النظم المعلوماتية للجمارك مع المنصات المينائية، والحديدية، والمناطق الاقتصادية الخاصة، والشبابيك الموحدة للتجارة الخارجية.
8. التوافق التشغيلي بين الجمارك، الميناء، السكة الحديدية، والمنطقة الحرة.

- **الأثر المتوقع 1.2.2: تحسين الممر الحديدي وتعزيز التكامل بين السكة الحديدية والميناء والطريق والمطار.** لتحقيق هذه النتيجة، يكمن الطموح في أفق عام 2030 في:

1. تقليص المدة المتوسطة لحركة القطارات على ممر جيبوتي-أديس أبابا من 17 ساعة إلى **13 ساعة**.
2. زيادة حجم الشحن الجوي بنسبة **50% على الأقل**.

والتدخلات الأولوية هي:

1. تحديث نظم الإشارات والسلامة وكذا معدات الدحرجة.
2. تعزيز كهربة الشبكة الحديدية.
3. إدماج السكة الحديدية والميناء والطريق في مخطط متعدد الوسائط موحد.
4. توسيع طاقة الشحن.
5. تحديث محطات الشحن، مع قدرات لسلسلة التبريد ومعالجة متسارعة.

6. تشجيع الحلول السريعة والتجارة الإلكترونية المدمجة في باقي النظام اللوجستي.
7. إرساء اتصالات مادية ورقمية فعالة بين المطارات والموانئ والسكة الحديدية والطرق.

- **الأثر المتوقع 1.2.3: تعزيز بنى التحتية للنقل الطرقي.** يهدف هذا الأثر إلى تحقيق النتائج التالية في أفق عام 2030:

1. ضمان ربط جميع الأقاليم بالأقطاب الإنتاجية عبر طرق معبدة.
2. زيادة نسبة الطرق المعبدة بأكثر من **60%**.
3. زيادة طول الطرق المكسوة/المعادة التأهيل (بالكيلومتر) سنوياً.

ولتحقيق ذلك، تتمثل الإجراءات الأولوية في:

1. إعادة تأهيل وتحديث الطرق الوطنية الإستراتيجية.
2. خلق ممرات إنتاجية تربط المناطق الزراعية والرعوية والصناعية بالأسواق.
3. تعزيز الربط البحري الإقليمي للمناطق الشمالية.

- **الأثر المتوقع 1.2.4: تحسين وتكثيف المنطقة الحرة والمنطقة الاقتصادية الخاصة لمدينة جيبوتي كرافعات للتنافسية الصناعية.** يتعلق الأمر بـ:

1. رفع معدل شغل المنطقة الاقتصادية الخاصة إلى **50% على الأقل** في عام 2030.
2. زيادة حصة القيمة المضافة للخدمات اللوجستية في فرع النقل إلى **10%**.

ولتحقيق ذلك، تتمثل التدخلات الأولوية في:

1. إنجاز بنى تحتية للخدمات اللوجستية.

2. حاضنات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخدمات المساعدة.
3. تسهيل الحصول على العقار.
4. إرساء برامج مهيكلة للمنطقة الاقتصادية الخاصة مثل تلك الموجهة لإنشاء الشباك الموحد، ومجمع الصناعات، وتطوير جاذبية المنطقة.

الهدف الإستراتيجي 1.3: تطوير إنتاج زراعي ورعوي وسمكي مرن وتنافسي ومولد لفرص العمل

يهدف الهدف الإستراتيجي 1.3 إلى تعزيز الإنتاج الأولي من أجل خفض التبعية للواردات الغذائية، وتحسين الأمن الغذائي، وتوطيد دور القطاع الأولي كرافعة قوية لتحول الاقتصاد. ويتشكل حول **أربعة آثار متوقعة**:

1. **الأثر المتوقع 1.3.1:** تحديث وتكثيف الإنتاج الزراعي ومساهمته في تزويد الصناعة الغذائية الوطنية.
2. **الأثر المتوقع 1.3.2:** تطوير الشعب الحيوانية والإنتاج الداجني.
3. **الأثر المتوقع 1.3.3:** تطوير الصيد الساحلي والاستزراع المائي.
4. **الأثر المتوقع 1.3.4:** تعزيز التحكم في المياه كعامل إنتاج إستراتيجي.

- **الأثر المتوقع 1.3.1: تحديث وتكثيف الإنتاج الزراعي.** في أفق عام 2030، تتمثل الأهداف المستهدفة لمؤشرات هذا الأثر في:
  1. **مضاعفة الإنتاج الخضري ثلاث مرات** مقارنة بعام 2024.
  2. **تقليص واردات الفواكه والخضروات بنسبة 20% تقريباً.**
  3. تحسين معدل انتشار الأمن الغذائي.

وستتصل أهم الإجراءات بـ:

1. إنشاء وتحديث المحيطات المسقية في الأقاليم ذات الإمكانات العالية.
2. نشر تقنيات الري المقتصدة وحلول المياه الإنتاجية.
3. تطوير مزارع نموذجية وخدمات الإرشاد الزراعي.
4. هيكلة التعاونيات وأولى سلاسل التبريد الإقليمية للمنتجات الطازجة.
5. تسهيل الحصول على المدخلات والمعدات والتمويل.
6. ترقية ريادة الأعمال الزراعية والصناعية-الغذائية.
7. تحسين صمود القطاع أمام المخاطر المناخية.
8. الإدارة المستدامة لخصوبة التربة.

- **الأثر المتوقع 1.3.2: تطوير الشعب الحيوانية والإنتاج الداجني.** يهدف المخطط إلى تحقيق النتائج الكمية التالية في أفق عام 2030:

1. زيادة الإنتاج المحلي من الثروة الحيوانية.
2. **تغطية 50% على الأقل** من الاستهلاك الوطني من الدواجن عبر التربية المحلية.

ولتحقيق ذلك، سيركز العمل العمومي على:

1. إنشاء نقاط مياه رعوية وآليات مياه إنتاجية للمواشي.
2. تطوير زراعات علفية مرنة أو حلول علفية مبتكرة وتدريب المربين على الممارسات الصائبة.
3. إنشاء مزارع دواجن مكثفة ومفقسات حديثة.

4. تعزيز الخدمات البيطرية وتنظيم تعاونيات المربين.

- **الأثر المتوقع 1.3.3: تطوير الصيد الساحلي والاستزراع المائي.** تتمثل الأهداف المستهدفة في أفق عام 2030 في: **زيادة كمية الأسماك المنتجة من 3387 طناً في عام 2024 إلى 6774 طناً**.

والإجراءات الرئيسية الواجب اتخاذها هي:

1. تحديث نقاط الإنزال والبنى التحتية المرتبطة بها في تاجورة، أوبوك، وخور عنجر.
2. نشر سلسلة تبريد مخصصة للمنتجات البحرية.
3. إرساء مزارع استزراع مائي نموذجية ودعم المدخلات المحلية.
4. تعزيز مختبرات الاعتماد والمواكبة الفنية للصيادين التقليديين.

- **الأثر المتوقع 1.3.4: تعزيز التحكم في المياه كعامل إنتاج إستراتيجي.** يستهدف المخطط النتيجة التالية بحلول عام 2030: **مضاعفة المساحات المسقية ثلاث مرات**.

وتتمثل خطوط التدخل الأولوية في:

1. تنويع مصادر المياه الإنتاجية، بما في ذلك الآبار العميقة وتحلية المياه المخصصة للصناعة الغذائية.
2. إنشاء أحواض تخزين، وشبكات مائية شمسية مصغرة، ونظم ري حديثة.
3. إعادة تأهيل وتأمين المنشآت المائية القائمة.

4. إرساء منصات للإدارة المجتمعية للمياه الإنتاجية في الأقاليم.

الهدف الإستراتيجي 1.4: تطوير صناعة خفيفة تنافسية وتعزيز التحويل المحلي للمنتجات

تروم التصنيع الخفيف المستهدف عبر الهدف الإستراتيجي 1.4 الربط بين الإنتاج والتحويل والتوزيع للحد من التبعية للواردات، وخلق فرص عمل، وزيادة القيمة المضافة الوطنية. ولتحقيق ذلك، تم التخطيط لثلاثة آثار متوقعة وهي:

1. **الأثر المتوقع 1.4.1:** هيكلة وتحديث التحويل الزراعي-الغذائي.
2. **الأثر المتوقع 1.4.2:** ترقية التحويل السمكي والاستزراع المائي الإنتاجي.
3. **الأثر المتوقع 1.4.3:** تطوير الصناعات الخفيفة والخدمات الصناعية.

- **الأثر المتوقع 1.4.1: هيكلة وتحديث التحويل الزراعي-الغذائي.** تتمثل الأهداف المستهدفة بحلول عام 2030 في:
  1. زيادة القيمة المضافة لفرع الصناعات الغذائية بنسبة **50% على الأقل**.
  2. رفع صادرات المنتجات الزراعية-الغذائية المحولة بنسبة **30% على الأقل**.

  وللوصول إلى ذلك، تتصل الإجراءات المحددة بـ:

  1. إنشاء وحدات للتجفيف والتعبئة والتغليف والتعليب والتحويل الأولي.
  2. نشر معدات سلسلة التبريد في المناطق الزراعية.
  3. تقديم الدعم المالي والفني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الصناعات الغذائية.
  4. إرساء مختبرات للجودة وآليات للاعتماد الصحي.
- **الأثر المتوقع 1.4.2: ترقية التحويل السمكي والاستزراع المائي الإنتاجي.** في أفق عام 2030، يهدف هذا الأثر إلى:

1. زيادة حجم المنتجات السمكية والاستزراع المائي المحولة محلياً بنسبة **60% على الأقل**.
2. خلق **2000 وظيفة على الأقل** في سلاسل قيمة المنتجات البحرية والاستزراع المائي.

وستتدعم هذه النتائج عبر:

1. تحديث البنى التحتية للإنزال والمنشآت المعالجة الأولى.
2. إنشاء وحدات لتقطيع الأسماك (الشرائح)، والتجفيف، والتجميد الفائق، وتثمين المنتجات الثانوية.
3. إرساء مزارع استزراع مائي ووحدات لإنتاج أعلاف الأسماك.
4. تدريب الصيادين وترقية التعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التحويل.

- **الأثر المتوقع 1.4.3: تطوير الصناعات الخفيفة والخدمات الصناعية.** يهدف هذا الأثر إلى:

1. **مضاعفة عدد المؤسسات الصناعية النشطة** بحلول عام 2030.
2. خلق ما يقارب **5000 وظيفة صناعية**.
3. رفع حجم الحليب المحلي المحول بنسبة **50% على الأقل**.
4. زيادة كمية اللحوم الحلال المصدرة بنسبة **100%**.

وللوصول إلى ذلك، يُتوقع:

1. إنشاء ورش حديثة للتجميع والتجميع الميكانيكي والكهرباء والصيانة.
2. إرساء مراكز فنية صناعية لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. تطوير عروض تمويل مناسبة للاستثمارات الصناعية.
4. تعزيز التدريب المهني في المهن الصناعية.
5. إنشاء مراكز لتجميع الحليب ومصانع ألبان حديثة صغيرة الحجم.
6. تحديث المجازر وملاءمتها مع المعايير الدولية.
7. تطوير وحدات لتحويل الجلود والدباغة.
8. إنشاء مصنع لتحويل اللحوم الحلال.

الهدف الإستراتيجي 1.5: ترقية مركز رقمي مرجعي في شرق أفريقيا

يعتزم الهدف الإستراتيجي 1.5 جعل جيبوتي مركزاً رقمياً مرجعياً في أفريقيا. وصيغت ثلاثة آثار متوقعة لهذا الهدف:

1. **الأثر المتوقع 1.5.1:** نشر ربط رقمي عالي الجودة ومتاح وبأسعار مناسبة.
2. **الأثر المتوقع 1.5.2:** تسهيل التحول الرقمي للمؤسسات والشعب الإنتاجية.
3. **الأثر المتوقع 1.5.3:** تحفيز الابتكار والشركات الناشئة والمهارات الرقمية.

- **الأثر المتوقع 1.5.1: نشر ربط رقمي عالي الجودة ومتاح وبأسعار مناسبة.** يهدف هذا الأثر إلى تحقيق النتائج الكمية التالية بحلول عام 2030:
  1. رفع معدل تغطية الإنترنت عالي الصبيب ليشمل **100% على الأقل** من السكان.
  2. خفض التكلفة المتوسطة للربط بالإنترنت بنسبة **40% على الأقل**.
  3. رفع معدل رضا السكان عن خدمات ومخرجات القطاع الرقمي إلى **70%** في عام 2030.

وتتمثل أهم دوافع العمل لتحقيق ذلك في:

1. توسيع الألياف البصرية على كامل التراب الوطني.
2. تحديث شبكات الهاتف المحمول نحو الجيل الخامس (G5).
3. إنشاء نقاط وصول رقمية مجتمعية في الأقاليم.
4. تعزيز التنظيم وتشجيعه للمنافسة وخفض الأسعار.

- **الأثر المتوقع 1.5.2: تسهيل التحول الرقمي للمؤسسات والشعب الإنتاجية.** الهدف هو تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاونيات ورواد الأعمال من الدمج الكامل للأدوات الرقمية في عملياتهم. ويتعلق الأمر برفع:

1. عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرافَقة في تحولها الرقمي إلى **60% على الأقل**.
2. معدل نمو المعاملات الإلكترونية إلى **100% سنوياً**.

ولتحقيق ذلك، تتمثل أهم الإجراءات في:

1. إرساء مراكز دعم رقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعاونيات.
2. تطوير منصات للتجارة الإلكترونية وحلول الدفع الرقمي.
3. إرساء برامج تمويل مخصصة للاستثمار الرقمي للمؤسسات.
4. دعم المنصات اللوجستية ونظم الإدارة الرقمية للشعب.
5. تطوير مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) في المناهج الوطنية.
6. إرساء برنامج تدريبي لـ **10,000 شاب متخصص** في التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي (AI) ودعم إنشاء **200 شركة ناشئة تقنية** بحلول عام 2030.

الهدف الإستراتيجي 1.6: تطوير قطاع سياحي وثقافي وحرفي تنافسي، ذي قيمة مضافة عالية ومولد لفرص عمل لائقة

يتضافر أثران متوقعان لتحقيق الهدف الإستراتيجي 1.6 وهما:

1. **الأثر المتوقع 1.6.1:** تحسين مساهمة صناعة السياحة والصناعة التقليدية في الاقتصاد.
2. **الأثر المتوقع 1.6.2:** تنشيط قطاع الصناعة الثقافية ليخلق الثروة والوظائف اللائقة.

- **الأثر المتوقع 1.6.1: تحسين مساهمة صناعة السياحة والصناعة التقليدية في الاقتصاد.** يكمن التطلع في:

1. رفع حصة السياحة في الناتج المحلي الإجمالي من 1% في عام 2024 إلى **2%** في عام 2030.
2. زيادة الليالي الفندقية المبيعة بنسبة **15% سنوياً**.
3. **مضاعفة القيمة المضافة** لفرع الصناعة التقليدية.

وللوصول إلى ذلك، تتمثل الإجراءات في:

1. تثمين المواقع السياحية.
2. تحسين الجاذبية السياحية لجيبوتي.
3. ترقية السياحة البيئية المستدامة.
4. تنويع وتثمين العرض السياحي.
5. تشجيع إضفاء الطابع المهني على الحرفيين.
6. الترويج التجاري للإنتاج الحرفي.
7. تعزيز كفاءات ومهارات الحرفيين.

- **الأثر المتوقع 1.6.2: تنشيط قطاع الصناعة الثقافية ليخلق المزيد من الثروة والوظائف اللائقة.** في مجال الصناعة الثقافية والإبداعية، يكمن الطموح في:

1. إنشاء **100 شركة ناشئة على الأقل** في الصناعة الثقافية والإبداعية في أفق عام 2030.
2. توليد **1000 وظيفة إنتاجية على الأقل** في الصناعة الثقافية والإبداعية.

وستتدعم هذه النتائج عبر:

1. إصلاح حقوق المؤلف والإدارة الجماعية.
2. تحسين كفاءات الفاعلين وجودة المنتجات الثقافية والسياحية.
3. إنجاز بنى تحتية ثقافية وسياحية وللترفيه ذات جودة ومتاحة.
4. إضفاء الطابع الرسمي على القطاع.
5. تصميم وتنظيم **5 فعاليات ثقافية كبرى على الأقل**.

الهدف الإستراتيجي 1.7: تموضع جيبوتي كمركز مالي إقليمي

من أجل تشجيع النشاط الاقتصادي وتسريع التحول الهيكلي بالتعاون مع القطاع الخاص، الوطني منه والدولي، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أضحى من الضروري إرساء سوق نقدية وأسواق رأس مال تتسم في الوقت ذاته بالعمق والشفافية والمطابقة للمعايير الدولية.

يطمح هذا الهدف إلى جعل النظام المالي ركيزة أساسية للتحول الهيكلي لخطة (PND ADEEG). ومن خلال استعادة المصداقية الماكرو-اقتصادية، وتحديث أسواق السيولة، وتوفير إطار جاذب للمستثمرين المؤسسيين، يمكن لجيبوتي أن تصبح منصة مالية رائدة في القرن الأفريقي.

وتكمن الإرادة في خلق سوق نقدية مستقرة وعالية الأداء، وتنظيم سوق داخلية للسندات الحكومية قادرة على تمويل التنمية بأقل التكاليف، وتطوير مركز مالي إقليمي قادر على جذب رؤوس الأموال، والمؤسسات، وشركات التقنية المالية (Fintechs)، والخدمات الدولية. ويضع هذا النهج جيبوتي على مسار مركز اقتصادي ومالي حقيقي، بتآزر تام مع رؤية 2035" وخطة (PND ADEEG)←.

- **الأثر المتوقع 1.7.1: إنشاء الأسواق النقدية والمالية وزيادة تعبئة التمويلات للقطاعين العام والخاص.** سيمكن هذا الأثر المتوقع من تحسين إدارة السيولة البنكية وتوفير أدوات تمويل متوقعة وموثوقة للدولة وللقطاع الخاص، بمطابقة مع الممارسات الدولية الصائبة. ويهدف إلى:
  1. إنشاء سوق للسندات وأذون الخزينة.
  2. إرساء مركز مالي ذي بعد إقليمي.
  3. رفع حصة القطاع المالي في الناتج المحلي الإجمالي من 4.6% في عام 2024 إلى **5.2%** في عام 2030.

وتتمثل التدخلات الأولوية الواجب إرساؤها في:

1. إنشاء سوق محلية لأذون وسندات الخزينة.
2. إعداد إستراتيجية إصدار السندات الحكومية (أذون وسندات الخزينة)، مرفقة بآلية حوكمة ومعايير تحوطية.
3. هيكلة السوق بين البنوك.
4. تعزيز الإشراف البنكي والنظام الوطني للدفع.
5. إنشاء المركز المالي الإقليمي لجيبوتي المزود بنظام أساسي، ونمط حوكمة، ونظام إطار ضريبي، ونمط تنظيم محفز لتطويره.

6. إنشاء صندوق الإيداع والتدبير (Caisse de dépôts et de consignation).

المحور 2: توطيد رأس المال البشري

لكي تتمكن غالبية السكان النشطين من المساهمة بشكل أفضل في النمو الاقتصادي والاستفادة بشكل أكبر من ثمار هذا النمو، يجب تحسين كمية وإنتاجية عملهم. ويشكل الحفاظ على رأس مال بشري سليم ومؤهل لخدمة التنمية أحد الركائز الرئيسية للنمو الاقتصادي الشامل باعتباره أحد العوامل الرئيسية للتنمية.

إن تنمية رأس المال البشري وتقليص التفاوتات الاجتماعية والترابية تشكل إحدى الدعائم الأساسية للتحول الهيكلي المنشود في جيبوتي. فالبلاد تمتلك إمكانات بشرية هائلة، لا تزال غير مستغلة بالشكل الكافي، مدعومة بشباب عريض، وتركيبة ديموغرافية قادرة على توليد عائد ديموغرافي، ونساء لا تزال مشاركتهن الاقتصادية غير مثمنة بالشكل الكافي. ويضاف إلى ذلك أقاليم بأكملها لا تزال على هامش الديناميكيات الوطنية، على الرغم من امتلاكها لمقومات هامة وإرادة أكيدة في البروز.

ويستجيب المحور الإستراتيجي الثاني لهذا التحدي المركزي الذي يواصل الاستمرار وتحديد مسار التنمية على الرغم من الجهود الكبيرة للسلطات العمومية. ويهدف إلى جعل رأس المال البشري الثروة الأولى للبلاد، وتقليص التصدعات الاجتماعية والترابية، وتعزيز التماسك الوطني، وبناء أسس رخاء عادل، شامل ومستدام. ومن خلال اقتراح الاستثمار في

التعليم، والصحة، والحماية الاجتماعية، والإدماج الإنتاجي، تعتزم خطة (PND ADEEG) وضع كل مواطن ومواطنة جيبوتية في قلب النموذج التنموي الجديد.

وتتطور البلاد اليوم في سياق يتسم بالعديد من التحديات الهيكلية التي قاومت الجهود المتعددة للسلطات العمومية. إذ يظل متوسط مدة التمدرس، المقدر بحوالي 3.5 سنوات، أعلى من متوسط منطقة أفريقيا جنوب الصحراء. ومع ذلك، فإن التفاوتات الملحوظة بين العاصمة والأقاليم الداخلية تفسر جزئياً حجم التصدعات الاجتماعية والترابية. كما أن الحصول على الخدمات الصحية غير متكافئ، والحماية الاجتماعية - رغم فاعليتها في جيبوتي - لا تغطي سوى جزء من السكان، والانتقال الديموغرافي لم يكتمل بعد، بينما تظل بطالة الشباب مرتفعة للغاية.

ويكمن الطموح في تحويل هذا الوضع - الذي استفاد من إجراءات هامة من طرف الدولة - إلى فرصة. وتعتزم البلاد الاستفادة الكاملة من عائدها الديموغرافي، والاستثمار المكثف في تطوير المهارات، وتعزيز المنظومة الصحية والحماية الاجتماعية، وتوفير الشروط الكفيلة بتعبئة جماعية لصالح الإدماج الاقتصادي والترابي. ويجب أن تتيح هذه الديناميكية لكل مواطن المساهمة في الرخاء الوطني والاستفادة من ثمار التنمية.

وفي هذا الصدد، يتشكل المحور الثاني حول **خمسة أهداف إستراتيجية** تبني معاً إطاراً مدمجاً للمستقبل حول التعليم والمهارات، الصحة والحماية الاجتماعية، الإدماج الاجتماعي والاقتصادي، العدالة الترابية، وإطار العيش الحضري.

ويستند كل هدف إلى آثار محددة بوضوح، ومؤشرات قابلة للتحقق، وإجراءات أولوية قادرة على إحداث تحول عميق بحلول عام 2030.

2.1. قطاع التعليم والتدريب والبحث العلمي

يضم قطاع التعليم والتدريب والتعليم العالي والبحث العلمي هدفين إستراتيجيين لخطة (2025-2030 PND ADEEG)، وهما:

- **الهدف الإستراتيجي 2.1:** بناء منظومة تعليم وتدريب عالية الأداء، عادلة وإنتاجية.
- **الهدف الإستراتيجي 2.2:** تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار التكنولوجي.

