



DOCUMENT DE TRAVAIL

Le Trajectoire et les défis de la Réforme Institutionnelle en Afrique: Révision des éléments fondamentaux pour la Transformation Socio-économique et la Participation des Jeunes

Créé et présenté par:

Claudious Chikozho (Ph.D)

Conseil de Recherche en Sciences Humaines, Afrique du Sud

Email. c.chikozho@gmail.com

*Dialogue de la Jeune au "Mandela Institute for Development Studies",
3-4 Août 2016, Dar es Salaam, Tanzanie*

TABLE DES MATIERES

Résumé.....	iii
1. Introduction et contexte d'étude.....	1
2. Objectifs d'étude.....	2
2.1 <i>Objectifs spécifiques.....</i>	2
3. Méthodologie.....	2
3.1 <i>Questions de recherche.....</i>	3
4. Cadre théorique et définition des concepts clés.....	4
4.1 <i>Fonctions primaires du secteur privé en Afrique.....</i>	5
5. Principales motivations de la réforme institutionnelle en Afrique	6
5.1 <i>Modèles de réforme institutionnelle en Afrique</i>	9
6. Etudes de cas de la réforme institutionnelle en Afrique	12
6.1 <i>Tanzanie.....</i>	12
6.2 <i>Ethiopie.....</i>	14
6.3 <i>Zambie.....</i>	14
6.4 <i>Zimbabwe.....</i>	16
6.5 <i>Ghana.....</i>	17
6.6 <i>Nigéria.....</i>	19
7. Eléments fondamentaux de la participation des jeunes	20
7.1 <i>L'agenda international pour la participation des jeunes</i>	23
7.2 <i>Principaux obstacles à la participation des jeunes</i>	24
8. Discussion.....	26
9. Recommandations.....	31
10. Conclusion.....	32
Références.....	33

Résumé

Au début des années 1980, un certain nombre de pays Africains ont entrepris des programmes de réforme institutionnelle qui avaient l'objectifs de constituer une panacée aux inefficacités identifiées dans le secteur publique. Alors que des avantages notables étaient enregistrés dans les domaines comme la commercialiation et la privatisation de certaines entreprises étatiques, en général, les résultats des réformes du secteur publique n'ont pas toujours produit les résultats attendus, ainsi prouvant que de telles réformes ne sont pas des solutions prêtes à porter *de facto* pour redresser la faible performance du secteur publique. Cette étude est le résultat d'une revue de la littérature se focalisant sur des études de cas des efforts de réforme institutionnelle dans différents pays Africains afin de tirer des leçons des réussites et échecs de ces réformes. Des opportunités pour et contraintes à la participation des jeunes dans processus de réforme institutionnelle sont aussi identifiées et articulées. L'étude trouve que les efforts de réforme à travers le continent ont produit des résultats diversifiés. Néanmoins le nombre de cas échoués semble dépasser celui des cas réussis. Il y a une nécessité claire et souvent articulée de re-penser une réforme institutionnelle en Afrique de manière à ce qu'elle puisse redresser les faiblesses évidentes des efforts antérieurs de réforme. Un modèle de réforme centrée sur le citoyen semble présenter un bon début de départ pour une telle ré-imagination puisqu'elle devrait permettre un engagement collectif et une co-génération de la connaissance critique pour la réussite des réformes. Inévitablement, ceci requiert une création d'un environnement pour des réformes basées sur les résultats ainsi qu'une création systématique des plateformes pour une plus large participation civique. Ceci peut aussi impliquer le développement des plateformes participatives et localisées du dialogue qui récoltent les opinions des jeunes et d'autres groupements dans la société.

1. Introduction et contexte d'étude

Une vague phénoménale des programmes de réforme institutionnelle ont caractérisé la planification nationale dans plusieurs pays en voie de développement à partir des années 1980, ainsi créant l'impression que le changement des politiques et institutions ainsi que la restructuration de la panacée pour les inefficacités et inefficiences identifiées dans le secteur publique. Informés par les narrations néo-libérales, les programmes de réforme étaient présentés comme un raccourci vers la croissance et le développement économique. Alors des progrès remarquables étaient enregistrés dans les domaines comme la commercialisation et la privatisation de certaines entreprises publiques, en général, les résultats des réformes du secteur publique n'ont pas toujours produit les résultats attendus, ainsi prouvant que de telles réformes ne sont pas des solutions toutes faites *de facto* pour redresser la faible performance du secteur publique. Malgré ceci, la '*réforme institutionnelle*' a continué à gagner une grande réputation dans plusieurs pays d'Afrique et au-delà et ainsi, reste toujours à la une des discours nationaux et internationaux de développement.

Ce document est le résultat d'une étude commanditée par "Mandela Institute for Development Studies (MINDS)" avec l'intention d'identifier les voies par lesquelles les jeunes en Afrique peuvent participer plus activement dans les processus de gouvernance nationale. Le document présente et analyse des études de cas des efforts de réformes institutionnelle dans différents pays Africains pour tirer les leçons des réussites et des échecs de ces réformes. Le document discute également des processus d'intégrer et adopter le changement sociétal, tout en soulignant les expériences des champions des réformes et leaders Africains. Il explore les principales opportunités, les défis, tensions et contradictions inhérentes aux réformes institutionnelles du secteur publique et articule les leçons clés connexes. Le principal objectif est de fournir une narration empirique des facteurs clés pouvant expliquer la réussite et l'échec des réformes institutionnelles du secteur publique dans u contexte Africain. Des opportunités pour, et contraintes à la participation de la jeunesse dans ces processus de réforme institutionnelle sont également identifiées et articulées. Le document a l'objectif d'informer la prise de décision autour de la question de savoir comment mieux assurer l'efficacité des processus de réforme institutionnelle au niveau national.

2. Objectifs d'étude

le principal objectif de l'étude était d'articuler les défis et opportunités évidents dans les réformes institutionnelles au niveau national en Afrique et identifier les voies par lesquelles les jeunes Africains peuvent effectivement participer dans de tels processus de réforme dans le cadre de l'agenda du développement d'une nation.

2.1 Objectifs spécifiques

- (i) Dans le cadre de la revue de la littérature sur l'état actuel des réalisations des réformes institutionnelles du secteur publique dans les pays Africains et au-delà et tirer des leçons pertinentes;
- (ii) Evaluer de façon critique les processus et les résultats des réformes institutionnelles du secteur publique spécifiquement en 5 pays d'études de cas (notamment l'Ethiopie, la Tanzanie, la Zambie, le Zimbabwe, le Ghana et le Nigéria), identifier leurs forces et faiblesses et tirer des leçons pertinentes;
- (iii) Identifier les opportunités pour la participation des jeunes dans les processus des réformes institutionnelles du secteur publique;
- (iv) Sur base des résultats de l'évaluation critique, recommander des options d'une politique appropriée, des stratégies et étapes institutionnelles pouvant permettre aux Etats Africains d'avancer vers les meilleures pratiques dans la gestion du secteur publique tout en permettant une plus grande participation des jeunes.

3. Méthodologie

Ce document est le résultat d'une étude documentaire qui explore les trajectoires des réformes institutionnelles du secteur publique dans plusieurs pays. En utilisant une approche descriptive, une revue extensive des publications et documents publics est utilisée pour examiner et documenter les réformes institutionnelles du secteur publique en 6 pays d'étude de cas en vue d'identifier les leçons clé pour les meilleures pratiques dans la restructuration du secteur publique. Des politiques et institutions pertinentes influençant les réformes ont été examinées en détails en vue d'identifier leurs forces et faiblesses. L'analyse des études de cas inclut systématiquement l'analyse des variations des résultats du développement au niveau national qui sont attribuables aux actions politiques et reconfigurations institutionnelles mises en oeuvre dans différents contextes politiques et structurels.

Alors que l'information globale sur la réforme du secteur publique est utilisée, le document se focalise spécifiquement sur les réformes institutionnelles du secteur publique dans les pays sélectionnés pour l'étude de cas qui aident dans l'illustration des moteurs clés pour et contraintes aux réformes en Afrique, les facteurs clés, les obstacles et opportunités pour la participation des jeunes dans les processus de réforme. La plupart des publications utilisées étaient obtenues dans les bases de données comme le "ISI Web of Knowledge", Scopus, JSTOR et EBSCO qui contiennent des articles de journal revus par les pairs. Une utilisation extensive du moteur de recherche "Google Scholar" a été faite pour accéder à d'autres publications pertinentes. Ceci a inclus les documents du gouvernement qui traitent directement du développement socio-économique et le trajectoire de la réforme institutionnelle des pays de l'étude de cas.

Suite aux contraintes de temps, des articles qui ont traité des thèmes spécifiques reflétant les diverses dimensions de la réforme institutionnelle dans le contexte de l'Afrique Su-Saharienne (SSA) ont été sélectionnées et revues. Ces thèmes sont: les fonctions primaires du secteur publique; les théories de la réforme du secteur publique; Les principales motivations de la réforme institutionnelle; les modèles de la réforme institutionnelle du secteur publique en Afrique et au-delà; les éléments de la réforme institutionnelle en Afrique; et les éléments fondamentaux de la participation des jeunes dans le processus de développement au niveau national. Somme toutes, 60 articles, ayant une pertinence directe avec les thèmes d'intérêt, ont été téléchargés. La plupart des articles ont présenté des dissertations qualitatives de la réforme institutionnelle en Afrique pour soutenir leurs arguments. Par conséquent, il n'y avait pas d'occasion de procéder à un échantillonnage systématique des données pour des méta-analyses. Par contre, le chercheur s'est concentré sur l'extraction et la synthèse de l'information et des données qui traitaient directement les questions clés et les domaines thématiques ciblés. A partir de l'analyse et la synthèse, des projets de recommandation pour traiter les impératifs de la participation des jeunes dans les processus de réforme nationale ont commencé à émerger.

3.1 Questions de recherche

L'étude s'est focalisée sur un nombre de questions recherche dures mais importantes qui semblent cruciales pour comprendre et redresser l'agenda de la réforme institutionnelle en Afrique. Elles sont notamment:

- (i) Quelles sont les fonctions primaires du secteur publique en Afrique?
- (ii) Quelles sont les principales motivations pour la réforme institutionnelle du secteur publique en Afrique?
- (iii) Quels sont les modèles de réforme qui ont prévalu dans la plupart des pays Africains où les réformes institutionnelles du secteur publique ont été tentées?
- (iv) Quels sont les principaux défis et opportunités rencontrés pendant le processus de réforme institutionnelle et comment est-ce que ces défis et opportunités peuvent-ils être redressés?
- (v) Dans ce paysage, quelles sont les opportunités pour que la jeunesse puisse être plus considérée et faire une contribution significative? En effet, quelles sont les obstacles spécifiques devrait-on surmonter pour permettre une plus grande participation dans les processus de réforme institutionnelle au niveau national?

4. Le cadre théorique et la définition des concepts clés

Le rapport des Nations Unies sur les points de l'agenda du développement post-2015 aux *institutions réactives et légitimes qui encouragent un espace politique ouvert, un accès à la justice et un gouvernement responsable et des institutions publiques* comme étant un point central pour l'atteinte des objectifs durables de développement (UN, 2013). Alors que ceci reflète un accord général sur l'ensemble des caractéristiques institutionnelles corrélées avec le développement économique, très peu est connu entre les théoriciens et praticiens à propos de ce qui constitue le type approprié et la conception des institutions efficaces (Bardhan, 2005). En conséquence, le débat à propos de la nature des institutions qui améliorent la performance socio-économique a été en cours depuis plusieurs décennies.

Cette étude est guidée par un cadre analytique de l'économie politique qui envisage les politiques, les institutions et une implication globale des parties prenantes comme élément clé dans les processus de développement au niveau national. Comme Bunse & Fritz (2012) l'indique, le dénominateur commun dans une approche d'économie

politique est une préoccupation centrée sur l'interaction des facteurs politiques et économiques – et en particulier avec les intérêts individuels et de groupe, les stimulations et les actions, les facteurs structurels et institutions. Ainsi, il s'agit d'un cadre auquel on peut recourir pour comprendre le contexte et les dynamiques dans lesquels des efforts et interventions de développement ont lieu, et spécialement les stimulations des parties prenantes variées qui portent sur les initiatives de réforme, telles que l'amélioration des secteurs publics (ibid). Le déploiement d'un tel cadre théorique requiert une bonne compréhension de la manière dont la participation des institutions et des parties prenantes influence ou affecte les résultats relevant des interactions entre les acteurs humains dans divers environnements sociaux et comment certaines institutions sont beaucoup plus efficaces que d'autres dans l'exercice d'influence sur le cours des interactions et développements humains (Schroeder, 2005).

Dans le cadre de cette étude, à la fois les institutions et les organisations formelles et informelles sont considérées essentielles pour l'allocation et l'administration durable des ressources publiques au niveau national. Les *Institutions* sont des configuration du pouvoir qui spécifient "qui décide quoi par rapport à qui". Ceux-ci constituent également des éléments régularisés du comportement entre les individus et les groupes dans la société ou '*les règles du jeu*' (voir North, 1990; Oakerson et Walker, 1997). En principe, le monde physique détermine ce qui est techniquement faisable alors que les institutions déterminent les obligations que les individus et les organisations doivent respecter dans l'opération de certains choix. Lorsque ces choix sont faits, des éléments discernables d'interaction émergent ce qui par la suite génère des résultats spécifiques. Principalement, les conditions existantes des structures institutionnelles, sociales, politiques et économiques et les politiques montrent le degré auquel les ressources du secteur publique sont utilisées de façon sage.

Dans ce cadre analytique, une attention particulière est placée entre les parties prenantes et les décideurs politiques, ainsi que des inter-relations multiples et des arrangements de partage de pouvoir entre acteurs variés dans le terrain politique publique. La contribution des multiples parties prenantes au processus de prise de décision est vue comme essentielle pour l'adéquation des décisions et programmes de développement connexes. Ainsi, en analysant les forces et faiblesses des réformes

institutionnelles du secteur publique, le besoin d'assurer la participation des jeunes et autres parties prenantes clés devient une nécessité incontournable.

4.2 Fonctions primaires du secteur publique en Afrique

L'administration publique est une caractéristique de toutes les nations en Afrique et ailleurs, sans considérer leur système de gouvernement. Depuis plusieurs siècles, il y a eu des centaines d'efforts individuels et collectifs pour étudier et cristalliser les concepts et principes clés relatifs à l'administration publique. La plupart des efforts souvent finissent par prendre des positions spécifiques à propos de ce que, pourquoi, comment et quand "une bonne administration publique" peut être supposée fonctionner de manière optimale. Essentiellement, l'administration publique est l'instrument par lequel le gouvernement fournit des services à ses citoyens tels que reflété dans les politiques, programmes, plans et projets que les départements du gouvernement conceptualisent et mettent en oeuvre (Lascoumes & Le gales, 2007). Gullick (1936) a rendu populaire le sigle POSDCORB qui aujourd'hui reflète la vision classique de la gestion administrative, que ce soit publique ou privée. Le sigle tient lieu de Planification (Planning), Organisation (Organizing), Recrutement du personnel (Staffing), Diriger (Directing), Coordonner (Coordinating), Rapporter (Reporting) et Budgétiser (Budgeting), comme fonctions clés de l'administration publique.

Aujourd'hui, comme c'est le cas depuis des siècles, l'administration publique est vue comme incluant certaines responsabilités pour déterminer les politiques et programmes des gouvernements et contrôler l'action du Gouvernement (voir Fayol, 1918; Gullick & Urwick, 1933; Stillman, 2009). Elle est souvent pratiquée au niveau national, provincial et local et en effet, les relations entre ces différents niveaux de gouvernement dans une même nation constituent un domaine émergent de préoccupation dans l'administration publique. Alors que les officiels élus sont souvent les plus visibles dans tout gouvernement, ce sont les travailleurs journaliers, ou 'bureaucrates', qui exécutent la plupart des tâches et fonctions que le gouvernement doit mettre en oeuvre (voir Henry, 1975; Peters & Van Nispen, 1998). Ils sont également supposés conseiller les officiels élus par rapport aux forces et faiblesses des programmes et politiques spécifiques de développement publique.

