

FEMMES AFRICAINES CHEFS D'ENTREPRISE

Les leçons du PDG de la plus grande usine de transformation de jus d'Ouganda

Du Secrétariat de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD) à la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF)



Etude de cas
N°22

RÉSUMÉ

Les femmes constituent l'un des plus grands atouts du continent africain pour sa transformation économique. Elles fournissent la majorité de la main-d'œuvre. Malheureusement, l'environnement économique est traditionnellement dominé par les hommes entravant la pleine participation de nombreuses femmes à l'émergence économique de leur pays. Malgré les difficultés, une femme ougandaise a développé une initiative et a mis en place une idée entrepreneuriale prospère, démontrant que les femmes disposent de capacités pour réussir dans les affaires.

Julian Adyeri Omalla a créé une entreprise de fabrication de boissons et de produits alimentaires, au capital de plusieurs millions de dollars, et est la propriétaire de Delight Uganda Limited, la plus grande usine de transformation de jus en Ouganda. Avec sa grande détermination et ses qualités de dirigeante, Julian est coordonnatrice de plusieurs coopératives agricoles féminines et l'un des principaux employeurs d'Ouganda. Avec un chiffre d'affaires annuel de 4 millions de dollars US, sa société détient 45% des parts du marché local de jus de fruits. Cette histoire est une illustration de la manière dont les femmes peuvent surmonter les obstacles liés au genre pour transformer leur société en créant des activités commerciales prospères.

Cependant, il reste des défis majeurs que doivent relever les décideurs politiques afin de permettre aux femmes de créer et d'élargir leurs entreprises. Cette étude de cas présente l'opportunité d'affaires dont regorge le secteur agro-industriel africain et étudie en profondeur la disparité persistante entre les hommes et les femmes dans les sociétés africaines. Elle recommande une solution adéquate à la disparité entre les sexes, par exemple, à travers une meilleure inclusion financière des femmes. Dans cette optique, il est nécessaire de renforcer les capacités des gouvernements africains, afin de leur permettre d'établir des partenariats public-privé stratégiques qui mobiliseront davantage de ressources financières en faveur des femmes chefs d'entreprises. Il est aussi important de développer des programmes de renforcement des capacités à l'intention des femmes pour les outiller afin qu'elles soient en mesure de mobiliser les ressources financières et de les gérer efficacement. La présente étude de cas suggère en outre la création des incubateurs agro-industriels pour appuyer les femmes chefs d'entreprise du stade de conception à la mise en œuvre des idées de projets.

Introduction

Selon l'ONU-Femmes (2012), bien que les femmes effectuent plus de la moitié du travail

mondial, elles n'en perçoivent que 10% de revenu. Les femmes investissent la majorité de leurs revenus dans leurs familles et leurs communautés. Malheureusement, la plupart

d'entre elles font face à de nombreux obstacles qui limitent leur capacité à participer pleinement à l'économie de leur pays. Le monde des affaires traditionnellement dominé par les hommes en Afrique ne leur propose pas les incitations et les ressources nécessaires pour tirer parti de leur potentiel.

En Ouganda, Julian Adyeri Omalla, une femme opiniâtre, a surmonté les obstacles pour créer une entreprise très prospère. Julian est en fait l'une des meilleures femmes chefs d'entreprises d'Ouganda. Elle est la fondatrice et la Directrice Générale de Delight Uganda Limited qui produit le jus de fruit le plus consommé du pays, commercialisé sous le nom de marque « Cheers » et exporté vers de nombreux pays. Julian a diversifié ses activités dans de nombreux autres secteurs. Elle assure par ailleurs la coordination des coopératives agricoles féminines qui fournissent l'aide alimentaire. Aujourd'hui, les qualités de dirigeante et la grande détermination de Julian ont abouti à la création de nombreux emplois. Julian est une voix qui porte dans l'amélioration de l'accès des femmes ougandaises au monde des affaires, ainsi qu'aux opportunités qu'il leur offre. Elle est un éminent membre de la Coalition Egalité des sexes et Croissance d'Ouganda, une coalition de sept (7) groupes de défense des droits de la femme. En 2008, Julien comptait parmi les six femmes africaines honorées par la Banque mondiale pour leurs compétences entrepreneuriales. Elle est aujourd'hui l'une des femmes chefs d'entreprises les plus décorées de l'Afrique de l'Est et a obtenu des distinctions et prix, dont ceux de chef d'entreprise du Commonwealth pour l'année 2014. La présente étude de cas a été élaborée à travers la revue de littérature et des entrevues. La revue de littérature comprend la collecte de données sur l'Ouganda et son climat des affaires (essentiellement par le biais des indicateurs de développement et les rapports *Doing Business* de

