

RENDRE LE SECTEUR PUBLIC DE L'AFRIQUE EFFICACE Leçons du secteur privé

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)



Étude de cas
N°27

RÉSUMÉ

Au regard de l'augmentation du niveau de pauvreté, de l'insécurité, de la mauvaise gouvernance et de la corruption généralisée, la nécessité d'améliorer l'efficacité et la prestation des services dans les secteurs publics nationaux de l'Afrique et d'accentuer la reddition de comptes est devenue plus importante ces dernières années. De manière consensuelle, ces améliorations sont nécessaires pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) à l'horizon 2030. Le secteur privé est plus efficace en grande partie du fait de sa nature lucrative et de la nécessité de rester compétitif. C'est dans ce contexte que ce guide a été conçu pour proposer un « Cadre d'efficacité composé de six activités » (SEAF) afin d'améliorer les performances du secteur public en Afrique sur la base des leçons et indicateurs de 15 pays d'Afrique.

Quelques principaux résultats : Les secteurs privés africains ont connu des avancées rapides en matière de performance et de prestation de services, mais une grande partie du secteur public de ces pays constitue un frein aux activités de développement. Les secteurs publics devront désormais être plus efficaces dans l'utilisation des ressources nationales limitées, pour être en phase avec la situation des pays. Cette situation est marquée, par exemple, par la réduction de l'aide étrangère et les chocs des revenus en raison de la forte baisse des prix des exportations de produits de base.

Principales conclusions : La majorité des secteurs publics en Afrique manque d'efficacité dans la prestation de services. Bien que la plupart des activités qu'ils mènent soient ancrés dans les concepts managériaux de planification, de budgétisation, de mise en œuvre et de suivi-évaluation, la ferme volonté d'établir, de façon efficace, un ordre de priorité dans les étapes d'exécution afin de réduire les gaspillages et la redondance est absente. D'où la nécessité d'un cadre pour combler ces lacunes.

Principales leçons : L'« enveloppe de transformation » est essentielle pour la mise en œuvre réussie des activités du secteur public. Elle englobe les étapes de planification et de sélection. Il s'agit de documenter les décisions prises par les comités de planification, le groupe de sélection et les agents de décaissement qui effectuent le paiement et l'affectation des ressources à chaque phase de l'activité. Une chaîne de distribution efficace parmi les attributs de base, couplée à un moyen d'établir un ordre de priorité dans les activités du plan de travail annuel de chaque entreprise parapublique, aidera à assurer le succès du processus de transformation.

Principale recommandation : S'il est appliqué de manière appropriée, le SEAF sera un outil utile qui permettra au secteur public d'être efficace dans ses prestations de services, comme c'est déjà le cas pour le secteur privé.

Introduction

Lors du Sommet des Chefs d'État et de gouvernement des Nations Unies sur les ODD tenu en septembre 2015 à New York, 17 ODD ont été approuvés. Pour les atteindre à l'horizon 2030, les gouvernements africains doivent être plus efficaces dans la prestation des services publics et l'exécution de leurs mandats, et doivent créer un environnement propice à un secteur privé dynamique.

Les secteurs privés africains ont connu des avancées rapides en matière de performance et de prestation de services, mais une grande partie du secteur public de ces pays constitue un frein aux activités de développement. Les hausses des dépenses courantes (principalement publiques), au détriment des dépenses en capital (principalement privées), sont devenues une caractéristique des budgets de la plupart des pays africains. L'impulsion de la croissance du secteur public a été réduite par la corruption et le faible lien entre la planification, la politique économique et la budgétisation.

Les secteurs publics devront désormais être plus efficaces dans l'utilisation des ressources nationales limitées. Ceci est nécessaire car, par exemple, l'aide étrangère a diminué et ces pays connaissent des chocs de revenus en raison de la forte baisse des prix des exportations de produits de base. Cette situation représente un facteur de motivation pour inclure le secteur privé dans le programme de développement de l'Afrique.