Souvent le paquet global des fonctions de l'administration publique dans la plupart des pays inclut la fourniture des services comme les soins de santé, la sécurité sociale, le logement, l'éducation, le transport, l'agriculture, l'émission des permis et licences, identifier les documents, certificats, et fournir des informations. En principe,

l'administration publique (aussi dénommée gouvernement) détermine la disponibilité de presque tous les besoins et services qu'une société ou un ménage normalement dispose. Il est aussi important de noter que depuis la publication du travail classique de Woodrow Wilson intitulé, "*The Study of Administration*" en 1887, la discipline de l'administration publique a subi plusieurs phases qui ont déterminé l'évolution des concepts et fonctions clés de la profession. L'article de Wilson a cherché à définir l'administration publique comme un domaine important en soi et séparé de la politique et de la science politique (voir Kettl, 2000; Stillman, 2009). En effet, son insistance sur la dichotomie entre *administration* et *politique* a donné la forme à certaines batailles théoriques les plus dures du domaine académique et s'est préoccupé de la théorie et la pratique de l'administration publique pendant longtemps (par exemple, voir Fayol, 1918; et Henry, 1975). De ces batailles théoriques, les principales fonctions de l'administration publique telles qu'on les voit aujourd'hui ont émergé. Essentiellement, le principal objectif de l'Etat c'est de servir la société sans perdre les ressources (Fayol, 1918; Gullick & Urwick, 1933). Néanmoins, il y a eu plusieurs cas dans lesquels il y a un mécontentement généralisé local et international de la machine d'administration publique de divers pays Africains.

5. Principales motivations de la réforme institutionnelle en Afrique

L'avènement de l'indépendance politique a donné à la majorité des pays de l'Afrique sub-saharienne (SSA) l'occasion de déterminer le mélange approprié des politiques et institutions publiques qui pourrait leur permettre d'aboutir à un développement socio-économique rapide. Ainsi, les premières et deuxièmes décennies de l'Afrique post-coloniale ont été témoins d'une situation dans laquelle il a été supposé qu'en participant et en intervenant directement dans les processus de développement socio-économique, l'Etat Africain cherche à aboutir à la stabilité macro-économique, stimuler la croissance nationale, redistribuer les résultats, fournir le bien-être social, et développer une infrastructure physique requise et créer des industries (voir Bangura, 1999; Nellis, 2006). La création et l'expansion phénoménale ultérieure du secteur d'entreprises publiques (SOE) dans divers pays sur le continent reflètent cette réalité (Zhou, 2001; Bangura, 2000; Owusu, 2012).

A la fin des années 1980, néanmoins, le consensus était que la contribution du secteur publique au développement économique et de loin inférieure aux attentes et avait

besoin d'être réformé (World Bank, 1994; Killick, 1995; Rammanadham, 1989; Cook and Kirkpatrick, 1988). Les entreprises publiques SOE qui étaient supposées fournir un surplus investissable au Gouvernement souvent exigeaient trop de subventions, ainsi imposant un lourd fardeau fiscal aux coffres de l'Etat (Nellis et Kikeri, 1989). En plus, la fonction publique était généralement caractérisée par des services médiocres, une corruption rampante et un patronnage. Au fil des années, jusqu'aujourd'hui, les vestiges de ces caractéristiques négatives restent très visibles dans les secteurs publics de la plupart des pays Africains. En conséquence, il y a souvent une pression écrasante des décideurs politiques internationaux (souvent dirigés par le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale, pour les pays Africains en vue de réduire le rôle des Etats dans l'économie en restructurant leurs entités du secteur publique et les ré-orienter vers une efficacité et efficience (voir Keyter, 2007). Le Tableau 1 synthétise certains des caractéristiques négatives du secteur publique dans l'Afrique post-indépendante.

Alors qu'un certain nombre d'études de cas internationaux donnent déjà une preuve démontrant que la réforme institutionnelle du secteur publique qui réussit est possible, Il y a aussi un grand nombre d'études de cas démontrant l'existence des obstacles profonds aux réformes. Par exemple, la transformation réussie de Singapour et autre 'Tigres Asiatiques' des nations pauvres et supposées 'arriérées', par la mise en oeuvre des uniques réformes institutionnelles, en des Nations-Etats réussis et modernes par surprise, démontre au-delà du doute que 'avoir de bonnes bases' dans le contexte est très crucial (voir Kuan Yew, 2000). Acemoglu & Robinson (2012) a étudié un grand nombre de pays dans les pays en développement et démontré de façon convainquante que les pays peuvent seulement échapper à la pauvreté lorsqu'ils mettent en place des institutions économiques appropriées, spécialement la propriété privée et une compétition saine. En plus, ils ont argué que les pays sont plus susceptibles de développer les bonnes institutions lorsqu'ils disposent d'un système politique pluraliste avec compétition pour les postes politiques, un grand électorat, et une ouverture aux nouveaux leaders politiques.

Tableau 1: Sommaire des faiblesses courantes du secteur publique en Afrique

Faiblesses	Symptômes/ impacts
Faible capacité de fourniture des services publiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faible capacité du personnel; ▪ Faible capacité technique et compétence dans les systèmes administratifs.

Centralisation organisationnelle et gouvernance de haut en bas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Insistance sur le processus (bureaucratie) au lieu du processus basé sur les résultats; ▪ Emplois permanents sans chance d'innovation entre les employés.
Monopoles de service	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de production non compétitif et non redevable; ▪ Faibles stimulations pour l'efficacité de la production; ▪ Structures organisationnelles monolithiques gigantesques et inefficaces pour les sociétés étatiques (entreprise publiques) fournissant des services dans les secteurs clés sans aucune compétition avec les sociétés privées.
'isolation sociale', faible transparence et participation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exclusion sociale basée sur le processus et 'professionalisme normal'; ▪ Biaisé intérieurement, structures de stimulation non réactives.
Mauvaise évaluation organisationnelle et mécanismes de redevabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faibles mécanismes d'évaluation; ▪ Peu de mécanismes d'évaluation externe (sociale).

Source: Adapté de Andrews & Shah (2003)

A un autre niveau général d'analyse, la réponse aux conditions socio-économiques et politiques en déchéance ainsi qu'à la pression de la réforme institutionnelle exercée par les décideurs politiques internationaux a été que les Etats Africains embarquent sur les programmes de réforme structurelle au niveau national avec l'intention spécifique de redresser les défaillances de la performance du secteur public (Owusu, 2012). Nanmoins, les éléments clés des réformes ont certaines fois été contradictoires puisque différentes forces sociales les tirent vers différentes directions. Par exemple, il y a souvent des tensions entre, d'une part, les préoccupations pour l'efficacité et dérégulation du marché, et les questions de redevabilité et équité, d'autre part (voir Gibbon, et autres 1992; Larbi, 2001). En pratique, Il a généralement été difficile de satisfaire simultanément les objectifs de l'équité et efficacité sociale.

Une exploration de la littérature disponible révèle que la mise en oeuvre des réformes institutionnelle du secteur public en SSA est souvent fortement influencée par une série d'agendas et circonstances internationaux et locaux pouvant mener aux différences significatives dans les résultats dans différents pays (voir Mamdani, 1991; Gibbon et autres, 1992; Stein, 1992; Mosley et Weeks, 1993; Polidano et Hulme, 1997). Elle révèle également qu'au fil du temps, plusieurs chercheurs sont devenus de plus en plus pessimistes à propos de la condition du développement des SSA post-indépendants. En effet, un sens de profond pessimisme à propos des perspectives de développement pour les SSA s'insinue beaucoup dans la littérature,

étant donné leurs faibles institutions, des réformes économiques non impressionnantes, et les défis des ressources (Bluedorn et autres, 2014). Par exemple, Edigheji (2005) conclut de façon rassurée que l'histoire des Etats Africains de la période post-indépendance est celle des échecs démocratiques et développementaux graves et une faible performance économique.

Il est maintenant apparent qu'après plus de cinq décennies d'indépendance, la plupart des pays sur le continent restent toujours caractérisés par le sous-développement. Des preuves pour cet état de développement peuvent se retrouver dans n'importe quels indicateurs sociaux et économiques que l'on se doit d'analyser (voir Banque Mondiale, 2008). En revanche, l'échec des Pays SSA à soutenir l'accélération de leur croissance économique a dévié l'attention des décideurs politique et théoriciens des questions générales relatives aux priorités du développement socio-économique post-colonial pour les ingrédients manquants en vue d'aboutir à une politique macro-économique et institutions d'administration publique plus robuste. Même si de bonnes politiques ont été identifiées dans divers pays SSA, dans plusieurs cas, elles n'ont jamais été adoptées ni mises en oeuvre avec tout le sérieux qu'elles méritent (Owusu, 2012). Ainsi, la pertinence continue des discours sur les processus de réforme institutionnelle au niveau national sur tout le continent.

5.1 Modèles de réformes institutionnelles en Afrique

Il est actuellement communément convenu que cette réforme institutionnelle du secteur public en Afrique s'est principalement focalisée sur des questions de stabilité fiscale, efficacité managériale, renforcement des capacités, redevabilité publique, promotion de la pluralité dans les institutions du gouvernement central, et décentralisation du pouvoir aux autorités locales (Voir Bangura, 2000). Dans ce relief, le terme '*réforme*' est utilisé pour décrire plusieurs changements des ajustements minimes sur les arrangements de gestion aux changements considérables et fondamentaux de propriété et gouvernance des institutions publiques (Commission Européenne, 2009). Essentiellement, la réforme institutionnelle du secteur public est l'art et la science de faire un travail mécanique du secteur public. C'est à propos d'un changement délibéré des structures et processus d' interverrouillage au sein du secteur public qui définit comment les ressources financières et physiques sont déployées et rapportées (voir World Bank, 2012). Le tableau 2 synthétise les

principaux domaines thématiques de la focalisation continuant les réformes institutionnelles Africaines.

Tableau 2: Principaux éléments et thèmes de la réforme en Afrique

Élément	Thèmes
Réduction administrative et stabilisation macro-économique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalisation de la discipline fiscale; ▪ Privatisation; ▪ Réduction; ▪ Restructuration du paiement.
Renforcement des capacités	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des aptitudes (souvent centralisées); ▪ Développement du processus formel (souvent centralisé).
Gestion basée sur les résultats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focalisation sur le débit (ou résultats): le client compte; ▪ Principe subsidiaire en gestion (intra-gouvernemental); ▪ Gouvernement puisqu'une affaire a besoin des outils d'affaires; ▪ Principes subsidiaire (inter-gouvernemental); ▪ Production d'un compétitif; ▪ Service à la clientèle; ▪ Gouvernement réactifs aux besoins des citoyens (puisque'ils valent plus que les clients).
Décentralisation & participation citoyenne accrue	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implication du citoyen dans la prise des décisions (démocratie directe); ▪ Décentralisation comme déconcentration des pouvoirs (Redevabilité locale)

Source: Andrews & Shah (2003)

Une exploration de la littérature pertinente révèle aussi que trois principales "générations" ont caractérisé les tentatives de transformer les institutions du secteur public en Afrique. La réforme du secteur a principalement signifié la réduction du rôle et la dimension des départements du gouvernement, qui étaient jugés pertinents pour aboutir à la stabilité macro-économique. Ces idées étaient étayées par les réformes de la première génération "*quantitatives*" et les réformes de la deuxième génération "*qualitatives*" qui étaient mises en oeuvre à travers l'Afrique avec l'appui de la Banque Mondiale (Owusu, 2012). La première génération est celle qui est finalement communément associée avec les programmes économiques d'ajustement structurel (ESAP). Elle a été principalement concernée par l'équilibre général fiscal au niveau national et des politiques commerciales. Elle a aussi souvent été une pré-condition pour l'aide et les crédits de la Banque Mondiale et du FMI (ibid).

Les principales conséquences de la poursuite des budgets nationaux et des forces dégradantes du secteur public étaient des politiques de repli et de re-définitions des rôles de l'Etat. Elle a aussi signifié la mise en oeuvre des structures managériales et bureaucratiques relatives d'ordre, discipline et contrôle (Commission Européenne, 2009). La deuxième génération des réformes était les intervention de suivi consistant

en le renforcement de la gouvernance et la qualité des services publics. Elle a nécessairement inclus une focalisation plus accrue sur l'intégrité de la mécanique des réformes du service public, la transparence, la redevabilité et l'anti-corruption. Elle incluait aussi le fait d'essayer de corriger certains problèmes de la fonction publique, notamment le faible salaire et la motivation des fonctionnaires (Ibid). Il est également nécessaire de reconnaître qu'à la fois la première et la troisième génération des réformes étaient préoccupées par l'économie et (dépenser moins) et l'efficacité (améliorer la productivité).

La troisième génération des réformes est celle qui est finalement communément associée avec le paradigme de '*la nouvelle gestion publique*' (NPM). Elle cherche à utiliser le marché et les mécanismes quasi-marché pour gouverner les départements gouvernementaux ainsi que l'adoption et l'application des '*méthodes de gestion*' qui sont normalement utilisés dans le secteur privé, spécialement dans le recrutement, la promotion, la gestion de la performance, la conception et livraison du service au sein des institutions du secteur public (voir Larbi, 2001; Andrews & Shah, 2003). McCourt (2013) catégorisent les modèles de réforme en 6 différentes catégories et un mélange de l'une ou l'autre des 3 principales catégories peut être appliqué sous chacune de ces 3 principales catégories de réforme, selon les choix politiques opérés dans un pays quelconque au moment de la conception de la réforme.

Les gouvernements qui ont adopté le NPM plus tôt ont tenté de poursuivre d'autres réformes pour corriger les problèmes de fragmentation, de faible cohérence politique, et le manque de direction centrale qui ont souvent résulté en des efforts de réforme. Ainsi, les réformes de la 'troisième génération' sont conçues pour restaurer la coordination et la cohérence ainsi que l'amélioration de la performance globale du secteur public (voir Larbi, 2001; Commission Européenne, 2009). Le tableau 3 synthétise les composantes clés que l'on peut trouver dans toutes ces phases de réforme ainsi que les problèmes spécifiques qu'elles étaient supposées redresser. C'est dans la deuxième et sixième dimensions indiquées dans le Tableau 3 que les questions d'implication active des jeunes et une large participation des parties prenantes gagnent plus de visibilité.

Tableau 3: Principaux problèmes et approches de réforme du service publique

Problème	Principale approche	Principale période d'activité
1. Comment peut-on mettre le gouvernement sur la voie de l'ordre et l'efficacité?	- administration publique 'Wébérienne' et les renforcement des capacités insistant sur la méritocratie	Période post-indépendance
2. Comment peut-on rapprocher le gouvernement de la population à la base?	- Décentralisation	Des années 1970 à nos jours
3. Comment rendre le gouvernement plus accessible?	- Réforme des systèmes de paiement et d'emploi - Commercialisation &/ privatisation des SOE	Les années 1980 et 1990
4. Comment peut-on faire pour que le gouvernement puisse agir mieux et atteindre les objectifs clés?	- Nouvelle gestion publique - Commercialisation &/ privatisation des SOE	Des années 1990 à nos jours
5. Comment peut-on rendre le gouvernement plus honnête?	Intégrité, transparence, redevabilité et réformes anti-corruption	Des années 1990 à nos jours
6. Comment peut-on rendre le gouvernement plus réactif aux citoyens?	Réformes de 'haut en bas'	Fin des années 1990 à nos jours

Source: Adapté de McCourt (2013)

Dans certaines circonstances, les efforts de réforme institutionnelle au niveau national étaient mis en œuvre selon une grande conception, dans laquelle tous les aspects de gestion des ressources financières, humaines et des services sont modifiés en même temps (la prétendue "*approche big-bang*" à la planification du développement). Dans d'autres circonstances, les réformes étaient entreprises de manière progressive, fixant des problèmes de base d'abord avant d'avancer vers des solutions plus compliquées (voir la Commission Européenne, 2009). La commercialisation et la privatisation des entreprises publiques (SOE) traversent toutes les générations des réformes institutionnelles du secteur publique.