la Banque mondiale) et sur la sécurité et la transformation alimentaires. Nous avons aussi procédé à une étude systématique de toutes les publications mentionnant l'expérience entrepreneuriale de Julian Omalla, notamment, les publications de la Banque mondiale, de la Société financière internationale et du blog *Lionesses of Africa*. Pour plus de précision, l'auteur a aussi confirmé les données et les informations mises à disposition par un réseau de chefs d'entreprises et d'utilisateurs Ougandais.

La brillante histoire entrepreneuriale de Julian Omalla est une véritable source d'inspiration pour d'autres femmes africaines chefs d'entreprises qui veulent influencer l'environnement des affaires. Par conséquent, la présente étude de cas vise à mettre en valeur son histoire. La première section donne un aperçu des chiffres importants relatifs à la transformation alimentaire et l'égalité des sexes dans l'agriculture en Afrique. La deuxième partie du document présente l'histoire de Julian et ses réalisations. Enfin, des recommandations stratégiques sont formulées. En cas d'application, elles peuvent permettre de créer des conditions pour l'émergence d'autres femmes d'affaires ainsi que leur épanouissement.

Contexte de la transformation alimentaire et égalité des sexes dans l'agriculture en Afrique

L'Afrique affiche le plus fort taux de croissance démographique du monde. En 2050, la population africaine enregistrera une augmentation de plus de 40% et représentera 25% de la population mondiale. L'Afrique deviendra alors le deuxième continent le plus peuplé après l'Asie (PRB, 2013). Cette forte croissance donnera lieu à une augmentation en permanence de la demande alimentaire du continent. Pour satisfaire la demande alimentaire croissante résultant de la croissance

démographique en Afrique, l'offre alimentaire doit connaître une augmentation quantitative et qualitative. Le renforcement qualitatif passe par une très grande amélioration des capacités de transformation des produits agricoles. Les aliments sont transformés en vue d'améliorer leur digestibilité et leur attrait pour le consommateur (Stahl, 2014). La transformation permet aussi d'élargir géographiquement la disponibilité des aliments au-delà de la zone de première production et au fil du temps (au-delà des saisons de production), contribuant ainsi à stabiliser l'approvisionnement et à renforcer la sécurité alimentaire au niveau national et dans les ménages. L'avantage essentiel de la transformation alimentaire est qu'elle permet d'avoir des régimes alimentaires hautement diversifiés, ce qui permet aux consommateurs d'avoir accès à un plus large éventail de produits et par conséquent, à une meilleure gamme de vitamines et de minéraux (Flynn et al. 2003). En dépit des avantages de la transformation alimentaire susmentionnés, les pays africains ne transforment qu'une infime partie de leur production agricole essentiellement commercialisée comme produits de base non transformés. La faible capacité de transformation des produits agricoles entraîne des pertes et des gaspillages alimentaires. Selon la Banque mondiale (2011), chaque année d'importants volumes de produits alimentaires sont perdus en Afrique sub-saharienne, constitués essentiellement de grains, de légumes et de fruits. Une amélioration substantielle de la performance de l'industrie de transformation alimentaire permettrait d'accélérer non seulement la croissance de fabrication, mais aussi de stimuler le développement agricole et d'améliorer la nutrition.