Les indicateurs de gouvernance mondiale de la Banque mondiale ont constamment classé à un niveau bas les pays africains. Les scores des indicateurs d'efficacité du gouvernement pour le Nigeria, l'Égypte, le Kenya et l'Afrique du Sud, entre 2010 et 2014, ont été de -1,19, -0,81, -0,30 et 0,32¹ respectivement. De tous ces pays, seule l'Afrique du Sud a enregistré une note acceptable.

Au cours de ces dernières années, les citoyens ont été plus exigeants dans la revendication de biens et services efficaces auprès de leur gouvernement. Ils veulent, entre autres choses, de bonnes infrastructures et la sécurité, pour soutenir l'esprit d'entreprise et améliorer leur niveau de vie. Les entreprises privées veulent de meilleurs systèmes de financement pour réduire les frais généraux, les besoins en fonds de roulement et les risques d'investissement. Toutes ces revendications créent la demande en qualité et en quantité.

À court terme, la demande des citoyens en matière de reddition de comptes du gouvernement devrait également augmenter, en grande partie en raison de la forte probabilité d'accroissement des impôts pour combler les déficits de revenus provenant des prix d'exportation des produits commercialisés. Une autre raison pour justifier la baisse des dépenses publiques est qu'une telle réduction devrait atténuer la montée des pratiques de corruption de la part de ceux qui exercent un mandat public. Pour réduire ces menaces, un cadre plus solide s'impose.

L'objectif principal de cet article qui présente le SEAF, un cadre basé sur les activités, est de fournir un guide aux acteurs du secteur public sur la façon de s'attaquer aux inefficacités, à la qualité médiocre et aux mauvaises performances des secteurs publics africains. Nous avons évalué la performance des budgets de 15 pays en nous servant d'un ensemble d'indicateurs et proposé un SEAF pour améliorer les performances du secteur public en Afrique.

Définition des secteurs public et privé - Questions conceptuelles

Avant d'étudier plus en détail le SEAF, nous allons examiner les questions conceptuelles liées à la définition des deux secteurs. L'idée centrale derrière la domination de l'un ou l'autre est l'idéologie politique et économique pratiquée dans un pays. Dans une économie dont la planification est centralisée, le secteur public domine les décisions

¹ L'indicateur porte sur une échelle de -2,5 à 2,5. Les valeurs inférieures à 0 représentent la mauvaise gouvernance. L'indicateur mesure la qualité des services publics, la formulation des politiques,

la mise en œuvre et la crédibilité du gouvernement sur ces politiques (<http://data.worldbank.org/data-catalog/worldwide-governance-indicators>).

économiques et politiques. L'État détermine « ce qu'il faut produire », « les quantités à produire » et « les classes pour lesquelles on doit produire ». Dans une économie capitaliste, les activités de l'État se limitent à des questions stratégiques telles que l'armée, alors que les décisions économiques sont laissées aux forces du marché.

Le secteur public est une entité institutionnelle qui fournit (ou devrait fournir) des services/biens publics à ses citoyens grâce à l'argent du contribuable et aux ressources du pays. Ces biens publics sont fournis à un coût marginal nul (le coût de fourniture du bien à une personne supplémentaire est zéro), ne sont pas exclusifs et ne sont nullement en concurrence. Le secteur public est étroitement défini et façonné par des facteurs politiques. En revanche, le secteur privé est souvent associé à des mécanismes de marché. On a parfois fait valoir que, dans la mesure où les deux secteurs fonctionnent dans des environnements différents, le processus de prise de décision serait différent. Par exemple, Nutt (2006) a constaté que les gestionnaires du secteur privé sont plus enclins à soutenir les décisions budgétaires basées sur l'analyse et moins susceptibles de soutenir ces décisions au cours d'une négociation. L'inverse est vrai pour les gestionnaires du secteur public.

Une autre ligne de démarcation entre les secteurs public et privé est que, tandis que le premier est souvent une « institution à but non lucratif » et s'efforce d'améliorer le bien-être des citoyens, le dernier est axé sur les bénéfices (IFAC et CIPFA 2013). Les autres caractéristiques distinctives sont la gouvernance, la transparence et l'efficacité dans la fourniture de biens et de services, car le secteur privé est généralement plus efficace (Madhani 2014). L'une des raisons avancées pour la meilleure performance du secteur privé est l'environnement concurrentiel dans lequel ses entreprises opèrent (Armstrong et al 2005).