6. Etudes de cas de la réforme institutionnelle en Afrique

Dans les paragraphes précédents de cette étude, il a déjà été indiqué que plusieurs pays Africains ont tenté de concevoir et mettre en œuvre des réformes institutionnelles au niveau national et des résultats ont été mélangés. Ce paragraphe est dédié à la présentation des études de cas choisis en Afrique de l'Est, du Sud et de l'Ouest. Les études de cas servent de vitrine et sont symptomatiques des expériences de réforme institutionnelle au niveau national que l'on peut rencontrer dans plusieurs parties du continent.

6.1 Tanzanie

La Tanzanie a une histoire des réformes institutionnelles au niveau national qui s'étendent sur deux décennies avec des réussites mixtes (voir Morgan & Baser, 2007). A partir de la Déclaration d'Arusha de 1967 jusqu'à la fin des années 1980, la Tanzanie a connu une expansion dramatique du rôle d'Etat dans tous les domaines de l'économie. Les entreprises publiques, qu'elles soient nouvellement créées ou expropriées du secteur privé, étaient considérées comme la force motrice de la croissance économique (Lufunyo, 2013). Pendant cette période, l'interférence politique a augmenté, et la fonction publique est devenue une source de patronage, népotisme, corruption et influence. Comme l'économie socialiste n'a pas pu donner les dividendes attendus, les finances publiques étaient serrées et les niveaux réels des salaires de la fonction publique se sont empirés d'année en année alors que la livraison du service dans le secteur a chuté de façon significative, d'où le besoin de la réforme (Graham & Richard, 1999).

D'autres facteurs critiques de la réforme comprenaient le désir de détermination du marché; l'insatisfaction du public par rapport à la prestation des services; une demande accrue de la participation des citoyens dans la prise de décision; et une désillusion avec le standard de la gestion des ressources du secteur public (Therkildsen, 2000; Njunwa, 2005; Banque Mondiale, 2013). Ainsi, la Tanzanie a formellement adopté un programme de redressement économique en 1986 (Muganda, 2004). Selon Caulfield (2004) les objectifs poursuivis étaient d'atteindre un service public réduit, bien payé, efficace et effectivement performant. La Tanzanie a depuis lors poursuivi des réformes et fait des réalisations significatives: la stabilité macro-économique a été atteinte et un grand nombre de réformes structurelles terminées (Stevens & Teggegan, 2004).

L'ajustement du pays et le processus de réforme a été progressif et plus prudent mais stable, profond et durable (Muganda, 2004). Soutenu par la Banque Mondiale et les autres, des améliorations significatives dans la gestion et la redevabilité du public étaient réalisées sous l'administration du Président Mkapa s'étendant de 1995-2005 (Morgan & Baser, 2007). Mkapa a été prouvé l'un des plus réformistes et a initié un progrès promettant dans le traitement d'un nombre global de réformes (Stevens & Teggegan, 2004). Les réussites clés incluent un système informatique amélioré de gestion financière intégrées connectant tous les ministères et sous-trésoreries régionales au système central au ministère des finances; un cadre des dépenses de moyen terme (MTEF) évalué par des comités parlementaires; l'adoption des normes internationales comptables; une plus grande indépendance de l'Office National d'Audit; et une conformité accrue dans le domaine de l'approvisionnement (Lufunyo, 2013). Des évaluations détaillées pour la participation du citoyen dans la planification et la prise de décision par Stevens & Teggegan (2004) ont indiqué que il y avait une amélioration significative.

Il y a d'autres auteurs et chercheurs, néanmoins, qui arguent que la performance de la fonction publique est restée douteuse et a été trouvée lacunaire sur bien des points. Par exemple, Issa (2010) argue qu'une très grande centralisation de la mise en oeuvre des réformes ont en réalité affaibli la propriété des réformes dans les institutions exécutantes et a plutôt souligné le besoin d'une réforme basée sur la demande. Le patronage est resté prépondérant dans le secteur et l'actuel Président semble travailler pour redresser ce défi. De même, le paiement du pays et les politiques stimulantes ont échoué puisque les leaders politiques n'ont pas hésité d'augmenter les salaires du secteur public avant les élections (ibid). L'usage efficace des ressources publiques reste toujours en retard et l'approvisionnement est resté susceptible d'influence politique et la corruption. En plus, la redevabilité reste faible et les audits sont rarement effectués (Njunwa, 2010).

Selon la littérature existante, un nombre de facteurs se montrent principaux comme contribuant au progrès limité et la durabilité des réformes. Ceux-ci incluent:

- Incompatible/absence de leadership du haut, particulièrement après 2005 et le manque d'engagement du gouvernement pour réduire la discrétion bureaucratique et la corruption (voir Therkildsen, 2000);
- Mauvaise communication de l'objectif de réforme et faible demande de la bonne gouvernance par la société civile;
- Les rivalités politiques: malgré l'appartenance au même parti, Kikwete cherchait à se distinguer nettement de son prédécesseur et a défini de nouvelles priorités;
- La perception du gouvernement que la capitale politique avait besoin de la mise en oeuvre effective des réformes est plus large que les avantages des réformes;
- La nature du processus de réforme basé sur le bailleur; et
- Suite à l'effet combiné du manque de focalisation sur un gain rapide de la prestation des services, et le

manque de sélectivité dans la fourniture de l'appui financier et technique aux ministères, départements et agences, les réformes n'ont pas pu bâtir une forte circonscription en faveur de la réforme et des citoyens individuels n'ont pas vu des résultats tangibles, comme de nouveaux systèmes étaient presque invisibles pour eux alors que les agences d'exécution n'ont pas pu améliorer les services (voir Lukumai, 2006);

- La principale poussée du programme de réformes est allée contre la principale philosophie du parti au pouvoir, qui a initialement résisté à la réforme, et a ainsi forcé une faiblesse significative des principes de méritocratie et de sélectivité après le changement de l'administration de 2005;
- Il a également été clair que la vision du programme de changement est venu du haut; le leadership politique et technique a perçu un besoin de changement. Dans ces conditions, le programme a été orienté et imposé. Il n'était pas participatif. En effet, il devait l'être, les fonctionnaires étaient tellement démoralisés qu'ils n'avaient ni le désir ni la capacité d'entraîner le changement eux-mêmes (voir Stevens & Tegeman, 2004).

La Tanzanie était initialement prisée comme un exemple de meilleure pratique rendue possible par un sens plus établi de nationalisme comparé à plusieurs pays du SSA, mais depuis 2005, les réformes ont stagné et certains éléments se sont inversés (voir Morgan et autres., 2010). Néanmoins, une fenêtre d'opportunités pour plus d'une réforme sectorielle limitée peut maintenant s'ouvrir avec une plus grande gouvernance démocratique, une supervision croissante, et des médias plus forts (Charlie et autres., 2014). En effet, dans les années les plus récentes, les réformes en cours en Tanzanie, et particulièrement des politiques économiques de libéralisation, ont réformé l'environnement d'affaires du pays, avec des acteurs privés reprenant la production et la distribution alors que le gouvernement assume le rôle de facilitateur et régulateur (Booth et autres., 2014). Ainsi, la Tanzanie a maintenant fait un progrès significatif dans la réforme de l'économie, et créant un environnement favorable pour le fonctionnement du secteur privé .

6.2 Ethiopie

Il y a une carence généralisée de littérature sur les réformes institutionnelles Ethiopiennes. Néanmoins, une narration détaillée par Nigus (2013) révèle qu'au début des années 1990, le gouvernement a lancé un programme d'ajustement structurel qui embrasse la réforme de la fonction civile comme l'une des composantes clés. La première phase de réforme (1991-1996) s'est focalisée sur les institutions gouvernementales et astreint les fonctionnaires à réduire la dimension du secteur. La deuxième phase a été lancée en 1996. Elle a été principalement constituée par cinq sous-programmes qui incluaient le système de gestion de haut niveau; la gestion des dépenses et de contrôle; la gestion des ressources humaines; la prestation des services; et l'éthique dans le service. Les sous-programmes étaient davantage subdivisés en un certain nombre de projets (Emnet & Habtamu, 2011). Néanmoins, les évaluations du progrès dans la mise en oeuvre de ces sous-programmes en 2001 par le gouvernement a révélé qu'ils étaient en deça des attentes. Ceci était attribué à un certain nombre de facteurs incluant le programme de réforme étant trop focalisé sur les aspects techniques plutôt que sur le changement d'attitudes de la main d'oeuvre; un début impulsif de la mise en oeuvre; et le manque du leadership politique engagé (voir Mesfin, 2009).

Un programme d'appui au renforcement des capacités du secteur publique a été ainsi lancé comme faisant partie des fonctionnaires (ibid). Avec l'appui d'un consortium des bailleurs, les principaux objectifs du programme étaient articulés pour:

- améliorer l'échelle, l'efficacité et la réponse de la prestation des services publics au niveau national, régional et local;
- améliorer les capacités des citoyens pour participer plus efficacement dans l'orientation de leur propre développement;
- promouvoir la bonne gouvernance et la redevabilité; et
- promouvoir la réorientation du processus d'affaires comme une initiative clé de gestion, particulièrement dans ces ministères qui interfacent directement avec le secteur privé (voir Nigus, 2013).

Depuis lors, un nombre de réussites ont été réalisées qui pourraient être attribuables à l'effort de réforme institutionnelle. Celles-ci incluent:

- Il a été remarqué des améliorations notables d'efficacité dans les Ministères du Commerce et Industrie, particulièrement en termes d'émission des licences pour de nouvelles affaires. Par exemple, le temps d'émission d'une licence de commerce a été réduite passant d'une moyenne de 8 jours à 93 minutes, résultant ainsi en des niveaux très élevés de satisfaction des clients parmi la clientèle du Ministère. Le temps d'enregistrement de société a été réduit passant de 2 jours à 34 minutes (voir Mesfin, 2009).

Les réformes de prestation des services dans le pays restent toujours un processus en cours. La réorientation du processus d'affaires a été introduite dans divers ministères et à tous les niveaux d'entités gouvernementales. Il y a eu une introduction de la Charte des Citoyens par le Ministère de la Fonction Publique et le changement de la stratégie de communication dans certaines régions (MoFED, 2012). Malgré la contribution des efforts de réforme dans le recadrage et restructuration du secteur public pour un meilleur développement socio-économique de l'Ethiopie, il y a eu un syndrome de mise en marche et en arrêt pour soutenir la réforme (Tilaye, 2007). La littérature disponible indique que la mise en oeuvre des réformes de la fonction publique en Ethiopie fait face aux défis relatifs au manque d'une intégration propre et une approche séquentielle (Mesfin, 2009). Il y a aussi beaucoup d'incompatibilités dans le système d'évaluation de la performance (Teka, Fiseha et Solomon, 2007).

Certains fonctionnaires ont toujours eu à résister au changement et il y a manque de redevabilité dans le système de gestion de la performance (voir Eshete, 2007; Tesfaye, 2007). Suite aux objectifs mal communiqués de performance, il y a un mauvais sens général de propriété parmi les fonctionnaires et les citoyens (Solomon, 2007). D'autres défis incluent la prévalence de la disponibilité technologique inefficace, mauvaise culture de travail en équipe parmi les fonctionnaires, absence d'un bon système de rémunération bien conçu et mis en oeuvre (Tilaye, 2007; Emnet & Habtamu, 2011). Il y a aussi le manque de sensibilité du côté des demandeurs de service par rapport à leurs droits et devoirs et responsabilités du fonctionnaire (Mesfin & Taye, 2011).

6.3 *Zambie*

Comme dans d'autres pays Africains, la croissance phénoménale du secteur public en Zambie après l'indépendance a été mise en parallèle avec une prolifération des SOE dont la principale fonction était de mettre en oeuvre les politiques économiques gouvernementales alors que le salaire tient compte de la justice sociale et l'équité. Cette situation mène non seulement vers une forte croissance de l'effectif des employés recrutés par le secteur public et les SOE mais a accompli la tâche de gérer efficacement ce secteur en expansion de plus en plus trop compliquée (Mulikita, 1996; Tangier, 2002). Il a également été noté qu'il n'y avait pas de lien logique entre la performance de la bureaucratie et le volume croissant des ressources dépensées par an dans la gestion de la fonction publique. Les subsides du gouvernement sur les articles de première nécessité comme le carburant, le pain, le blé, le sucre et le principal aliment de base du pays, le repas de maïs ont constitué la pulve grave sur les ressources fiscales de la trésorerie nationale qui étaient dans tous les cas financées par des recettes de la vente du Cuivre (Mulikita, 2000; Mulimbika et al. 2015). Mais lorsque les prix du cuivre ont chuté à la fin des années 1980 sur les marchés internationaux, la Zambie a connu une profonde crise économique qui a provoqué le recours à la réforme institutionnelle au niveau national.

En 1991, Le Mouvement pour la Démocratie Multiparite (Movement for Multiparty Democracy, MMD) a gagné les premières élections libres basées sur un engagement à la mise en oeuvre d'un ajustement structurel global et la promesse de plus de transparence et de gouvernance responsable (Bratton & Liatto-Katundu, 1994). Le gouvernement MMD a globalement embrassé l'orthodoxie de l'ajustement structurel économique, auquel le précédent régime socialiste sous Kenneth Kaunda avait farouchement résisté. A la prise des fonctions, le nouveau gouvernement a créé une agence de privatisation de la Zambie et l'a mandaté de privatiser l'immense secteur SOE qui avait connu une croissance prolifique à l'époque d'un parti unique (Rakner, 2003).

Dans le contexte d'une politique parallèle, le gouvernement a annoncé sa détermination à réduire sensiblement la fonction publique en vue de la rendre beaucoup plus basée sur le besoin du client ainsi que renforcer la réponse aux besoins de la population en général (Tangier, 2002). Ainsi, le programme beaucoup prisé de réforme de la fonction publique en Zambie était officiellement lancé en 1993. Le programme était principalement constitué par une focalisation sur la stabilisation macro-économique; la réduction du secteur public; la libéralisation économique; la privatisation des avoirs de l'Etat; et les réformes agricoles (voir Mulimbika et autres 2015). Initialement, il y avait une opposition considérable, qui a confiné le processus de privatisation au début des années 1990. Néanmoins, une pression accrue des bailleurs a forcé le gouvernement à accélérer le processus de manière à ce que jusqu'en 1997, plus de trois quarts des entreprises publiques avaient été vendues ou fermées (Bigsten & Kiwizzi-Mugerwa, 2000).

L'impact de la privatisation sur la structure d'emploi était très significatif. Par exemple, jusqu'en 1998 la

dimension du secteur para-Etatique avait rapidement diminué passant de 16% à 4% de l'emploi total. En plus, après 1998 une majorité des SOE restantes relevaient des secteurs des mines et du transport, dont tous les deux ont par conséquent avancé vers la privatisation (voir la République de la Zambie, 2002; Thurlow & Wobst, 2006). Néanmoins, le climat macro-économique instable et l'incertitude autour de l'engagement du gouvernement aux réformes ont rendu les marchés nouvellement libéralisés non attrayants pour l'investissement du secteur privé (Rakner *et autres.*, 1999). Plusieurs industries, soit en faillite ou licenciant plusieurs employés dans l'effort de réduire la capacité excessive et re-déterminer l'efficacité (Mulikita, 2002). L'emploi de manufacture a réduit jusqu'à un taux moyen annuel de 5.9% pendant la période de 1991 à 1998.