En plus de la transformation alimentaire, la question transversale qui détruit les efforts visant à assurer la sécurité alimentaire pour tous est celle de l'inégalité entre les sexes (Quisumbing et

al. 2014). De plus en plus le rôle des femmes est reconnu comme essentiel pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle. L'une des raisons sous-jacentes de cet état de choses est que les femmes représentent 60% des 805 millions de personnes qui font face à une malnutrition extrême et chronique entre 2012 et 2014, alors que plus de 60% des femmes employées en Afrique sub-saharienne travaillent dans l'agriculture (FAO et al., 2014). Les données indiquent une forte corrélation entre l'inégalité des sexes et l'insécurité alimentaire et nutritionnelle (Voor Von Grebmer et al. 2009). Par conséquent, l'amélioration de la performance des femmes du secteur agricole est d'une importance capitale pour assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle. C'est la raison pour laquelle il est important de promouvoir les femmes d'exception qui ont imprimé leurs marques dans le secteur agricole.

Comblent le fossé sur le marché des jus de fruits localement produits : étude de cas d'une femme africaine chef d'entreprise

Problème et opportunité

L'agriculture constitue la principale source de subsistance pour 77% d'Ougandais (FAO, 2015). Le pays est l'un des principaux producteurs de fruits du continent du fait de son potentiel pour la production des fruits et légumes comme la mangue, les agrumes, la tomate et l'ananas. Cependant, comme dans de nombreux pays africains, une grande partie de la production est perdue en raison de la faible capacité nationale de transformation. La transformation de produits fruitiers pourrait occuper une place de choix dans la consommation locale dans un futur proche, et peut contribuer substantiellement à l'amélioration des revenus d'exportation et à la création d'emplois dans certains pays en développement comme l'Ouganda (Srivastava,

2013). Selon la FAO (2015), le régime alimentaire ougandais se compose essentiellement de plantain, des tubercules et céréales riches en amidon. Le légume sec, les noix et les légumes à feuilles frais complètent ce régime. Dans les zones urbaines qui connaissent une transition nutritionnelle, les habitudes de consommation alimentaire prennent de nouvelles tendances et le riz gagne en importance. Dans l'ensemble, le régime alimentaire est pauvre en aliments riches en micronutriments. Par conséquent, les compléments alimentaires sont nécessaires et peuvent s'obtenir à travers les fruits transformés. Malheureusement, il manque cruellement de jus de fruits localement produits sur le marché ougandais. Julian a saisi cette occasion pour positionner son entreprise dans le secteur de la transformation alimentaire.

Le leadership de Julian Omalla

Il ressort d'une entrevue personnelle réalisée par le blog *Lionesses of Africa* que Julian a commencé son initiative entrepreneuriale comme simple commerçante, en promenant des fruits sur le marché dans sa brouette et en épargnant le revenu de ses ventes quotidiennes. Elle commença à aller au Kenya d'où elle ramenait des marchandises qu'elle écoulait sur le marché ougandais local. Elle a réussi à économiser la somme de 100 \$ qu'elle a ensuite investie. Dans l'environnement des affaires en Ouganda, l'accès aux prêts était difficile et les femmes chefs d'entreprises sont souvent marginalisées. En dépit de ces conditions difficiles, Julian s'est battue pour lancer et développer son activité. Grâce en partie à la Société financière internationale (SFI), sa détermination a porté des fruits en 2007 lorsqu'en collaboration avec l'une des plus grandes banques d'Ouganda, cette société financière a accordé des prêts et assuré la formation en faveur des femmes chefs d'entreprises, y compris Omalla (SFI, 2010). Forte de ses connaissances et du prêt reçu, elle réussit

à disposer des ressources nécessaires dont elle avait besoin pour mettre sa nouvelle idée entrepreneuriale en action. Elle créa son entreprise de fabrication de jus de fruit, à savoir « Delight Uganda Ltd » et son produit devint largement consommé par les Ougandais. Elle en exporte aussi dans la sous-région. Pour garantir l'accès aux matières premières pour son entreprise de transformation et améliorer les revenus des autres femmes, Julian a créé le « Bunyoro Grain Farmer Association ». Plus de 100 femmes sont membres de cette association et contribuent à la production primaire de fruits. Cette association est utilisée par Julian pour appuyer d'autres femmes ougandaises à travers son leadership.