الهدف الإستراتيجي 2.1: بناء منظومة تعليم وتدريب عالية الأداء، عادلة وإنتاجية

يسعى هذا الهدف الإستراتيجي إلى الرفع من المتوسط العام لمؤهلات السكان، وتقليص التفاوتات الترابية والتفاوتات بين الجنسين، ومواءمة المهارات مع احتياجات التنويع الاقتصادي. وتتضمن الآثار المتوقعة ارتفاعاً مستداماً لمتوسط مدة التمدرس ليتجاوز 4.5 سنوات في عام 2030 ويتجه نحو 5.6 سنوات في عام 2035، وتحسين معدلات الإتمام في كافة المستويات، وزيادة حصة الشباب المنخرطين في التدريبات الفنية والمهنية، وتطوير التعليم العالي العلمي والتكنولوجي لخدمة التحول الهيكلي.

ويتكون الهدف الإستراتيجي 2.1 من **أثرين متوقعين (EA)** وهما:

1. **الأثر المتوقع 2.1.1:** زيادة الحصول على التعليم والمحافظة عليه وجودة التعلمات للجميع.
2. **الأثر المتوقع 2.1.2:** تعزيز التدريب الفني والمهني وملاءمته مع احتياجات الاقتصاد.

- **الأثر المتوقع 2.1.1: زيادة الحصول على التعليم والمحافظة عليه وجودة التعلمات للجميع.** يهدف هذا الأثر المتوقع إلى جعل المدرسة القاعدة الأساسية لرأس مال بشري قوي عبر الرفع من متوسط مدة التمدرس من حوالي 3.4 سنوات اليوم إلى **4.5 سنوات في عام 2030**، مع تعزيز النفاذ، والاستبقاء، وجودة التعلمات. كما يستهدف الأثر الرفع العام للمكتسبات المدرسية، لا سيما للفتيات، وأطفال المناطق الريفية، واللاجئين، والمهاجرين، والأطفال ذوي الإعاقة.

ومن الناحية العملياتية، يتوقع الأثر 2.1.1 رفع:

1. معدل التمدرس في التعليم الخارجي (القبل مدرسي للأطفال من سن أربع إلى خمس سنوات) إلى **60%** في أفق عام 2030.
2. معدل الإتمام في الابتدائي إلى **90%** (منها 90% للفتيات) في عام 2030.
3. معدل الإتمام في السلك المتوسط إلى **65%** (منها 65% للفتيات) ومعدل الإتمام في الثانوي إلى **45%** (منها 45% للفتيات).

وتعطي مجالات التدخل الأولوية الترجيحَ لـ: التعميم التدريجي للتعليم القبل مدرسي، بناء وإعادة تأهيل الفصول الدراسية في المناطق الريفية وشبه الحضرية والحدودية، تحسين الجودة التربوية عبر التدريب المستمر للمعلمين وإدخال الأدوات الرقمية، وكذا نشر برامج الدعم المدرسي، والمعالجة، ومحاربة التسرب في كافة الأقاليم. وستُرسى نهوج متمايزة لمرافقة الفتيات والأطفال ذوي الإعاقة والأطفال المنحدرين من الأسر الفقيرة أو النازحة بشكل أفضل، لضمان تقدم عادل لمعدلات الإتمام والمكتسبات في مجموع أنحاء البلاد.

- **الأثر المتوقع 2.1.2: تعزيز التدريب الفني والمهني وملاءمته مع احتياجات الاقتصاد.** يهدف هذا الأثر إلى جعل التدريب الفني والمهني ركيزة للتنافسية استجابة

لاحتياجات القطاعات الواعدة مثل اللوجستيات، والصناعة الخفيفة، والصناعة الزراعية، والصيد البحري، والسياحة، والقطاع الرقمي، والصناعات الثقافية والإبداعية. ومن خلال السعي إلى تكوين خزان من النساء والشباب الفنيين العملياتيين، الشاغلين لوظائف لائقة والقادرين على تغذية سلاسل القيمة الإنتاجية، فإن الطموح في أفق عام 2030 هو:

1. رفع نسبة أعداد المسجلين في التدريب الفني والمهني (EFTP) ضمن إجمالي المتعلمين بوزارة التربية الوطنية والتعليم المهني إلى **15% على الأقل**.
2. تقليص المدة المتوسطة للحصول على أول وظيفة لخريجي مراكز التدريب التأهيلي إلى **أقل من سنة واحدة**.

وتستند مجالات التدخل الأولوية على إنشاء أقطاب إقليمية للكفاءات الموائمة مع مؤهلات كل إقليم، لا سيما مراكز مخصصة للصيد البحري والاستزراع المائي في **أوبوك**، والصناعة الزراعية في **علي صبيح**، والسياحة وخدمات الاستقبال في **عرتا**، وكذا القطاع الرقمي والصناعات الإبداعية في **جيبوتي العاصمة**. وستصمم المناهج بالتشارك مع المؤسسات والمناطق الحرة والتنظيمات المهنية لضمان ملاءمتها، مع التركيز على التدريب التطبيقي، والتدرج، والتعلم داخل المؤسسة، والشهادات التجميعية. وستكتمل هذه الديناميكية عبر تحديث المراكز، والتجهيز بالورش الفنية، والتدريب المستمر للمكونين، ونشر آليات التوجيه وفرص الفرصة الثانية للمنقطعين، بينما ستعزز المنح والبرامج المخصصة مشاركة الشابات والشباب ذوي الإعاقة في الشعب الفنية.

الهدف الإستراتيجي 2.2: تطوير التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار التكنولوجي

يتكون الهدف الإستراتيجي 2.2 من أثرين متوقعين وهما:

1. **الأثر المتوقع 2.2.1:** ترقية تعليم عالٍ للتميز ووضعه في خدمة التحول الهيكلي.
2. **الأثر المتوقع 2.2.2:** تعزيز التعليم العالي والبحث العلمي والابتكار لهيكلة نخبة علمية وفنية ومبتكرة.

- **الأثر المتوقع 2.2.1: ترقية تعليم عالٍ للتميز ووضعه في خدمة التحول الهيكلي.**

يهدف هذا الأثر إلى إعادة تموضع التعليم العالي كمحرك لتنويع الاقتصاد عبر إعداد المهندسين، والعلماء، والمهنيين الصحيين، ورواد الأعمال، والكوادر اللازمة للتحول الطاقي، والتطور الصناعي، والقطاع الرقمي، واقتصاد المعرفة. ووفق هذا الأثر المتوقع، تتمثل الإنجازات المستهدفة في أفق عام 2030 في:

1. رفع عدد الطلاب لكل 100,000 نسمة من 1032 في عام 2025 إلى **2000 في عام 2030**.
2. **مضاعفة نسبة الطلاب المسجلين** في الشعب العلمية والفنية.

ومع مراعاة الإنصاف بين مكونات المنظومة التعليمية، تركز مجالات التدخل الأولوية على: تنويع الشعب العلمية والفنية، إنشاء مختبرات للبحث التطبيقي الموجه نحو الأولويات الوطنية، تنفيذ أطر ضمان الجودة الموائمة مع المعايير الدولية، وتطوير الشراكات مع الجامعات الأفريقية والأوروبية والآسيوية. وستحتضن مدينة جيبوتي قطباً جامعياً رقمياً وتكنولوجياً مخصصاً لعلوم البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، والصناعات الإبداعية، لدعم الابتكار والتحول الرقمي.

كما يتعلق الأمر بـ إنشاء جامعة ثانية في أحد الأقاليم، متخصصة في الطاقات المتجددة، والزراعة، والعلوم البحرية، والصحة، والتقنيات التطبيقية، مما يساهم في إعادة توازن عرض التعليم العالي على التراب الوطني.

وستروم المنح الإقليمية، وآليات إيواء الطلاب، وبرامج تشجيع الفتيات في شعب العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) الوصول إلى **40% على الأقل من الطالبات** في هذه الشعب في عام 2030، مع تقليص التفاوتات بين الجنسين والتفاوتات الترابية.

- **الأثر المتوقع 2.2.2: تعزيز البحث والابتكار لهيكلة نخبة علمية وفنية ومبتكرة.**

يكتمل هذا الأثر المتوقع الثاني بالتركيز على تعزيز البحث العلمي، وتخصص البرامج، والربط بالنظام البيئي للابتكار. و يطمح إلى إبراز نخبة علمية وفنية قادرة على دعم الارتقاء الإنتاجي وتعزيز القدرات الوطنية للابتكار. وملموساً، يهدف في أفق عام 2030 إلى:

1. **مضاعفة العدد الإجمالي للتكنولوجيات والأساليب والمناهج والابتكارات** المتولدة من منظومة البحث والابتكار الجيبوتية.
2. **مضاعفة حصة التمويل المخصص للبحث العلمي كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي بـ 2.5 مرة.**

وتتمثل مجالات التدخل الأولوية في: تطوير شعب فنية جديدة متصلة مباشرة بسلاسل القيمة الناشئة، إنشاء مختبرات للبحث التطبيقي بالشراكة مع المراكز الفنية ومؤسسات المناطق الاقتصادية الخاصة والحاضنات، تعزيز الجودة الأكاديمية عبر توظيف أساتذة متخصصين وبرامج للتدريب المستمر، واستخدام الأدوات الرقمية لتنويع المناهج التربوية. وستُرسى آليات للتوجيه المهني وجسور بين الجامعة والتدريب المهني والمؤسسات لتحسين إدما ج الخريجين والملاءمة المستمرة للبرامج مع احتياجات سوق العمل، مما يوطد مساهمة التعليم العالي وعالم البحث والابتكار في التنافسية الوطنية.

2.2. قطاع الصحة والتغذية

يحمل قطاع الصحة والتغذية هدفين إستراتيجيين لخطة (2025-2030 PND ADEEG) وهما:

- **الهدف الإستراتيجي 2.3:** تعزيز الصحة، والحماية الاجتماعية، والصمود الصحي.
- **الهدف الإستراتيجي 2.4:** تعزيز صحة الأم والطفل وتحسين التغذية.

الهدف الإستراتيجي 2.3: تعزيز الصحة والحماية الاجتماعية والصمود الصحي

يهدف هذا الهدف الإستراتيجي إلى بناء منظومة صحة وحماية اجتماعية تحسن بشكل مستدام مؤشرات الصحة العمومية، وتقرر التفاوتات الترابية في الحصول على الرعاية، وتحمي الأسر من الصدمات الاقتصادية والاجتماعية والمناخية. ويتفرع إلى **أثرين متوقعين** وهما:

1. **الأثر المتوقع 2.3.1:** حصول السكان على رعاية ذات جودة وبشكل عادل في كافة أقاليم البلاد.
2. **الأثر المتوقع 2.3.2:** توسيع وتعزيز الحماية الاجتماعية.

- **الأثر المتوقع 2.3.1: حصول السكان على رعاية ذات جودة وبشكل عادل في كافة أقاليم البلاد.** يتمثل التقدم الكمي المستهدف في أفق عام 2030 في:
  1. رفع نسبة السكان الذين يحصلون على الرعاية الأساسية في **أقل من ثلاثين دقيقة إلى 90%**.
  2. رفع نسبة الولادات المصحوبة بأطقم طبية مؤهلة إلى **95% على الأقل**.

ويتطلب ذلك الحرص على تصحيح التفاوتات الترابية الحادة في الحصول على الرعاية، لا سيما في أقاليم **أوبوك، وتاجورة، ودخيل**. يتعلق الأمر بتوسيع وتحديث التغطية الصحية لضمان تغطية فعلية لخدمات الخط الأول والرعاية المرجعية في كافة الأقاليم. وتتضمن قائمة التدخلات الأولوية أيضاً: بناء وإعادة تأهيل المراكز الصحية، تحديث المستشفيات الإقليمية، تعزيز التجهيزات الفنية، وتعيين أطقم مؤهلة في كل هيكل أساسي.

ويرتكز نوّاقُ إبتكارٍ هام على استخدام عبّارات (Ferries) مجهزة لضمان مهام صحية متنقلة، لا سيما بين جيبوتي العاصمة، وتاجورة، وأوبوك، عبر الجمع بين الطب عن بعد والتدخلات الطارئة للسكان الساحليين المعزولين.

كما أن تحديث النقل الصحي بسيارات إسعاف أفضل تجهيزاً ونظام تنظيم طبي، فضلاً عن تطوير الطب عن بعد دعماً للمراكز الصحية الإقليمية، سيمكن من تقليص آجال الحصول على الرعاية المتخصصة، وتحسين جودة التكفل، وتعزيز استمرارية الرعاية على كامل التراب الوطني.

- **الأثر المتوقع 2.3.2: توسيع وتعزيز الحماية الاجتماعية.** يهدف هذا الأثر إلى توطيد نظام حماية اجتماعية حديث، موجه ومتحول رقمياً، قادر على تقليص الهشاشة ودعم صمود الأسر. وبالأرقام، تتمثل الإنجازات المتوقعة في أفق عام 2030 في:

1. **زيادة بنسبة 70% على الأقل** في عدد النساء المدعومات في إنشاء الأنشطة المدرة للدخل (AGR) عبر برامج المساعدة الاجتماعية.
2. توسيع الاستفادة من التحويلات النقدية المنتظمة عبر **السجل الاجتماعي الموحد لتمس 50,000 أسرة هشة على الأقل**.

وتتضمن مجالات التدخل الأولوية: التحديث الممنهج للسجل الاجتماعي الموحد، التوسيع التدريجي للتأمين الصحي الشامل، زيادة وتحسين استهداف التحويلات للأشخاص الهشين لا سيما كبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، وكذا التحول الرقمي الكامل للدفعيات الاجتماعية لضمان الشفافية ودعم الشمول المالي. وتجمع الآليات الخاصة بالأشخاص ذوي الإعاقة بين مخصصات معززة، وخدمات مرافقة، ومعدات مناسبة، وبرامج للإدماج الاقتصادي، في حين ستُخلق تكاملات وتآزرات بين الحماية الاجتماعية والحصول على التعليم والصحة والماء والمشاريع الاقتصادية الإقليمية.

الهدف الإستراتيجي 2.4: تعزيز صحة الأم والطفل وتحسين التغذية

يتصدى هذا الهدف لبعض الأسباب الرئيسية لهشاشة رأس المال البشري التي تجد جذورها في ضعف صحة الأم والطفل وكذا انخفاض جودة تغذيتهما. ويتكون الهدف الإستراتيجي 2.4 من الأثرين المتوقعين التاليين:

1. **الأثر المتوقع 2.4.1:** تحسين صحة الأم والحديثي الولادة والأطفال وتعزيز الوقاية من الجوائح والأوبئة.
2. **الأثر المتوقع 2.4.2:** تحسين تغذية الأطفال والرضع لدى الأسر الهشة.

- **الأثر المتوقع 2.4.1: تحسين صحة الأم والحديثي الولادة والأطفال وتعزيز الوقاية من الجوائح والأوبئة.** يهدف المخطط عبر هذا الأثر إلى تحقيق الإنجازات التالية في أفق عام 2030:
    1. خفض معدل وفيات الأمهات بنسبة **30% على الأقل** لكل 100,000 مولود حي.
    2. تقليص معدل وفيات حديثي الولادة بنسبة **40%**.

3. خفض معدل وفيات الأطفال بنسبة **25%**.
4. رفع نسبة الأطفال الذين تلقوا كافة اللقاحات المقررة في البرنامج الوطني الموسع للتطعيم إلى **100%**.

وتعطي مجالات التدخل الأولوية الترجيح لـ:

1. تحديث أقسام التوليد الإقليمية وتأهيل التجهيزات الفنية.
2. التدريب المكثف لأطقم التوليد وإرساء عيادات متنقلة لرعاية مرحلة ما حول الولادة لتغطية المناطق الريفية والمعزولة.
3. تطوير الطب عن بعد في مجال التوليد لربط الهياكل الإقليمية بالمتخصصين في جيبوتي العاصمة لتحسين التكفل بالحالات المعقدة.
4. التوعية والتثقيف بشأن الصحة الإنجابية، والتنظيم العائلي، وتغذية النساء الحوامل والمرضعات.
5. تعزيز الرصد الوبائي والجاهزية لإدارة الأوبئة والجوائح.

- **الأثر المتوقع 2.4.2: تحسين تغذية الأطفال والرضع لدى الأسر الهشة.** يهدف هذا الأثر إلى تقليص سوء التغذية المزمن لدى الأطفال بشكل ملحوظ في بعض الأقاليم، وإحداث تحسن مستدام في صحة الأطفال وتطورهم المعرفي، بما يشجع أدائهم المدرسي المستقبلي وإنتاجيتهم عند الكبر. وفي أفق عام 2030، تتمثل الأهداف الكمية لمؤشرات تقدم هذا الأثر في:

1. خفض انتشار تأخر النمو لدى الأطفال دون سن الخامسة بنسبة **30% على الأقل**.
2. رفع عدد الأسر المستفيدة من برنامج التحويلات النقدية الحساسة للتغذية من 2313 أسرة في عام 2024 إلى **5000 أسرة**.

وتجمع مجالات التدخل الأولوية بين الوقاية، والتقصي المبكر، والتكفل، والتنويع الغذائي. وتتضمن: تحديث وتوسيع نظام الرصد الغذائي، تزويد المراكز الصحية بخدمات الكشف والعلاج، نشر وحدات متنقلة في المناطق النائية، تطوير الحدائق المجتمعية، برامج التربية الحيوانية الأسرية، والإنتاج المحلي للأغذية المقواة. وستُعزز التغذية المدرسية في المناطق ذات الهشاشة الغذائية العالية لتقليص الغياب وتحسين تركيز التلاميذ. وسيساهم تشجيع الرضاعة الطبيعية المطلقة، والتكفل الغذائي بالنساء الحوامل والمرضعات، وتوعية المجتمعات المحلية في كسر حلقة الانتقال المتوارث لسوء التغذية عبر الأجيال.

2.3. الشباب والنساء والفئات الهشة

يحمل قطاع ترقية الشباب والمرأة والفئات الهشة هدفاً إستراتيجياً واحداً في المخطط، وهو: ترقية إدماج الشباب والنساء والفئات الهشة (**الهدف الإستراتيجي 2.5**).

الهدف الإستراتيجي 2.5: ترقية إدماج الشباب والنساء والفئات الهشة

يجعل هذا الهدف الإستراتيجي من الإدماج الاقتصادي والاجتماعي رافعة مركزية لجني العائد الديموغرافي وتقليص مخاطر التهميش. ويهدف المخطط عبر هذا الهدف إلى تحويل الفئات الهشة اليوم إلى فاعلين إنتاجيين في الاقتصاد الجيبوتي الجديد. ويتشكل حول ثلاثة آثار متوقعة وهي:

1. **الأثر المتوقع 2.5.1:** ترقية تشغيل الشباب بغية جني العائد الديموغرافي.
2. **الأثر المتوقع 2.5.2:** تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة.
3. **الأثر المتوقع 2.5.3:** زيادة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للأشخاص ذوي الإعاقة.

- **الأثر المتوقع 2.5.1: ترقية تشغيل الشباب بغية جني العائد الديموغرافي.** يكمن الطموح هنا في ضمان إدماج أسرع وأوسع للشباب في القطاعات الواعدة مثل البناء والأشغال العمومية، الصيد البحري، الصناعة الزراعية، السياحة، الرقميات، والصناعات الثقافية، لا سيما في الأقاليم، مع الهدف الكمي المتمثل في:

1. خفض معدل بطالة الشباب (من 18 إلى 35 سنة) بمقدار **10 نقاط** في أفق عام 2030.
2. الحفاظ على متوسط مدة الحصول على أول وظيفة لخريجي الجامعات ومراكز التدريب في حدود **أقل من سنة واحدة**.

وتستند مجالات التدخل الأولوية على: تعميم التدريبات والتدرج المهني داخل المؤسسات، إنشاء برامج للخبرة المهنية الأولى، ونشر الحاضنات الإقليمية وآليات التمويل المناسبة للتشغيل الذاتي. وتتضمن قائمة التدخلات أيضاً: دعم إنشاء **2000 شركة ناشئة إقليمية على الأقل**، وتسهيل إدماج الشباب المدربين في المراكز الفنية والمهنية ضمن القطاعات الإنتاجية بالأقاليم. وستُرسى منصات للوساطة في التشغيل، وآليات للتوجيه والتدريب، وخدمات للتوظيف لربط الشباب بفرص العمل بشكل أفضل وتقليص مدة البطالة بعد انتهاء الدراسة. وبالمثل، وإلى جانب آليات تسهيل النفاذ هذه، ستُعزز حوكمة سوق العمل.

- **الأثر المتوقع 2.5.2: تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة.** يكمن الطموح في زيادة المشاركة الاقتصادية النسوية، وتنويع أنشطة النساء إلى ما بعد القطاعات التقليدية، وتقليص الفقر على مستوى الأسر. وكمياً، يهدف هذا الأثر إلى:

1. زيادة عدد المقاولات والشركات التي تديرها نساء بنسبة **30% بحلول عام 2030**.
2. دعم **50,000 امرأة على الأقل** عبر آليات التمويل الأصغر.

3. تمكين **10,000 امرأة** من الوصول إلى المهن الفنية والقطاعات ذات القيمة المضافة العالية، لا سيما الرقميات، الصيد البحري، البناء الخفيف، الصناعات الثقافية والإبداعية، والخدمات المهنية.

وتتضمن مجالات التدخل الأولوية: برامج لتدريب رائدات الأعمال، إنشاء حاضنات ومساحات عمل مشتركة مخصصة للنساء، مرافقة إضفاء الطابع الرسمي على الأنشطة، تسهيل الوصول إلى الصفقات العمومية وسلاسل القيمة الناشئة، وكذا تعزيز الأطر القانونية التي تحمي الحقوق الاقتصادية للمرأة. وستشجع الحملات التوعوية وأعمال المناصرة وجودهن في المهن الفنية ومناصب المسؤولية، تكاملاً مع الآليات المالية المناسبة.

- **الأثر المتوقع 2.5.3: زيادة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للأشخاص ذوي الإعاقة.**

يندرج هذا الأثر في إطار التفعيل الكامل لـ →الإستراتيجية الوطنية للإعاقة←، ويهدف إلى زيادة:

1. عدد الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة المدربين.
2. معدل إدماج الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في سوق العمل بنسبة **15% على الأقل بحلول عام 2030**.

وتتضمن مجالات التدخل الأولوية: إرساء تحفيزات للتوظيف الشامل، تطوير برامج الصناعة التقليدية المحمية، إنشاء مسارات تدريب مهني مناسبة، التهيئة التدريجية للبنى التحتية العمومية لضمان إمكانية الوصول، وكذا التحول الرقمي للخدمات الإدارية والاجتماعية لتسهيل المعاملات. وستتيح الشراكات مع التنظيمات الممثلة للأشخاص ذوي الإعاقة التشارك في بناء الآليات، وتحسين الاستهداف، ومتابعة التقدم المحرز. كما تركز التدخلات على تنفيذ برامج تشغيل وتدريب

مناسبة للأشخاص ذوي الإعاقة، وكذا إعداد ومراعاة المعايير الوطنية لإمكانية وصول الأشخاص ذوي الإعاقة في تشييد كافة المباني العمومية الجديدة.