Il apparaît que les réformes institutionnelles en Zambie ont conduit vers un chômage et une migration massive et ont changé l'intensité des compétences requises pour plusieurs secteurs (voir Rakner *et autres.*, 1999). Malgré que ce soit nécessaire pour arriver à une croissance économique à long terme, l'impact à court terme des réformes structurelles était très négatif pour la plupart des ménages urbains et à faibles compétences qui étaient les plus terriblement désorganisés par la montée du chômage et changement des profils d'emploi (ibid). Il est néanmoins important de noter que le processus de réforme économique a avancé de façon significative les premières années, et des changements importants dans le régime de la politique économique étaient mis en oeuvre entre 1991 et 1994. Pendant les deux premières années, le gouvernement avait terminé la libéralisation du régime du commerce externe et local en éliminant les tarifs, en libéralisant les taux de change et les taux d'intérêt. Néanmoins, le rythme initial n'a pas été maintenu par la suite.

En général, les données de la Zambie en ce qui concerne les réformes institutionnelles aujourd'hui présente une image mixte (Stevens & Teggegan, 2004). Une étude détaillée par Rakner (2003) a également catégorisé les données de la réforme économique de la Zambie dans les années 1990 comme '*excessivement complexes et mixtes*'. Par exemple, malgré les principaux changements atteints, plusieurs aspects importants de la réforme économique n'étaient pas mis en oeuvre par la suite ou étaient mis en oeuvre de manière incorrecte pendant les deux premières administrations du MMD. Ainsi, la Zambie a rejoint la vaste majorité des gouvernements de réforme en Afrique qui étaient entrés dans une '*zone grise transitionnelle*' et bloqués dans un '*syndrome de réforme partiel*' caractérisé par une crise économique permanente (voir Van de Walle, 2001; Carothers, 2002). Un facteur clé souligné par d'autres chercheurs est que la libéralisation politique a ré-introduit des élections multipartites et des libertés civiles en Zambie sans nécessairement résulter en une participation civique accrue (Stevens & Teggegan, 2004). Ainsi, l'influence des associations d'intérêt a réduit suite aux processus de libéralisation économique et politique. Ceci suggère que les coalitions d'intérêt situées au sein des gouvernements et la bureaucratie étaient plus influentes que les associations indépendantes d'intérêt en terme d'opposition et reporter les réformes (ibid).

Le programme de privatisation des SOE poursuivi par le gouvernement de la Zambie depuis 1992 a fait l'objet d'une série d'évaluations contentieuses. Pour certains chercheurs et praticiens, il est considéré comme un programme modèle, et peut-être l'un des plus réussissants en Afrique (voir Campbell-White & Bhatia, 1998). Pour d'autres, il s'agit ici d'une expérience profondément sans fondement qui a permis une acquisition corrompue des avoirs par ceux qui sont affiliés au parti au pouvoir. Thurlow & Wobst (2006) mentionnent que malgré que ces réformes fussent supposées stimuler la croissance et diversifier l'économie, la croissance du PIB est restée stagnante à 0.2% durant les années 1990. Néanmoins, il y a une preuve d'une croissance renouvelée en Zambie plutard même dur, il est difficile de déterminer si oui ou non cette croissance est directement attribuable aux réformes institutionnelles (ibid).

Pendant les réformes, le gouvernement a développé une grande documentation des société civiles de consultance lors des préparations du programme. Selon Stevens & Teggegan (2004), nombreux ateliers avec plusieurs segments de société ont été tenus dans toutes les provinces dans la préparation des programmes de réforme du service publique. Néanmoins, cet effort a résulté en des listes de souhaits et un défaut de faire des choix fermes. Même la campagne d'information publique n'avait pas bien réussi, alors qu'elle était supposée garder le public informé des objectifs, activités, et les résultats attendus et réels à travers des communiqués de presse et conférences de presse ainsi qu'un site web du programme (ibid). En effet, la première phase des réformes ne sont pas allées au-delà des études et discussions des groupes de réflexion pour vérifier les opinions des citoyens sur la qualité de la prestation des services et les avantages potentiels de la décentralisation. La deuxième phase récemment conçue maintenant envisage des chartes des citoyens et des enquêtes de prestation des services, accédant progressivement à une société civile vocale (voir Yezi Consulting & Associates, 2013).

6.4 Zimbabwe

Suite aux politiques socialistes adoptées aussitôt après l'indépendance, le secteur public en Zimbabwe s'est étendu rapidement - de 45.000 employés à l'indépendance en 1980 à 192.000 jusqu'en 1990 (Chimhowu A., 2010). Ceci a résulté en une bureaucratie bouffie caractérisée par la lourdeur administrative, la corruption, l'inefficacité et d'autres mauvaises pratiques typiques pour la nouvelle période d'indépendance (voir Gordon-Somers et Khosa, 2006; Berejena, 2011). Le nombre de SOE a augmenté passant de 20 en 1980 à plus de 40 dans les années 1990 opérant dans presque tous les secteurs de l'économie (Godana et Hlatshwayo, 1998; Zhou, 2001). Les subsides et dons du gouvernement octroyés aux SOE ont malheureusement conduit aux grands déficits budgétaires élevés qui, jusqu'en 1990, en moyenne 10% du Produit Intérieur Brut (GOZ, 1991). Toutes ces pressions internes ont conduit à la réalisation de la politique nationale et la réforme institutionnelle était nécessaire. En plus de ces pressions intérieures, la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International (FMI) pressaient pour la réforme du secteur public dans le monde en développement et a fait d'une adoption de la 'libéralisation économique' une condition préalable pour l'équilibre du soutien au paiement.

Depuis lors, le Zimbabwe a entrepris 3 différentes phases de réforme institutionnelle qui n'a pas nécessairement produit les résultats attendus. La première phase de réforme, guidée par le cadre ASAP guidé par le FMI, a couru de 1991 à 1996. Ces principaux objectifs inclus dans la réforme des fonctions du département du gouvernement pour les rendre plus efficaces et effectives tout en éliminant les duplications. Entre autres choses, elle a cherché à réduire la dimension de la fonction publique d'au moins 25% par des licenciements (Berejena, 2011). Quelques 23.000 travailleurs (12%) sont sortis de la liste des salariés de la fonction publique presque immédiatement et le nombre de ministères a été réduit passant de 27 à 16 jusqu'en 1995 (Moyo, 1998; Bangura, 2000). Les règlements et procédures existants de la fonction publique étaient aussi revus et redéfinis pour appuyer la gestion de la performance (Berejena, 2011). Les licenciements ont causé un ressentiment parmi les fonctionnaires, les coûts du paquet de séparation étaient élevés, et la mise en oeuvre était corrompue. Ainsi, le programme a été abandonné en 1995 (Makumbe, 1997).

Le programme était manifestement non durable politiquement, parce qu'il exigeait au gouvernement de démanteler les réalisations sociales de son secteur dans les années 1980, particulièrement dans le secteur de la santé et éducation (PNUD, 1998; Masunungure et Chimanikire, 2007). Un effectif important du personnel compétent ont quitté le service au fur et à mesure que les salaires réels diminuaient (Moyo, 1998). La deuxième phase des réformes était mise en oeuvre de 1998 à 2003. Le principal objectif incluait la re-focalisation du gouvernement sur ses entreprises clés en soustrayant, commercialisant et privatisant les fonctions d'affaires non clés (ibid). Il s'est aussi concentré sur le renforcement de la performance et prestation des services, en mettant en avant les citoyens et en promouvant la bonne gouvernance. Berejena (2011) décrit la seconde phase comme essentiellement une continuation d'une entreprise incomplète. Un nouveau système public de gestion financière était introduit en 1999, réduisant l'indiscipline financière parmi les ministères responsables et réalisant des réductions significatives en termes des dépenses non autorisées et la fraude (Madambi, 2011). A la fois dans la première et deuxième phase des réformes, la qualité de et accès aux services publics ont sensiblement diminué en santé, éducation et autres secteurs sociaux (Botchwey *et autres*, 1998; PNUD, 1998).

Les programmes de réforme eux-mêmes sont restés trop lents et, dans certains ministères, n'étaient pas mis en oeuvre du tout (Makumbe, 1997). Batley (2004) déclare que la première et la deuxième génération des réformes au Zimbabwe étaient lents et regroupés. Les facteurs clés incluait un faible engagement politique aux réformes imposées par les bailleurs, peur de détruire les relations patron-client, et une préoccupation sur la possibilité de perdre d'importantes sources de recettes publiques (Makumbe, 1997). Puisque le gouvernement a négocié et mis en oeuvre les programmes de réforme, par tous les moyens, 'le maintien du statu quo' a été perpétué. Pour l'essentiel, le gouvernement n'a pas encouragé la participation d'importantes circonscriptions comme les entreprises privées, les ONG, la jeunesse et les citoyens, plutôt choisissant une approche de haut en bas (Kherallah *et al*, 2000). En même temps, le gouvernement lui-même n'a pas éprouvé le sens de propriété nécessaire pour soutenir l'effort de réforme (Stein, 1992; Masunungure et Chimanikire, 2007).

Chimhou (2010), qui a entrepris une revue extensive du progrès pendant toutes les phases, indiquent que les services publics efficaces et effectifs ne se sont pas mérialisés; en effet, il y avait une réduction générale en fourniture des services et le morale du personnel, et ainsi une faible performance du personnel.

Une enquête sur la satisfaction du client en 1996 a relevé les fonctionnaires comme arrogants, impolis et égoïstes, se comportant comme si les gens n'avaient aucun droit de demander ou jouir d'un meilleur service (Commission des services publics du Zimbabwe, 1998). La troisième phase de réforme a commencé à partir de 2004. Elle a beaucoup souligné la plus large mise en oeuvre de la gestion basée sur les résultats (RBM) à la fois dans le secteur de la fonction publique et du secteur SOE (voir Makochekanwa et Kwaramba, 2009). Les composantes clés incluent les systèmes pour la budgétisation basée sur les résultats; la performance du personnel; le suivi et évaluation basés sur les résultats; informatique de gestion; et le gouvernement basé sur les résultats (Madambi, 2011).

Il est néanmoins difficile d'évaluer ou attribuer l'impact de la troisième phase à la prestation des services, puisque les problèmes relatifs à l'économie, en général, se sont aggravés pendant la même période de manière à affecter tous les secteurs et activités gouvernementales (Zwizwai, 2007). Néanmoins, la mise en oeuvre de la RBM est en cours et les impacts ne sont pas manifestes. Gordon-Somers et Khosa (2006) arguent que l'introduction d'une nouvelle initiative dans un environnement hyper-inflationnaire dans lequel les budgets s'évaporent rapidement, certaines fois dans un mois, menace la crédibilité de la RBM, même avant qu'elle ne soit complètement installée.

Plusieurs études diagnostiques consistant à restructurer et commercialiser objectivement toutes les principales SOE dans toutes les trois phases de réformes n'ont pas suffisamment traité les causes fondamentales de leur inefficacité et inefficience (GOZ, 1998; Sadza, 2002). Le gouvernement a continué à exercer un contrôle direct sur la détermination des prix, l'investissement, le recrutement et le licenciement de la haute direction (Zhou, 2000). L'Etat est resté le principal actionnaire dans la plupart des SOE, soit ayant 100% d'actionariat dans le cas d'une entité commercialisée comme le "Zimbabwe Passenger Company" qui fournit les bus de transport dans les milieux urbains (Zhou, 2000). La création des systèmes solides de financement s'est prouvée difficile et l'accès privilégié du secteur des SOE aux subsides du gouvernement n'était pas suffisamment rogné (Zhou, 2001; Keyter, 2007). La plupart des SOE ont continué à opérer sous leurs traditionnelles lois pré-réforme, et les ministères de tutelle ont continué à voir les SOE comme des départements gouvernementaux à qui ils pouvaient donner des instructions (Commonwealth Secretariat, 1994; Zhou, 2001).

6.5 Ghana

Dans la littérature sur le développement international, le Ghana a été catégorisé comme l'une des leçons économiques apprises sur le continent africain. En effet, les deux dernières décennies ont été marquées par la croissance économique stable et significative dans le pays malgré une instabilité considérable dans la performance macro-économique et une dépendance croissante sur l'aide et d'autres appuis extérieurs (Killick, 2005). Pendant plus de deux décennies, le Ghana a mis beaucoup d'efforts dans son secteur public depuis 1995. Le principal objectif était de développer la capacité de la fonction publique du Ghana à offrir des services efficaces, efficaces et orientés sur la clientèle (Antwi et autres, 2008). Ces efforts ont inclus les réformes de la première génération consistant en la réduction du coût du secteur public, ainsi que les réformes de la deuxième génération qui ont cherché à améliorer la qualité de la fonction publique, et renforcer ses capacités et sa performance (Aryeetey et Fosu, 2005). Les principaux moteurs de réforme ont été la crise économique et fiscale; une préoccupation à propos des faiblesses bureaucratiques et institutionnelles; et la pression des bailleurs (Antwi et al 2008, Hutchful 2002, Stevens et Teggemann 2004). Alors que les questions de gouvernance restent toujours considérées comme une problématique, il y a une ouverture grandissante dans la discussion de la politique économique dans le cadre de ces réformes. Ceci est reflété par l'institutionnalisation du dialogue économique national et la participation croissante de la société civile dans les discussions politiques (Aryeetey et Fosu, 2005).

Le programme d'amélioration de la performance de la fonction publique était consultatif et participatif consistant à encourager l'appropriation et la durabilité des réformes dès la phase de conception jusqu'à la mise en oeuvre (Antwi et al., 2008). Une série d'ateliers consultatifs avec les parties prenantes clés comme les fonctionnaires, le parlement, l'industrie, les organisations de la société civile et les politiciens ont été organisés pour solliciter les opinions sur le type de fonction publique qu'elles désirent (voir Aryeetey & Kanbur, 2006). Un groupe technique multi-sectoriel a été constitué pour formuler ensemble des idées avec l'assistance technique et financière du Département pour le Développement International (DFID) et la Banque Mondiale (ibid).

Néanmoins, Aryeetey & Kanbur (2006) argue qu'alors que les gens étaient heureux de participer dans ces

ateliers et se sont réjoui des “primes” y relatives, un engagement réel pour la mise en oeuvre était limité. Par exemple, les questions cruciales couvrant tout le système de rémunération, décentralisation et réformes de gestion financière n'ont pas été correctement traitées, et ceci a semblé avoir généralement handicapé le processus de réforme à long terme. En principe, alors que les résultats des aspects mécaniques de routine de réformes étaient impressionnants, le niveau réel de 'transformation' qui perdure et ceci devant être reflété dans la gestion et les attitudes et comportements du personnel, et dans la culture organisationnelle, est pour autant dire le moins inacceptable (voir Gouvernement du Ghana, 2002). Selon Booth et autres. (2004), les précédentes tentatives de réforme de la fonction publique sont jugées avoir été d'un appui politique largement sans succès. Les réformes économiques et politiques sont maintenant en train de redéfinir le rôle de l'Etat, mais le processus reste *ad hoc* au Ghana.

En essayant de donner des explications du pourquoi les deux décennies de réforme n'ont pas traité des problèmes de stabilité macroéconomique. Aryeetey et Fosu (2005) arguent que les problèmes devraient être attribués à la présence continue des contraintes institutionnelles dans la mobilisation des ressources et leur allocation. L'Etat et ses institutions avaient été affaiblis par plusieurs années de négligence et les réformes n'ont pas traité adéquatement ces questions. Alors que l'instabilité politique peut avoir été contenue, ceci a été accompli avec un certain coût économique. La corruption et d'autres défaillances institutionnelles augmentent le coût de transaction pour tous les efforts économiques, et ceci est clairement vu au Ghana. Le résultat final était que la réforme politique a diminué dans les années 1990 et la croissance a stagné, malgré qu'elle soit au niveau plus élevé que dans la plupart d'autres pays (ibid).