Défis

Au cours de son périple entrepreneurial, Julian a rencontré un certain nombre de difficultés. La première qu'elle a notifiée (au cours d'une interview que lui a accordée le blog *Lionesses of Africa*) fut la soudaine disparition de son partenaire commercial avec tout son capital financier. Sa forte volonté de réussir l'a aidé à surpasser cette mésaventure. L'autre obstacle auquel elle s'est confrontée était lié à son sexe. Être femme, mère et chef d'entreprise dans un environnement traditionnellement dominé par les hommes constitue un réel problème et un défi supplémentaire que doivent relever les femmes. A titre d'exemple, elle ne pouvait pas avoir accès à un prêt auprès des banques pour développer son entreprise, dans la mesure où ces institutions financières exigent toujours des garanties dont disposent très peu de femmes ougandaises, étant donné qu'en vertu du droit coutumier, elles n'ont pas droit à l'héritage. L'épargne et les bénéfices non distribués étaient les deux principales méthodes de financement du développement de l'entreprise de Julian.

Résultats et évaluation générale

Le leadership de Julian Omalla a conduit à sa prospérité dans les affaires

En dépit des nombreux obstacles auxquels elle a été confrontée, forte de sa grande détermination et de son excellent leadership, cette femme chef d'entreprise originaire d'Ouganda a créé une société de fabrication de boisson et de transformation alimentaire de renommée en Afrique de l'Est. Elle est propriétaire de la plus grande usine de transformation de jus d'Ouganda, à savoir, le Delight Ltd, avec un chiffre d'affaires annuel de 4 millions \$ (Banque mondiale, 2008). Son entreprise détient 45% des parts du marché local de jus de fruits, ce qui la place à la tête des entreprises du secteur qui emploie des centaines d'Ougandais (Banque mondiale, 2008). Elle emploie plus de 100 femmes dans la coopérative des femmes agricultrices. Elle a pu contribuer à l'amélioration des conditions économiques de tous les Ougandais.

Son entreprise a créé d'autres opportunités agro-alimentaires

Selon le blog Lionesses of Africa, Julian a étendu ses activités dans d'autres secteurs, y compris l'élevage des poules pondeuses et de la volaille avec 30.000 pondeuses commerciales, la production de la provende de maïs, les plantations de canne à sucre, la minoterie et la boulangerie, les résidences d'étudiants de 400 chambres, ainsi que la coordination des coopératives des femmes agricultrices qui ont apporté une aide alimentaire au Soudan. Elle a aussi créé sa propre usine de transformation et de conditionnement connue sous le nom de « Global Food Securities » qui emballe la farine sous la marque commerciale « Mummy's Choice » Elle est aussi propriétaire d'une plantation de 1.200 acres dans le district de Nwoya au Nord de l'Ouganda, où elle cultive la

mangue pour son usine de transformation des fruits. Elle a récemment élargi cette plantation à 5.000 acres, en partenariat avec le Ministère de l'Administration Locale, et avec l'appui du Centre des Nations Unies pour le Développement et le district de Nwoya. Cette initiative emploie 1.000 habitants dont les jeunes mères sans-abri.