2.4. إطار العيش والبيئة الحضرية

يحمل قطاع البيئة الحضرية وإطار العيش هدفاً إستراتيجياً واحداً في الخطة، وهو: تحسين إطار العيش والبيئة الحضرية بشكل مستدام (**الهدف الإستراتيجي 2.6**).

الهدف الإستراتيجي 2.6: تحسين إطار العيش والبيئة الحضرية بشكل مستدام

يهدف هذا الهدف الإستراتيجي إلى جعل مدينة جيبوتي والمراكز الحضرية الإقليمية مساحات أكثر نظافة، وأعلى صموداً، وأكثر شمولاً، وأطيب عيشاً. ويسعى إلى تقليص الهشاشة المرتبطة بالفيضانات والصرف الصحي المعطل، وتوسيع المساحات الخضراء، وتحديث السكن، وتعزيز بنى التماسك الاجتماعي التحتية. ويشمل الهدف الإستراتيجي 2.6 أربعة آثار متوقعة وهي:

1. **الأثر المتوقع 2.6.1:** ضمان حصول الجميع على الماء الشروب وبأقل كلفة.
2. **الأثر المتوقع 2.6.2:** تحديث الصرف الصحي وتقليص الهشاشة الحضرية.
3. **الأثر المتوقع 2.6.3:** تشجيع تطوير مدن شاملة، خضراء ومرنة.
4. **الأثر المتوقع 2.6.4:** تشجيع تنقل حضري وبين-حضري حديث، شامل ومستدام.

- **الأثر المتوقع 2.6.1: ضمان حصول الجميع على الماء الشروب وبأقل كلفة.** يهدف الطموح أساساً إلى رفع:

1. المعدل الوطني للحصول على الماء الشروب من 83.2% في عام 2025 إلى **100% في عام 2030**.

2. نسبة سكان الريف الذين يحصلون على الماء الشروب من 48.7% في عام 2025 إلى **50% في عام 2030**.

وبغية تحقيق النتائج المتوقعة، تتصل الإجراءات الرئيسية بـ: تطوير البنى التحتية والمنشآت المائية لجلب وإمداد الماء الشروب، توسيع شبكة التزويد بالماء الشروب، تحسين إدارة الخدمة العمومية للماء، دعم وصول الأسر المعوزة إلى الخدمة العمومية للمياه، والتنقيب عن مصادر المياه العذبة والشروب.

- **الأثر المتوقع 2.6.2: تحديث الصرف الصحي وتقليص الهشاشة الحضرية.** يتعلق الأمر عبر هذا الأثر الاستجابة للاستعجال المتمثل في تحديث شبكة الصرف الصحي بمدينة جيبوتي والتجمعات السكنية الرئيسية، قصد تقليص التعرض للفيضانات المتكررة، والمخاطر الصحية، والاضطرابات الاقتصادية. والهدف الكمي للنتيجة المستهدفة بحلول عام 2030 هو: **تقليص المناطق الحضرية المعرضة للفيضانات بنسبة 40% على الأقل**.

وتتضمن مجالات التدخل الأولوية: دراسات النمذجة الهيدرولوجية وتخطيط الأشغال، تليها إعادة التأهيل التدريجي للشبكة الرئيسية، تشييد مجاري وقنوات تجميع حديثة، تهيئة أحواض الاحتجاز، وحماية المناطق الأكثر عرضة. وسيتيح التنسيق مع سياسات التعمير والطرق إدماج تصريف مياه الأمطار بشكل أفضل في مشاريع التهيئة، وتقليص الأضرار على البنى التحتية، وحماية الأحياء الهشة لا سيما تلك التي تتركز فيها الأسر الفقيرة.

- **الأثر المتوقع 2.6.3: تشجيع تطوير مدن شاملة، خضراء ومرنة.** يهدف المخطط عبر هذا الأثر إلى تحويل الفضاء الحضري عبر العمل بالتزامن على جودة السكن، المساحات العمومية، التشجير، والمرافق الاجتماعية. وينص الهدف الكمي للأثر على:

تقليص نسبة المساكن والإسكان غير اللائق (الهش) بنسبة 40% على الأقل بحلول عام 2030.

وتتضمن التدخلات الأولوية: برنامج تشجير مكثف للشرايين الرئيسية والأحياء، إنشاء وإعادة تأهيل الحدائق والمساحات الخضراء، تحديث الأحياء الهشة عبر تحسين السكن، الترصيف، الإنارة العمومية، والحصول على الماء والكهرباء والصرف الصحي والربط الرقمي. وستعزز تهيئة البنى التحتية الرياضية والثقافية في الأحياء الشعبية والمستهدفة، وتشجيع المبادرات المجتمعية والمشاريع الحضرية التشاركية، التماسك الاجتماعي وتملك المساحات العمومية.

- **الأثر المتوقع 2.6.4: تشجيع تنقل حضري وبين-حضري حديث، شامل ومستدام.** يؤدي نمو مدينة جيبوتي وضعف النقل العمومي إلى تكاليف اجتماعية واقتصادية مرتفعة. وفي أفق عام 2030، يهدف هذا الأثر إلى:

1. **تجديد 60% من أسطول النقل الجماعي.**
2. **زيادة الطرق الحضرية المعاد تأهيلها إلى 80%.**

والإجراءات الرئيسية الواجب اتخاذها هي: إعداد وتنفيذ خطة نقل جماعي لمدينة جيبوتي، إعادة هيكلة خدمات الحافلات الصغيرة (ميني باص) وتحديث أسطول النقل الحضري، إنشاء أقطاب تبادل متعددة الوسائط وإعادة تنظيم مخططات السير والتردد، وتحسين الربط بين المدن لربط العاصمة والأقاليم، وعواصم المحافظات والمراكز الإدارية بشكل مستدام.

المحور 3: الحوكمة والتعزيز المؤسسي

يعتمد نجاح خطة (PND ADEEG) على حوكمة قادرة على دعم التحول الاقتصادي والاجتماعي والترابي للبلاد. وخلال السنوات الأخيرة، أرست جيبوتي قاعدة مؤسسية صلبة مكنتها من الحفاظ على استقرارها السياسي، وجذب استثمارات هامة، وتحسين إدارة المالية العامة. وتعد جهود التحول الرقمي المنفذة في العديد من الإدارات، وتطوير الشباك الموحد، والتعزيز التدريجي لمؤسسات المراقبة والتفتيش، فضلاً عن الانفتاح المتزايد على آليات التعاقد والمساءلة، إنجازات رئيسية يمكن للبلاد الاستناد عليها.

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، تظل هناك عدة تحديات تتطلب نهجاً حديثاً للحوكمة. فتسارع الانتقال الاقتصادي، وضرورة تنويع الاقتصاد، وبروز الاستثمارات الخاصة والشراكات بين القطاعين العام والخاص، فضلاً عن الضغط الديموغرافي والتمدن، كلها أمور تتطلب إدارة أكثر فاعلية، وحصولاً أسهل على العدالة، وحوكمة اقتصادية أكثر استجابة، وبيئة أعمال أكثر جاذبية. والهدف هو تعزيز الثقة بين الدولة والمواطنين والأقاليم والمستثمرين لتسريع التحول الهيكلي.

ويهيكل هذا المحور الإستراتيجي الثالث لخطة (PND ADEEG) هذا الطموح في **خمسة محاور فرعية متكاملة**، تشكل إطاراً متناسقاً للفاعلية العمومية:

1. **المحور الفرعي الأول:** يتعلق بالحوكمة المؤسسية، ويهدف إلى تحديث الإدارة، وتعزيز العدالة، وتوطيد النزاهة العمومية.
2. **المحور الفرعي الثاني:** يرتبط بحوكمة رأس المال البشري.
3. **المحور الفرعي الثالث:** يركز على تعميق الحوكمة الترابية عبر اللامركزية، والتخطيط الإقليمي، وعدم التركيز الإداري للخدمات.

4. **المحور الفرعي الرابع:** يتناول تحديث الحوكمة الاقتصادية لتحسين جودة المالية العامة، ومناخ الأعمال، وأمن التنظيمات القطاعية.
5. **المحور الفرعي الخامس:** المخصص للبرمجة المالية والإطار الماكرو-مالي، ويضمن استدامة الاستثمارات، والصلابة الميزانية، والتنفيذ المتناسق لخطة الإجراءات ذات الأولوية.

وعبر هذا المحور، تقدم خطة (PND ADEEG) استجابة مهيكلة لاحتياجات الفاعلية العمومية، والشفافية، والاستقرار، والجاذبية، والتي تعد ضرورية لتحويل طموحات التنويع إلى نتائج ملموسة للمواطنين والمؤسسات.

3.1. الحوكمة المؤسسية

تشكل الحوكمة المؤسسية قاعدة أي إستراتيجية للتنمية المستدامة. وقد نجحت جيبوتي، على مر العقود، في إرساء جهاز دولة مستقر ومعترف به، مما مكن من ضمان استمرارية السياسات العامة وجذب استثمارات هامة.

وتشهد العديد من الإنجازات على هذا المسار الإيجابي، لا سيما التحديث التدريجي للإدارة، والتحول الرقمي لبعض الخدمات، وتعزيز أجهزة المراقبة والتفتيش، وتكييف الإطار القانوني مع التطورات الاقتصادية.

غير أن التحولات الاقتصادية المدعومة بالمحورين الإستراتيجيين الأولين، وتسارع التمدن، وارتفاع الاحتياجات الاجتماعية، والمطالبة بالشفافية تستلزم ديناميكية مؤسسية جديدة.

ولا يتصل الرهان بإعادة النظر في الجهود المبذولة بقدر ما يتصل بتكثيفها، قصد جعل الدولة أكثر قرباً من المواطنين، وأعلى فاعلية في تنفيذ الإصلاحات، وأفضل أداءً في إدارة الموارد العمومية، وأكثر جاذبية للمستثمرين.

وبذلك، يستهدف مجال الحوكمة المؤسسية تعزيز الإدارة العمومية، وجعل العدالة أسهل نفاذاً وأسرع، وتوطيد الشفافية والمساءلة. ويشكل العمود الفقري لخطة (PND ADEEG)؛ إذ لا يمكن للتنويع الاقتصادي وتنمية رأس المال البشري أن يثمرا إلا إذا امتلكت المؤسسات القدرات اللازمة لقيادة الإصلاحات وضمان فاعليتها.

ويتفرع هذا المجال إلى هدف إستراتيجي يركز على تحديث الدولة، ويتشكل حول ثلاثة آثار متوقعة متكاملة تعزز الإدارة، والعدالة، والنزاهة العمومية، مع وضع ثقة المواطن في قلب التحولات.

الهدف الإستراتيجي 3.1: تعزيز الحوكمة المؤسسية، ودولة القانون، والمساءلة العمومية

يتطلب التحول الاقتصادي المنخرط فيه ضمن خطة (PND ADEEG) حوكمة حديثة وفعالة. وقد أرست جيبوتي بالفعل أسساً صلبة بفضل استقرارها السياسي والأوليات الأولى لإصلاح الإدارة والقضاء. وأضحى الهدف الإستراتيجي الآن هو توطيد هذه المكتسبات وتسريع الانتقال نحو دولة أكثر استجابة وشفافية وقادرة على قيادة الإصلاحات الوطنية بفاعلية.

ويكمن الطموح في تحسين جودة الخدمات العمومية، وإرساء إطار قضائي حديث وموثوق، وتعميق الشفافية في إدارة المالية العامة.

ومن شأن بيئة مؤسسية معززة أن تشجع علاقة أفضل بين الدولة والمواطنين، وتحفز ثقة أكبر لدى المستثمرين، وتحسن تنفيذ السياسات القطاعية. والنتيجة المتوقعة هي بناء جهاز

مؤسسي يدعم ويؤمن التنويع الاقتصادي، مع تحسين الحصول على الحقوق لكافة الفئات الاجتماعية، بما فيها النساء، والشباب، والأشخاص ذوو الإعاقة، وسكان الأقاليم.

ويتفرع هذا الهدف الإستراتيجي إلى **ثلاثة آثار متوقعة (EA)** وهي:

1. **الأثر المتوقع 3.1.1:** تحديث الإدارة العمومية وزيادة سهولة الحصول على خدماتها.
2. **الأثر المتوقع 3.1.2:** تحديث العدالة وجعلها أكثر فاعلية وأسهل نفاذاً.
3. **الأثر المتوقع 3.1.3:** تعزيز شفافية الإدارة العمومية ومحاربة الفساد.

- **الأثر المتوقع 3.1.1: تحديث الإدارة العمومية، وزيادة سهولة الحصول على خدماتها، وتعزيز حوكمة الوثائق والأرشيف.** يعد التحديث الإداري ركيزة أساسية لدعم اقتصاد في طور التحول الكامل. وبذلك، تعتزم الخطة عبر هذا الأثر إعطاء دفع للنتائج الكمية التالية:
  1. الربط الكامل لجميع المباني الإدارية بالألياف البصرية.
  2. رفع معدل رضا المرتفقين عن الخدمات الأساسية للإدارة العمومية إلى **80% على الأقل**.
  3. تحسين معدل رضا المرتفقين عن خدمات العدالة.
  4. رفع نسبة الوزارات المزودة بجدول لإدارة الأرشيف من 0% إلى **100%**.
  5. رفع نسبة الإدارات التي تستخدم الإدارة الإلكترونية للوثائق (GED) الموحدة لأرشيف العمرين الأول والثاني إلى **80% على الأقل**.

وللتجسيد العملي لهذا الأثر المتوقع، تتمثل الإجراءات الأولوية الواجب تنفيذها في: التحول الرقمي للمعاملات الجارية، توحيد مسارات اتخاذ القرار، إرساء نموذج جديد لإدارة الأداء الإداري، توسيع الشبابيك الموحدة متعددة الخدمات، إنشاء منصات للشكاوى المواطنية، تدريب الموظفين العموميين لمرافقة هذه التحولات

وضمان انتقال سلس وتحسين مستدام لجودة الخدمات، وإعداد وتنفيذ إستراتيجية وطنية لإدارة الأرشيف العمومي.

- **الأثر المتوقع 3.1.2: تحديث العدالة وجعلها أكثر فاعلية وأسهل نفاذاً.** يمثل القضاء إحدى الركائز الأكثر أهمية لاقتصاد تنافسي وللمجتمع المتضامن. وتهدف الخطة عبر هذا الأثر إلى جعل المنظومة القضائية أسرع، وأسهل نفاذاً، وأفضل تكييفاً مع الرهانات المعاصرة، سواء تعلق الأمر بالنزاعات التجارية، أو المسائل العائلية، أو المنازعات الإدارية. وملموساً، يهدف هذا الأثر إلى:

1. زيادة عدد الإجراءات الإدارية القضائية المتحولة رقمياً بنسبة **30% على الأقل بحلول عام 2030**.
2. تقليص متوسط أجل معالجة القضايا الاقتصادية والمالية بنسبة **40% على الأقل**.
3. رفع معدل رضا المرتفقين عن خدمات العدالة إلى **75% على الأقل**.

والإجراءات الأولوية الواجب اتخاذها هي: تحديث المحاكم، إدخال الإدارة الإلكترونية للملفات والقضايا، تعزيز القضاء التجاري، تعزيز عدم التركيز القضائي لا سيما عبر إنشاء دور العدالة الإقليمية، التدريب المستمر للقضاة وكتاب ضبط المحاكم، وتعزيز آليات الوساطة والتحكيم لتخفيف الضغط عن المحاكم وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

- **الأثر المتوقع 3.1.3: تعزيز شفافية الإدارة العمومية ومحاربة الفساد.** تشكل الشفافية العمومية عاملاً رئيسياً للثقة بين الدولة والمواطنين والمؤسسات والشركاء الفنيين والماليين. وتستهدف الخطة عبر هذا الأثر ضمان إدارة فعالة للموارد الوطنية وتحسين انطباع الثقة تجاه المؤسسات العمومية. وعلى وجه الخصوص، تهدف إلى:

1. تحسين مؤشر IP-9 الخاص بوصول الجمهور إلى المعلومات الميزانية، برفعه من الدرجة D في عام 2023 إلى **الدرجة B في عام 2030**.
2. تحسين مؤشر غياب الفساد لمنظمة الشفافية الدولية بنسبة **15% في عام 2030** مقارنة بالدرجة 31 المسجلة في عام 2024.

وستتركز الإجراءات الأولوية على: تحديث نظم المعلومات الميزانية، تعزيز المفتشية العامة للدولة ومجلس المحاسبة والمفتشية العامة للمالية، النشر المنتظم للبيانات المالية، إنشاء آليات للحوار بين الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ونشر البيانات العمومية لتسهيل المشاركة المواطنية ومتابعة العمل الحكومي.

3.2. حوكمة رأس المال البشري

في سياق تشكل فيه الديناميكية الديموغرافية احتياجات البلاد الاقتصادية والاجتماعية بشكل مباشر، سيتوجب على جيبوتي اعتبار تنمية الموارد البشرية ركيزة مركزية لتحولها.

فالنمو السريع للفئات العمرية النشطة، والتفاوتات الترابية المستمرة، ومتطلبات اقتصاد في طور التنويع تنادي باستجابة مهيكلة ومتناسقة.

وبذلك تدمج الخطة هدفاً إستراتيجياً مخصصاً لبناء سياسة وطنية للموارد البشرية قادرة على استباق التحولات القادمة، وتحسين رأس المال البشري، وضمان ملاءمة أفضل بين المهارات المتاحة واحتياجات القطاعات الواعدة.

الهدف الإستراتيجي 3.2: تنفيذ وقيادة إستراتيجية وطنية لتنمية الموارد البشرية قائمة على الديناميكيات الديموغرافية والاحتياجات الاقتصادية الناشئة

يفرض الانتقال الديموغرافي الجاري على جيبوتي هيكلة سياسة وطنية للسكان قادرة على استباق الوصول الهائل للشباب إلى القوى العاملة ومزامنة الخيارات الاقتصادية مع التركيبة العمرية. ويجب على البلاد إعطاء الأولوية لتعزيز التعليم الابتدائي والثانوي والفني والقبل مدرسي مع تقليص التفاوتات الإقليمية، لا سيما في المناطق الريفية ذات الولادات المرتفعة. ويجب أن يرافق هذا التوجه مراعاة ممنهجة للديموغرافية في سياسات الصمود المناخي، لكي لا يؤدي تفاقم المخاطر إلى الإضرار بشباب عريض وهش. وتصبح مأسسة المتابعة الديموغرافية والاقتصادية أمراً حاسماً لتوجيه الاستثمارات، وإرشاد الإصلاحات، وتعديل قدرات الموارد البشرية. وتعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على قدرة البلاد على خفض الخسوبة تدريجياً، وتحسين رأس المال البشري سريعاً، وتنويع الاقتصاد، وتوسيع الحصول على العمل، قصد تحويل مرحلة ديموغرافية هشّة إلى محرك حقيقي للنمو الشامل والمستدام.

- **الأثر المتوقع 3.2.1: قيادة عملية جني العائد الديموغرافي وإدارة الهجرة بشكل أفضل.** يتعلق الأمر عبر هذا الأثر بـ:

1. رفع مؤشر رأس المال البشري من 0.41 في عام 2022 إلى **0.6 على الأقل في عام 2030**.
2. إعداد تقرير سنوي لمتابعة وإدارة الهجرة.

وتتمثل أولى الإجراءات الأولوية في: إعداد وتنفيذ سياسة سكانية وتنمية لرأس المال البشري تشكل رافعة إستراتيجية لمواكبة الانتقال الديموغرافي، عبر تشجيع الصحة الإنجابية، وتعليم الفتيات، وتقليص التفاوتات الترابية في مجال الخصوبة؛ وضع خريطة وطنية ديناميكية وشاملة للموارد البشرية لاستباق احتياجات القطاعات وتحولات اليد العاملة بشكل أفضل؛ إصدار تقارير منتظمة لمتابعة وإدارة الهجرة

(اللاجئين، المهاجرين، والنازحين قسراً)؛ وتطوير شعب فنية ومهنية، لا سيما في الأقاليم الأكثر تأثراً بالضغط الديموغرافي لتحسين القابلية للتشغيل لدى الشباب والمهاجرين النظاميين.

3.3. الحوكمة المحلية

وجهت جيبوتي تنميتها حول تركيز قوي للبنى التحتية، والخدمات العمومية، والفرص الاقتصادية في جيبوتي العاصمة.

وقد مكن هذا النموذج من تسريع تحديث البلاد وتجميع الاستثمارات الإستراتيجية، ولكنه أدى أيضاً إلى تفاوتات ملحوظة بين العاصمة والأقاليم. وخلال السنوات الأخيرة، بُذلت جهود ملموسة لتعزيز الجماعات الترابية، وتحسين المصالح غير الممركزة، وإطلاق مبادارات تنموية محلية. وتشكّل هذه الإنجازات قاعدة صلبة لتعميق الحوكمة الترابية بروح من العدالة، والأداء، والقرب.

ويجعل السياق الحالي - المتسم بالنمو الديموغرافي، وارتفاع تطلعات الشباب، والمطالبة بالحصول العادل على الخدمات العمومية، وبروز فرص إقليمية جديدة - من الحوكمة الترابية المحدثة أمراً لا غنى عنه. وتجعل منها خطة (PND ADEEG) ركيزة مركزية لمواكبة التحول الاقتصادي، وضمان إعادة توازن ترابي تدريجي، وترسيخ الاستثمارات العمومية بشكل أفضل في الواقع المحلي. ويضع المحور الإستراتيجي الثالث الأقاليم كفاعلين في التنمية بدلاً من مجرد مستفيدين. ولتحقيق ذلك، تطمح الخطة عبر هدفها الإستراتيجي 3.3 إلى تعميق اللامركزية، وعدم التركيز الإداري، والحوكمة المحلية.

الهدف الإستراتيجي 3.3: تعميق اللامركزية، وعدم التركيز الإداري، والحوكمة المحلية

تطمح الخطة عبر هذا الهدف إلى جعل الأقاليم مساحات تنموية مدمجة بالكامل في الديناميكية الوطنية. ويتفرع إلى **أربعة آثار متوقعة** تتكامل فيما بينها وهي:

1. **الأثر المتوقع 3.3.1:** تعزيز الإطار القانوني، والصلاحيات، وقدرات الجماعات الترابية.
2. **الأثر المتوقع 3.3.2:** تطوير التخطيط الترابي والتعاقد بين الدولة والأقاليم.
3. **الأثر المتوقع 3.3.3:** تعزيز المساءلة والحصول على المعلومات على المستوى المحلي وتشجيع المشاركة المواطنية.
4. **الأثر المتوقع 3.3.4:** تعزيز عدم التركيز الإداري للخدمات العمومية، وتقريب الدولة من المواطنين.