Certains chercheurs affirment qu'il est inapproprié d'appliquer les principes de la gouvernance du secteur privé au secteur public (Wettenhall, 2004). Quoi qu'il en soit, les éléments de la gouvernance dans les deux secteurs couvrent des domaines semblables tels que la structure de gouvernance d'une organisation, les valeurs et l'éthique, les

principes sous-jacents, les lois pertinentes et les mécanismes de bonne gouvernance (Armstrong et al 2005).

Cadre d'efficacité du secteur privé

Le cadre sous-jacent de l'efficacité du secteur privé couvre le processus de planification par le biais de l'évaluation. Les inefficacités du secteur public africain sont identifiées dans la case 1 conçue sur la base de quatre concepts de gestion (énumérés ci-dessous).

Le développement du SEAF dans une perspective nationale

La majorité des secteurs publics en Afrique manque d'efficacité dans la prestation de services (Aye 2005). Bien que la plupart des activités qu'ils mènent soient ancrées dans les concepts managériaux de planification, budgétisation, mise en œuvre et de suivi-évaluation (S&E), la volonté affirmée d'établir efficacement des priorités dans les étapes d'exécution afin de réduire le gaspillage et la redondance est totalement absente. Par conséquent, il est impératif de mettre en place un cadre pour combler ces lacunes. Le SEAF découle de ces concepts managériaux appliqués à l'exécution des tâches.

Le cadre met à jour l'idéologie managériale pour prendre en compte les produits et résultats assortis de chronogrammes raisonnables et qui peuvent être évalués avec leur impact sur la ou les cible(s) souhaitée(s). Les six concepts (ou principaux attributs) sont donc les suivants :

- *La planification des activités.* Ceci nécessite une analyse approfondie des projets à entreprendre. Chacune de ces tâches doit être vérifiée afin de s'assurer que toutes font partie du journal des activités du ministère/département ou de l'agence et méritent d'être exécutées à tel ou tel

moment² Il devrait y avoir de la flexibilité et par ailleurs, la planification devrait pouvoir avoir un impact sur le ministère/département ou l'agence. La phase de planification des activités comprendra l'enveloppe budgétaire, les objectifs du projet et les indicateurs (pour promouvoir des processus efficaces de S&E).

- *La budgétisation des activités.* Celle-ci nécessite la préparation du financement nécessaire à la réalisation d'un projet ou d'une tâche approuvés dans le journal des activités. Ce qui est actuellement observé dans les pays africains, c'est que l'estimation budgétaire d'une activité apparaît plusieurs fois et sans que la tâche soit correctement exécutée, ce qui augmente parfois jusqu'au double le montant total du projet. Il s'agit d'une phase critique de la chaîne des activités et qu'il faut examiner de près.
- *La mise en œuvre des activités.* Le processus de mise en œuvre traite de l'exécution des projets de manière efficace et efficiente. Il comprend la coordination efficace des ressources, afin de réduire l'écart entre la qualité de la réalisation projetée et la réalisation réelle de chacune des phases du projet. Cette étape est un élément clé dans l'exécution du projet car elle englobe la période et le processus de changement.
- *Le S&E des activités.* Pour le suivi du projet, les parties doivent simplement veiller à l'inspection continue des performances des activités et à leur comparaison avec les indicateurs spécifiés dans la phase de planification des activités. Pour ce faire, elles doivent utiliser des méthodologies convenues et définies en matière d'évaluation, notamment la collecte des

données et l'observation sur le terrain, l'analyse et les rapports d'activité. L'élément d'évaluation est le processus par lequel les parties prenantes évaluent la réalisation des objectifs des activités énoncés dans les documents de planification et de budgétisation des activités.