Il y a d'autres chercheurs qui arguent que plusieurs des plus importantes contraintes sur le progrès économique et réforme institutionnelle les plus rapides au Ghana vont bien au-delà des confins de l'économie et demandent une attention aux améliorations de l'environnement des structures politiques et sociales. Par exemple, Aryeetey (2005) mentionne que les améliorations de l'environnement démocratique devrait être utilisé pour réformer et renforcer la fonction publique; et Killick (2005) suggère qu'il devrait y avoir des réductions majeures du rôle économique de l'Etat au Ghana puisqu'il n'a pas montré une capacité de fournir les services et le développement d'une manière durable. En termes d'impacts des réformes elles-mêmes, jusqu'à la fin de l'année 2000, 85% de tous les ministères, départements, et agences avaient terminé les plans de réforme (Antwi et al. 2010). Néanmoins, alors que certaines études rapportent une amélioration marginale des capacités, les réformes n'ont pas changé la culture organisationnelle existante qui était caractérisée par l'inertie, une faible motivation, et une corruption perçue, non plus n'a pas amélioré la prestation des services ou la redevabilité (voir Kiragu, 2002, Adei & Boachie-Danquah, 2003).

Dans la littérature, les principaux obstacles de la réforme sont souvent décrits comme étant:

- Le manque de soutien du Ministère des Finances (MoF) (sans budgets pour la réforme et la stimulation des meilleures MDA performantes (voir Antwi et al., 2010);
- Résistance par des fonctionnaires de direction et une mise en oeuvre inefficace puisque l'organe en charge de la coordination des réformes ont manqué une autorité politique (voir Hutchful, 2002);
- Le changement de gouvernement en 2001 suite aux élections (premier transfert pacifique de pouvoir entre le "National Democratic Congress (NDC)" de Rawlings et "New Patriotic Party (NPP)") et la méfiance avec laquelle le nouveau gouvernement a vu les programmes de réforme de l'ancien;
- La perception comme quoi les réformes étaient motivées de l'extérieur et leur association avec les redondances et licenciements;
- Le manque continu d'engagement des parties prenantes après une large consultation initiale.

En 2003 le gouvernement Kufuor s'est engagé à un nouvel effort de réforme de la fonction publique moyennant des ajustements mineurs. En Janvier 2009 le candidat NDC de l'opposition, John Evans Atta Mills a gagné les élections présidentielles au Ghana et les réformes du secteur public ont été gardées sur l'agenda national. Néanmoins, tous les changements du gouvernement ont également signifié de nouvelles approches en train d'être essayées et ainsi retardant le progrès. Etant donné les mauvais arrangements de la mise en oeuvre il est douteux que le gouvernement donne une haute priorité à la réforme du secteur public. Stevens & Teggemann (2004) arguent que le Ghana ne soutient pas sa promesse de réformes économiques et administratives pourtant réussie pendant les années 1980. Par exemple, les réformes approuvées en Avril 1999 à peine sont allées au-delà de la phase analytique et a peu de changements administratifs à montrer.

Avant cela, le Ghana a connu des réformes économiques et administratives importantes sous le régime populiste autoritaire de Jerry Rawlings des années 1980. Pour faire face à la toile de fond de la crise économique, il avait essayé de faire un appui aux bonnes réformes dures à travers l'“incorporation, la co-

option, ou la suppression carrément” (Kiragu & Mukandala, 2004, p. 132). Rawlings a été capable de gagner un appui interne pour la réforme avec la présidence, le cabinet, les technocrates et les organisations révolutionnaires populistes appuyés par le gouvernement. Avec l'introduction des politiques multipartites en 1992, néanmoins, cette coalition n'a plus tenu solide, poussant ainsi le processus de réforme à caler et s'inverser. Le Ghana a aussi largement engagé le publique dans les phases préliminaires mais a perdu sa vitesse par la suite. Une campagne d'information du publique a ciblé les parties prenantes intérieures et le publique en général a cherché à gagner un appui et éduquer le publique sur les intentions de réforme. Ceci est très différent des réformes qui étaient mis en oeuvre dans la plupart des pays sur le continent où des formulations de haut en bas ont tendance à dominer.

6.6 Nigéria

Le Nigéria a été identifié comme l'un des pays à croissance la plus rapide dans le monde par diverses agences internationales de développement, avec une moyenne de croissance du PIB de 7% par an. Mais la pauvreté et l'inégalité restent très élevées. Par exemple, le Bureau National Nigérien des Statistiques a rapporté que 60,9% des Nigériens en 2010 vivaient dans une "pauvreté absolue" et ce chiffre avait augmenté à partir de 54,7% en 2004. Le Bureau a prédit que cette tendance croissante était susceptible de continuer (BBC Africa News, 2012). A la base de cette déconnection entre la croissance et le développement sont des défis de gouvernance sous forme de corruption, l'Etat est aux prises avec des élites corrompues et des politiques mal orientées (Oloruntoba, 2015). A partir de la phase préliminaire de l'administration du Président Olusegun Obasanjo en Mai 1999 jusqu'à sa sortie en Mai 2007, plusieurs réformes ont été initiées pour améliorer la décroissance socio-économique, économique et institutionnelle que la nation a connu depuis des années. La principale orientation des réformes du gouvernement était de 'repositionner et re-professionnaliser la fonction publique pour une plus grande efficacité, efficience dans la prestation des services, redevabilité, transparence, et productivité globale nationale' (voir Maikudi, 2012). Les réformes étaient principalement mises en oeuvre à travers l'Autonomisation Economique Nationale et Stratégie de Développement (NEEDS).

Essentiellement, la principale focalisation du secteur publique dans le pays inclut la restructuration de la fonction publique avec une focalisation sur l'efficacité, la prestation réactive des services; une privatisation et libéralisation accélérée; reconstruction de l'infrastructure physique et sociale; et réforme de la gestion financière/fiscale. La preuve disponible suggère que les réformes institutionnelles du secteur publique au Nigéria ont principalement impliqué la commercialisation, la privatisation et la liquidation des SOE puisque le gouvernement et les organes du secteur publique sont jugés incapables de fournir des services de façon efficace et efficiente (Adeyemo, 2005). Nwokoma (2015) argue que dans sa tentative désespérée de réduire le personnel du secteur publique de l'économie et minimiser le rôle économique du gouvernement, l'administratio a continué à mettre un accent particulier sur le secteur privé comme moteur de la croissance de l'économie Nigérienne. Alors que la réalité est que le secteur privé est très faible au Nigéria et dépend du secteur publique pour sa survie et sa croissance continue, le résultat étant que la réduction de la dimension du secteur publique a par conséquent résulté en la réduction du secteur privé (ibid).

Une étude conduite par Monye-Emina (2012) a conclu que le système de gouvernance militaire et l'aubain du pétrole constituent les principaux facteurs qui ont fortement influencé le secteur publique et sa contribution à l'actualisation des objectifs nationaux au Nigéria depuis les années 1970. Tous les deux ont conduit à l'altération et l'expansion rapide des activités du secteur publique dans la vie socio-économique et politique du pays. Les politiciens, les fonctionnaires militaires et civiles, qui ont déclaré motivés pour servir l'intérêt public, ont fini par se servir à travers des arrangements sous l'ombre. Ainsi, même avant l'introduction des réformes dans le secteur sous le régime Obasanjo, le secteur publique était déjà inefficace, ruineux et en sous performance avec une preuve élargie des abus politiques et bureaucratiques, ainsi nécessitant les réformes.

Néanmoins, la focalisation principale des réformes sur la privatisation a conduit à la failite totale ou la concession des SOE aux étrangers, alors que la fonction publique qui était une fois vibrante, productive et incorruptible est devenue un ciel de corruption, inefficacité et stupeur (Aluko, 2007: 31). Adeyemo (2005) déclare que les institutions prestatrices de la société publique, incluant les producteurs des biens publiques comme l'électricité, l'eau portable et même le transport et les communications ont déjà été privatisées et libéralisées ou sont dans le processus de se faire privatiser. La réforme du secteur publique au Nigéria a aussi inclus le licenciement à grande échelle sous les euphémismes de 'réduction de la dimension', 'bon dimensionnement', 'réorganisation' et 'restructuration'. L'exercice de réforme a connu la vente des

propriétés gouvernementales notamment des maisons et les véhicules motorisés dans des circonstances nébuleuses et souvent aux réseaux entre les élites politiques et, un signe épatant d'un faible/mauvais leadership (voir Nkwede, 2013). Ainsi le programme de réforme du secteur public est devenu plus ou moins l'assaut final sur le modèle d'accumulation capitaliste de l'Etat.

Suite à la nature d'adaptation des réformes institutionnelles en Afrique, il ne semble y avoir aucune preuve d'un diagnostic adéquat fait au Nigéria avec l'intention de déterminer le bon type de réforme et là où c'est nécessaire à la lumière de la croissance du pays. En d'autres termes, il n'y a pas de preuve que l'effort de réforme était correctement orienté vers la promotion soit de la croissance ou l'efficacité pour changer le cours de l'économie. Comme Aluko (2007) le déclare, 'la plupart des succès déclarés enregistrés par le secteur privé au Nigéria ne sont pas dûs à l'activité efficiente et productivité accrue. Ils sont beaucoup plus dus au 'profit' réalisé à partir des contrats inflationnaires, le patronage et la corruption, entre autres facteurs' (voir Adeyemo, 2005). Ainsi la privatisation, une principale pierre angulaire du programme de réforme, peut ne pas mener vers l'atteinte de l'objectif de l'allocation efficiente des ressources. Les avantages résultant de la privatisation et la libéralisation ont été moissonnées par les élites locales. Il a aussi été empiré par les inégalités de revenus/richesse et les objectifs sociaux ont été subjugués et ceci a empiré la capacité institutionnelle nationale et la capacité de produire et livrer les biens publiques essentiels, spécialement dans les secteurs ayant des implications sur le développement du capital humain (voir Economic Commission for Africa, 2005).

Des chercheurs comme Omar (2012) ont fortement argué que l'effort de réforme était entrepris sans considérer les réalités de la société Nigérienne. Au Nigéria, et par ailleurs dans la plupart des pays Africains, le gouvernement est très central pour les vies des gens. La réduction de la présence du gouvernement, par la privatisation, plutôt signifie la vente de la propriété et des ressources publiques à une infime partie de la population. Ceci revient à enrichir le riche aux dépens du pauvre dans la société. Ainsi, contrairement aux projections du programme de réforme, plusieurs Nigériens ont fini par passer par des moments durs lorsque la fourniture des commodités de base comme l'eau, l'électricité, et les soins de santé est devenue inadéquate (voir Adewumi, 2012; Obiora, 2014).

Il est clair que malgré que les réformes de la fonction publique soient un exercice continu au Nigéria, leur efficacité a toujours été un sujet de controverse parmi les chercheurs. L'obstacle majeur aux objectifs et le moteur de la réforme du secteur public a essentiellement été le fait que ces objectifs, alors qu'ils sont louables, ont été conçus et développés sans recourir aux sentiments nationaux tels que stipulés dans les objectifs nationaux de développement qui assurent, à long terme, les relations entre l'Etat, le marché et la société civile d'une part, et les objectifs eux-mêmes (Idowu, 2012). En d'autres termes, la principale faiblesse des réformes est qu'elles n'ont pas pu prendre en compte et refléter le sentiment de la société civile dans la compréhension de la propriété du programme d'ajustement et les réformes publiques en général.

Ceux qui portent le poids des réformes présentes sont victimes d'une économie politique qui premièrement sert les intérêts du capital financier international et sa classe compradore locale. Au lieu d'accepter les flux fondamentaux inhérents au système, les réformes présentes ont fini par offrir comme agneaux de sacrifice les catégories les plus vulnérables des fonctionnaires civiles dont les avis ne pèsent pas pour inquiéter dans le grand schème de choses et qui, en toute conscience, ne peuvent pas être taxés de source de problème (Adewumi, 2012). Alors que les réformes étaient rendues possibles par un appui fort et un engagement politique initial du Président Obasanjo et sont épuisée, la grande malversation de l'économie par les administrations qui se sont succédées a contribué pour empirer la crise économique que le pays devait gérer depuis le début des années 1980 (Okonjo-Iweala & Osafo-Kwaako, 2007). Ceux-là ayant des intérêts dans le statu quo ont aussi tout fait pour caler les réformes.

7. Eléments fondamentaux de la participation des jeunes

Malgré l'existence de la preuve, à partir des études faites, que la participation politique active de tous les citoyens, et spécialement de la jeunesse, constitue la base d'une société qui fonctionne bien, les citoyens de plusieurs pays Africains continuent

toujours à faire face à de sérieux défis et difficultés lorsqu'ils veulent participer dans différentes plateformes et processus politiques. Les jeunes sont souvent mis au rancart par rapport au forum de prise de décision nationale formelle et les processus de réforme institutionnelle. Les NU (2014) prétendent que la population jeune âgée entre 15 et 25 ans constitue un cinquième de la population mondiale. Néanmoins, même s'ils sont souvent impliqués dans des processus informels politiquement pertinents, un tel activisme ou engagement civique, ils ne sont pas formellement représentés dans les institutions politiques nationales, comme les parlements et plusieurs d'entre eux ne participent pas dans les élections. Ceci peut avoir un impact sur la qualité de la gouvernance démocratique. En 2003, James D. Wolfensohn (l'ancien Président de la Banque Mondiale) a indiqué que “d'ici l'année 2015, il y aura trois milliards de jeunes gens sous 25 ans. Ils sont l'avenir.. ils sont aussi le présent”. Frank (2006) argue que la dimension de la population jeune et leurs sentiments d'isolation sociale sont deux parmi plusieurs raisons convaincantes aux planificateurs nationaux et décideurs politiques de faire plus d'attention à la contribution de la jeunesse.

Ce travail adopte la position que si la jeunesse représente une grande partie de la population mondiale, le développement humain pour les générations futures ne peut pas être durable si nous ne redressons pas directement leurs besoins aujourd'hui. Ainsi, il est très important de garantir que les droits fondamentaux de la jeunesse sont reconnus et respectés, et s'assurer que la jeunesse participe activement et effectivement dans les processus de réforme institutionnelle. Cette perspective corrobore avec la Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant qui définit la participation des enfants comme ‘*le droit d'être écouté*’. Ceci est une philosophie de respect de la dignité des enfants qui implique que les adultes ont besoin d'agir plus étroitement avec les enfants en vue des les aider à articuler leurs besoins, développer des stratégies de changement, et exercer leurs droits.

Une fois vue dans cette optique, la participation des jeunes devient un droit fondamental qui oblige que les jeunes soient autonomisés pour être à mesure d'exprimer leurs avis lorsque les décisions sont prises à propos de leur avenir (voir Kirby & Kwast, 2009). Comme l'ont démontré les soulèvements populaires des Etats Arabes de 2011/2012 et divers autres mouvements à travers le monde, l'inclusion des jeunes dans les processus de politique formelle et prise de décision est

continuellement en train de prendre de plus en plus d'importance (Ibid). Alors que diverses définitions existent déjà dans la littérature, pour des fins de cette étude, nous définissons le terme '*jeune*' comme il est défini dans la Charte Africaine des Jeunes (UA, 2006) qui stipule que "*le jeune ou jeune personne se réfèrera à toute personne âgée entre 15 et 35 ans*". La Charte Africaine des Jeunes stipule aussi que la plus grande ressource de l'Afrique est sa population jeune et que par leur participation active et pleine, les Africains peuvent surmonter les difficultés jonchées sur leur voie (ibid).