- **الأثر المتوقع 3.3.1: تعزيز الإطار القانوني والصلاحيات وقدرات الجماعات الترابية.** تعد إعطاء دفع لديناميكية تطور أسرع للامركزية أمراً ضرورياً لتمكين الأقاليم والجماعات الترابية من أداء دورها كاملاً. وبذلك، يهدف هذا الأثر إلى: **زيادة عدد الخدمات اللامركزية على المستوى الإقليمي بمقدار 10 خدمات على الأقل.**

وستتضمن الإجراءات الأولوية: تحديث الإطار القانوني للامركزية، إعداد أدلة الصلاحيات القطاعية، تعزيز قدرات الإدارات المحلية، تدريب المنتخبين، إرساء آليات منتظمة للدعم والمشورة من طرف الدولة، وتطوير آليات تشجع على التمثيل المتوازن للنساء والشباب.

- **الأثر المتوقع 3.3.2: تطوير التخطيط الترابي والتعاقد بين الدولة والأقاليم.** يتعلق الأمر على هذا المستوى بالعمل على إرساء نظام تخطيط ترابي متناسق وعملياتي بالكامل. وبذلك، يهدف هذا الأثر إلى: **زيادة عدد أطر التشاور الإقليمية العملياتية بمقدار 5 أطر على الأقل.**

وستشمل الإجراءات الأولوية: إعداد مخططات التنمية الإقليمية، إنشاء أطر منتظمة للتشاور، التوقيع التدريجي لعقود الأداء بين الدولة والأقاليم، إرساء آليات التنسيق المحلي، ونشر أدوات المتابعة الترابية.

- **الأثر المتوقع 3.3.3: تعزيز المساءلة والحصول على المعلومات على المستوى المحلي وتشجيع المشاركة المواطنية.** لا يمكن تصور تنيمة ترابية مستدامة دون إشراك فعال للمواطنين في تحديد الأسبقيات المحلية ومتابعتها وتقييمها.

وبذلك، تستهدف الخطة عبر هذا الأثر تحقيق نتائج كمية بحلول عام 2030 تهدف إلى زيادة عدد الدورات العادية المنعقدة لأطر التشاور الإقليمية.

ولتحقيق ذلك، تتضمن قائمة الإجراءات الواجب اتخاذها: إنشاء مساحات للمشاركة الإقليمية، إدخال الميزانيات التشاركية النموذجية، نشر المعلومات حول المشاريع والميزانيات المحلية، دعم تنظيمات المجتمع المدني في متابعة المشاريع، وتدريب المنتخبين المحليين على الحوكمة التشاركية. وستساهم هذه الديناميكية في إرساء مناخ من الثقة والمساءلة الترابية.

- **الأثر المتوقع 3.3.4: تعزيز عدم التركيز الإداري للخدمات العمومية، وتقريب الدولة من المواطنين.** يكمن الطموح في زيادة الوجود الفعلي والدائم للدولة في كافة الأقاليم بفضل عدم تركيز وظيفي وعملياتي في الوقت ذاته.

وفي هذا الإطار، تتمثل الأهداف الكمية المستهدفة في:

1. رفع نسبة القطاعات الوزارية التي تمتلك مصالح غير ممركزة وعملياتية في كل إقليم من الأقاليم الداخلية الخمسة إلى **100%**.

2. زيادة معدل رضا السكان عن تقديم الخدمات العمومية من طرف الإدارات غير الممركزة بمتوسط **5% سنوياً**.

وستتضمن الإجراءات الأولوية تعزيز: عدم التركيز الإداري، مهام تدخل مصالح التخطيط والتهيئة الترابية، الإحصاء، والوكالة الجيبوتية للتنمية الاجتماعية (ADDS).

3.4. الحوكمة الاقتصادية والتهيئة الترابية

تشكل الحوكمة الاقتصادية والتهيئة الفعالة للتراب معاً إحدى الروائع الأكثر حسمًا لضمان فاعلية خطة (PND ADEEG). ويتشكل هذا المجال من مجالات عمل الخطة حول **هدفين إستراتيجيين** وهما:

1. تحديث إدارة الاقتصاد وتحسين بيئة الأعمال (**الهدف الإستراتيجي 3.4**).
2. توطيد التهيئة والتنمية الترابية (**الهدف الإستراتيجي 3.5**).

الهدف الإستراتيجي 3.4: تحديث الحوكمة الاقتصادية والمالية لدعم التنويع

يدعم هذا الهدف الإستراتيجي بشكل مباشر المحورين الإستراتيجيين الأول والثاني عبر تأمين الاستثمارات الإنتاجية، وتعزيز الإدارة الماكرو-اقتصادية والمالية العامة، وتحسين بيئة الأعمال استجابةً لسعي الشركات والاقتصاد الوطني نحو التنافسية.

ويتشكل حول **الأثرين المتوقعين** التاليين:

1. **الأثر المتوقع 3.4.1:** تحسين الإدارة الماكرو-اقتصادية والتخطيط الإستراتيجي.
2. **الأثر المتوقع 3.4.2:** تحسين إدارة المالية العامة وتعزيز حوكمة المؤسسات العمومية.

- **الأثر المتوقع 3.4.1: تحسين الإدارة الماكرو-اقتصادية والتخطيط الإستراتيجي.**

يتطلب التحول الهيكلي المنشود في المحورين الإستراتيجيين الأولين إطاراً ماكرو-اقتصاديًا صلبًا وآلية عالية الأداء للتخطيط والمتابعة والتقييم للسياسات والإستراتيجيات التنموية، كفيلة بدعم الاستثمارات الإستراتيجية دون المساس بالاستدامة الميزانية. وملموساً، يهدف المخطط عبر هذا الأثر إلى تحقيق النتائج التالية:

1. التحكم في معدل التضخم لإبقائه **دون 3%**.
2. رفع معدل تنفيذ مشاريع برنامج الاستثمار العام (PIP) إلى **80% على الأقل في أفق عام 2030**.

وتركز التدخلات الأولوية لتجسيد النتائج المتوقعة على: تعزيز أدوات التنبؤ والإدارة الماكرو-اقتصادية؛ تحسين التنسيق بين مهام الوزارات المكلفة بالتخطيط والميزانية؛ تحسين البرمجة الميزانية متوسطة المدى وإعداد قوانين المالية؛ توطيد إطار إدارة الدين العام؛ تعزيز القدرات الماكرو-مالية داخل وزارة المالية؛ إرساء إطار وطني للتخطيط والمتابعة والتقييم يتسم بالتوافق التشغيلي؛ اعتماد نظام معلومات مدمج ومأسسة نضج المشاريع؛ إصدار تقارير أداء سنوية لخطة (PND ADEEG) وإجراء تدقيق لجودة البيانات؛ تعزيز الإنتاج والنشر الإحصائي؛ والتعزيز المكثف للقدرات في الوزارات والأقاليم في مجال التخطيط ومتابعة وتقييم السياسات العمومية.

كما تتطلب الحوكمة الاقتصادية الرشيدة: إنشاء إطار وطني لترقية سياسة المحتوى المحلي← في استهلاك الشركات الكبرى المستقرة في البلاد (مع إنشاء سجل وطني للموردين المحليين المعتمدين)؛ إدراج بند المحتوى المحلي في العقود→

العمومية وعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)؛ تعزيز قدرات المصالح المعنية بترقية المحتوى المحلي؛ وإنشاء مناطق خدمات وتجارة وأنشطة مرادفة حول البنى التحتية الإستراتيجية.

- **الأثر المتوقع 3.4.2: تحسين إدارة المالية العامة وتعزيز حوكمة المؤسسات العمومية.** تشكل جودة الإنفاق العام عاملاً رئيسياً لتمكين البلاد من تسريع تحول الاقتصاد وتوطيد ثقة القطاع الخاص والأوساط المالية تجاه التزامات الدولة.

وفي هذه الظروف، تعد حوكمة المؤسسات والشركات العمومية المستفيدة من الإعانات والضمانات الحكومية أمرًا هاماً لضمان الصلابة المالية الإجمالية للدولة.

ولهذا السبب، حددت الخطة عبر هذا الأثر الأهداف الكمية التالية:

1. الحفاظ على الضغط الضريبي عند **10% على الأقل من الناتج المحلي الإجمالي في أفق عام 2030**.
2. التحكم في الرصيد الميزاني على أساس النقدي ليكون **في مستوى التوازن على الأقل**.

ولإحداث هذا التقدم في المنظومة الوطنية لإدارة المالية العامة، تتمثل الإجراءات الأولوية في: تعزيز مؤسسات المراقبة والتفتيش الداخلي والخارجي للمالية العامة؛ النشر المنتظم للتقارير الميزانية؛ تحسين إدارة الأصول العامة، والدين العام، ومتأخرات النفقات؛ تحسين المحاسبة العمومية؛ تحسين التدقيق والتقارير والشفافية الميزانية؛ تعزيز إدارة الصفقات العمومية والتحويلات الميزانية للإدارات الهيئات العمومية؛ تحسين عمليات التنبؤ متوسط المدى والإعداد الميزاني؛ توطيد الحقوق

والالتزامات في مجال الإيرادات وإعداد تقارير حول المخاطر الميزانية؛ وأخيرًا تعزيز سلسلة التخطيط والبرمجة والميزنة والمتابعة والتقييم (PPBSE) للسياسات.

كما يتعلق الأمر بـ: الإصلاح التدريجي لحوكمة الجباية والضرائب؛ التحول الرقمي لإدارات الإيرادات لزيادة التحصيل؛ وإرساء إستراتيجية وطنية للشراكة بين القطاعين العام والخاص وهيكلة مشاريع قابلة للتمويل البنكي.

الهدف الإستراتيجي 3.5: توطيد التهيئة والتنمية الترابية

يشكل إعداد وتهيأة الأقاليم - بخلاف مدينة جيبوتي - وتطوير أقطاب اقتصادية الوسيلة المؤكدة لتقليص إحدى الفجوات التي تعاني منها البلاد، وهي فجوة ضعف مستوى تهيأة وتنمية اقتصادات الأقاليم الداخلية.

وينوي الهدف الإستراتيجي 3.5 تدارك هذا الوضع، حيث يتشكل حول **أثرين متوقعين**:

1. **الأثر المتوقع 3.5.1:** توطيد نظام حضري متعدد المراكز ومتراتب، مما يقلل الضغط على مدينة جيبوتي.
2. **الأثر المتوقع 3.5.2:** إطلاق تنمية أقطاب النمو.

- **الأثر المتوقع 3.5.1: توطيد نظام حضري متعدد المراكز ومتراتب، مما يقلل الضغط على مدينة جيبوتي.** تهدف الخطة عبر هذا الأثر إلى جعل الأقاليم الخمسة الأخرى عاملاً أساسياً في تنشيط الاقتصاد والوظائف. ويكمن الطموح في:
  1. زيادة نسبة السكان المقيمين خارج تجمع مدينة جيبوتي بنسبة **15%**.
  2. رفع حصة ميزانية الدولة المنقولة إلى الجماعات الترابية من 1.3% في عام 2024 إلى **2.6% في عام 2030**.

ويمر تحقيق هذه النتائج عبر: تخطيط وتهيئة الفضاءات الحضرية والريفية؛ تحسين مستوى تجهيز المدن؛ تشييد السكن الاقتصاد والاجتماعي وإعادة هيكلة مناطق السكن العشوائي في المدن؛ تحديد وتهيئة →أقطاب نمو إقليمية←؛ تطوير شبكة تنقل بين-إقليمية فعالة؛ وتطوير التنقل في مدينة جيبوتي عبر إدماج خطوط نقل عمومي سريعة بين الأحياء ومناطق الأنشطة الاقتصادية والمناطق السكنية.

- **الأثر المتوقع 3.5.2: إطلاق تنمية أقطاب النمو.** يتطلب التجسيد العملي لهذا الأثر:

1. زيادة عدد الشركات والمؤسسات المنشأة في أقطاب النمو الإقليمية.
2. رفع عدد الوظائف المستحدثة في أقطاب النمو الإقليمية إلى **300 وظيفة على الأقل بحلول عام 2030**.

ولتحقيق ذلك، تتمثل أهم الإجراءات في: هيكلة الشعب عبر أقطاب النمو الإقليمية المحددة والمنشأة، لمساعدة الشركات خاصة على تعبئة وتدريج المنتجات، مراقبة الجودة، وتخزين المنتجات القابلة للتلف (الأسماك، الفواكه، الخضروات) قبل شحنها نحو المنطقة الاقتصادية الخاصة والمدن الكبرى؛ التفاوض مع شركات المنطقة الاقتصادية الخاصة/المنطقة الحرة بمدينة جيبوتي للحصول على تعرفات تفضيلية وتسهيلات جمركية لشركات أقطاب النمو؛ تطوير عرض سياحي مدمج يستفيد من الربط الشبكي لمدينة جيبوتي ويستهدف الموظفين والزوار الدوليين لإقامات سياحية قصيرة في الأقاليم التي تحتضن أقطاب النمو؛ وتهيئة المواقع السياحية البيئية وإضفاء الطابع المهني على عرض الخدمات السياحية (السفر، الإيواء، المرشدون السياحيون) في الأقاليم.

الهدف الإستراتيجي 3.6: تطوير القطاع الخاص، تعزيز بيئة الأعمال، وتحفيز الابتكار لتكثيف النسيج المقاولاتي وتسريع التنويع

يهدف هذا الهدف إلى تحويل القطاع الخاص إلى محرك مركزي للتنويع بفضل بيئة أعمال محدثة، وحصول أفضل على التمويل، ونظام بيئي للابتكار أكثر هيكلة.

ويجمع **أربعة آثار متوقعة**:

1. **الأثر المتوقع 3.6.1:** تحديث مناخ الأعمال وتعزيز جاذبية القطاع الإنتاجي.
2. **الأثر المتوقع 3.6.2:** تحسين حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشباب والنساء على التمويل الإنتاجي.
3. **الأثر المتوقع 3.6.3:** تعزيز التنافسية التجارية والاندماج في الأسواق الإقليمية.
4. **الأثر المتوقع 3.6.4:** تحفيز الابتكار وتحديث القدرات الإنتاجية.

- **الأثر المتوقع 3.6.1: تحديث مناخ الأعمال وتعزيز جاذبية القطاع الإنتاجي.** تتمثل النتيجة المستهدفة في أفق عام 2030 في: **تقليص أجل إنشاء المقاولات والشركات إلى 48 ساعة على الأكثر**.

  والإجراءات الأولوية هي: تبسيط النظام الضريبي ومراجعة الإطار القانوني للاستثمارات والأنظمة المطبقة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة؛ تبسيط والتحول الرقمي لإجراءات تسجيل الشركات والتراخيص؛ تفعيل سلطة المنافسة وآليات التحكيم والوساطة؛ وإرساء إستراتيجية لترقية الاستثمار.

- **الأثر المتوقع 3.6.2: تحسين حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشباب والنساء على التمويل الإنتاجي.** تعتزم الخطة رفع أحد العوائق الرئيسية أمام نمو النسيج الإنتاجي. والأهداف المستهدفة هي:

1. زيادة حصة الائتمان الممنوح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة/الصناعات الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) كنسبة مئوية من الائتمان الموجه للقطاع الخاص بنسبة **30% على الأقل**.
2. زيادة حصة الائتمان الممنوح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تديرها النساء والشباب المستفيدون بنسبة **10% على الأقل سنوياً**.

وتتمثل التدخلات الأولوية في: تعزيز الآليات العمومية للضمان ومشاركة المخاطر؛ إرساء خطوط ائتمان ميسرة للقطاعات الإنتاجية؛ تشجيع الإيجار التمويل (Leasing) لاقتناء المعدات الإنتاجية؛ تطوير منتجات مالية خاصة بالشباب والنساء والفاعلين الريفيين؛ ومحاربة الاحتيال والتزوير والممارسات غير العادية.

- **الأثر المتوقع 3.6.3: تعزيز التنافسية التجارية والاندماج في الأسواق الإقليمية.** يتعلق الأمر بمساندة الشركات لتجاوز العقبات الفنية واللوجستية للتصدير. والنتائج الكمية المستهدفة في أفق عام 2030 هي: **زيادة حصة صادرات السلع والخدمات في الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى 140% على الأقل**.

ولتحقيق ذلك، تتمثل خطوط التدخل الأولوية في: تحديث البنى التحتية وخدمات الجودة والاعتماد والتنميط؛ التحول الرقمي لإجراءات التصدير والملاءمة مع الأطر الإقليمية؛ إنشاء منصات تصدير داخل المناطق الاقتصادية الخاصة ومجمعات مصدّرة؛ وتطوير آليات التأمين والدعم للتجارة الخارجية.

- **الأثر المتوقع 3.6.4: تحفيز الابتكار وتحديث القدرات الإنتاجية.** يصبح الابتكار مكوناً عادياً للأنشطة المقاولاتية. وتهدف الخطة بحلول عام 2030 أساساً إلى: **مضاعفة عدد براءات الاختراع المسجلة سنوياً من طرف شركات التكنولوجيا بـ 5 مرات**.

وللوصول إلى ذلك، تتصل خطوط التدخل الأولوية بـ: تطوير حاضنات ومسرّعات موجهة نحو القطاعات الإنتاجية؛ إرساء صناديق للاستثمار والابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الناشئة؛ تنفيذ برامج للتدريب التكنولوجي للشركات والعاملين؛ وتحديث الإطار التنظيمي المتعلق بحماية البيانات، والتجارة الإلكترونية، والأمن السيبراني.

3.7. المشاركة المواطنية وتثمين الفاعلين الدينيين والتقليديين

تمثل مشاركة المواطنين وانخراط الفاعلين الدينيين والتقليديين إحدى ركائز استقرار جيبوتي.

وفي سياق إقليمي يتسم بالتباينات، نجحت البلاد في الحفاظ على السلام بفضل نظام للوساطة المجتمعية يرتكز على الشرعية الاجتماعية للأئمة، والشيوخ، والوجهاء، والقيادات التقليدية. وقد لعب هؤلاء الفاعلون المتواجدون في كل إقليم دوراً حاسماً في الوقاية من التوترات، وإدارة النزاعات المحلية، وصون الوحدة الوطنية.

ومع ذلك، ومع التمدن، وارتفاع فئة الشباب، وتدفقات الهجرة، والتغيرات الاقتصادية، وتصاعد التطلعات المواطنية، يتوجب توطيد هذه الآليات التقليدية للوقاية من النزاعات والتماسك الاجتماعي.

وبذلك يستهدف هذا المجال من مجالات عمل خطة (PND ADEEG) تعزيز التماسك الاجتماعي، وهيكلة المشاركة المواطنية، وتثمين دور القادة الدينيين والتقليديين ليظلوا ركائز للاستقرار، والتضامن، والتنمية البشرية. ويكمل الجهود المبدولة في الحوكمة المؤسسية والترابية بالاستناد على المقومات الثقافية والمجتمعية التي تميز جيبوتي. ويحمل هذا المجال الهدف الإستراتيجي 3.7 لخطة التنمية.

الهدف الإستراتيجي 3.7: تعزيز التماسك الاجتماعي، المشاركة المواطنية، ودور الفاعلين الدينيين والتقليديين

يعزز هذا الهدف مقوماً أساسياً للبلاد، وهو تقاليد الحوار المجتمعي، والوساطة التقليدية، والتجذر الديني التي مكّنت جيبوتي من الحفاظ على سلام مستدام حتى أمام الضغوط الإقليمية والتوترات المحتملة.

يتعلق الأمر تكييف هذه الآليات التقليدية مع الواقع الديموغرافي والاقتصادي-الاجتماعي الحالي، للحفاظ على التماسك الاجتماعي ومواكبة إصلاحات خطة (PND ADEEG). ويتفرع إلى **أثرين متوقعين**:

1. **الأثر المتوقع 3.7.1:** توطيد المنظومة الوطنية للتماسك الاجتماعي والوقاية من النزاعات.
2. **الأثر المتوقع 3.7.2:** تعزيز الحس المواطني لدى الشباب وحمايتهم من مخاطر الانزلاق نحو العنف.

- **الأثر المتوقع 3.7.1: توطيد المنظومة الوطنية للتماسك الاجتماعي والوقاية من النزاعات.** ظلت الصلابة والتماسك الاجتماعي علامة فارقة في المجتمع الجيبوتي. وبفضل انخراط المجتمعات المحلية والقادة الدينيين والسلطات التقليدية، نجحت البلاد في تخفيف التوترات الداخلية والحفاظ على الوحدة الوطنية.

  وتهدف الخطة عبر هذا الأثر إلى تحديث وهيكلة الآلية الداخلية للتماسك الاجتماعي والوقاية من النزاعات. وفي هذا الإطار، تتمثل النتيجة الكمية في: **تقليص العدد الإجمالي للنزاعات العقارية المسجلة بنسبة 15% بحلول عام 2030 مقارنة بوضع عام 2024.**

ولتحقيق ذلك، ستركز الإجراءات الأولوية على: إنشاء →دار للتماسك← في كل إقليم لتكون مساحات للحوار والوساطة والوقاية؛ تنظيم مشاورات منتظمة بين الثقافات وبين المجتمعات المحلية؛ تصميم وتنفيذ برامج توعوية للمواطنة والتسامح والتضامن؛ ودعم مأسسة الآلية الوطنية للتماسك الاجتماعي والوقاية من النزاعات (على غرار مجلس للحكماء بمشاركة الأئمة والشيوخ والسلطات التقليدية) ودعم انفتاحها على الفئات الهشة والمجموعات في حالة تنقل.

- **الأثر المتوقع 3.7.2: تعزيز الحس المواطني لدى الشباب وحمايتهم من مخاطر الانزلاق نحو العنف.** يتعلق الأمر ملموساً بالعمل على رفع:
  1. نسبة الجمعيات النشطة في مجال المواطنة والحس المدني إلى **80% على الأقل بحلول عام 2030**.
  2. نسبة الشباب المنخرطين في جمعية إلى **15% على الأقل سنوياً**.

ولتحقيق ذلك، ستركز الإجراءات على: تشجيع الحس المواطني للحوار والانخراط المدني؛ الوقاية من التطرف العنيف؛ تشجيع الأعمال الثقافية والفنية الداعمة للسلام والأمن وصمود المجتمعات والتماسك الاجتماعي؛ ترقية القيم الثقافية المشتركة؛ وإدماج وحدات ومقاطع التعليم المواطني في مناهج التعليم والتدريب.

المحور 4: التحول البيئي والصمود المناخي

يجسد المحور الرابع لخطة (2025-2030 PND ADEEG) الإرادة في بناء نموذج تنموي منخفض الكربون ومرن، يستفيد من تثمين رأس المال الطبيعي، والاستخدام المسؤول للموارد، والعدالة بين الأجيال، لرسم طريق رخاء شامل تمتزج فيه الاستدامة البيئية بالأداء الاقتصادي والرفاه الاجتماعي. ويندرج في إطار استمرارية →المخطط الوطني للتكيف← (PNA)، كأداة للإدماج الفعلي للأولويات المناخية التي يعززها في مجالات:

1. الصمود المناخي واستدامة البنى التحتية.
2. الحفاظ على رأس المال الطبيعي وتثمينه.
3. تطوير الاقتصاد الأزرق وحماية التنوع البيولوجي البحري.
4. الحوكمة البيئية وتعزيز التمويل الأخضر.