Son initiative a fait d'elle un chef d'entreprise de premier plan

Aujourd'hui, Julian constitue une véritable source d'inspiration pour toute femme africaine chef d'entreprise et l'une des plus grandes réussites entrepreneuriales d'Afrique. Cette femme est une voix qui porte dans l'amélioration de l'accès des femmes ougandaises au monde des affaires, notamment aux meilleures conditions économiques et aux opportunités qu'il leur offre. Elle est un éminent membre de la Coalition Égalité des sexes et Croissance d'Ouganda, une coalition de sept (7) groupes de défense des droits de la femme. Cette Coalition pour l'égalité des sexes a obtenu la création d'un bureau fiscal pour les femmes au sein du 'Uganda Revenue Authority' et a plaidé pour la mise en place d'un « guichet unique » pour l'enregistrement des entreprises et l'octroi des licences. En 2008, elle comptait parmi les six (6) femmes africaines honorées par la Banque Mondiale pour leurs compétences entrepreneuriales et leur détermination à réussir dans des conditions difficiles. Elle est aujourd'hui l'une des femmes chefs entreprises les plus décorées de l'Afrique de l'Est et a obtenu des distinctions et des prix, dont ceux de chef d'entreprise du Commonwealth pour l'année 2014. En outre, en 2015, la productrice du très consommé jus « Cheers » a été élue chef d'entreprise national de l'année par Ernst & Young à Nairobi (EY, 2015). Elle a aussi été élue parmi les cent (100) femmes les plus honorées (imprimant leurs marques) par les femmes canadiennes.

Leçons apprises et implications stratégiques

Julian Omalla a saisi l'opportunité du manque d'usine de transformation de jus de fruits locaux sur le marché ougandais pour créer une entreprise hautement prospère. Elle a mis à profit sa détermination et son leadership pour créer de nombreux emplois, principalement pour les femmes, en les autonomisant dans les activités agricoles. Elle a également remporté des prix à travers le monde entier et a été honorée pour ses compétences entrepreneuriales. Ainsi, de nombreuses leçons et implications stratégiques ressortent de son expérience entrepreneuriale.

L'itinéraire professionnel de Julia indique qu'une idée entrepreneuriale peut partir de rien pour devenir une entreprise hautement prospère. Julian est partie presque de rien. Elle a saisi l'occasion du manque de jus de fruits transformés sur le marché local pour créer son entreprise. Elle est aujourd'hui une femme chef d'entreprise prospère et reconnue à travers le monde. Elle a contribué à améliorer les conditions de vie de nombreuses personnes. Il faut reconnaître que Julian est la preuve selon laquelle chaque femme peut démarrer une activité et devenir chef d'une entreprise prospère. En dépit des nombreuses difficultés qu'elle a rencontrées, elle a réussi à les surmonter et a continué à travailler pour réussir dans son entreprise. L'expérience de cette dame est aussi pour toutes les femmes africaines, une illustration du fait qu'en dépit des inégalités entre les sexes et d'un certain nombre d'obstacles, elles peuvent toujours développer leur leadership et réaliser leurs rêves. La leçon qui en émerge est l'énorme opportunité d'affaires qu'offre le secteur agricole à travers le continent. Dans la plupart des pays africains, les chaînes de valeur dans l'agriculture offrent un large éventail de possibilités de promotion du

développement économique et de réduction de la pauvreté.

Une fois encore, la présente étude de cas a mis en exergue l'inégalité entre les sexes qui existe dans les sociétés africaines. Cette disparité a constitué un obstacle à cette dame au moment où elle sollicitait des prêts auprès des banques. Le capital financier mis à disposition par les banques est important pour lancer et développer des activités. Si un entrepreneur ne parvient pas à mobiliser des capitaux, ses chances de succès sont limitées. A l'instar de Julian, de nombreuses autres femmes éprouvent des difficultés à obtenir des prêts auprès d'une banque. L'amélioration de l'inclusion financière des femmes est donc d'une importance capitale. Dans cette optique, il est nécessaire de renforcer les capacités des gouvernements africains, afin de leur permettre d'établir des partenariats stratégiques public-privé pour mobiliser davantage de ressources financières en faveur des femmes chefs d'entreprises. Il est également important d'élaborer des programmes de renforcement des capacités à l'intention des femmes, pour les outiller afin qu'elles soient en mesure de mobiliser les ressources financières et de les gérer efficacement. Les organisations comme l'ACBF sont d'une importance capitale pour répondre à ces besoins de renforcement des capacités.