Il est également important de comprendre la participation des jeunes dans le contexte plus élargi des discours sur la participation des parties prenantes puisqu'elle est généralement reconnue à la fois en théorie et en pratique comme une composante clé des processus de développement local et national. Par exemple, l'utilisation de la preuve empirique tirée d'une grande série d'approches contemporaines de la participation, Hickey & Mohan (2005) ont pu démontrer que les approches participatives sont les plus susceptibles de réussir là où elles sont poursuivies dans le cadre d'un grand projet politique radical; là où elles sont spécifiquement orientées sur la sécurisation des droits de citoyenneté et participation pour les groupes marginaux et subordonnés (ex. les jeunes); et lorsqu'elles cherchent à s'engager dans le développement comme un processus sous-jacent du changement social plutôt que sous forme d'interventions technocrates discrètes. Une étude détaillée faite par Brinkerhoff & Kulibaba (1994) a conclu que les circonstances autour de la participation et la manière dont elle intervient influence directement le processus de réforme politique nationale, et que les changements pour encourager la participation peuvent conduire à des résultats politiques améliorés. Le '*père*' de la recherche d'action et participation des parties prenantes, Chambers (1997) argue que la participation est un effort conscient qui encourage les gens à prendre le devant dans la majeure partie de l'agenda du développement, pour planifier, collecter, exprimer et analyser l'information.

Les extraits précédents tirés de la partie théorique suggèrent que il y a nécessité d'interroger les dimensions de gouvernance et de redevabilité du développement national et des processus de réformes institutionnelles. Ceci est important puisque la '*gouvernance*' fait largement référence aux mécanismes, processus et institutions à

travers lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, répondent à leurs obligations et facilitent leurs différences (voir UNDP, 1997). Il s'agit d'un concept se référant à la façon dont la société civile (ici les jeunes) et le gouvernement entrent en interrelation et comme cette relation peut changer de manière à encourager la meilleure gouvernance (voir Kasfir, 1998; Gyimah-Boadi, 2004; Harrold, 2000; Kpessa, 2011). Avec une référence spécifique aux jeunes, Checkoway & Gutiérrez (2006) déclarent que la participation des jeunes est un processus d'implication des jeunes gens dans les institutions et les décisions affectant leurs vies. C'est aussi à propos de l'influence *réelle* des jeunes gens dans les institutions et décisions nationales et locales, au lieu d'être présents mais passifs comme des objets humains ou de simples récipiends de service. Dans tous les cas, la réforme institutionnelle actuelle et d'autres processus de développement national ont des implications très poussées pour les jeunes puisque les jeunes constituent une génération qui connaîtra le plus les résultats et les impacts de ces décisions (Frank, 2006). Il est ainsi raisonnable que les jeunes deviennent une partie clé et intégrante du paysage national de prise de décision.

Cette étude prétend que sans tenir compte des structures du pouvoir en place, il importe, dans l'intérêt supérieur de toute nation ou tout gouvernement, d'informer et consulter les citoyens, et les jeunes en particulier, en vue d'imaginer et gérer des réformes institutionnelles durables. Assurer la participation des jeunes dans les processus de réforme institutionnelle est en conformité avec les "*jeunes comme ressource*," et entrer en parfaite contradiction avec l'image de "*jeunes comme problème*" qui souvent perce dans les médias populaires, la science sociale, la pratique professionnelle lorsqu'on se réfère aux jeunes gens (ibid). En principe, lorsque les jeunes sont effectivement inclus dans les processus de réforme institutionnelle et de développement national, ils bénéficient du pouvoir et des plateformes dont ils ont besoin pour être activement impliqués dans l'identification des besoins de la société et des leurs, l'analyse de ces besoins, et la prise de décision pouvant affecter l'avenir du pays. L'étude argue plutôt que le défaut de faciliter la participation des jeunes dans les processus de réforme institutionnelle est contre-productif et inutile. Il laisse tout le processus de réforme dépourvu d'idées fraîches qui pourraient potentiellement mener vers des impacts socio-économiques positifs durables.

La perspective des 'jeunes comme ressource' résonne très bien avec *l'approche à trois lunettes* pour la participation des jeunes. Promue par la Banque Mondiale et adoptée par diverses agences des NU, *l'approche des trois lunettes* pour la participation des jeunes a émergé comme un cadre analytique pour comprendre comment les jeunes peuvent être mieux facilités en vue de contribuer aux processus de développement. Elle encourage le travail pour les jeunes comme bénéficiaires; en dialoguant avec les jeunes comme partenaires dans la planification du développement; et en appuyant les jeunes comme leaders dans les processus de réforme institutionnelle et de la politique nationale. Il s'avère important pour les thoriens et les professionnels de considérer de façon simultanée toutes les trois lunettes puisqu'elles ne sont pas mutuellement exclusives. En pratique, la participation effective de la jeunesse dans les processus de développement national est souvent constituée par une combinaison de toutes les trois. (voir DFID-CSO, 2010). Jeunes *comme partenaires* signifie la facilitation des interventions collaboratives, où les jeunes sont pleinement consultés, informés et impliqués. Ceci implique une coopération et responsabilité mutuelles. Appuyer les jeunes *comme leaders* signifie permettre la prospérité des interventions initiées et dirigées par les jeunes. Ceci implique l'ouverture d'un espace pour la prise de décision dirigée par les jeunes (délégation) au sein des structures nationales, systèmes et processus nationaux existants (ibid).

7.1 L'agenda international pour la participation des jeunes

La communauté internationale a reconnu l'importance de voir les jeunes participer dans les systèmes politiques, notamment dans plusieurs conventions internationales et résolutions des Nations Unies. Par exemple, la Charte Africaine des Jeunes (2006) stipule que "la plus grande ressource de l'Afrique est sa jeune population et que par leur participation active et pleine, les Africains peuvent surmonter les difficultés qui s'érigent sur son passage". Elle reconnaît que les jeunes sont des partenaires, actifs et prérequis pour un développement et pour la paix et la prospérité de l'Afrique, avec une contribution unique pour faire les agendas de développement présent et futur (voir AU, 2006). La Charte note aussi "Concernant la situation de la Jeunesse Africaine, plusieurs desquels sont marginalisés par rapport à la société grand public à travers les inégalités de revenus, richesses et pouvoir, ... et connaissant diverses formes de discrimination". Il reconnaît des appels croissants et l'enthousiasme de la jeunesse

pour participer activement aux niveaux local, national, régional et international pour déterminer leur propre développement et l'avancement de la société en général (ibid). Le Rapport de Développement du Monde 2007 était spécifiquement dévolu au '*développement et la génération suivante*' (Banque Mondiale, 2007).

La participation active des jeunes dans la prise de décision est aussi spécifiquement mentionnées comme une zone prioritaire ciblée par le Programme Mondial des Nations Unies d'Action pour la Jeunesse à l'année 2000 et au-delà (UNDP, 2014). Il est clair que la participation des jeunes a gagné une attraction de politique et monnaie internationale. Néanmoins, malgré cet intérêt accru et disponibilité des manières innovantes de participation, le vote est encore vu comme principal instrument de participation dans les politiques nationales pour les jeunes gens. Alors que le vote peut être considéré comme une avenue cruciale, elle ne peut pas être nécessairement traitée comme une fin en soi. Il y a un besoin final pour les jeunes et d'autres groupes sociaux de participer activement dans les processus démocratiques nationaux à travers divers autres moyens, y compris s'intégrer dans le processus national de prise de décision (ibid). Ceci est équivalent à ce que Hickey & Mohan (2005) appelle '*la poursuite de la participation comme citoyen*' (faire des réclamations et tenir le gouvernement responsable). Il est aussi de l'avis qui souligne le besoin de se focaliser sur *qui* participe et *comment* avoir des institutions qu'il faut pour une réforme politique efficace (voir Brinkerhoff & Kulibaba, 1994).

7.2 Principaux obstacles à la participation des jeunes

La participation des jeunes dans les processus de planification du développement national a été promue durant au moins trois décennies jusque-là mais il reste toujours insuffisamment appuyé si on le compare avec la participation des adultes en Afrique. ceci suggère l'existence des obstacles importants à la pratique. Une analyse de la littérature montre que divers chercheurs et agences de développement ont toujours étudié le sujet et publié leurs données. Par exemple, Knowles-Yáñez (2002) stipule que peu de chances ont été réservées à l'incorporation des préoccupations des jeunes dans la planification et la réforme nationales principalement parce que les processus sont legalistes, réactionnaires et dominés par des intérêts économiques. Par conséquent, les planificateurs nationaux, et les décideurs politiques ont une connaissance limitée des jeunes ou une expérience de travailler avec eux.

Adamolekun (1988) argue que l'absence des contrôles institutionnalisés et équilibrés dans l'Etat post-colonial a permis au leader Africain de contrôler étroitement qui accède aux ressources et la prise des décisions, d'où l'exclusion de la jeunesse de ces processus. Ceci est même pire dans les régimes autoritaires [et il y en a eu plusieurs en Afrique] où la conduite d'une analyse politique indépendante et critique a été découragée, ainsi limitant la croissance de la capacité analytique indépendante (voir McCleary, 1991; Hyden, 1992).

Il y a aussi d'autres chercheurs qui arguent que la présence des institutions orientées vers les adultes et des intérêts compétitifs puissants et le manque de compréhension des jeunes, pour les adultes, se combine avec d'autres obstacles politiques, économiques, et culturels pour restreindre la réalisation et les impacts de la participation des jeunes (voir Checkoway et autres, 1995; Frank, 2006). Brinkerhoff & Kulibaba (1994) mentionne qu'en Afrique, l'Etat fournit le principal contexte dans lequel la participation intervient, déterminant les types de contributions que la société civile peut faire à la réforme politique et mise en oeuvre. Dans ce contexte, ouvrir un processus politique pour les jeunes et d'autres groupes civiques devient difficile parce que l'Etat Africain a traditionnellement gardé l'information jalousement, mais la transparence est vitale au débat politique et la recherche d'un consensus pour la réforme. Dans certains cas, la conception et mise en oeuvre des processus de réforme institutionnelle est structurée de manière qu'elle est seulement conduite par une petite équipe technique sélectionnée d'experts et un cercle fermé de quelques élites nationales. Ceci exclut non seulement la jeunesse mais aussi le reste d'autres groupes civiques qui pourraient potentiellement faire une contribution significative (voir Gulhati, 1990; Nelson, 1990).

Il y a plusieurs pays où les décideurs politiques au niveau national trouvent peu de besoin de consulter les éléments de la société civile au-delà du symbolique, des opportunités gérées de façon serrée pour la ratification populaire des choix politiques déjà faits (Brinkerhoff & Kulibaba, 1994). Ceci est très surprenant étant donné la preuve flagrante que les conceptions qui construisent l'appui politique pour les mesures de réforme sont plus réussies que ceux qui ne le sont pas (voir White, 1990; Hyden, 1992). En plus des obstacles structurels décrits ci-haut, les tentatives d'impliquer la jeunesse dans les processus de politique nationale rencontrent aussi

souvent une résistance suite à la perception des ‘jeunes comme causeurs des troubles’ qui ne sont pas encore complètement développés pour faire une contribution significative. Cet avis crée beaucoup de doute parmi les gens par rapport à la participation des jeunes est bénéfique et pratique (voir Frank, 2006).

C'est une opinion qui insiste que les jeunes sont dans une période de début de croissance psychosociale et ainsi le manque de niveau de connaissance, compétences, attitudes, comportements et connections sociales qu'ont les adultes. Cet avis laisse la société se demander si les jeunes possèdent la capacité de participer dans des tâches exigeantes de la planification nationale et encourager les croyances que les adultes sont plus compétents pour prendre des décisions en lieu et place des jeunes et de la communauté (ibid). Kirby & Kwast (2009) arguent que même si les jeunes sont consultés dans des situations comme celles-ci, leurs opinions ne sont pas sérieusement prises en considération à tel enseigne qu'ils sont essentiellement absents dans les processus de réflexion, apprentissage et action à propos des décisions qui affectent leurs vies. Des chercheurs comme Hart (1997) ont étiqueté une telle participation comme un processus fourbe, manipulatif et symbolique qui mène vers l'aboutissement des fins adultes plutôt que ce soit un exercice bâti sur le consensus. Ceci suggère que pour que les jeunes puissent être activement inclus dans les processus de réforme institutionnelle en Afrique, des attitudes sociétales et l'environnement socio-économique et politique auxquels ils sont confrontés doivent changer et devenir plus favorables.

8. Discussion

En somme, l'échantillon des études de cas dans cette étude démontre les réalisations limitées de la réforme institutionnelle sur le continent Africain. Avec l'exception du Ghana et à un certain degré, la Tanzanie, il y a une négligence apparente de la participation civique (y compris les jeunes) dans les débats nationaux à propos du processus de réforme et les résultats attendus. Alors qu'il y a des poches de succès ici et là, l'image globale est celle d'un échec monumental et des objectifs d'une réforme ratée. La question clé maintenant est *Pourquoi est-ce que les réformes ont-elles eu des impacts limités et, en effet, que peut-on lire d'elles ?* Un point clé de départ pour répondre à une telle question c'est de réexaminer la base théorique fondamentale sur laquelle les réformes reposent.

Il est clair que les efforts de réforme en Afrique ont servi des intérêts extérieurs (plutôt que locaux). Comme Owusu (2012) le dit bien, les pays Africains ont suivi les instructions du FMI et de la Banque Mondiale (le prétendu Compromis de Washington) sans traiter les intérêts locaux par une participation élargie. La plupart des pays entreprenant une réforme n'ont pas eu l'occasion d'articuler leurs propres avis sur le 'problème du secteur publique', non plus ils n'ont pas contribué comme des partenaires égaux à la recherche des solutions. Par conséquent, malgré le pompage des montants consistants des ressources financières et techniques dans les réformes, la plupart des institutions du secteur publique dans l'échantillon des pays présentés dans cette étude et ailleurs continuent à rester inefficaces avec aucune amélioration perceptible de la prestation des services (voir Lienert & Modi, 1997; Nunberg, 1999). Une principale critique y relative des approches néo-libérales qui ont guidé la plupart des réformes est que les programmes prescrits sont trop standardisés (*taille unique*) et tendent à ignorer les pré-conditions dans différents pays, particulièrement les contextes social, culturel et institutionnel. Des opportunités pour modifier le paquet en vue de répondre aux besoins locaux existants dans un pays particulier sont aussi largement ignorées. Ainsi, l'approche de haut en bas 'taille unique' promue par l'agenda néo-libérale peut partiellement expliquer les résultats non systématiques réalisés par les réformes.

Une caractéristique contradictoire de l'esprit derrière les discours de développement émergeant de ces approches et paradigmes est une hypothèse pessimiste inhérente que la nation déclare en Afrique et le reste du monde en voie de développement sont incapables de concevoir et mettre en oeuvre des programmes de développement à eux seuls (voir Mkandawire, 2001). Mais en même temps, lorsque les prescriptions sont mises en oeuvre dans les mêmes pays, ces Etats et d'autres institutions qui émergent sont supposés assumer soudainement les rôles qui vont 'au-delà' de leur capacité. Ce que les prescriptions de la réforme font essentiellement, c'est de demander à l'Etat de faire ce qu'il n'a pas la capacité de faire. Il y a nécessité d'approcher le développement comme une continuité plutôt que comme un paquet tout fait qui permet à une nation de se transformer radicalement du sous-développement au développement en peu d'années. Des efforts pour renforcer la capacité des fonctionnaires, par exemple, ne

peuvent pas être supposés montrer des résultats en termes de services améliorés dans le court ou moyen terme.