ولكل مجال من المجالات الأربعة للتحول البيئي والصمود المناخي - والتي تشكل أهدافاً إستراتيجية - تُعرض التوجهات الإستراتيجية لخطة (2025-2030 PND ADEEG) على النحو التالي، إثر فحص تقييم الوضع القائم:

الهدف الإستراتيجي 4.1: تعزيز الصمود المناخي واستدامة البنى التحتية

يتكون الهدف الإستراتيجي 4.1 من **أثرين متوقعين (EA)** وهما:

1. **الأثر المتوقع 4.1.1:** زيادة الصمود المناخي واستدامة البنى التحتية.
2. **الأثر المتوقع 4.1.2:** تعزيز الصمود الاجتماعي أمام التقلبات المناخية.

- **الأثر المتوقع 4.1.1: زيادة الصمود المناخي واستدامة البنى التحتية.** تهدف الإنجازات المراد تحقيقها في مجال الصمود المناخي واستدامة البنى التحتية إلى: **رفع نسبة مشاريع البنية التحتية التي تراعي الصمود أمام الصدمات المناخية إلى 80% على الأقل بحلول عام 2030.**

وستُركز الإجراءات التي من شأنها المساهمة في تحسين هذه المؤشرات على: تحديث وتأمين بنى التحتية للنقل والربط الشبكي لملاءمتها مع المعايير المقاومة للمناخ؛ الإدارة المستدامة للمياه والصمود المائي؛ التمدن المستدام والتكيف المناخي

للمدن؛ حماية الاستثمارات القائمة (الطرق، الجسور، السكك الحديدية)؛ وتحسين إدارة صيانتها.

- **الأثر المتوقع 4.1.2: تعزيز الصمود الاجتماعي أمام التقلبات المناخية.** يتعلق الأمر عبر هذا الأثر بـ:

1. تقليص نسبة الأسر في المناطق الرعوية التي تعتمد على المساعدات الإنسانية بنسبة **40% على الأقل بحلول عام 2030**.
2. رفع نسبة النساء في الهيئات المحلية (البلدية) للحوكمة المناخية إلى **40% على الأقل**.

والإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق أهداف مؤشرات هذا الأثر هي: تعزيز قدرات الأسر على استباق الصدمات المناخية، صون سبل العيش، والحفاظ على التماسك الاجتماعي؛ تعزيز قدرات المجتمعات المحلية والجماعات الترابية على صياغة مخططات تكيف مناخي محلية وإدارة ميزانيات مرنة مناخياً؛ التحضير لاستمرار تقديم خدمات التعليم والصحة والحماية الاجتماعية في أوقات الأزمات المناخية؛ تشجيع العدالة الاجتماعية والتضامن والمشاركة المواطنية كقواعد لصمود مستدام ومتضامن؛ إستعادة القدرة التكيفية للمزارعين؛ وتسهيل وصولهم إلى التمويل الأصغر والتأمين المناخي.

الهدف الإستراتيجي 4.2: الحفاظ على رأس المال الطبيعي وتثمينه

تمتلك جيبوتي رأس مال طبيعي فريد؛ إذ تمثل أنظمتها البيئية البرية والبحرية تراثاً حيوياً للأمن المائي، والإنتاجية الزراعية، والتنوع البيولوجي، والسياحة، والتنظيم المناخي. ويعتمد الاقتصاد الوطني بشكل أساسي على الموارد الطبيعية، سواء تعلق الأمر بالصيد البحري، أو تربية المواشي، أو الزراعة المسقية، أو السياحة التي تعتمد على جودة التربة والماء وكذا

التنوع البيولوجي. ومن الكتلة الحرجية بـ →جودة→ مروراً بـ →المانغروف→ (شجر القرم) في →خور عنجر→ إلى →الشعب المرجانية→ في جزر →موشا ومسكالي→، تملك البلاد أنظمة بيئية ذات قيمة بيئية وسياحية عالية جداً.

وعلى الرغم من المقومات والمكتسبات المعروضة أعلاه، تواصل جيبوتي مواجهة تحديات يتوجب رفعها لتمكينها من تثمين رأس مالها الطبيعي بأفضل وجه. وتتمثل هذه التحديات في: الإدارة الرشيدة للموارد الطبيعية واستصلاح التربة؛ التحكم في التلوث وتطوير الاقتصاد الدائري؛ والحفاظ على التنوع البيولوجي البري والبحري.

ويتكون الهدف الإستراتيجي 4.2 من **ثلاثة آثار متوقعة**:

1. **الأثر المتوقع 4.2.1:** تعزيز استصلاح الأراضي والإدارة المدمجة للموارد الطبيعية.
2. **الأثر المتوقع 4.2.2:** تطوير الاقتصاد الدائري والحد من التلوث.
3. **الأثر المتوقع 4.2.3:** تحسين صون التنوع البيولوجي والتراث الطبيعي وتثمينهما.

- **الأثر المتوقع 4.2.1: تعزيز استصلاح الأراضي والإدارة المدمجة للموارد الطبيعية.**
  يكمن الطموح على هذا المستوى في:
  1. زيادة مساحة الأراضي المعاد تشجيرها بنسبة **20% بحلول عام 2030**.
  2. زيادة مساحة المحميات البرية بنسبة **5% سنوياً**.

  وتتمثل الإجراءات الواجب قيادتها في إطار استصلاح الأراضي وتحسين الإدارة المدمجة للموارد الطبيعية أساساً في: التشجير، التجدد الطبيعي المساعد، والإدارة التشاركية للمراعي؛ وإرساء نظم ري مناسبة للبيئة القاحلة (السلاسل الحجرية، السياجات النباتية الحية، والري الموضعي/بالتنقيط الشمسي).

- **الأثر المتوقع 4.2.2: تطوير الاقتصاد الدائري والحد من التلوث.** يكمن الطموح في خفض نسبة النفايات الصلبة المنزلية غير المعالجة من 60% في عام 2024 إلى **أقل من 20% في عام 2030**.

ولتحقيق أهداف هذه المؤشرات، سيركز العمل أساساً على: إرساء اقتصاد دائري متجدد لإقامة علاقات تبادل جديدة حول تثمين النفايات؛ الإدارة المستدامة للنفايات عبر الحرص على إنشاء وحدات إقليمية للفرز والتدوير والسماد العضوي، وكذا تطوير مقاولات صغرى محلية في قطاع التدوير؛ تعزيز مسالك الجمع الانتقائي؛ وإرساء تحفيزات ضريبية لصالح الممارسات الصناعية النظيفة.

- **الأثر المتوقع 4.2.3: تحسين صون التنوع البيولوجي والتراث الطبيعي وتثمينهما.** يتعلق الأمر عبر هذا الأثر بزيادة: **مساحة المحميات البحرية بنسبة 30% على الأقل**.

والإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق ذلك هي أساساً: إرساء آليات لإدارة الفضاءات الطبيعية واقتصاد الصون والاحتفاظ؛ الربط الشبكي لنظام وطني للمحميات يغطي **10% على الأقل من التراب الوطني**؛ إستعادة الأنظمة البيئية المتدهورة وإرساء آليات مجتمعية للتوعية والمراقبة البيئية؛ إنشاء شراكات مع تنظيمات البحث والفاعلين في السياحة؛ وخلق فرص اقتصادية ووظائف في قطاعي السياحة البيئية والتدوير.

الهدف الإستراتيجي 4.3: زيادة استدامة الاقتصاد الأزرق وتعزيز حماية التنوع البيولوجي البحري

حُدد أثران متوقعان للهدف الإستراتيجي 4.3 وهما:

1. **الأثر المتوقع 4.3.1:** تطوير اقتصاد أزرق إنتاجي، شامل وعادل.
2. **الأثر المتوقع 4.3.2:** تعزيز الحوكمة البيئية البحرية وإدارة الأنظمة البيئية الساحلية.

- **الأثر المتوقع 4.3.1: تطوير اقتصاد أزرق إنتاجي، شامل وعادل.** يتعلق الأمر عبر هذا الأثر بـ:
  1. زيادة الإنتاج السمكي المستدام بنسبة **50% بحلول عام 2030**.
  2. زيادة حصة المصايد الواردة من مصايد معتمدة بنسبة **30%**.

ولتحقيق هذه الآثار، ستركز الإجراءات أساساً على: التشغيل المدمج بين الإنتاج، والتحويل، والاعتماد، والتسويق لصالح تنظيم القيمة المحلية وتقليص خسائر ما بعد الصيد؛ هيكلة سلاسل قيمة المنتجات البحرية والاستزراع المائي المستدامة حول أقطاب إقليمية مدمجة؛ تحديث بنى الإنزال التحتية؛ إرساء سلاسل تبريد عالية الأداء؛ تشجيع ممارسات الصيد المستدام عبر تدريب تعاونيات الصيادين على الإدارة المستدامة للمخزونات والاعتماد الصحي والتحويل الحرفي؛ وتطوير مناطق اقتصادية زرقاء تدمج موانئ خضراء منخفضة الانبعاثات ومناطق تحويل ساحلية.

- **الأثر المتوقع 4.3.2: تعزيز إدارة الأنظمة البيئية الساحلية.** يتعلق الأمر عبر هذا الأثر بـ: **رفع نسبة الشريط الساحلي الخاضع لنظام إدارة مستدامة إلى 25% على الأقل**.

ولتحقيق هذه الطموحات، تتمثل الإجراءات الرئيسية الواجب نشرها في: حماية وإدارة الأنظمة البيئية البحرية والساحلية بشكل مستدام عبر تنسيق جيد لمراقبة الفضاءات الحساسة، تنظيم الأنشطة الاقتصادية، والإستعادة البيئية (إعادة غرس المانغروف في خور عنجر ولويادا، إستعادة الأعشاب البحرية، محميات التكاثر السمكي، ونظام المراقبة البحرية المدمج)؛ تعزيز المؤسسات (وزارة البيئة والتنمية

المستدامة ووزارة الصيد) وهياكل الحوكمة البحرية؛ تعزيز الآليات التشريعية والتنظيمية لإدارة البيئة؛ إرساء نظام معلومات بحري وساحلي وإدماجه في النظام الوطني للملاحظة البيئية؛ تعزيز التخطيط البيئي والبرمجة الخضراء؛ وتوجيه الاستثمارات ذات الطابع البيئي.

الهدف الإستراتيجي 4.4: تعزيز الحوكمة البيئية والتمويل الأخضر

يتكون الهدف الإستراتيجي 4.4 من أثرين متوقعين وهما:

1. **الأثر المتوقع 4.4.1:** تعزيز المؤسسات، والتنسيق، والمتابعة والتقييم البيئي.
2. **الأثر المتوقع 4.4.2:** زيادة التمويل الأخضر والشراكات لصالح المناخ.

- **الأثر المتوقع 4.4.1: تعزيز المؤسسات والتنسيق والمتابعة والتقييم البيئي.** يتعلق الأمر بـ: **رفع حصة المشاريع المتعلقة بالصمود البيئي والمناخي ضمن التمويلات المعبأة سنوياً إلى 15% على الأقل.**

وسيركز النهج على تنفيذ إجراءات مثل: تعزيز قدرات وزارة البيئة والتنمية المستدامة لقيادة التخطيط المناخي الوطني؛ إنشاء خلايا بيئية في كافة الوزارات القطاعية والربط الشبكي لنقاط الاتصال الإقليمية لضمان تنسيق ترابي أفضل؛ تعزيز البيانات الوطنية حول المناخ لا سيما ←البرنامج الوطني للقياس والإبلاغ والتحقق← (MRV) و←النظام الوطني للمعلومات البيئية والمناخية← (SNIEC) لتوجيه القرارات وقيادة السياسات العمومية بشكل أفضل؛ والربط بين نظام المعلومات البيئية هذا والمنصات الوطنية للتخطيط والميزنة (PIP, IFMIS) لضمان القابلية الكاملة للتتبع للاستثمارات الخضراء.

- **الأثر المتوقع 4.4.2: زيادة التمويل الأخضر والشراكات لصالح المناخ.** يُقيم تحقق هذا الأثر المتوقع بواسطة المؤشرات التالية:

1. زيادة نسبة نفقات ميزانية الدولة المصنفة تحت علامة →مناخ← بنسبة **15% على الأقل في أفق عام 2030**.
2. رفع حجم التمويل الأخضر المعبأ إلى **20 مليار فرنك جيبوتي على الأقل في أفق عام 2030**.

وستتركز الإجراءات الرئيسية الموجهة لتحقيق هذا الأثر على: تطوير وتنفيذ برنامج وطني للتمويل الأخضر والجباية البيئية الموجهة لدعم تنويع مصادر التمويل واستدامة →الصندوق الوطني للبيئة والمناخ← (FNEC)؛ نشر شبابيك إقليمية للتمويل المناخي في هذا الإطار؛ وإرساء إطار وطني معترف به للتمويل الأخضر.

2.1. مواءمة الأهداف الاستراتيجية للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG) مع أهداف التنمية المستدامة (ODD)

على غرار البلدان الأخرى في العالم، التزمت جيبوتي بتحقيق خطة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة لعام 2030. ونتيجة لذلك، تتسق التوجهات الاستراتيجية المعتمدة في الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG) تماماً مع أهداف التنمية المستدامة (ODD).

وعليه، سواء تعلق الأمر بالآثار المنشودة، أو الأهداف الاستراتيجية، أو النتائج المتوقعة المحددة في الخطة الوطنية للتنمية، فإن تحقيقها يسهم أيضاً في بلوغ 119 هدفا فرعياً من أصل 169 هدفا فرعياً لأهداف التنمية المستدامة (الجدول 4 والجدول 5).

الجدول 4: مطابقة الآثار المتوقعة للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG) مع الغايات المستهدفة لأهداف التنمية المستدامة

الغايات المستهدفة لأهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة
الغاية 16.6: إنشاء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشفافة على جميع المستويات.	**تحسين كفاءة الحوكمة** السياسية، والإدارية، والاقتصادية، والمالية، والمحلية، والبيئية.
الغاية 4.3: بحلول عام 2030، ضمان تكافؤ فرصة حصول جميع النساء والرجال على تعليم تقني أو مهني أو عالي (بما في ذلك الجامعي) ذي جودة وميسور التكلفة. **الغاية 4.4:** بحلول عام 2030، زيادة عدد الشباب والكبار الذين لديهم مهارات ملائمة، بما فيها المهارات التقنية والمهنية، لتوفير العمل اللائق وريادة الأعمال بشكل ملحوظ.	**رفع مستوى التعليم والتدريب** وجعله ملائماً لاحتياجات الاقتصاد.
الغاية 8.5: بحلول عام 2030، تحقيق العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق لجميع النساء والرجال، بما في ذلك الشباب والأشخاص ذوي الإعاقة، فضلاً عن تساوي الأجور لقاء الأعمال متساوية القيمة. **الغاية 8.2:** تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية الاقتصادية من خلال التنويع والتحديث Tكنولوجي والابتكار، مع التركيز بشكل خاص على القطاعات ذات القيمة المضافة العالية والكثيفة العمالة.	**خلق فرص عمل منتجة ولائقة** للجميع، بما في ذلك الشباب والنساء.
الغاية 8.2: تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وخلق فرص العمل اللائق، وريادة الأعمال،	**تقليص الفقر النقدي بجميع أشكاله وأوجه**

الغايات المستهدفة لأهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة
والإبداع والابتكار، وتشجع نمو المشاريع الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر وتيسير اندماجها في القطاع الرسمي، بما في ذلك عن طريق الوصول إلى الخدمات المالية. **الغاية 3.2:** بحلول عام 2030، إنهاء الوفيات التي يمكن تفاديها بين المواليد والأطفال دون سن الخامسة، مع سعي جميع البلدان إلى خفض وفيات الولدان إلى 12 حالة وفاة على الأكثر لكل 1000 مولود حي. **الغاية 3.1:** بحلول عام 2030، خفض معدل الوفيات النفاسية العالمية إلى أقل من 70 حالة لكل 100000 ولادة حية. **الغاية 3.8:** تحقيق التغطية الصحية الشاملة، بما في ذلك الحماية من المخاطر المالية، وإمكانية الحصول على خدمات الرعاية الصحية الأساسية الجيدة، وإمكانية حصول الجميع على الأدوية واللقاحات الأساسية الآمنة والفعالة والجيدة وميسورة التكلفة. **الغاية 1.2:** بحلول عام 2030، خفض نسبة الرجال والنساء والأطفال بجميع أعمارهم الذين يعانون من الفقر بجميع أشكاله وفقاً للتعاريف الوطنية بمقدار النصف على الأقل. **الغاية 10.1:** بحلول عام 2030، ضمان نمو دخل الـ 40 في المائة الأفقر من السكان بمعدل أسرع من متوسط الدخل القومي بصورة تدريجية ومستدامة. **الغاية 1.أ:** ضمان تعبئة كبيرة للموارد من مصادر شتى، بما في ذلك عن طريق تعزيز التعاون الإنمائي لتزويد البلدان النامية، ولا سيما البلدان الأقل نمواً، بوسائل كافية ويمكن التنبؤ بها لتنفيذ البرامج والسياسات الرامية إلى القضاء على الفقر بجميع أشكاله. **الغاية 1.ب:** إنشاء أطر عمل قابلة للتطبيق على المستويات الوطنية	**التفاوت.**

الغايات المستهدفة لأهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة
والإقليمية والدولية، تستند إلى استراتيجيات إنمائية مراعية للفقراء والنوع الاجتماعي، لتسريع الاستثمار في التدابير الرامية إلى القضاء على الفقر. **الغاية 10.2:** بحلول عام 2030، ضمان نمو دخل الـ 40 في المائة الأفقر من السكان بمعدل أسرع من متوسط الدخل القومي بصورة تدريجية ومستدامة.	
الغاية 2.3: بحلول عام 2030، مضاعفة إنتاجية الزراعة ودخول صغار منتجي الأغذية، ولا سيما النساء، والشعوب الأصلية، والمزارعين الأسريين، والرعاة والصيادين، بما في ذلك من خلال توفير إمكانية الوصول المتساوي للأراضي والموارد الإنتاجية الأخرى وعوامل الإنتاج والمعرفة والخدمات المالية والأسواق وفرص إضافة القيمة. **الغاية 8.1:** الحفاظ على معدل نمو اقتصادي للفرد يتناسب مع السياق الوطني، وبوجه خاص تحقيق معدل نمو سنوي للناتج المحلي الإجمالي لا يقل عن 7 في المائة في البلدان الأقل نمواً. **الغاية 9.2:** تعزيز التصنيع المستدام الذي ينعكس بالخير على الجميع، وبحلول عام 2030، زيادة مساهمة الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي زيادة كبيرة تماشياً مع السياق الوطني، ومضاعفتها في البلدان الأقل نمواً.	**تحديث الاقتصاد، وتويعه ونموه** بمعدل أعلى.
الغاية 15.3: بحلول عام 2030، مكافحة التصحر، وإعادة الأراضي والتربة المتدهورة، بما في ذلك الأراضي المتضررة من التصحر والجفاف والفيضانات، والسعي لتحقيق عالم خالٍ من تدهور الأراضي.	**تعزيز الحفاظ على البيئة،** بما يضمن توزيعاً منصفاً للموارد الطبيعية بين الأجيال.

الغايات المستهدفة لأهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة
الغاية 12.2: بحلول عام 2030، تحقيق الإدارة المستدامة والاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية. **الغاية 12.5:** بحلول عام 2030، الحد بشكل كبير من إنتاج النفايات من خلال الوقاية، والحد، وإعادة التدوير، وإعادة الاستخدام. **الغاية 12.7:** تعزيز الممارسات المستدامة في إطار المشتريات العامة، وفقاً للسياسات والأولويات الوطنية.	