- *Le produit de l'activité.* Ce produit devrait pouvoir correspondre à ses objectifs. Chaque activité du secteur public devrait répondre aux besoins des citoyens, soit pour améliorer leur niveau de vie, soit pour protéger leurs vies et leurs biens.
- *Le résultat de l'activité.* C'est le résultat final de chaque activité. C'est l'étape qui évalue l'impact de l'activité du secteur public sur la (les) cible(s). Elle révèle en quoi et comment l'activité a influencé le bien-être des bénéficiaires.

Évaluation des principaux attributs dans 15 pays africains

L'« enveloppe de transformation » est essentielle pour mener à bien les activités du secteur public. Elle englobe les étapes de planification et de sélection. Elle documente les décisions prises par les comités de planification, le groupe de sélection et les agents de décaissement qui effectuent le paiement et l'affectation des ressources à chaque phase de l'activité. Une chaîne de distribution efficace parmi les principaux attributs, couplée à un moyen d'établir des priorités dans les activités du plan de travail annuel de chaque entreprise parapublique, aidera à assurer le succès de l'enveloppe de transformation.

Sur la base d'une évaluation récursive, cette étude a sélectionné 15 pays en fonction de la disponibilité des données sur les activités du secteur public³. Elle a adopté les composantes du budget de ces pays pour l'exercice budgétaire 2014 et l'Indice

² Un plan de travail intégré de toutes les activités que le ministère/département ou l'agence engagera au cours de l'année. Les projets peuvent aller au-delà d'un an, mais les phases des projets ayant ces caractéristiques doivent être suivies chaque année pour permettre le contrôle et l'évaluation.

³ Les 15 pays de l'évaluation sont l'Algérie, le Burkina Faso, le Cameroun, l'Égypte, le Kenya, le Malawi, le Maroc, le Mozambique, le Niger, le Nigeria, le Rwanda, la Sierra Leone, la Tanzanie, l'Ouganda et la Zambie. Bien que le Malawi soit classé comme pays d'Afrique centrale, l'étude l'a inséré dans le groupe des pays de l'Afrique de l'Est en raison de son lien géographique étroit.

budgétaire ouvert de 2015 tel que fourni par « l'International Budget Partnership ». Elle a également examiné des études empiriques sur les déterminants de l'activité du secteur public et la prestation des services du secteur public pour la sélection des pays, ainsi que le classement des sous-indicateurs sélectionnés pour chaque phase de l'activité. (Humphreys 1998, Anwar et Andrews 2005, Hammami et al 2006, Besley et Ghatak 2007 et Mandl et al, 2008). Les moyens de réaliser les activités ont également été utilisés pour les évaluations.

Les évaluations moyennes de chaque sous-indicateur ont été utilisées pour estimer le score de chaque principal attribut et son évaluation globale. Ce qui suit fournit une explication des scores vis-à-vis des principaux attributs.

Score de la planification des activités : 2,6 (faible). L'amélioration et le maintien de la planification des activités sont insuffisants dans le secteur public africain, ce qui contribue à accroître l'inefficacité dans l'exécution des activités. Dans la plupart des phases de la planification, l'objectif et les activités de l'exercice financier ne répondent pas aux besoins des citoyens parce que les activités ne sont pas axées sur la demande. La plupart des gouvernements s'appuient fortement sur leur propre contribution pour leurs plans de travail budgétaire, mettant ainsi l'accent sur des activités très éloignées des besoins de leurs citoyens. C'est ce qui explique les faibles scores.

Score de la budgétisation de l'activité : 2,4 (très faible). L'évaluation portait sur l'adéquation et la disponibilité des cinq sous-indicateurs et sur la question de savoir si les données contenues dans ces documents étaient exhaustives, opportunes et utiles. Elle a également émis une appréciation sur le contrôle effectif exercé par les assemblées législatives et les institutions supérieures de contrôle des finances publiques et sur les possibilités offertes au public de participer à la budgétisation des activités et aux processus de prise de décision.

Score de la mise en œuvre des activités : 2,6 (faible). La mise en œuvre des activités est restée faible au fil des ans. Ceci peut être attribué à l'augmentation des

pratiques de corruption chez les fonctionnaires et au caractère inapproprié des processus de planification et de budgétisation.