Il est, néanmoins, important de noter que la troisième génération des réformes est considérée porteuse des fruits dans les pays comme le Ghana et la Tanzanie où la démocratie a entraîné l'émergence d'une nouvelle génération de leaders, et une plus grande sensibilité des citoyens en forgeant des changements internes au sein des organisations publiques (ECA, 2004; Bangura et Larbi, 2006). Néanmoins, la littérature disponible est dominée par diverses faiblesses des réformes identifiées appartenant aux contextes spécifiques du pays, Que ce soit conceptuel ou empirique, avec tous les éléments négatifs dominants de la réforme. Certains observateurs doutent de la disponibilité pour ces réformes, ou en effet l'adéquation des réformes dans leur contexte de développement. Easterly (2000), par exemple, explique la preuve d'un effet négatif d'une stabilisation sur le développement pour profiter de tous les avantages de ces réformes. A partir des études de cas présentées dans cette étude, il est clair que les coûts sociaux des licenciements constituaient un résultat négatif clé dans la plupart des pays entreprenant des réformes. Alors que la Zambie et le Zimbabwe, par exemple, peuvent sembler des cas extrêmes des coûts de licenciements extrêmement élevés, d'autres pays dans l'échantillon couvert, et par ailleurs dans le reste des pays du continent, n'étaient pas trop en arrière à cet effet.

Un thème courant dans la plupart des analyses est que même dans les cas où les réformes institutionnelles nationales ont été systématiquement complétées, des institutions publiques n'ont pas semblé trop changer (voir Melkers & Willoughby, 1998). En plus, les réformes sont souvent mises en oeuvre d'une manière centralisée, ainsi limitant la capacité des agences de tutelle de développer des compétences sur base des résultats. Au contraire, ceci renforce des stimulations et insularités organisationnelles basées sur le processus (voir Polidano, 1998). Desai & Imrie (1998: 645) décrivent de telles réformes comme "contradictoires et sans fondement" les expériences Nigérienne et Zambienne montrent que la privatisation est non significative sans une évaluation suffisante des préconditions du marché sur terrain et de plus larges implications de la privatisation sur la société. Ceci apparaît clairement dans les expériences d'autres pays comme le Zimbabwe.

A un niveau plus général d'analyse, les réformes sont supposées être participatives, embarquant les citoyens dans des processus de gouvernance, conduisant à la prise de décision de bas en haut. Ceci est également un point d'entrée auquel les jeunes pourraient être activement impliqués. Dans la majorité des cas, ceci n'est jamais arrivé et d'ailleurs aucune des études de cas présentées dans ce travail n'avait des programmes et politiques spécialement conçus pour catalyser la participation des jeunes dans les réformes. Par contre, les administrateurs des agences du gouvernement central menant vers un effort de réforme ont eu la tendance de jouir beaucoup de l'influence sur la nature de participation, ainsi limitant de telles possibilités et retirant considérablement le pouvoir des citoyens. Le cas de la Tanzanie, par exemple, est un bon exemple des réformes globales planifiées qui peuvent résulter en une meilleure performance. L'hypothèse est que les synergies gagnées des réformes simultanées dans la prestation des services, la gestion financière, l'analyse de la politique publique, la démocratisation, et la participation élargie du public peuvent promouvoir une performance globale.

Dans la littérature sur les réformes du secteur publique, un nombre de facteurs émergent comme obstacles majeurs au succès. Premièrement, les réformes du secteur publique combinent de façon significative les coûts à court terme avec les seules perspectives à long terme pour des gains significatifs. Ceci le rend attrayant pour plusieurs gouvernements en vue de faire un investissement initial nécessaire pour réaliser les retours au sein des confins de leur mandat. Dans tous les cas, des améliorations significatives de la capacité fonctionnelle de l'Etat peuvent prendre de 10 à 20 ans pour être réalisées et pour la plupart des pays, ceci est clairement au-delà du cycle de vie d'un mandat unique du gouvernement (voir Pritchett & de Weijer, 2010). Deuxièmement, le degré auquel les relations patron-client restent avant la réforme peut déterminer le degré auquel le secteur publique sert des objectifs de prise en localion "rent-voirking" et ainsi engendre la résistance parmi les élites de la société pour maintenir le status quo. Les études de cas Nigérienne et Zambienne le démontrent clairement.

Une troisième dimension est relative à la nature du fonctionnaire en Afrique qui, semble-t-il, est perçue comme gravitant naturellement vers l'inertie et ainsi, devrait choisir la résistance au changement ou inertie bureaucratique comme premier choix

devant une transformation institutionnelle proposée. Un quatrième facteur est relatif au manque d'une demande locale des réformes suite au développement limité de l'activisme de la société civile. Une autre dimension est relative au manque de stimulations institutionnelles spécifiques pour les décideurs politiques prenant source dans les systèmes électoraux et politiques ainsi que des régimes politiques qui peuvent le rendre plus ou moins faisable pour initier des réformes du secteur publique.

Un fil commun courant dans toutes les dimensions considéré comme la clé d'une réforme qui réussit est le besoin d'un leadership politique engagé qui veut sacrifier les avantages à court terme pour ceux à long terme de la nation. Ceci suggère que la présence des champions engagés dans les hiérarchies du pouvoir qui sont préparés pour faire ce que cela prend pour atteindre le succès, dans un contexte auquel une vaste majorité de la société civile fait une contribution significative, est un ingrédient absolument nécessaire. Les études de cas dans cette étude font référence à plusieurs réformes envisagées qui étaient attentivement planifiées mais jamais complètement mises en oeuvre suite au manque de volonté politique. Les réalisations remarquables de Jerry Rawlings dans le redressement de l'économie du Ghana a produit l'une des leçons apprises d'un leadership pleinement engagé menant vers des retours raisonnables sur la réforme en Afrique (voir Chazan, 1992; Jeffries, 1993). Dans le tableau 4, une synthèse des déclencheurs, des dissuasions, et des conditions favorables pour que la réforme institutionnelle du secteur publique soit présentée.

Le tableau 4: Déclencheurs, dissuasions et conditions favorables pour une réforme du secteur publique

Groupement de +/- facteurs	Facteurs politiques de l'économie	Fréquence dans les pays
Facteurs pouvant déclencher ou induire l'initiation des réformes	<ul style="list-style-type: none"> • Pressions ou crises fiscales • Désir de pousser les processus de démocratisation • Intégration mondiale économique • Pressions & implication des bailleurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques - Quelques - Plusieurs - Plusieurs
Dissuasions pour la mise en oeuvre des réformes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Horizon prévisionnel</i>: Dissuasion pour le gouvernement actuel d'encourir des coûts s'il bénéficie des réformes ne peut pas être tiré pendant leur mandat; • <i>Résistance bureaucratique</i> augmentant le coût politique de la mise en oeuvre • Prise en location '<i>Rent-voirking</i>' relative au maintien des internes et du clientelisme • <i>Demande limitée pour les réformes du secteur</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs - Plusieurs - Plusieurs - Plusieurs

	<i>publique</i>	
Adoption et mise en oeuvre de la réforme fortement ou probablement favorable aux conditions	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Croissance rapide et durable</i> • <i>Efforts de reconstruction post-crise</i> • <i>Légitimité fonctionnelle du Gouvernement</i> • <i>Legs d'un service publique méritocratique</i> • <i>Parties programmatiques</i> • <i>Demande locale significative pour les réformes du secteur publique</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Peu - Peu - Plusieurs - Quelques - Quelques - Peu
Facteurs approximatifs et stratégies pouvant faciliter la mise en oeuvre des réformes	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Présence des entrepreneurs /champions politiques</i> • <i>Stratégies à effet rapide</i> • <i>Réformes fragmentaires</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques - Aucun - Aucun

Source: Adapté de Bunse & Fritz (2012)

La preuve des trois grandes phases de la réforme institutionnelle en Afrique articulées dans cette étude suggère aussi le besoin d'adhérer à la série des valeurs dans la gestion du secteur publique pouvant généralement être applicables dans des contextes variés. Si des '*valeurs*' sont conceptualisées comme des composantes essentielles de la culture organisationnelle et comme étant instrumental dans la détermination, le guide et le comportement informatif, ainsi elles assument une utilité fondamentale dans la promotion de la performance du secteur (voir Hofstede et Hofstede, 2005). Une préoccupation globale sur la pervasion de la corruption et le besoin de la '*bonne gouvernance*' a aussi conduit aux phases renouvelées sur les valeurs dans le monde. Dans presque tous les cas, l'adhésion aux valeurs de la fonction publique de haut niveau peut générer une foi publique et une confiance importantes et réciproquement, une faible application des valeurs et la promotion des valeurs inappropriées peut conduire aux réductions en des éléments essentiels de la gouvernance démocratique, ainsi que les dilemmes éthiques et de prise de décision (MacCarthaigh, 2008).

La série spécifique des principales valeurs à poursuivre a aussi changé au fil du temps chaquefois qu'un nouveau cadre de gestion du secteur publique gagne en dominance. A partir des publications à la fois officielles et politiques, les valeurs réputées avoir résisté au test du temps dans les pays d'études de cas et ailleurs incluent le besoin d'assurer l'efficacité et l'efficience dans l'usage des ressources et la prestation des services (*optimisation des ressources*), impartialité, honnêteté, fidélité, aversion pour le risque, assurer l'équité, adhérer à la hiérarchie, intégrité, redevabilité et équité (ibid). Avec l'avènement des approches de modernisation orientées vers le marché, de

nouvelles valeurs ont gagné la proéminence. Celles-ci incluent le besoin d'assurer la récupération du coût, déployer la planification basée sur les résultats, orientation du client, et méthodes plus systématiques de mesure de performance dans le secteur public.

9. Recommandations

Une série de leçons clés émergent de cette étude nous permettent de donner certaines recommandations en vue d'une réforme institutionnelle plus efficace et une participation accrue des jeunes dans de tels processus. Le fait de tirer l'attention sur le besoin de la participation des jeunes ainsi que des impératifs plus élargis pour un engagement civique suggèrent qu'à la fois le *processus* et les *résultats* de la réforme comptent. Si le processus est calé et exclut les principales parties prenantes comme les jeunes, les débits et les impacts des réformes peuvent aussi être non pertinentes et inappropriées. Si l'engagement aux approches de haut en bas et de bas en haut dans la planification ne peut pas être soutenu, les réformes peuvent facilement être handicapées. Dans ces conditions, il est encourageant de noter que, depuis 1990, la définition des politiques dans certains pays Africains, comme le Ghana, la zambie et la Tanzanie a connu un changement progressif en dehors des approches bureaucratiques directement engageant la citoyenneté à travers une participation publique et consultation ouvertes (voir Kpessa, 2011). Ainsi, des mécanismes de transparence, redevabilité démocratique et participation plus large doivent être développés dans le processus de réforme en vue de maintenir la vitesse pour la réforme et des alliances positives tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des départements du gouvernement.

Sur base de la littérature et des études de cas présentés dans ce document, il est clair qu'il y a un besoin urgent de re-penser la réforme institutionnelle du secteur public en Afrique de manière à ce qu'elle redresse les faiblesses remarquées dans les précédents efforts de réforme. Un modèle de réforme centrée sur le citoyen servirait de bon point de départ pour une telle ré-imagination et il pourrait permettre un engagement collectif et une co-génération des connaissances critiques pour le succès des réformes. Inévitablement, ceci requiert une création des plateformes pour une plus large participation. Ceci peut aussi impliquer le développement des plateformes d'un dialogue participatif localisé qui embrasse les opinions des jeunes et d'autres groupements sociaux dans la société.

Dans ce contexte, les opportunités des jeunes pour participer dans les processus de réforme dépendent aussi largement du contexte politique et culturel. Un environnement démocratique peut être plus favorable à la participation en général. Il y a aussi besoin que les jeunes soient informés du but, portée et procédures du processus de réforme institutionnelle dans lequel ils sont supposés participer. Ceci devrait être clair dès le départ que l'impact potentiel de ce processus participatif est susceptible d'avoir lieu. L'adoption d'une approche basée sur les jeunes et une plus large participation civique pourrait faire une différence. Ainsi, les jeunes devraient être approchés comme des agents actifs ayant le droit de participer et d'être entendus dans les processus de réforme nationale plutôt qu'être tout simplement considérés comme un problème à combattre. Des mécanismes spécifiques doivent être mis en place pour assurer une mise en oeuvre réelle des décisions des jeunes. Par des programmes ciblés de formation et de sensibilisation, les jeunes devraient aussi être systématiquement renforcés pour participer de façon plus significative dans le processus de réforme.

10. Conclusion

Cette étude a interrogé l'économie politique, les défis et dynamiques de la réforme institutionnelle en Afrique. Elle a aussi exploré et articulé certaines des opportunités pour la participation des jeunes évidentes dans ce paysage, incluant la compréhension de la raison qui fait que le progrès sur les réformes du secteur publique a été difficile à atteindre et maintenir dans plusieurs pays, et des obstacles typiques auxquels différents pays peuvent se confronter. Des leçons clés tirées de l'analyse incluent le besoin de cibler ce qu'on appelle "*fruits à portée*" depuis le début et de bons résultats aident à mettre sur pied un appui pour des réformes plus ambitieuses et à grande échelle; et le besoin de s'assurer que la majorité des citoyens (y compris les jeunes) ont une compréhension des questions clés de réforme dans un débat inclusif et approches participatives engendrant une large appropriation du processus de réforme. Ceci inclut le développement et la mise en oeuvre d'une politique nationale globale et cohérente qui articule comment et quand la jeunesse contribuera aux processus du développement national et la prise de décision. Un autre besoin articulé est que le processus de réforme soit localement motivé et qu'il augmente le sens public d'appropriation pour s'assurer de l'engagement à la mise en oeuvre et la durabilité (des

solutions locales). Le besoin d'un engagement soutenu aux réformes par les politiciens et leaders nationaux pour augmenter la crédibilité et la durabilité du processus est aussi un sans-effort. Il est aussi nécessaire de tenter et identifier les obstacles majeurs institutionnels dès le départ en vue de définir des attentes réalistes pour des résultats de la réforme.

En somme, les expériences des études de cas sélectionnés suggèrent qu'un programme de réforme réussisse, la plus importante condition préalable est un environnement politique favorable qui offre des stimulations à la réforme (ou au moins opère activement contre elle). Le processus de réforme lui-même devrait être traité comme une approche d'expérience progressive qui crée un espace au gouvernement en vue d'adapter des politiques à ses situations individuelles de pays tout en développant un appui local requis. Des ressources devraient être mobilisées pour éduquer le public, les politiciens et la bureaucratie sur la manière dont les réformes sont supposées travailler et le type d'actions d'appui requises pour toutes les parties prenantes en vue des bénéfices à réaliser. Il y a aussi besoin de reconnaître, en pratique, que la réforme institutionnelle n'est pas simplement un processus mécanique de mise en oeuvre des programmes pré-conçus. En réalité, la population compte et sont au centre des opportunités pour le succès. C'est pour cette raison qu'il est essentiel de considérer les jeunes comme des partenaires et leaders dans les processus de réforme et de développement national. Dans les cas où des réformes institutionnelles sont mises en oeuvre, la participation des jeunes devient précisément à propos de la bonne gouvernance, permettre aux voix défavorisées d'être entendues et s'assurer de la redevabilité de ceux qui ont la charge de gérer les ressources du secteur publique.