الجدول 5: مطابقة الأهداف الاستراتيجية والآثار المتوقعة للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG) مع غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
	المحور 1: التنويع الاقتصادي والتحول الهيكلي
	الهدف الاستراتيجي 1.1 (OS 1.1): ضمان الحصول على طاقة موثوقة وميسورة التكلفة ومستدامة.
الغاية 7.1: بحلول عام 2030، ضمان حصول الجميع على خدمات طاقة حديثة وموثوقة وميسورة التكلفة. **الغاية 7.ب:** بحلول عام 2030، توسيع البنية الأساسية وتحديث التكنولوجيا لتوفير خدمات طاقة حديثة ومستدامة للجميع في البلدان النامية.	**الأثر المتوقع 1.1.1:** تعزيز موثوقية شبكة الكهرباء وتحديثها.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 9.1: تطوير بنية أساسية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنية الأساسية الإقليمية وما وراء الحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان.	
الغاية 7.1: بحلول عام 2030، ضمان حصول الجميع على خدمات طاقة حديثة وموثوقة وميسورة التكلفة. **الغاية 7.2:** بحلول عام 2030، زيادة حصة الطاقة المتجددة بشكل كبير في مزيج الطاقة العالمي. **الغاية 7.3:** بحلول عام 2030، مضاعفة المعدل العالمي لتحسين كفاءة استخدام الطاقة.	**الأثر المتوقع 1.1.2:** ضمان الحصول الشامل على الكهرباء وتعزيز حصة الطاقة المتجددة.
الغاية 7.1: بحلول عام 2030، ضمان حصول الجميع على خدمات طاقة حديثة وموثوقة وميسورة التكلفة.	**الأثر المتوقع 1.1.3:** خفض تكلفة الطاقة.
	الهدف الاستراتيجي 1.2 (1.2 OS): تعزيز وتطوير المركز اللوجستي متعدد الوسائط.
الغاية 9.1: تطوير بنية أساسية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنية الأساسية الإقليمية وما وراء الحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان. **الغاية 9.4:** بحلول عام 2030، تحديث البنية الأساسية وتعديل الصناعات لتكون مستدامة، من خلال زيادة استخدام الموارد بكفاءة واعتماد أكبر على التقنيات	**الأثر المتوقع 1.2.1:** تحسين الأداء الميناني وتطوير الخدمات اللوجستية.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
والعمليات الصناعية النظيفة والصديقة للبيئة.	
الغاية 9.1: تطوير بنية أساسية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنية الأساسية الإقليمية وما وراء الحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان. **الغاية 9.4:** بحلول عام 2030، تحديث البنية الأساسية وتعديل الصناعات لتكون مستدامة، من خلال زيادة استخدام الموارد بكفاءة واعتماد أكبر على التقنيات والعمليات الصناعية النظيفة والصديقة للبيئة.	**الأثر المتوقع 1.2.2:** تحسين ممر السكك الحديدية وتعزيز التكامل بين (السكك الحديدية - الموانئ - الطرق - المطارات).
الغاية 9.1: تطوير بنية أساسية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنية الأساسية الإقليمية وما وراء الحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان. **الغاية 9.4:** بحلول عام 2030، تحديث البنية الأساسية وتعديل الصناعات لتكون مستدامة، من خلال زيادة استخدام الموارد بكفاءة واعتماد أكبر على التقنيات والعمليات الصناعية النظيفة والصديقة للبيئة.	**الأثر المتوقع 1.2.3:** تعزيز البنية التحتية للنقل البري.
الغاية 8.3: تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وخلق فرص العمل اللائق، وريادة الأعمال، والإبداع والابتكار. **الغاية 9.2:** تعزيز التصنيع المستدام الذي ينعكس بالخير على الجميع، وبحلول عام 2030، زيادة مساهمة	**الأثر المتوقع 1.2.4:** تحسين وتكثيف المنطقة الحرة ومنطقة الاقتصاد المعزز بمدينة جيبوتي كرافعات للتنافسية الصناعية.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي زيادة كبيرة تماشياً مع السياق الوطني.	
	الهدف الاستراتيجي 1.3 (OS 1.3): تطوير إنتاج زراعي ورعوي وسَمكي يتسم بالمرونة والتنافسية ويخلق فرص العمل.
الغاية 2.3: بحلول عام 2030، مضاعفة إنتاجية الزراعة ودخول صغار منتجي الأغذية، ولا سيما النساء، والشعوب الأصلية، والمزارعين الأسريين، والرعاة والصيادين. **الغاية 2.4:** بحلول عام 2030، ضمان إرساء نظم إنتاج غذائي مستدامة وتنفيذ ممارسات زراعية مرنة تعزز الإنتاجية والإنتاج.	**الأثر المتوقع 1.3.1:** تحديث الإنتاج الزراعي وتكثيفه.
الغاية 2.4: بحلول عام 2030، ضمان إرساء نظم إنتاج غذائي مستدامة وتنفيذ ممارسات زراعية مرنة تعزز الإنتاجية والإنتاج. **الغاية 2.5:** بحلول عام 2030، الحفاظ على التنوع الجيني للبذور والمحاصيل المزروعة والحيوانات الزراعية أو المدجنة والأنواع البرية ذات الصلة، بما في ذلك عن طريق بنوك البذور والنباتات المتنوعة والمدارة جيدا على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.	**الأثر المتوقع 1.3.2:** تطوير قطاع الثروة الحيوانية والإنتاج الداجني.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 14.4: بحلول عام 2030، تنظيم الصيد الفعّال وإنهاء الصيد الجائر، وممارسات الصيد المدمرة، وأساطيل الصيد غير القانونية دون إبلاغ ودون تنظيم. **الغاية 2.4:** بحلول عام 2030، ضمان إرساء نظم إنتاج غذائي مستدامة وتنفيذ ممارسات زراعية مرنة تعزز الإنتاجية والإنتاج.	**الأثر المتوقع 1.3.3:** تطوير الصيد الساحلي وتربية الأحياء المائية.
الغاية 2.4: بحلول عام 2030، ضمان إرساء نظم إنتاج غذائي مستدامة وتنفيذ ممارسات زراعية مرنة تعزز الإنتاجية والإنتاج. **الغاية 6.5:** بحلول عام 2030، تنفيذ الإدارة المتكاملة لموارد المياه على جميع المستويات، بما في ذلك من خلال التعاون عبر الحدود حسب الاقتضاء.	**الأثر المتوقع 1.3.4:** تعزيز إدارة المياه كعامل إنتاج استراتيجي.
	الهدف الاستراتيجي 1.4 (1.4 OS): تطوير صناعة خفيفة تنافسية وتعزيز التحويل المحلي للمنتجات.
الغاية 2.3: بحلول عام 2030، مضاعفة إنتاجية الزراعة ودخول صغار منتجي الأغذية، ولا سيما النساء، والشعوب الأصلية، والمزارعين الأسريين، والرعاة والصيادين. **الغاية 9.2:** تعزيز التصنيع المستدام الذي ينعكس بالخير على الجميع، وبحلول عام 2030، زيادة مساهمة الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي زيادة	**الأثر المتوقع 1.4.1:** هيكلة وتحديث الصناعات التحويلية الزراعية والغذائية.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
كبيرة تماشياً مع السياق الوطني.	
الغاية 14.4: بحلول عام 2030، تنظيم الصيد الفعّال وإنهاء الصيد الجائر، وممارسات الصيد المدمرة، وأساطيل الصيد غير القانونية دون إبلاغ ودون تنظيم. **الغاية 9.2:** تعزيز التصنيع المستدام الذي ينعكس بالخير على الجميع، وبحلول عام 2030، زيادة مساهمة الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي زيادة كبيرة تماشياً مع السياق الوطني.	**الأثر المتوقع 1.4.2:** تعزيز التحويل السمكي وتربية الأحياء المائية المنتجة.
الغاية 17.11: زيادة صادرات البلدان النامية بشكل كبير، ولا سيما بهدف مضاعفة حصة البلدان الأقل نمواً في الصادرات العالمية بحلول عام 2030. **الغاية 8.3:** تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وخلق فرص العمل اللائق، وريادة الأعمال، والإبداع والابتكار. **الغاية 9.2:** تعزيز التصنيع المستدام الذي ينعكس بالخير على الجميع، وبحلول عام 2030، زيادة مساهمة الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي زيادة كبيرة تماشياً مع السياق الوطني. **الغاية 9.3:** زيادة إمكانية حصول الشركات الصناعية الصغيرة وغيرها على الخدمات المالية، بما في ذلك القروض الميسرة، واندماجها في سلاسل القيمة والأسواق، لا سيما في البلدان النامية.	**الأثر المتوقع 1.4.3:** تطوير الصناعات الخفيفة والخدمات الصناعية.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
	الهدف الاستراتيجي 1.5 (1.5 OS): تطوير مركز رقمي مرجعي في شرق إفريقيا.
الغاية 4.4: بحلول عام 2030، زيادة عدد الشباب والكبار الذين لديهم مهارات ملائمة، بما فيها المهارات التقنية والمهنية، لتوفير العمل اللائق وريادة الأعمال بشكل ملحوظ. **الغاية 9.1:** تطوير بنية أساسية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، بما في ذلك البنية الأساسية الإقليمية وما وراء الحدود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان. **الغاية 9.ب:** زيادة إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسعي لتوفير إمكانية الوصول الشامل والميسور إلى الإنترنت في البلدان الأقل نمواً بحلول عام 2020 (أو 2030).	**الأثر المتوقع 1.5.1:** نشر اتصال رقمي عالي الجودة ومتاح وميسور التكلفة.
الغاية 8.3: تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وخلق فرص العمل اللائق، وريادة الأعمال، والإبداع والابتكار. **الغاية 9.2:** تعزيز التصنيع المستدام الذي ينعكس بالخير على الجميع، وبحلول عام 2030، زيادة مساهمة الصناعة في العمالة وفي الناتج المحلي الإجمالي زيادة كبيرة تماشياً مع السياق الوطني.	**الأثر المتوقع 1.5.2:** تيسير رقمشة الشركات والقطاعات الإنتاجية.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
	الهدف الاستراتيجي 1.6 (OS 1.6): تطوير قطاع سياحي وثقافي وحرفي تنافسي، ذي قيمة مضافة عالية وخالق لفرص عمل لائقة.
الغاية 12.ب: وضع واستخدام أدوات لرصد أثار التنمية المستدامة من أجل السياحة المستدامة التي تخلق فرص العمل وتعزز الثقافة والمنتجات المحلية. **الغاية 8.2:** تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية الاقتصادية من خلال التنويع والتحديث التكنولوجي والابتكار، مع التركيز بشكل خاص على القطاعات ذات القيمة المضافة العالية والكثيفة العمالة. **الغاية 8.9:** بحلول عام 2030، وضع وتنفيذ سياسات لتشجيع السياحة المستدامة التي تخلق فرص العمل وتعزز الثقافة والمنتجات المحلية.	**الأثر المتوقع 1.6.1:** تحسين مساهمة صناعة السياحة والحرف اليدوية في الاقتصاد.
الغاية 11.4: تعزيز الجهود الرامية إلى حماية التراث الثقافي والطبيعي العالمي وصونه. **الغاية 8.3:** تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية، وخلق فرص العمل اللائق، وريادة الأعمال، والإبداع والابتكار.	**الأثر المتوقع 1.6.2:** تنشيط قطاع الصناعة الثقافية لتوليد المزيد من الثروة وفرص العمل اللائق.
	الهدف الاستراتيجي 1.7 (OS 1.7): ترسيخ مكانة جيبوتي كمركز مالي إقليمي.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 10.5: تحسين تنظيم ورصد المؤسسات والأسواق المالية العالمية وتعزيز تنفيذ هذه اللوائح. **الغاية 17.3:** تعبئة موارد مالية إضافية من مصادر متعددة لصالح البلدان النامية. **الغاية 8.1:** الحفاظ على معدل نمو اقتصادي للفرد يتناسب مع السياق الوطني، وبوجه خاص تحقيق معدل نمو سنوي للناتج المحلي الإجمالي لا يقل عن 7 في المائة في البلدان الأقل نمواً. **الغاية 9.3:** زيادة إمكانية حصول الشركات الصناعية الصغيرة وغيرها على الخدمات المالية، بما في ذلك القروض الميسرة، واندماجها في سلاسل القيمة والأسواق، لا سيما في البلدان النامية.	**الأثر المتوقع 1.7.1:** إنشاء الأسواق النقدية والمالية وزيادة تعبئة التمويلات للقطاعين العام والخاص.
	المحور 2: ترسيخ رأس المال البشري
	الهدف الاستراتيجي 2.1 (2.1 OS): بناء نظام تعليمي وتدريبي يتسم بالكفاءة والإنصاف والإنتاجية.
الغاية 4.1: بحلول عام 2030، ضمان أن يتمكن جميع الفتيان والفتيات من إتمام تعليم ابتدائي وثانوي مجاني ومنصف وعالي الجودة، مما يؤدي إلى نتائج تعلم ملائمة وفعالة. **الغاية 4.2:** بحلول عام 2030، ضمان أن يتمكن جميع الفتيان والفتيات من الحصول على خدمات إنماء	**الأثر المتوقع 2.1.1:** زيادة إمكانية الوصول إلى التعلم المدرسي واستمراريته وجودته للجميع.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الطفولة المبكرة والتعلم والرعاية قبل المدرسي الجيدة. **الغاية 4.5:** بحلول عام 2030، القضاء على التفاوت بين الجنسين في التعليم وضمان تكافؤ فرصة الوصول إلى جميع مستويات التعليم والتدريب المهني للفئات الضعيفة، بما في ذلك الأشخاص ذوو الإعاقة. **الغاية 4.6:** بحلول عام 2030، ضمان إلمام جميع الشباب وقطاع كبير من الكبار، رجالاً ونساءً، بالقراءة والكتابة والحساب.	
الغاية 4.3: بحلول عام 2030، ضمان تكافؤ فرصة حصول جميع النساء والرجال على تعليم تقني أو مهني أو عالي الجودة وميسور التكلفة. **الغاية 4.4:** بحلول عام 2030، زيادة عدد الشباب والكبار الذين لديهم مهارات ملائمة، بما فيها المهارات التقنية والمهنية، لتوفير العمل اللائق وريادة الأعمال بشكل ملحوظ.	**الأثر المتوقع 2.1.2:** تعزيز التعليم التقني والمهني ومواءمته مع احتياجات الاقتصاد.
	الهدف الاستراتيجي 2.2 (OS 2.2): تطوير التعليم العالي والبحث والابتكار التكنولوجي.
الغاية 4.3: بحلول عام 2030، ضمان تكافؤ فرصة حصول جميع النساء والرجال على تعليم تقني أو مهني أو عالي الجودة وميسور التكلفة.	**الأثر المتوقع 2.2.1:** تعزيز التعليم العالي المتميز وتسخيره لخدمة التحول الهيكلي.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 4.4: بحلول عام 2030، زيادة عدد الشباب والكبار الذين لديهم مهارات ملائمة، بما فيها المهارات التقنية والمهنية، لتوفير العمل اللائق وريادة الأعمال بشكل ملحوظ.	
الغاية 9.5: تعزيز البحث العلمي وتحسين القدرات التكنولوجية للقطاعات الصناعية في جميع البلدان، ولا سيما البلدان النامية. **الغاية 9.ب:** دعم التطوير التكنولوجي والبحث والابتكار في البلدان النامية، بما في ذلك عن طريق ضمان بيئة سياسات مواتية لتنويع الصناعات وإضافة قيمة للسلع.	**الأثر المتوقع 2.2.2:** تعزيز البحث والابتكار لبناء نخب علمية وتقنية ومبتكرة.
	الهدف الاستراتيجي 2.3 (2.3 OS): تعزيز الصحة، والحماية الاجتماعية، والمرونة الصحية.
الغاية 11.1: بحلول عام 2030، ضمان حصول الجميع على مساكن وخدمات أساسية مأمونة وميسورة التكلفة، وتطوير الأحياء العشوائية. **الغاية 3.1:** بحلول عام 2030، خفض معدل الوفيات النفاسية العالمية إلى أقل من 70 حالة لكل 100000 ولادة حية. **الغاية 6.1:** بحلول عام 2030، تحقيق الوصول الشامل	**الأثر المتوقع 2.3.1:** ضمان حصول السكان على رعاية عالية الجودة ومنصفة في جميع مناطق البلاد.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
والمتساوي إلى مياه الشرب المأمونة والميسورة التكلفة للجميع. **الغاية 7.1:** بحلول عام 2030، ضمان حصول الجميع على خدمات طاقة حديثة وموثوقة وميسورة التكلفة.	
الغاية 1.3: إقرار نظم ومقاييس ملائمة للماية الاجتماعية على الصعيد الوطني للجميع، وتحقيق تغطية جوهرية للفقراء والمستضعفين بحلول عام 2030. **الغاية 5.أ:** الشروع في إصلاحات تمنح المرأة حقوقاً متساوية في الموارد الاقتصادية، فضلاً عن إمكانية الوصول إلى الملكية والسيطرة على الأراضي وغيرها من شكل الملكية، والخدمات المالية، والميراث.	**الأثر المتوقع 2.3.2:** توسيع الحماية الاجتماعية وتعزيزها.
	الهدف الاستراتيجي 2.4 (2.4 OS): تعزيز صحة الأم والطفل وتحسين التغذية.
الغاية 3.1: بحلول عام 2030، خفض معدل الوفيات النفاسية العالمية إلى أقل من 70 حالة لكل 100000 ولادة حية. **الغاية 3.2:** بحلول عام 2030، إنهاء الوفيات التي يمكن تفاديها بين المواليد والأطفال دون سن الخامسة، مع سعي جميع البلدان إلى خفض وفيات الولدان إلى 12 حالة وفاة على الأقل لكل 1000 مولود حي. **الغاية 3.7:** بحلول عام 2030، ضمان حصول الجميع	**الأثر المتوقع 2.4.1:** تحسين صحة الأم والوليد والطفل وتعزيز الوقاية من الأوبئة والجوائح.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
على خدمات الرعاية الصحية الجنسية والإنجابية، بما في ذلك خدمات تنظيم الأسرة والمعلومات والتعليم. **الغاية 5.6:** ضمان حصول الجميع على الصحة الجنسية والإنجابية وحقوق الإنجاب.	
الغاية 2.1: بحلول عام 2030، القضاء على الجوع وضمان حصول الجميع، ولا سيما الفقراء والأشخاص في حالات الضعف، على غذاء آمن ومغك وكافٍ طوال العام. **الغاية 2.2:** بحلول عام 2030، وضع حد لجميع أشكال سوء التغذية، وتحقيق الأهداف المتفق عليها دولياً بحلول عام 2025 بشأن تقزم الأطفال والهزال لديهم.	**الأثر المتوقع 2.4.2:** تحسين تغذية الأطفال والرضع في الأسر المستضعفة.
	الهدف الاستراتيجي 2.5 (OS 2.5): تعزيز إدماج الشباب والنساء والفئات المستضعفة.
الغاية 8.6: الحد بشكل كبير بحلول عام 2030 من نسبة الشباب غير المشتغلين وغير الملتحقين بالتعليم أو التدريب.	**الأثر المتوقع 2.5.1:** تعزيز تشغيل الشباب بهدف استثمار العائد الديموغرافي.
الغاية 4.3: بحلول عام 2030، ضمان تكافؤ فرصة حصول جميع النساء والرجال على تعليم تقني أو مهني أو عالي الجودة وميسور التكلفة. **الغاية 5.5:** ضمان مشاركة المرأة الكاملة والفعالة وتكافؤ فرص تولد القيادة لها على جميع مستويات صنع	**الأثر المتوقع 2.5.2:** تعزيز التمكين الاقتصادي للمرأة.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
القرار في الحياة الاقتصادية والسياسية والعامة. **الغاية 5.أ:** الشروع في إصلاحات تمنح المرأة حقوقاً متساوية في الموارد الاقتصادية والوصول إلى الملكية والخدمات المالية.	
الغاية 4.3: بحلول عام 2030، ضمان تكافؤ فرصة حصول جميع النساء والرجال على تعليم تقني أو مهني أو عالي الجودة وميسور التكلفة. **الغاية 8.5:** بحلول عام 2030، تحقيق العمالة الكاملة والمنتجة وتوفير العمل اللائق لجميع النساء والرجال، بما في ذلك الشباب والأشخاص ذوي الإعاقة، وتساوي الأجور لقاء الأعمال متساوية القيمة.	**الأثر المتوقع 2.5.3:** زيادة الإدماج الاجتماعي والاقتصادي للأشخاص ذوي الإعاقة.
	الهدف الاستراتيجي 2.6 (OS 2.6): تحسين الإطار المعيشي والبيئة الحضرية على نحو مستدام.
الغاية 6.1: بحلول عام 2030، تحقيق الوصول الشامل والمتساوي إلى مياه الشرب المأمونة والميسورة التكلفة للجميع.	**الأثر المتوقع 2.6.1:** تعزيز حصول الجميع على مياه الشرب بتكلفة منخفضة.
الغاية 6.2: بحلول عام 2030، تحقيق الوصول إلى خدمات الصرف الصحي والنظافة الصحية المنصفة والملاءمة للجميع، وإنهاء التبرز في العراء.	**الأثر المتوقع 2.6.2:** تحديث الصرف الصحي والحد من الهشاشة الحضرية.
الغاية 11.3: بحلول عام 2030، تعزيز التحضر الشامل	**الأثر المتوقع 2.6.3:** تعزيز تنمية

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
والمستدام والقدرة على التخطيط والإدارة التشاركية والمتكاملة للمستوطنات البشرية في جميع البلدان.	المدن الشاملة والخضراء والقادرة على الصمود.
الغاية 11.2: بحلول عام 2030، توفير نظم نقل مأمونة وميسورة التكلفة ومتاحة ومستدامة للجميع، وتحسين السلامة الطرقية وتوسيع نطاق وسائل النقل العام.	**الأثر المتوقع 2.6.4:** تعزيز التنقل الحضري والحضري-المشترك الحديث والشامل والمستدام.
	المحور 3: الحوكمة، والتماسك الاجتماعي، وبيئة الأعمال
	الهدف الاستراتيجي 3.1 (OS 3.1): تعزيز الحوكمة المؤسسية، وسيادة القانون، والمساءلة العامة.
الغاية 16.6: إنشاء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشفافة على جميع المستويات. **الغاية 16.7:** ضمان اتخاذ قرارات على مستويات تتسم بالاستجابة والشمولية والمشاركة والتمثيل على جميع المستويات.	**الأثر المتوقع 3.1.1:** تحديث الإدارة العامة، وزيادة إمكانية الوصول إليها، وتعزيز حوكمة الوثائق والأرشيف.
الغاية 16.3: تعزيز سيادة القانون على الصعيدين الوطني والدولي، وضمان تكافؤ فرصة وصول الجميع إلى العدالة. **الغاية 16.6:** إنشاء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشفافة على جميع المستويات.	**الأثر المتوقع 3.1.2:** تحديث العدالة وجعلها أكثر كفاءة وأيسر وصولاً.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 16.5: الحد بشكل كبير من الفساد والرشا بجميع أشكالها. **الغاية 16.6:** إنشاء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشفافة على جميع المستويات.	**الأثر المتوقع 3.1.3:** تعزيز شفافية الإدارة العامة ومكافحة الفساد.
	الهدف الاستراتيجي 3.2 (OS 3.2): تنفيذ وإدارة استراتيجية وطنية لتنمية الموارد البشرية ترتكز على الديناميكيات الديموغرافية والاحتياجات الاقتصادية الناشئة.
الغاية 10.7: تيسير سياسات الهجرة وتنقل الأفراد بطريقة منظمة وآمنة ومنتظمة ومسؤولة. **الغاية 8.6:** الحد بشكل كبير بحلول عام 2030 من نسبة الشباب غير المشتغلين وغير الملتحقين بالتعليم أو التدريب.	**الأثر المتوقع 3.2.1:** تحسين توجيه عملية استثمار العائد الديموغرافي وإدارة الهجرة بشكل أفضل.
	الهدف الاستراتيجي 3.3 (OS 3.3): تعميق اللامركزية، وتخفيف التركيز الإداري، وحوكمة الإدارة المحلية.
الغاية 16.7: ضمان اتخاذ قرارات على مستويات تتسم بالاستجابة والشمولية والمشاركة والتمثيل على جميع المستويات.	**الأثر المتوقع 3.3.1:** تعزيز الإطار القانوني والصلاحيات والقدرات لدى الجماعات المحلية والاقليمية.
الغاية 17.9: تعزيز دعم تنفيذ بناء القدرات الفعّال	**الأثر المتوقع 3.3.2:** تطوير التخطيط

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
والمستهدف في البلدان النامية لدعم الخطط الوطنية لتنفيذ جميع أهداف التنمية المستدامة.	الإقليمي والتعاقد بين الدولة والأقاليم.
الغاية 16.10: ضمان حصول الجمهور على المعلومات وحماية الحريات الأساسية وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية.	**الأثر المتوقع 3.3.3:** تعزيز المساءلة وإمكانية الوصول إلى المعلومات على المستوى المحلي وتشجيع مشاركة المواطنين.
الغاية 16.10: ضمان حصول الجمهور على المعلومات وحماية الحريات الأساسية وفقاً للتشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية. **الغاية 16.7:** ضمان اتخاذ قرارات على مستويات تتسم بالاستجابة والشمولية والمشاركة والتمثيل على جميع المستويات.	**الأثر المتوقع 3.3.4:** تعزيز تركيز الخدمات العامة لإحضار الدولة قريبة من المواطنين.
	الهدف الاستراتيجي 3.4 (OS 3.4): تحديث الحوكمة الاقتصادية والمالية لدعم التنويع الاقتصادي.
الغاية 16.6: إنشاء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشفافة على جميع المستويات. **الغاية 8.2:** تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية الاقتصادية من خلال التنويع والتحديث التكنولوجي والابتكار، مع التركيز على القطاعات ذات القيمة المضافة العالية والكثيفة العمالة.	**الأثر المتوقع 3.4.1:** تحسين الإدارة الاقتصادية الكلية والتخطيط الاستراتيجي.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 17.1: تعزيز تعبئة الموارد المحلية، بما في ذلك عن طريق تقديم دعم دولي للبلدان النامية لتحسين القدرة على تحصيل الإيرادات الضريبية وغيرها.	**الأثر المتوقع 3.4.2:** تحسين إدارة المالية العامة وتعزيز حوكمة الشركات العامة.
	الهدف الاستراتيجي 3.5 (3.5 OS): تعزيز التهيئة والتنمية الإقليمية في جيبوتي.
الغاية 11.3: بحلول عام 2030، تعزيز التحضر الشامل والمستدام والقدرة على التخطيط والإدارة التشاركية للمستوطنات البشرية. **الغاية 11.6:** الحد من الأثر البيئي السلبي للأجيال في المدن، بما في ذلك إيلاء اهتمام خاص لنوعية الهواء وإدارة النفايات البلدية وغيرها.	**الأثر المتوقع 3.5.1:** ترسيخ نظام حضري متعدد المراكز ومرتب تسلسلياً لتقليل الضغط على مدينة جيبوتي.
الغاية 8.3: تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية وخلق فرص العمل اللائق وريادة الأعمال. **الغاية 9.1:** تطوير بنية أساسية عالية الجودة وموثوقة ومستدامة وقادرة على الصمود، لدعم التنمية الاقتصادية ورفاه الإنسان.	**الأثر المتوقع 3.5.2:** الشروع في تنمية أقطاب النمو.
	الهدف الاستراتيجي 3.6 (3.6 OS): تطوير القطاع الخاص، وتعزيز بيئة الأعمال، وتحفيز الابتكار لتكثيف

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
	النسيج الريادي وتسريع التنويع.
الغاية 8.3: تعزيز السياسات الموجهة نحو التنمية والتي تدعم الأنشطة الإنتاجية وخلق فرص العمل اللائق وريادة الأعمال.	**الأثر المتوقع 3.6.1:** تحديث مناخ الأعمال وتعزيز جاذبية القطاع الإنتاجي.
الغاية 8.10: تعزيز قدرة المؤسسات المالية الوطنية على تشجيع وتوسيع إمكانية حصول الجميع على الخدمات المصرفية والمالية وخدمات التأمين. **الغاية 9.3:** زيادة إمكانية حصول الشركات الصغيرة وغيرها على الخدمات المالية، بما في ذلك القروض الميسرة، واندماجها في سلاسل القيمة والأسواق.	**الأثر المتوقع 3.6.2:** تحسين حصول الشركات الصغيرة والمتوسطة والشباب والنساء على التمويل الإنتاجي.
الغاية 17.11: زيادة صادرات البلدان النامية بشكل كبير، ولا سيما بهدف مضاعفة حصة البلدان الأقل نمواً في الصادرات العالمية بحلول عام 2030.	**الأثر المتوقع 3.6.3:** تعزيز التنافسية التجارية والاندماج في الأسواق الإقليمية.
الغاية 9.ب: دعم التطوير التكنولوجي والبحث والابتكار في البلدان النامية، بما في ذلك تشجيع الاستثمار الخاص في البحث وخلق فرص عمل ذات قيمة مضافة عالية.	**الأثر المتوقع 3.6.4:** تحفيز الابتكار وتحديث القدرات الإنتاجية.
	الهدف الاستراتيجي 3.7 (3.7 OS): تعزيز التماسك الاجتماعي، والمشاركة للمواطنين، ودور الجهات الدينية والتقليدية.