Score de S&E des activités : 2,3 (très faible). Les bonnes normes en matière de S&E exigent que toutes les activités du secteur public procèdent à un examen des plans et des objectifs, vérifient les indicateurs de performance, suivent les progrès et l'impact de l'activité, documentent les raisons de la non réalisation et confirment les réalisations, entre autres questions (Freeman 2003 ; Frankel et Gage 2007).

Le produit des activités : 2,7 (faible). Le produit des activités du secteur public reste faible. Bien que la rapidité et la régularité des rapprochements de comptes de l'activité montrent un score impressionnant de 3, ceci peut être dû en partie à l'adoption des Normes internationales d'information financière et à l'amélioration de la gestion financière et de l'éthique professionnelle dans la plupart des pays africains. Mais les efforts devraient être intensifiés dans les trois autres zones du sous-indicateur.

Le résultat des activités : 1,3 (très faible). Le résultat des activités du secteur public est mal géré, ce qui traduit des évaluations d'impact de la prestation des services mal supervisées et une faible réponse des citoyens aux services fournis par la majorité des services. Ceci peut être dû à l'insuffisance des fonctions de contrôle des fonctionnaires tels que l'Auditeur général (comme on le voit dans l'Indice budgétaire ouvert) et du contrôle par le Parlement. Les éléments de contrôle de la budgétisation et de la mise en œuvre des activités qui est une fonction clé du cycle d'exécution des activités, continuent aussi d'être élaborés. Le système de budgétisation par lignes pratiqué dans la plupart des pays africains rend difficiles les fonctions de contrôle.

Évaluation globale: 2,3. L'évaluation globale est décevante, d'où la nécessité d'un cadre comme le SEAF.

Approche intégrée du SEAF par le schéma de référence et le modèle logique

Loin d'être dogmatique ; le SEAF s'appuie plutôt sur ce qui est disponible dans les pays développés. C'est un cadre qui renferme six attributs d'efficacité destinés à corriger les lacunes observées dans l'exécution des activités du secteur public. Ces attributs d'efficacité sont les suivants :

- **Sélection efficace.** Le processus de sélection de l'activité du secteur public n'est pas axé sur la demande, mais sur l'opinion. De nombreux gouvernements ne réalisent que des activités qui présentent un intérêt pour eux-mêmes, sans consulter le public. Le processus de sélection doit être efficace pour que le produit découlant de l'activité ait un impact significatif sur les utilisateurs finaux.
- **Un processus bureaucratique efficace.** Le processus bureaucratique doit être efficace pour minimiser le temps et la corruption associés au décaissement des fonds et à l'approvisionnement en ressources.
- **Un service d'approvisionnement efficace.** Les méthodes d'approvisionnement en Afrique sont très rudimentaires. Les approvisionnements sont soit surestimés, soit ne correspondent pas aux matériels nécessaires à l'activité. Dans un système d'approvisionnement efficace, les matériels sont acquis après justification.
- **S&E efficace.** C'est un peu comme un miroir latéral dans lequel se voit la véritable image des événements à chaque phase et qui permet d'appréhender les écarts au niveau de la performance.
- **Évaluation d'impact efficace.** Des évaluations d'impact efficaces se font avant ou après l'activité, et devraient être réalisées parallèlement à l'exécution de chaque phase de l'activité. Une évaluation finale devrait être effectuée à la fin de l'activité.

- **Chronogrammes raisonnables** Chaque activité entreprise par les bureaux et organismes publics doit être bien calée dans le temps. La gestion du temps doit répondre aux attentes des citoyens en fonction des approvisionnements publics disponibles.

Application du SEAF aux activités du secteur public : Évoluer vers une efficacité durable

Les résultats des évaluations indiquent que les six étapes de l'activité du secteur public sont faibles. Cela nécessite donc que le cadre s'applique de manière progressive pour fournir des moyens efficaces de mise à disposition des produits aux utilisateurs finaux. Chaque phase représente une étape de l'activité.

Conclusions et leçons apprises

Dans tous les pays, l'engagement en vue d'une prestation de services efficace aux citoyens est l'une des principales fonctions du gouvernement. Mais au fil des années, les citoyens africains ont été privés de ce droit en raison de l'inefficacité des activités du secteur public.