En outre, le processus général difficile à travers lequel Julian est passée est aussi une illustration de la nécessité de mettre en place des incubateurs d'entreprises qui appuieront les entrepreneurs de la conception à la mise en œuvre. Ils permettront aux entrepreneurs d'éviter tous ces obstacles et d'accélérer l'expansion de leurs entreprises. Des exemples d'incubateurs agro-industriels (comme

UniBRAIN¹) existent en Afrique et il serait nécessaire que les pays apprennent davantage sur leur fonctionnement et en mettent sur pied pour stimuler la croissance du secteur agro-industriel.

Le secteur de la transformation alimentaire est une filière importante et en pleine croissance, dans laquelle les femmes ont un rôle déterminant à jouer pour assurer la sécurité nutritionnelle et alimentaire de tous les pays africains. L'expérience de Julian Omalla est une preuve. Le leadership féminin peut contribuer énormément au développement du secteur alimentaire en Afrique. Par conséquent, si des occasions et des moyens sont mis à la disposition des femmes, elles contribueront substantiellement au développement de l'industrie de transformation alimentaire et aideront à résoudre le problème de malnutrition et d'insécurité alimentaire en Afrique. Il est donc nécessaire d'adopter des politiques créant des conditions idoines qui inciteront les femmes à participer à l'industrie et à pérenniser leurs activités.

¹UniBRAIN est une initiative de la Commission africaine organisée par le gouvernement danois dont l'objectif consiste à créer les emplois et accroître les revenus par le développement durable de l'agro-industrie. UniBRAIN réalisera cet objectif en établissant des partenariats mutuellement bénéfiques entre les universités, les organismes de recherche et le secteur agro-industriel privé, en vue de créer des entreprises agro-industrielles rentables, tout en améliorant l'éducation en matière d'agro-industrie, afin de former des étudiants prêts à être employés et des chefs d'entreprises indépendants. <http://farafrica.org/programs/strategic-priorities/integrating-capacities-for-change/unibrain/> visité le 9 août 2016.

Références

- Daily Monitor. (2014). Delight juice manufacturer diversifies into other businesses, <http://www.monitor.co.ug/Business/Prosper/Delight-juice-manufacturer-diversifies-into-other-businesses/-/688616/2320110/-/ohvj07z/-/index.html> Accessed on February, 28th 2016
- Ernst & Young. 2015. Entrepreneur Of the Year – Eastern Africa Brochure – 2015. Nairobi, EY
- FAO, (2015). FAO and Uganda: Building resilience and food and nutrition security. FAO Available at: <http://www.fao.org/3/a-au755e.pdf>
- FAO, IFAD and WFP. (2014). The State of Food Insecurity in the World 2014. Strengthening the enabling environment for food security and nutrition. Rome, FAO. <http://www.fao.org/3/a-i4030e.pdf>
- FAO. (2015). Regional overview of food insecurity: African food insecurity prospects brighter than ever. Accra, FAO.
- Flynn, A., Moreiras, O., Stehle, P., Fletcher, R. J., Müller, D. J., & Rolland, V. (2003). Vitamins and minerals: a model for safe addition to foods. *European journal of nutrition*, 42(2), 118-130.
- IFC. (2010). IFC Annual Report 2010. The International Finance Corporation.
- Lionesses of Africa. Julian Omalla - The startup story of a woman who against all odds became one of Uganda's biggest business success stories. <http://www.lionessesofafrica.com/lioness-julian-omalla/> Accessed February, 26th 2016
- Orchard, J., Chancellor, T., Denton, R., Fall, A. A., & Jaeger, P. (2013). Annex 1. Vol. 2 of *Growing Africa: Unlocking the potential of agribusiness*.
- Population Reference Bureau (PRB). (2013). 2013 World population Data sheet. USAID http://www.prb.org/pdf13/2013-population-data-sheet_eng.pdf