غايات أهداف التنمية المستدامة (ODD)	الآثار المتوقعة للخطة
الغاية 16.1: الحد بشكل كبير من جميع أشكال العنف ومعدلات الوفيات المرتبطة به في كل مكان.	**الأثر المتوقع 3.7.1:** ترسيخ الآلية الوطنية للتماسك الاجتماعي والوقاية من النزاعات.
الغاية 16.7: ضمان اتخاذ قرارات على مستويات تتسم بالاستجابة والشمولية والمشاركة والتمثيل على جميع المستويات. **الغاية 4.7:** بحلول عام 2030، ضمان اكتساب جميع المتعلمين المعارف والمهارات اللازمة لدعم التنمية المستدامة، بما في ذلك التعليم من أجل حقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين وثقافة السلام اللاعنف.	**الأثر المتوقع 3.7.2:** تعزيز الوعي المدني لدى الشباب وحمايتهم من خطر الانزلاق نحو العنف.

يتوقف تحقيق النتائج المتوقعة للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030) على التسيير السليم لآلية متابعة وتقييم تنفيذها. وتولى الحكومة إدارة وتنسيق هذه الآلية التي أنشأتها، بمشاركة كاملة من أصحاب المصلحة المتمثلين في القطاع الخاص، والجهات الفاعلة غير الحكومية، والشركاء الفنيين والماليين. وتضمن الآلية المقرر إرساؤها الشفافية والمشاركة الواسعة لأصحاب المصلحة في العمليات الوطنية للتخطيط والموازنة ومتابعة التنفيذ، مما يعزز المسؤولية والمساءلة بشأن نتائج التنمية. وتشتمل الآلية على أدوات تفعيل الخطة الوطنية للتنمية، والجهات الفاعلة في التنفيذ، والأدوات والإطار التنظيمي للمتابعة والتقييم.

3.1. أدوات تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG)

يجب تنفيذ الإجراءات المحددة كأولويات في الخطة الوطنية للتنمية وفق نهج متعدد القطاعات ومدمج. ويتطلب ذلك تجميع أصحاب المصلحة بحسب مجالات التنمية الاستراتيجية للخطة من أجل التنسيق الفعّال لتخطيط المداخلات وبومجتها وتنفيذها ومتابعتها. وتتعلق المداخلات المعنية بالبرامج والمشاريع والأنشطة التي يجب أن تُنتج نتائجها وتُتابع نصف سنوياً وسنوياً وفي نهاية الفترة التي تغطيها الخطة الوطنية للتنمية.

وبناءً على ذلك، وإلى حين إنشاء القطاعات التخطيطية أو التفعيل الكامل للمجموعات المواضيعية، وللمساهمة في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG)، تقوم كل قطاع وزاري وكل مؤسسة معنية بمداخلة في الخطة بإعداد **مصفوفة إجراءات أولوية قطاعية ومؤسسية**. وإلى جانب مصفوفات الإجراءات الأولوية القطاعية والمؤسسية (MAP-SI)، تساهم كل منطقة إدارية في جيبوتي في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية من خلال مداخلات أولوية مسجلة في **المصفوفة الإقليمية للإجراءات الأولوية (MAPR)**. وأخيراً، على المستوى المركزي، تُعد **مصفوفة الإصلاحات الاستراتيجية والاستثمارات الهيكلية (MRSIS)** انطلاقاً من مصفوفات (MAP-SI) ومصفوفات (MAPR). وتعد الوثائق الميزانياتية واستراتيجية الاتصال جزءاً من أدوات تفعيل الخطة الوطنية للتنمية.

3.1.1. مصفوفات الإجراءات الأولوية القطاعية أو المؤسسية (MAP-SI)

تعد مصفوفة الإجراءات الأولوية القطاعية أو المؤسسية (MAP-SI) وثيقة برمجة ثلاثية السنوات متجددة لأولويات القطاع الوزاري أو المؤسسة التي ستُدرج في الموازنة وتُنفذ في إطار الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG). وتُعد بما يتوافق مع الخطة الوطنية للتنمية ووثائق التخطيط (السياسات والاستراتيجيات) للقطاع أو المؤسسة أو الوزارة المعنية. وستتألف هذه المصفوفات من المخرجات الأولوية للمشاريع القطاعية أو

ذات البعد الوطني، أو تدابير الإصلاحات الاستراتيجية المراد تحقيقها خلال الفترات ثلاثية السنوات المتجددة التي تغطي مدة الخطة. ويُقدَّر نموذج هذه المصفوفات من قِبل أمانة الهيكل التنظيمي لمتابعة وتقييم الخطة.

3.1.2. مصفوفات الإجراءات الأولوية الإقليمية (MAPR)

للمساهمة في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية، تُعد كل منطقة مصفوفة إجراءات أولوية إقليمية (MAPR). وتعد هذه المصفوفة وثيقة برمجة ثلاثية السنوات متجددة لمساهمة الجماعة الإقليمية في الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2030-2025).

وتُعد المصفوفة الإقليمية بالتوافق التام مع الخطة الوطنية للتنمية والخطط المحلية للتنمية في المنطقة، المتمثلة في مخططات التنمية الجماعية/البلدية (PCD)، ومخطط التنمية الإقليمي (PDR)، ووثائق التخطيط المحلي الأخرى مثل المخططات الإقليمية والجماعية لتهيئة الإقليم، وأي وثيقة تخطيط محلي أخرى. وتستثمر المصفوفة الإقليمية الإجراءات الأولوية للتنمية الإقليمية المحددة في الخطة الوطنية للتنمية الناتجة، عند الاقتضاء، عن خطط الاستثمار السنوية (PAI) للجماعات في المنطقة، باعتبارها كياناً إدارياً وإقليمياً.

3.1.3. مصفوفة الإجراءات الأولوية (MAP) للخطة الوطنية للتنمية 2030-2025

تعتبر مصفوفة الإجراءات الأولوية (MAP) للخطة الوطنية للتنمية 2030-2025 الأداة المركزية لبرمجة أولويات العمل في الخطة المذكورة. وتُعد في شكل أداة برمجة ثلاثية السنوات متجددة. وتحتوي المصفوفة على أكثر الإصلاحات استراتيجية للبلاد وأكثر الاستثمارات هيكلة لها. وليس هدفها تجميع كافة الإجراءات التي تقودها القطاعات الوزارية والمؤسسات والشركات المملوكة للدولة والجماعات الترابية (المناطق والبلديات)، ما لم تكن تلك الإجراءات ذات نطاق محدد وأهمية استراتيجية للبلاد.

3.1.4. وثائق البرمجة الميزانياتية والمالية

تتمثل وثائق البرمجة الميزانياتية للخطة الوطنية للتنمية في: **وثيقة البرمجة الميزانياتية والاقتصادية متعددة السنوات (DPBEP) وقوانين المالية**. وتُعد وثيقة (DPBEP) لتأطير إعداد اعتمادات موازنة الدولة. وهي مصممة أيضاً في شكل وثيقة ثلاثية السنوات متجددة، وتعتمد على الأولويات والخيارات الاستراتيجية للخطة الوطنية للتنمية، والتأطير الاقتصادي الكلي، وخطط العمل ثلاثية السنوات المتجددة للقطاعات الوزارية والمؤسسات. وتحدد هذه الوثيقة سقوف النفقات التي لا يجوز للقطاعات الوزارية والمؤسسات تجاوزها أثناء إعداد مشاريع موازناتها الأولية. كما تأخذ في الحسبان الالتزامات الاقتصادية والمالية تجاه الشركاء المنظمات شبه الإقليمية والإقليمية والدولية.

وتُكتمل وثيقة (DPBEP) بـ **الإطار الوطني المدمج لتمويل الخطة (CNIF)**، وهو أداة لتنسيق تمويل الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG).

3.1.5. استراتيجية الاتصال

ستُعد استراتيجية اتصال للخطة الوطنية للتنمية مفقوقة بخطة اتصال. وستتيح هذه الاستراتيجية تعزيز رؤيتها واستيعابها من قبل جميع الفاعلين في التنمية الوطنية. وستولي أهمية بالغة للاتصال الجماهيري، ولا سيما من خلال استخدام اللغات الوطنية وتكنولوجيات المعلومات والاتصالات (TIC).

3.2. الجهات الفاعلة في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG)

سيتم تفعيل الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG) من قِبل جميع الفاعلين في تنمية الأمة، ولا سيما الإدارة المركزية، والجماعات الترابية، والمؤسسات العمومية،

والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والمغتربين (الجالية في الخارج)، والشركاء الفنيين والماليين (PTF).

3.2.1. الإدارة المركزية

يرتكز دور الدولة، ولا سيما الإدارة المركزية، في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية على وظائفها السيادية. وتوفر الدولة الظروف الملائمة لبروز قطاع خاص تنافسي وإدارة عمومية عالية الأداء.

وتقوم هياكل الدولة المتمثلة في القطاعات الوزارية والمؤسسات بإعداد أو تحديث السياسات والاستراتيجيات العمومية وأدوات البرمجة، وضمان اتساق أدوات التخطيط مع الخطة الوطنية للتنمية. كما تخلق بيئة مواتية وتعبئ الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة ومتابعتها وتقييمها. وتنفذ الإجراءات وتنسق المتابعة والتقييم والاتصال حول تنفيذ الإجراءات المذكورة.

3.2.2. الجماعات الترابية

تنفذ الجماعات الترابية على المستوى المحلي الأنشطة في المجالات المنقولة إليها من الإدارة المركزية. وتساهم في إعداد الخطة الوطنية للتنمية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، مع الحرص على اتساق خطط التنمية المحلية وأدوات البرمجة السنوية التي أعدتها مع الخطة الوطنية. كما تؤمن إدارة أطر التشاور المحلي مع مختلف الفاعلين وترسيخ ثقافة المسؤولية المواطنة في تفعيل أولويات عمل الخطة التابعة لنطاق اختصاصها.

3.2.3. المؤسسات العمومية

تنفذ المؤسسات العمومية أنشطة مكملة بالأساس لأنشطة القطاع الخاص. كما تولد موارد تُكمل الإيرادات الضريبية لتمويل الخطة وتوفر الخدمات، بما في ذلك المجالات التي قد لا تكون مربحة بالضرورة للقطاع الخاص. علاوة على ذلك، ستتشارك مع شركات خاصة لإقامة أنشطة تجارية في قطاعات متنوعة لتعبئة الموارد لتحقيق بعض الاستثمارات الهيكلية للخطة. ويمكنها أيضاً الدعوة إلى إجراء إصلاحات ذات طابع استراتيجي للقطاع والمجال الذي تنشط فيه.

3.2.4. القطاع الخاص

لإعطاء دفعة للتحول الهيكلي للاقتصاد، سيكون القطاع الخاص في قلب تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية. ودعماً للحكومة، يدعم تنفيذ الاستثمارات الهيكلية عالية الجودة وفي أفضل الآجال عبر أساليب تمويل مبتكرة. كما يشارك في خلق فرص عمل لائقة وتوفير بعض الخدمات. وينفذ الاستثمارات عن طريق آليات الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، أو المشاريع المشتركة (Joint-ventures)، أو المسؤولية المجتمعية للشركات (RSE)، أو أي أداة أخرى.

3.2.5. المجتمع المدني

يشارك المجتمع المدني في إعداد مختلف السياسات والاستراتيجيات العمومية وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها. ويتولى دور التدريب والدعم والاستشارة لمختلف الفاعلين لجعل إجراءات الخطة الوطنية للتنمية صالحة للسكان وموجهة لصالحهم. وله بذلك دور في الرقابة على الحوكمة والدفاع عن مصالح السكان، ولا سيما الفئات المستضعفة. ويشارك المجتمع المدني في مختلف أطر التشاور الخاصة بالخطة. وتضع الدولة وتنفذ تدابير تيسر وتدعم الحوار مع المجتمع المدني.

3.2.6. الجيبوتيون في الخارج (المغتربون)

يُدعى الجيبوتيات والجيبوتيون في الخارج إلى استثمار خبراتهم ومعارفهم المتراكمة في بلدان إقامتهم. كما يقدمون مساهمتهم في تعبئة الموارد والمهارات، من خلال اقتراح حلول مبتكرة لانشغالات السكان. ويشاركون أيضاً في تحقيق الاستثمارات الهيكلية، وتعزيز ريادة الأعمال والابتكار.

3.2.7. الشركاء الفنيون والماليون (PTF)

يشارك الشركاء الفنيون والماليون في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية ومتابعتها وتقييمها. ويرافقون الدولة والفاعلين الآخرين في التنمية في تعبئة الموارد الإضافية اللازمة لتنفيذ الخطة 2025-2030. كما يشاركون في مختلف أطر التشاور، على المستويين المركزي والمحلي، التي ستنشئها الحكومة لتعزيز الحوار حول متابعة تنفيذ الخطة.

3.3. آلية وأدوات متابعة وتقييم الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030)

3.3.1. آلية متابعة وتقييم الخطة

تتكون آلية متابعة وتقييم الخطة الوطنية للتنمية من مكونين رئيسيين: المكون الفني للمتابعة والمكون الفني للتقييم. وتُنشأ كلا المكونين من قِبل **أمانة الخطة الوطنية للتنمية**، التي تتولاها **إدارة الاقتصاد والتخطيط (DEP)** بوزارة الاقتصاد والتخطيط.

يهدف **المكون الفني للمتابعة** إلى جمع البيانات وتحليلها لتقديم عناصر تقييمية حول:

1. استخدام الموارد.

2. التقدم المحرز في تنفيذ الإجراءات.
3. الأهداف والنتائج المحققة.

ويتم ذلك من خلال رقابة النفقات، ومتابعة التنفيذ المالي للبرامج، ومتابعة التنفيذ الفني للبرامج، ومتابعة الآثار المحققة للخطة.

أما **المكون الفني للتقييم**، الذي ينشئه أيضاً ويُفعّله سكرتارية الخطة، فيشمل بوجه خاص:

1. التقييم النصفي (2028).
2. التقييم النهائي.
3. التقييمات المواضيعية أو المحددة التي قد تُجرى.

3.3.2. أدوات متابعة وتقييم الخطة الوطنية للتنمية

- **3.3.2.1. أدوات المتابعة**

لضمان متابعة فعالة للخطة، تم تطوير الأدوات التالية:

1. إطار قياس الأداء العام للخطة الوطنية للتنمية.
2. أطر قياس الأداء القطاعية.
3. أطر قياس الأداء الإقليمية.
4. أطر قطاعية ومؤسسية لمتابعة الإصلاحات الاستراتيجية والاستثمارات الهيكلية مفصلة حسب البلدية، ومصدر التمويل، والجهة المسؤول عن التنفيذ.

5. أطر إقليمية لمتابعة الإصلاحات الاستراتيجية والاستثمارات الهيكلية مفصلة حسب البلدية، ومصدر التمويل، والجهة المسؤول عن التنفيذ.

ومن أجل أتمتة المتابعة وزيادة الكفاءة والفاعلية، سيتم تحديث المنصة الرقمية **(DELTA)** التي تتيح العرض الفوري لتطور مؤشرات الخطة، وإدماجها في النظام المعلوماتي لإدارة المالية العامة والبيانات الإحصائية.

وتتضمن أدوات المتابعة التقريرات والمؤشرات النصف سنوية والسنوية التالية:

1. التقارير النصف سنوية والسنوية ولوحات القيادة لمتابعة الخطة التي تنتجها أمانة الخطة.
2. التقارير القطاعية أو المؤسسية النصف سنوية والسنوية لمتابعة تنفيذ الأجزاء القطاعية أو المؤسسية من الخطة.
3. التقارير الإقليمية النصف سنوية والسنوية لمتابعة الأجزاء السنوية من الخطة على مستوى المناطق.

وتتشكل الأجزاء القطاعية أو المؤسسية للخطة من مصفوفات (MAP-SI)، بينما تتشكل الأجزاء الإقليمية من مصفوفات (MAPR).

- **3.3.2.2. أدوات التقييم**

تتكون أدوات التقييم من تقارير التقييم النصفي للخطة الوطنية للتنمية، والتقييم النهائي، بالإضافة إلى أي تقييم مواضيعي أو محدد يتم إجراؤه في إطار المتابعة والتقييم.

وتعد المسوح الاستقصائية المخصصة لتوفير البيانات لمؤشرات الآثار والنتائج الناتجة عن تنفيذ الخطة جزءاً من أدوات التقييم.

3.4. الإطار التنظيمي لمتابعة وتقييم الخطة الوطنية للتنمية (2025-2030 PND ADEEG)

تتضمن آلية متابعة وتقييم الخطة الوطنية للتنمية هيئات وأطر عمل يكمن دورها في تقييم واعتماد الأداء المسجل بهدف توجيه تنفيذ الخطة.

3.4.1. هيئات المتابعة والتقييم

تتألف هيئات متابعة الخطة من: **اللجنة الوطنية للتوجيه (CNP)**، و**اللجنة الفنية الوطنية (CTN)**، و**الأطر القطاعية/المواضيعية للتحاور (CSD)**، و**اللجان الإقليمية للتحاور (CRD)**.

- **3.4.1.1. اللجنة الوطنية للتوجيه (CNP)**

هي هيئة التوجيه للخطة الوطنية للتنمية 2025-2030، برئاسة **رئيس الجمهورية**، ويتولى **رئيس الوزراء** مهام نائب رئيس اللجنة الوطنية للتوجيه (CNP). وتتمثل مهام اللجنة في:

1. الإشراف على التنفيذ العام للخطة الوطنية للتنمية.
2. تقديم التوجيهات للفاعلين القطاعيين والمؤسسيين والمحليين لقيادة الإجراءات المنوطة بهم عبر إعداد المخرجات اللازمة لتقييم أثر مختلف الإجراءات.
3. اتخاذ القرار بشأن إجراء الدراسات العامة أو الخاصة اللازمة لتعميق التوجهات.
4. السهر على السير الحسن لعملية متابعة وتقييم الخطة برمتها.

- **3.4.1.2. اللجنة الفنية الوطنية (CTN)**

تعد اللجنة الفنية الوطنية (CTN) الهيئة الفنية لإعداد أعمال اللجنة الوطنية للتوجيه (CNP). وتتولى اللجنة الفنية الوطنية فحص الملفات واعتمادها فنياً قبل تقديمها لتقييم اللجنة الوطنية للتوجيه. وتتمثل مهامها المحددة في:

1. تحديد الصعوبات، والقضايا الاستراتيجية والسياسية، ومشاريع التوجيهات التي تُعرض على اللجنة الوطنية للتوجيه.
2. تبادل الآراء بشأن أي قضية فنية أخرى مدرجة في جدول أعمالها.

ويرأس اللجنة الفنية الوطنية **الأمين العام للوزارة المكلفة بالتخطيط**.

- **3.4.1.3. الأطر القطاعية/المواضيعية للتحاور (CSD)**

إلى حين إضفاء الطابع الرسمي على قطاعات التخطيط، تمثل الأطر القطاعية/المواضيعية هيئات أو هياكل مؤقتة تضم ممثلين عن القطاعات الوزارية، والمؤسسات، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، والشركاء الفنيين والماليين. ويرأس الإطار القطاعي **الوزير القائد للقطاع**، بينما يكون وزراء القطاعات الوزارية الأخرى الأعضاء في القطاع/الموضوع نواباً للرئيس. وينظم كل إطار قطاعي عمله في مجموعات مواضيعية أو قطاعات فرعية لمتابعة تنفيذ السياسات العمومية التابعة للقطاع.

- **3.4.1.4. الأطر الإقليمية للتحاور (CRD)**

برئاسة **رئيس المجلس الإقليمي**، يضم الإطار الإقليمي للتحاور ممثلي الهياكل اللامركزية، والجماعات الترابية، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، إلخ. وينظم عمله في لجان مواضيعية ويتولى الإشراف على تنفيذ مصفوفات مداخلات جميع الفاعلين في المنطقة.