Le présent article a identifié les étapes de la prestation de services dans les secteurs public et privé et les a classées en fonction des indicateurs de performance. La plupart de ces indicateurs sont très faibles par rapport au niveau où ils se situent dans les opérations du secteur privé. Pour combler ces lacunes, nous avons suggéré d'appliquer les approches du secteur privé à travers le SEAF.

Les activités du secteur public, en particulier le processus de budgétisation, demeurent insuffisantes en Afrique. Les domaines liés à la participation du public, à la pleine implication des parties prenantes et au contrôle exigent des efforts immédiats et soutenus. En outre, les secteurs publics semblent manquer d'engagement envers leurs citoyens et, en

fait, n'ont souvent pas réussi à comprendre les exigences de ces derniers.

Nous espérons que le SEAF, s'il est appliqué de manière appropriée, sera un outil utile pour amener les prestations du secteur public au même niveau de satisfaction que celles du secteur privé.

Références bibliographiques

- AfDB (African Development Bank) and CABRI (Collaborative Africa Budget Reform Initiative). 2008. "Budget Practices and Procedures in Africa." Pretoria, South Africa.
- Anwar, S., and M. Andrews. 2005. "Assessing Local Government Performance in Developing Countries." Published in Introduction to the Public Sector Governance and Accountability Series, Volume on Public Service Delivery. Washington, DC: World Bank.
- Armstrong, A., J. Xinting, and V. Totikidis. 2005. "Parallels in Private and Public Sector Governance." In: GovNet Annual Conference: Contemporary Issues in Governance. Melbourne, Australia. Unpublished.
- Ayee, J. R. A. 2005. "Public Sector Management in Africa." Economic Research Working Paper No. 82. Abidjan, Côte d'Ivoire: AfDB.
- Besley, T., and M. Ghatak. 2007. "Reforming Public Service Delivery." *Journal of African Economies* 16 (AERC Supplement 1): 127–156.
- Frankel, N., and A. Gage. 2007. "Measurement and Evaluation Fundamentals: A Self-Guided Minicourse." Chapel Hill, NC: MEASURE Evaluation.
- Freeman, H. A. 2003. Framework for effective monitoring and evaluation to measure ICRISAT's impact. Patancheru, India: ICRISAT (International Crops Research Institute for the Semi-Arid Tropics).
- Humphreys, P. C. 1998. "Improving Public Service Delivery." Committee for Public Management Research Discussion Paper No. 7. Dublin: Institute of Public Administration.
- IFAC (International Federation of Accountants) and CIPFA (Chartered Institute of Public Finance and Accountancy). 2013. "Good Governance in the Public Sector. Consultation Draft for an International Framework. New York: IFAC.
- Independent Evaluation Group. 2007. World Bank Assistance to Agriculture in Sub-Saharan Africa: An IEG Review. Washington, DC: World Bank.
- Madhani, P. M. 2014. "Private Sector versus Public Sector Firms: Study of Corporate Governance and Disclosure Practices." In: P. Rijwani and N. Amarnani (eds.), *Emerging Paradigms in Corporate Finance and Regulatory Framework*. Ahmedabad, India: Nirma University.
- Mandl, U., A. Dierx, and F. Ilzkovitz. 2008. "The effectiveness and efficiency of public spending." *Economic Papers* 301. Brussels: European Commission.
- Nutt, P. C. 2006. "Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices." *Journal of Public Administration Research and Theory* 16 (2): 289–318.
- Wettenhall, R. 2004. "Statutory Authorities, the Uhrig Report, and the Trouble with Internal Inquiries." *Public Administration Today* 2 (Dec–Feb): 62–76.



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, Mme Anne François et Mr Fréjus Thoto et des membres des autres départements de la Fondation.

L'ACBF est également reconnaissante envers Saidi Atanda Mustapha, Taiwo Adekunle, Aderemi et Omorogbe Joseph Asemota qui ont partagé le travail de recherche ayant abouti à l'élaboration de cette publication; puis les évaluateurs dont les avis externes 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.