- Quisumbing, A. R., Meinzen-Dick, R., Raney, T. L., Croppenstedt, A., Behrman, J. A., & Peterman, A. (2014). *Gender in Agriculture*. Springer, 102072 (630.717), 444.
- Sinha, N., Sidhu, J., Barta, J., Wu, J., & Cano, M. P. (Eds.). (2012). *Handbook of fruits and fruit processing*. John Wiley & Sons.
- Srivastava, S., Mathur, H. P., & Kumar, M. (2013). Competitive Advantage & Value Chain Analysis Of Small Scale Fruits & Vegetable Processing Industry. *International Journal of Logistics & Supply Chain Management Perspectives*, 2(4), 778.
- STAHL, A. (2014). 11 Plant-food processing: implications for dietary quality. *Foraging and farming: the evolution of plant exploitation*, 31, 171.
- UN Women. (2012). *Facts and Figures from the Commission on the status of women*. <http://www.unwomen.org/en/news/in-focus/commission-on-the-status-of-women-2012/facts-and-figures>
- Von Grebmer, K., Nestorova, B., Quisumbing, A. R., Fertziger, R., Fritschel, H., Pandya-Lorch, R., & Yohannes, Y. (2009). *2009 Global Hunger Index; The Challenge of Hunger: Focus on Financial Crisis and Gender Inequality*. World Bank Group (Ed.). (2012). *World development indicators, 2012*. World Bank Publications.
- World Bank. (2008). *Doing Business: Women in Africa*. World Bank Publications.
- World Bank. (2011). *Missing food: the case of postharvest grain losses in sub-Saharan Africa*. The World Bank, Washington, DC. Assistant Initiative (TCAI)".



REMERCIEMENTS

Ce produit de connaissance fait partie d'une série de produits de la Communauté Africaine de Pratiques sur la Gestion axée sur les Résultats de Développement (AfCoP-GRD). L'objectif est de documenter les bonnes pratiques et les recommandations politiques clés sur la gestion axée sur les résultats de développement. Les produits de connaissance de l'AfCoP sont largement diffusés et sont disponibles sur le site web de l'Initiative de l'Afrique pour les Résultats (AfriK4R) : <http://afrik4r.org/ressources/>.

Cette étude de cas de l'AfCoP-GRD est un travail conjoint de la Fondation pour le Renforcement des Capacités en Afrique (ACBF) et de la Banque Africaine de Développement (BAD) réalisé sous la supervision du Secrétaire Exécutif de l'ACBF, le Professeur Emmanuel Nnadozie. Ce produit a été préparé par une équipe du Département Connaissances & Apprentissage de l'ACBF, sous la supervision générale de son Directeur, Dr Thomas Munthali assisté par Mme Aimtonga Makawia, Mr. Kwabena Boakye, Dr. Patience Mutopo, Dr. Barassou Diawara, Mr Fréjus Thoto et Mme Anne François et des membres des autres départements de la Fondation.

L'ACBF est également reconnaissante envers Adome Nadjidath qui a partagé le travail de recherche ayant abouti à l'élaboration de cette publication; puis les examinateurs externes dont les avis ont enrichi ce produit de connaissance. La Fondation exprime aussi sa gratitude aux membres de l'AfCoP, aux institutions partenaires de l'ACBF et à tous ceux qui ont fourni des contributions critiques pour la finalisation de ce produit. L'ACBF est reconnaissante envers la Banque Africaine de Développement qui a appuyé l'élaboration de ce produit de connaissance sous la subvention Numéro 2100150023544.

Les points de vue et opinions exprimés dans cette publication sont ceux de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de la BAD et de l'ACBF.