- **3.4.1.5. أمانة الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG)**

هي الهيئة الإدارية والفنية لتنسيق الإصلاحات ودفعها، دعماً للجنة الوطنية للتوجيه (CNP). وتتولى **إدارة الاقتصاد والتخطيط (DEP)** بوزارة الاقتصاد والمالية المكلفة بالصناعة مهام أمانة الخطة. وتتكفل رئيسياً بـ:

1. إنجاز الأعمال اللازمة للمتابعة والتقييم الشامل لتنفيذ الخطة الوطنية الثالثة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. دعم الأطر القطاعية (CSD) والأطر الإقليمية (CRD) في أداء مهامها.
3. إعداد وتنفيذ استراتيجية الاتصال الخاصة بالخطة.
4. تصميم وتنفيذ ومساعدة القطاعات الوزارية في تصميم ومتابعة وتقييم المشاريع والمبادرات المحفزة للتنمية.
5. المشاركة وتنسيق تصميم الخطط الوطنية للتنمية.
6. تعزيز القدرات الفنية في مجال تصميم أدوات التخطيط والبرمجة التنموية.

3.4.2. أطر واجتماعات المتابعة

- **3.4.2.1. المراجعة السنوية**

تخضع الخطة الوطنية للتنمية لمراجعة سنوية تتوافق مع الاجتماع العادي للجنة الوطنية للتوجيه (CNP). وتفحص وتعتمد الحصيلة العامة لتنفيذ الخطة للسنة المنقضية والآفاق المستقبلية، بناءً على أدوات المتابعة والتقييم المُعدة لهذا الغرض. ويسبق هذا الاجتماع مراجعة أولية ذات طابع فني تتمثل في اجتماع اللجنة الفنية الوطنية للخطة.

وتُعقد المراجعة السنوية للخطة للسنة (n) في **نهاية شهر أبريل** من السنة ($n+1$).

- **3.4.2.2. المراجعات القطاعية/المواضيعية**

تُعقد المراجعات القطاعية مرتين في السنة (مراجعة قطاعية/مواضيعية سنوية ومراجعة قطاعية/مواضيعية نصف سنوية)، وتتوافق مع اجتماعات الأطر القطاعية (CSD).

تفحص المراجعة القطاعية السنوية وتعتمد الحصيلة القطاعية/المواضيعية لتنفيذ الخطة في القطاع، والتي تقوم مقام مراجعة سياسة القطاع للسنة المنقضية والآفاق المستقبلية. بينما تفحص المراجعة القطاعية نصف السنوية وتعتمد الحصيلة القطاعية لتنفيذ السياسة القطاعية/المواضيعية عند منتصف السنة الجارية. وتتخذ هذه الاجتماعات قرارات بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها لتذليل الصعوبات المواجهة. وتُغذي مخرجات هذه المراجعات المراجعة السنوية للخطة.

تُعقد المراجعة القطاعية/المواضيعية للسنة (n) في **نهاية شهر فبراير** من السنة ($n+1$). أما المراجعة القطاعية/المواضيعية الجارية للسنة (n) فتُعقد في **نهاية شهر يوليو** من نفس السنة (n). وتُغذي مخرجات المراجعات القطاعية/المواضيعية المراجعة السنوية للخطة.

- **3.4.2.3. المراجعات الإقليمية**

تقوم المراجعات الإقليمية مقام إطار عمل أو اجتماعات لفحص واعتماد الأجزاء الإقليمية للخطة الوطنية للتنمية ومخططات التنمية الإقليمية (PDR)، فضلاً عن إنجازات القطاعات الوزارية على المستوى اللامركزي. وتُنظم دورتا مراجعة للأطر الإقليمية للتحاور (CRD)، تتوافقان مع مراجعة سنوية ومراجعة نصف سنوية.

تفحص المراجعة السنوية وتعتمد حصيلة تنفيذ الجزء السنوي الإقليمي من الخطة ومخططات التنمية الإقليمية للسنة المنقضية (السنة $n-1$)، فضلاً عن الآفاق الإقليمية. بينما تفحص المراجعة نصف السنوية وتعتمد حصيلة تنفيذ الجزء الإقليمي من الخطة ومخططات التنمية الإقليمية للمنطقة عند منتصف السنة الجارية (السنة n). وتتخذ قرارات بشأن الإجراءات الواجب اتخاذها لتذليل الصعوبات المواجهة. وتُغذي مخرجات هذه المراجعات المراجعة السنوية للخطة الوطنية للتنمية 2025-2030.

تُعقد المراجعة الإقليمية للسنة (n) في **نهاية شهر فبراير** من السنة ($n+1$). أما المراجعة الإقليمية للسنة (n) فتُعقد في **نهاية شهر يوليو** من نفس السنة (n).

مخطط تمويل الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030)

تحت غاية تحقيق متوسط نمو سنوي بنسبة 9% خلال الفترة 2026-2030، تتيح نتائج التأطير الاقتصادي الكلي والميزانياتي استخراج مخطط التمويل التقديري للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG).

وبناءً عليه، يبلغ التكلفة الإجمالية للخطة الوطنية للتنمية **1215.63 مليار فرنك جيبوتي**، يُموَّل بنسبة **13%** من الموارد الذاتية (158.75 مليار فرنك جيبوتي) و **22%** من الموارد الخارجية (264.14 مليار فرنك جيبوتي) استناداً إلى الاتفاقيات المبرمة بالفعل مع شركاء التنمية، في حين سيغطي التمويل في شكل شراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) نسبة **23%** من الاستثمارات، وهو ما يعادل **281 مليار فرنك جيبوتي**.

ويسفر ذلك عن وجود **احتياج تمويلي قدره 511.58 مليار فرنك جيبوتي**، أي ما يعادل **42%** من التكلفة الإجمالية للاستراتيجية الوطنية للتنمية. وسيتم تغطية هذا الاحتياج الإضافي من خلال تعبئة الموارد الذاتية، ودعم شركاء التنمية، واللجوء إلى الادخار الوطني، وتعبئة المغتربين حول أعمال التنمية الوطنية، والتمويلات الخضراء والمناخية في إطار استراتيجية تحسين الموارد والنفقات لتحقيق المزيد من الفعالية في السياسة العمومية المُعدة لهذا الغرض.

الجدول 6: جدول ملخص لتمويل الخطة الوطنية للتنمية (مليار فرنك جيبوتي)

ينبغي أن يتيح تحسين كفاءة وفاعلية تنفيذ الاستثمار العمومي زيادة أثر الاستثمارات على النمو الاقتصادي من خلال جهود إعداد ونضج المشاريع وتحديد أولوياتها، فضلاً عن تعزيز قدرات مختلف الفاعلين في السلسلة.

3.2. التحليل الاستراتيجي للمخاطر وآليات التخفيف منها

يرتكز نجاح الخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030) على مجموعة من الفرضيات الاقتصادية الكلية والمؤسسية والاجتماعية والبيئية الطموحة والواقعية القابلة للتحقيق. غير أنه يتوقف على قدرة البلاد على التنبؤ بحزمة من المخاطر المتداخلة واستيعابها وتحويلها، إذ قد يؤدي تحققها، ولو جزئياً، إلى تهديد مسار التحول الهيكلي المنشود.

ويتعلق الأمر بتحديد نقاط الهشاشة الهيكلية لنماذج التنمية التي تحملها الخطة وتقديم استجابات هيكلية وموثوقة ومترسخة مؤسسياً.

3.6.1. المخاطر الاقتصادية الكلية والخارجية

يتعلق المستوى الأول من المخاطر بتعرض الاقتصاد الجيبوتي للصدمات الخارجية. فعلى الرغم من المرونة الاقتصادية الكلية الملموسة والفائض الهيكلي في الحساب الجاري بدعم من الخدمات اللوجستية والمينائية، يظل الاقتصاد مرتبطاً بديناميكيات المنطقة والتجارة العالمية والتوازنات الجيوسياسية. وإن أي اختلال في سلسلة الإمداد، أو اضطراب مستدام في الممرات الإقليمية، أو تصاعد التوترات الجيوسياسية في البحر الأحمر سيكون له أثر مباشر على إيرادات الخدمات والاستثمار الخاص والمالية العامة.

- **تدابير التخفيف:**

تدمج الخطة الوطنية للتنمية هذا الخطر من خلال تنويع فعّال لمحركات النمو. ويهدف الصعود المتزايد لسلاسل القيمة الزراعية والسمكية والطاقية والصناعية، بالتكامل مع الاقتصاد الرقمي والخدمات ذات القيمة المضافة، إلى تقليل الارتباط الهيكلي بين النمو الوطني والدورة اللوجستية العالمية. وتُعزز هذه الاستراتيجية عبر ترسيخ الإطار الميزانياتي الكلي، والسيطرة على العجز، والإدارة الحذرة للدين، مما يزيد من قدرة الدولة على امتصاص الصدمات الخارجية. وفي هذا الإطار، تشكل المسألة الطاقية حجر الزاوية في تنفيذ الخطة: إذ إن إبذال جهد ملموس ابتداءً من عام 2026 لتأمين العرض وخفض التكاليف وإضفاء الطابع الأخضر على مزيج الطاقة سيعزز بشكل مباشر المرونة الاقتصادية الكلية والتنافسية الشاملة للاقتصاد.

3.6.2. مخاطر التمويل والاستدامة الميزانياتية

يتعلق الخطر الرئيسي الثاني بتمويل الخطة. فبرغم الجهود المبذولة للحفاظ على توازنات مستدامة، يظل الاحتياج التمويلي المتبقي مرتفعاً. وقد يؤدي ضعف تعبئة الموارد المحلية، أو تقييد الوصول إلى التمويلات الميسرة، أو التأخير المستمر بين البرمجة والتنفيذ الميزانياتي إلى إبطاء تنفيذ الاستثمارات الهيكلية.

- **تدابير التخفيف:**

تندرج الخطة في إطار منطق تمويل وطني مدمج يربط بين الموازنة، وبرنامج الاستثمار الأولي (PIP)، والشراكة بين القطاعين العام والخاص، والتمويلات المناخية. وتعتبر التواءمة المباشرة بين التخطيط الاستراتيجي والبرمجة الميزانياتية متعددة السنوات، وتحسين نضج المشاريع، وزيادة انتقائية الاستثمارات العمومية، وتعزيز حوكمة برنامج الاستثمار الأولي من الرافعات المركزية للحد من هذا الخطر.

وإلى جانب هذه الأدوات الفنية، يضاف عنصر حاسم يتمثل في الدعم السياسي والمؤسسي للخطة من أعلى السلطات، ولا سيما من وزارة الاقتصاد والمالية المكلفة بالصناعة (MEFI)، التي تلعب دوراً رئيسياً في بناء المصداقية والمرافعة وتعبئة الشركاء الفنيين والماليين والمستثمرين الخواص المحليين والأجانب، من خلال أطر حوار منتظمة على المستويين الوطني والدولي.

3.6.3. المخاطر المؤسسية والحوكمة

يتمثل أحد المخاطر الحرجة، والذي غالباً ما يتم التغاضي عنه، في القدرة الفعالة على التنسيق والتنفيذ والمتابعة للسياسات العمومية. فالتحول الهيكلي يتطلب إدارة قادرة على تجاوز المنطق القطاعي، وقيادة إصلاحات أفقية، وضمان الاتساق بين الاستراتيجيات والبرامج والموازنات. وإن مخاطر التجزئة المؤسسية، والبطء في اتخاذ القرار، أو ضعف المتابعة والتقييم قد تضعف أثر الخطة.

- **تدابير التخفيف:**

تعزز الخطة الوطنية للتنمية بشكل صريح دور آليات التخطيط والمتابعة والتقييم والتنسيق بين الوزارات. وفي هذا الصدد، يشكل التمكين المؤسسي لـ **إدارة الاقتصاد والتخطيط (DEP)** رافعة مركزية للتخفيف من المخاطر. وتُدعى إدارة الاقتصاد والتخطيط للعب دورها بالكامل كمركز عصبي للقيادة الاستراتيجية والمواءمة بين الخطة والموازنة والاتساق بين القطاعات. ولم تُصمم مصفوفة الإجراءات الأولوية، وأطر النتائج، وبنية المتابعة والتقييم كملاحق فنية، بل كأدوات قيادة مركزية. وسوف يتيح الإجراء المنتظم للمراجعات السنوية للتنفيذ، المصحوبة بتوصيات رسمية ومتبوعة بآثار عمليّة، إدخال منطق التعلم والتصحيح والمساءلة، مما يعزز مصداقية وفاعلية العمل العمومي.

3.6.4. المخاطر الاجتماعية والديموغرافية والإدماج

تشكل البنية الديموغرافية للبلاد فرصة وخضراً في الوقت ذاته، في سياق إقليمي يتسم بديناميكيات هجرة قوية تعرض جيبوتي لضغوط ديموغرافية خارجية. وإن العجز عن استيعاب التدفقات المتزايدة للشباب في سوق العمل، وتقليل البطالة الهيكلية لدى النساء، وتصحيح التفاوتات الإقليمية قد يحول العائد الديموغرافي المحتمل إلى عامل توترات اجتماعية وإضعاف للتماسك الوطني.

- **تدابير التخفيف:**

تضع الخطة العمل المنتِج ورأس المال البشري والتماسك الاجتماعي في قلب استراتيجية التحول. ويشكل التركيز على التدريب التقني والمهني، والقابلية للتشغيل، والإدماج الاقتصادي للمرأة، والحد من التفاوتات الإقليمية، والوصول المنصف إلى الخدمات الاجتماعية استجابة هيكلية لهذا الخطر.

وستُستكمل هذه الجهود بإدارة أكثر إدماجاً وتوقعاً للديناميكيات الديموغرافية والهجرة، تعتمد على تعزيز القدرات المؤسسية للهياكل المختصة والربط الأفضل بين السياسات الاجتماعية والاقتصادية والإقليمية.

3.6.5. المخاطر المناخية والبيئية

يشكل الخطر المناخي عاملاً أفقياً عابراً يمكن أن يؤثر على كافة محاور الخطة. وتعتبر ندرة المياه، والتقلبات المناخية، والجفاف المتكرر، وهشاشة الأنظمة البيئية الساحلية قيوداً هيكلية على الزراعة، والطاقة، والسكن، والأمن الغذائي، وكفاءة البنى التحتية القائمة.

- **تدابير التخفيف:**

تدمج الخطة الوطنية للتنمية المرونة المناخية كبدأ مهيكل وأفقي. ويبدأ مراعاة هذا البعد منذ مرحلة صياغة المحاور الاستراتيجية والأهداف الاستراتيجية وآليات التنفيذ التي تتضمن كافة عناصر الخطة الوطنية للتكيف (PNA). وتستمر في المرحلة التشغيلية برغبة واضحة في إدماج الانشغالات البيئية والمناخية في إجراءات نضج واختيار مشاريع وبرامج الخطة. بالإضافة إلى ذلك، يهدف الاستثمار في الطاقات المتجددة، والإدارة المستدامة للموارد المائية، والزراعة المرنة، والاقتصاد الأزرق، والوصول إلى التمويلات المناخية إلى تحويل القيد البيئي إلى فرصة للتنويع والابتكار والاستدامة طويلة الأجل. ويعزز الاتساق مع الالتزامات المناخية الدولية انسجام الخطة ومصداقيتها وجاذبيتها لدى الشركاء الدوليين.

وبشكل عام، يعتمد نظام إدارة المخاطر للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030) على قراءة شمولية ونظامية لنقاط الهشاشة، مدمجة في استراتيجية التحول الهيكلي والإطار الميزانياتي الكلي وآليات الحوكمة. وتتوقف قدرة الخطة على تحقيق النتائج على مدى صلابة مصداتها المؤسسية والاقتصادية والاجتماعية، وتعزيز القيادة الاستراتيجية التي تؤمنها إدارة الاقتصاد والتخطيط (DEP)، والدعم المستمر للخطة من قبل السلطات، ولا سيما وزارة الاقتصاد والمالية (MEFI)، لدى القطاع الخاص شركاء التنمية أكثر من غياب الصدمات نفسه.

رابعاً: الملاحق

4.1. نظرية التغيير

إذا:

كانت الموارد المالية والمادية والبشرية مُقدَّرة بشكل جيد، ومُعبَّأة في الوقت المناسب وموضوعة تحت تصرف الفاعلين في تنفيذ الخطة الوطنية للتنمية في المواعيد المحتسبة (أي القطاعات الوزارية، وهياكل الإدارات اللامركزية واللامتمركزة، وكذا المباشرين الآخرين للعمل المفوَّضين من شركاء فنيين وماليين، ومنظمات غير حكومية وجمعيات، وفاعلين خواص)،

وكانت الأنشطة المدرجة في أدوات تفعيل الخطة الوطنية للتنمية المتمثلة في: مصفوفة الإجراءات الأولوية (MAP)، وبرنامج العمل الأولي (PAP)، وبرنامج الاستثمار الأولي (PIP)، ووثيقة البرمجة الميزانياتية والاقتصادية (DPBEP)، وقوانين المالية قد أُنجزت وفق البرمجيات المتفق عليها،

- **في مرحلة أولى:**

ستتحقق الآثار المتوقعة المبرمجة عبر المحاور الاستراتيجية الأربعة للخطة الوطنية للتنمية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية السبعة للتنويع والتحول الهيكلي للاقتصاد (**المحور 1**)، والأهداف الاستراتيجية الستة الرامية إلى تنمية رأس المال البشري والحماية الاجتماعية (**المحور 2**)، والأهداف الاستراتيجية السبعة للحوكمة والتماسك الاجتماعي وبيئة الأعمال (**المحور 3**)، وتجسيد الأهداف الاستراتيجية الأربعة للتحول البيئي والمرونة المناخية (**المحور 4**).

- **في مرحلة ثانية:**

ستتحقق الآثار المتوقعة للخطة الوطنية للتنمية، والتي تتمثل من بين أمور أخرى في: فاعلية الحوكمة الإدارية والاقتصادية والمحلية والبيئية، وزيادة الوصول إلى التعليم والتدريب عالي الجودة والملائم لاحتياجات الاقتصاد، والخلق المكثف لفرص العمل

المنتجة واللائقة، وتوليد النمو الاقتصادي، وتحديث الاقتصاد وتنويعه، وتقليص الفقر والتفاوتات، فضلاً عن تعزيز التحول البيئي والمرونة المناخية.

وبذلك، ستكون جيبوتي قد قطعت شوطاً كبيراً في تجسيد رؤيتها في جعل البلاد:

»أمة قادرة على الصمود ومتضامنة، تُحوِّل هيكل اقتصادها لتحقيق نمو قوي وشامل ومستدام«.

الرسم البياني 7: مخطط نظرية التغيير للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030)

الرؤية الشاملة:

»جيبوتي، أمة قادرة على الصمود، ومتضامنة، تحوّل هيكل اقتصادها لتحقيق نمو قوي، شامل ومستدام«.

التفاصيل والمعطيات المترجمة	المستوى / المكون
حوكمة فعّالة. تعليم وتدريب محُسَّنان وملائمان لاحتياجات الاقتصاد. وظائف منتجة ولائقة. تقليص الفقر والتفاوتات. اقتصاد حديث ومتنوع. نمو اقتصادي متزايد. **7.** تعزيز التحول البيئي والمرونة المناخية.	**الآثار الكلية المنشودة** *(Impacts)*
المحور 1: التنويع الاقتصادي والتحول الهيكلي.	**المحاور الاستراتيجية الأربعة**

التفاصيل والمعطيات المترجمة	المستوى / المكون
المحور 2: ترسيخ رأس المال البشري. **المحور 3:** الحوكمة، والتماسك الاجتماعي، وبيئة الأعمال. **المحور 4:** التحول البيئي والمرونة المناخية.	*(Axes Stratégiques)*
محور 1: **OS 1.1:** الحصول على الطاقة. **OS 1.2:** المركز اللوجستي. **OS 1.3:** الإنتاج الزراعي. **OS 1.4:** التحويل المحلي. **OS 1.5:** المركز الرقمي. **OS 1.6:** القطاع السياحي. **OS 1.7:** المركز المالي. **محور 2:** **OS 2.1:** التعليم والتدريب. **OS 2.2:** البحث والابتكار. **OS 2.3:** الصحة والحماية الاجتماعية. **OS 2.4:** صحة الأم والطفل. **OS 2.5:** الإدماج الشامل. **OS 2.6:** الإطار المعيشي والبيئة الحضرية.	**الأهداف الاستراتيجية** *Objectives Stratégiques)* *(OS -*

التفاصيل والمعطيات المترجمة	المستوى / المكون
محور 3: **OS 3.1:** الحوكمة المؤسسية. **OS 3.2:** الموارد البشرية. **OS 3.3:** اللامركزية وتخفيف التركيز الإداري. **OS 3.4:** تحديث الحوكمة الاقتصادية والمالية. **OS 3.5:** التنمية الإقليمية. **OS 3.6:** القطاع الخاص. **OS 3.7:** التماسك الاجتماعي. **محور 4:** **OS 4.1:** المرونة المناخية. **OS 4.2:** رأس المال الطبيعي. **OS 4.3:** الاقتصاد الأزرق. • **OS 4.4:** الحوكمة البيئية.	
محور 1: الآثار المتوقعة من **EA 1.1.1** إلى **EA 1.4.3** **محور 2:** الآثار المتوقعة من **EA 2.1.1** إلى **EA 2.4.2** **محور 3:** الآثار المتوقعة من **EA 3.1.1** إلى **EA 3.4.2**	**النتائج والآثار المتوقعة** *(Effets Attendus - EA)*

التفاصيل والمعطيات المترجمة	المستوى / المكون
محور 4: الآثار المتوقعة من **EA 4.1.1** إلى **EA 4.4.2**	
مصفوفة الإجراءات الأولوية (**MAP**) برنامج العمل الأولي (**PAP**) برنامج الاستثمار الأولي (**PIP**) وثيقة البرمجة الميزانياتية والاقتصادية متعددة السنوات (**DPBEP**) • قوانين المالية السنوية	**أدوات التنفيذ** *(Instruments de mise en œuvre)*
الموارد المالية: 1215.63 مليار فرنك جيبوتي (تتضمن 42% احتياج تمويلي متبقي). • **الموارد الأخرى:** البشرية، والمادية، والتكنولوجية، والمعلوماتية، إلخ.	**الموارد والمدخلات** *(Ressources)*
التوترات الجيوسياسية العالمية والإقليمية. مخاطر التمويل والاستدامة الميزانياتية. المخاطر المؤسسية وحوكمة الإدارة. المخاطر الاجتماعية والديموغرافية. **5.** المخاطر والمخاطر المناخية.	**المخاطر والتهديدات** *(Risques / Menaces)*
الإرادة السياسية الواضحة والمعلنة.	**الفرص والسياق المساعد**

التفاصيل والمعطيات المترجمة	المستوى / المكون
إمكانية إدارة المخاطر/التهديدات والسيطرة عليها بشكل ملائم. ج. التزام ومشاركة كافة أصحاب المصلحة والشركاء.	*(Contexte / Opportunités)*

4.1. إطار قياس الأداء العام للخطة الوطنية للتنمية (PND ADEEG 2025-2030)