REFERENCES

Adamolekun, L. 1988. *Politics and Administration in Nigeria*. Hutchinson, London

Adei, S. & Boachie-Danquah, Y. 2003. The Civil Service Performance Improvement Programme (CSPIP) in Ghana: Lessons of Experience. Paper presented at the 24th AAPAM Annual Roundtable Conference on the African Public Service in the 21st Century – New Initiatives in Performance Management at the Lesotho Sun Hotel, Maseru, 25th - 29th November 2003

Adeyemo, D.O. 2005. Public Enterprises Reform in Nigeria: A Review. *Journal of Soc. Sci.*, 10(3), (2005), pp223-231

Adewumi, F. 2012. Victims as Sacrificial Lambs: A Critique of Public Service Reforms in Nigeria. In: Adewumi, F. & Idowu, W. *Public Sector Reforms in Africa: Nigerian Perspectives*. CODESRIA, Dakar

- African Union (AU). 2006.** *The African Youth Charter*. AU, Addis Ababa
- Aluko, S., 2007.** 'Federal Government Reform Agenda and the Nigerian Economy 1999-2007: A Critical Assessment', Paper Published by the *Daily Trust* Newspaper, 19 March 2007, pp29-31
- Acemoglu, D. & Robinson, J.A. 2012.** *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*. Crown Publishers, New York
- Andrews, M. & Shah, A. 2003.** Citizen-Centred Governance: A New Approach to Public Sector Reform. In: Shah, A. (ed.) *Handbook on Public Sector Performance Reviews, Vol. 3*, World Bank, Washington DC
- Antwi, K.B., Analoui, F. & Nana-Agyekum, D. 2008.** Public Sector Reform in Sub-Saharan Africa: What can be learnt from the Civil Service Performance Improvement Programme in Ghana? *Public Admin. Dev.* 28, (2008), pp253–264
- Antwi, K. B. & Analoui, F. 2010.** Challenges of Making Donor-Driven Public Sector Reform in Sub-Saharan Africa Sustainable: Some Experiences from Ghana. *International Journal of Public Administration Vol. 33, No. 12/13*, pp635-646
- Aryeetey, E. & Fosu, A. 2005.** Economic Growth in Ghana: 1960—2000.
- Aryeetey, E. & Kanbur, R. 2006.** *Ghana's Economy at Half Century: An Overview of Stability, Growth and Poverty*. Cornell University, Department of Applied Economics and Management, Working Paper, New York
- Bangura, Y. 1999.** New Directions in State Reform: Implications for Civil Society in Africa. *UNRISD Discussion Paper No. 113, Oct. 1999*, Geneva
- Bangura, Y. 2000.** Public Sector Restructuring: The Institutional and Social Effects of Fiscal, Managerial and Capacity- Building Reforms. *UNRISD Occasional Paper No. 3, Feb. 2000*, Geneva
- Bangura, Y. & Larbi, G. A. 2006.** *Public Sector Reform in Developing Countries: Capacity Challenges to Improve Services*. UNRISD, Geneva
- Bardhan, P. 2005.** *Economic Reforms, Poverty and Inequality in China and India*. MIT Press, Cambridge
- Batley, R. 2004.** The Politics of Service Delivery Reform. *Development and Change, 35 (1)*, pp31-56
- BBC Africa News. 2012.** *Nigerians Living in Poverty Rise to Nearly 61%*. BBC Online News, 13 February 2012. URL: <http://www.bbc.com/news/world-africa-17015873> Accessed: 05/07/2016
- Berejena, S. 2011.** "An Overview of Public Sector Reforms in Zimbabwe". Paper Presented at the OSSREA Regional Conference on Three Decades of Public Sector Reform in Sub-Saharan Africa. Cresta Oasis Hotel, Harare, Zimbabwe, 4-6 July 2011
- Bigsten, A. & Kayizzi-Mugerwa, S. 2000.** The Political Economy of Policy Failure in Zambia. Working Papers in Economics, Department of Economics, Göteborg University
- Bluedorn, J., Duttagupta, R., Guajardo, J., & Mwase, N. 2014.** What Underlies the Recent Growth Comeback in Developing Economies? *Journal of Policy Modeling 36 (2014)*, pp717–744
- Booth, D., Crook, R., E. Gyimah-Boadi, E., Killick, T., Luckham, R. & Boateng, N. 2004.** *Drivers of Change in Ghana: Overview Report*, Final Draft, 25 May 2004, ODI, Accra
- Booth, D., Cooksey, B., Golooba-Mutebi, F. & Kanyinga, K. 2014.** "East African Prospects: An update on the Political Economy of Kenya, Rwanda Tanzania and Uganda." Shaping Policy for Development.

- Botchwey, K., Collier, P., Gunning, J.W. & Hamada, K. 1998.** *Report of the Group of Independent Persons Appointed to Conduct an Evaluation of Certain Aspects of the Enhanced Structural Adjustment Facility.* IMF, Washington, DC
- Bratton, M. & Liatto-Katundu, B. 1994.** *Political Culture in Zambia: A Pilot Survey.* Michigan State University, Michigan
- Brinkerhoff, D.W. & Kulibaba, N.K. 1994.** *Perspectives on Participation in Economic Policy Reform in Africa.* USAID Working Paper No. 8, 1994. Washington DC
- Bunse, S. & Fritz, V. 2012.** *Making Public Sector Reforms Work: Political and Economic Contexts, Incentives, and Strategies.* *World Bank Policy Research Working Paper 6174*, Washington D.C.
- Campbell-White, O., & Bhatia, A. 1998.** *Privatization in Africa.* World Bank, Washington, DC
- Carothers, T. 2002.** The end of the Transition Paradigm. *Journal of Democracy, Vol. 13, No. 1*, pp1–21
- Caulfield, J. 2004.** New Public Management in a Developing Country, Creating Executive Agencies in Tanzania. In: C. Pollitt & C. Talbot (Eds.) *Unbundled Government: A Critical Analysis of the Global Trend to Agencies, Quangos and Contractualisation.* Routledge, London
- Chambers, R. 1997.** *Whose Reality Counts? Putting the First Last.* Intermediate Technology Publications, London
- Charle, P., Dhliwayo, R. & Loening, J. 2014.** *Tanzania. African Economic Outlook.* URL: www.africaneconomicoutlook.org Accessed 04/05/2015
- Chazan, N., Mortimer, R., Ravenhill, J., & Rothchild, D. 1992.** *Politics and Society in Contemporary Africa.* Boulder, Colorado
- Checkoway, B., Pothukuchi, K., & Finn, J. 1995.** Youth Participation in Community Planning: What are the Benefits? *Journal of Planning Education and Research 14(2)*, pp134–39
- Checkoway, B.N. & Gutiérrez, L.M. 2006.** Youth Participation and Community Change: An Introduction. *Journal of Community Practice, Vol. 14, No. 1/2, 2006*, pp1-9
- Chimhowu, A. 2010.** *Moving forward in Zimbabwe - Reducing Poverty and Promoting Growth.* Brooks World Poverty Institute, Manchester
- Commonwealth Secretariat. 1994.** *Management of the Privatization Process: A Guide to Policy Making and Implementation.* London, Commonwealth Secretariat
- Cook, P. & Kirkpatrick, C. 1988.** *Privatization in Less Developed Countries.* St. Martin's Press, New York
- Desai, V. & Imrie, R. 1998.** The New Managerialism in Local Governance: North-South Dimensions. *Third World Quarterly, Vol.19, No.4, 1998*, pp635-650
- DFID-CSO Youth in Action Group. 2010.** *Youth Participation in Development: A Guide for Development Agencies and Policy Makers.* DFID-CSO, London
- Easterly, W. 2000.** Can Institutions Resolve Ethnic Conflict? World Bank Working Paper, World Bank, Washington DC
- Economic Commission for Africa (ECA). 2004.** *Public sector management reforms in Africa: lessons learned.* Development Policy Management Division. (DPMD), ECA/DPMD/PSM/TP/03/1

- Economic Commission for Africa (ECA). 2005.** Economic Report on Africa 2005 - Meeting the Challenges of Unemployment and Poverty in Africa. ECA, Addis Ababa
- Edigheji, O. 2005.** A Democratic Developmental State in Africa? A Concept Paper. *Centre for Policy Studies Research Report 105, May 2005*, Johannesburg
- Emnet T. & Habtamu A. 2011.** Business Process Reengineering Value Handovers in the Public Sector of Ethiopia. In: Proceedings of the 4th National Conference on Effectiveness and Efficiency of the Public Services, Ethiopian Civil Service University, May 31, 2011
- Eshete, A. 2007.** *Attitude of Civil Servants towards CSRP with Particular Emphasis on BPR and Related Issues*. Ethiopian Civil Service University, Addis Ababa
- European Commission. 2009.** Public Sector Reform An Introduction. *European Commission Concept Paper N° 1, March 2009*, Brussels
- Fayol, H. 1918.** *General and Industrial Management*. Sir Isaac Pitman & Sons, LTD, London
- Frank, K. I. 2006.** The Potential of Youth Participation in Planning. *Journal of Planning Literature*, Vol. 20, No. 4 (May 2006), pp351-371
- Gibbon, P., Bangura, Y. & Ofstad, A. (eds.) 1992.** *Authoritarianism, Democracy and Adjustment: The Politics of Economic Reform in Africa*. SIAS, Uppsala
- Godana, T. & Hlatshwayo, B. 1998.** Public Enterprise Reform and Privatization in Zimbabwe: Economic, Legal and Institutional Aspects. *Zambezia (1998), XXV (i)*
- Gordon-Somers, T. & Khosa, M. 2006.** Zimbabwe Civil Service Reform and Results Based Management: Lessons Learned. Consultancy Report, Harare
- Government of Ghana. 2002.** *Enabling Regulatory Framework for Ghana's Public Service: Public Sector Governance, Framework and Guidelines. Vol. I*. National Institutional Renewal Programme Secretariat, Accra
- Government of Zimbabwe (GOZ). 1991.** *Zimbabwe: A Framework for Economic Reforms, 1991-95*, Harare, Government Printers
- Government of Zimbabwe. 1998.** *Programme for Economic and Social Transformation [ZIMPREST]*, Harare, Government Printers
- Graham, T. & Richard, H. 1999.** *Tanzania Civil Service Reform Programme*. Unpublished Paper
- Gulhati, R., 1990. Impasse in Zambia. The Economics and Politics of Reform. *Development Political Case Series, No. 2*, World Bank, Washington DC
- Gulick, L. H. 1936.** Notes on the Theory of Organization. L. Gulick & L. Urwick (Eds.), *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, New York, pp3-35.
- Gulick, L. & Urwick, L. 1933.** *Organization as a Technical Problem: Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, New York
- Gyimah-Boadi, E. 2004.** Civil Society and Democratic Development. In: E. Gyimah-Boadi (Ed.), *Democratic Reforms in Africa: The Quality of Progress*, Lynne Rienner, Boulder, pp99-119
- Harrold, P. 2000.** Setting the context of civil society engagement. In: K. Mackey & S. Gariba (Eds.) *The Role of Civil Society in Assessing Public Sector Performance in Ghana*. World Bank, Washington, DC, pp3-4.
- Hart, Roger A. 1997.** *Children's Participation: The Theory and Practice of Involving Young Citizens in Community Development and Environmental Care*. Earthscan, London

- Henry, N. 1975.** Paradigms of Public Administration. *Public Administration Review*, 35 (4), pp. 376–386.
- Hickey, S. & Mohan, G. 2005.** Relocating Participation within a Radical Politics of Development. *Development and Change*, 36(2), pp237–262
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J. 2005.** *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. McGraw Hill, London
- Hutchful, E. 2002.** *Ghana's Adjustment Experience: The Paradox of Reform*. James Currey, Oxford
- Hyden, G. 1992.** Governance and the Study of Politics. In: Hyden, G. & Bratton, M. *Governance and Politics in Africa*. Boulder, Colorado
- Idowu, W. 2012.** Privatisation and Public Sector Reforms in Nigeria: Implications for Social Democratic Conception of Citizenship. In: Adewumi, F. & Idowu, W. *Public Sector Reforms in Africa: Nigerian Perspectives*. CODESRIA, Dakar
- Issa, F.H.H. 2010.** Implementing Change by Continuous Learning: The Public Service Reform Programs in Tanzania. *International Journal of Public Administration Vol. 33*, pp474–486
- Jeffries, R. 1993.** 'The State, Structural Adjustment and Good Government in Africa', *Journal of Commonwealth & Comparative Studies*, Vo. 31, No. 1, March, pp20-35
- Kanigel, R. 1997.** *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, New York, NY, USA: Penguin-Viking
- Kasfir, N. 1998.** Civil Society, the State and Democracy in Africa. *Commonwealth and Comparative Politics*, 36(2), pp123–149
- Kherallah, M., Delgado, C., Gabre-madhin E., Minot, N. & Johnson, M. 2000.** The Road Half-travelled: Agricultural Market Reform in Sub-Saharan Africa. *IFPRI Food Policy Report, Oct. 2000*, Washington, DC
- Kiragu, K. & Mukandala, R.S. 2004.** Reform Pay Policy: Techniques, Sequencing and Politics. Building State Capacity in Africa: New Approaches, Emerging Lessons. World Bank, Washington DC
- Kirby, P. & Kwast, E. 2009.** *Literature Review: Young People's Participation in Decision-making Processes*. Plan International, London
- Kettl, D. 2000.** *The Global Public Management Revolution*. Brookings Institution Press, Washington, DC.
- Keyter, 2007.** Factors, Triggers and Measures of Public Sector Reform within Transitional Countries
- Killick, T. 1995.** *IMF Programmes in Developing Countries – Design and Impact*. Routledge, London
Kiragu, 2002,
- Knowles-Yáñez, K. 2002.** Concerns of Children in Land Use Planning Processes. Paper Presented at the Annual Meeting of the Association of Collegiate Schools of Planning, Baltimore, MD
- Kpessa, M. W. 2011.** The Politics of Public Policy in Ghana from Closed Circuit Bureaucrats to Citizenry Engagement. *Journal of Developing Societies* 27, 1 (2011), pp29–56
- Kewan Yew, L. 2000.** *From Third World to First: The Singapore Story 1965-2000*. Times Media Private Limited, Singapore
- Larbi, G. A. 1999.** The New Public Management Approach and Crisis States. *UNRISD Discussion Paper No. 112*, September 1999

- Larbi, G. A. 2001.** *Administrative Reform in Core Civil Services: Application and Applicability of the New Public Management.* UNRISD, Geneva
- Lascoumes, P. & Le Gales, P. 2007.** Introduction: Understanding Public Policy through Its Instruments—From the Nature of Instruments to the Sociology of Public Policy Instrumentation
- Lienert I. and Modi, J. 1997.** *A Decade of Civil Service Reform in Sub-Saharan Africa.* IMF Working Paper WP/97/179
- Lufunyo, H. 2013.** Impact of public sector reforms on service delivery in Tanzania. *Journal of Public Administration and Policy Research, Vol. 5(2) May, 2013, pp26-49*
- Lukumai, E. 2006.** *The Implementation of Civil Service Reforms in Tanzania, 1991-2000.* MSc Thesis, University of Bergen, Norway
- Madambi, F. 2011.** *Zimbabwe Public Service Reforms - 1980 to-date.* Ministry of Public Service, Harare
- Makochekanwa, A. & Kwaramba, M. 2009.** State Fragility: Zimbabwe's Horrific Journey in the New Millennium. Research Paper Presented at the European Report on New Faces for African Development, ERD Conference, 21 – 23 May 2009, Accra, Ghana
- Maikudi, A.S. 2012.** Civil Service Reforms in Nigeria (1999-2007): Dimensions and Consequences. In: Adewumi, F. & Idowu, W. *Public Sector Reforms in Africa: Nigerian Perspectives.* CODESRIA, Dakar
- Mamdani, M. 1991.** "Uganda: Contradictions in the IMF Program and Perspective." In: D. Ghai (ed.) (1991), *IMF and the South: Social Impact of Crisis and Adjustment.* Zed Books, London
- Masunungure, E. & Chimanikire, D.P. 2007.** Policy Paradigm Shifts in Zimbabwe: From Statism to Rolling Back the State to Policy Vacillations. In: Maphosa F.; Kujinga K. and Chingarande S.D. *Zimbabwe's Development Experiences Since 1980: Challenges and Prospects for the Future.* OSSREA, Harare
- McCourt, W. 2013.** Models of Public Service Reform: A Problem-Solving Approach. World Bank. Policy Research Working Paper 6428, Washington DC
- McCleary, W. 1991.** "The Earmarking of Government Revenue: A Review of Some World Bank Experience". The World Bank Research Observer 6, 1991, World Bank, Washington DC
- MacCarthaigh, M. 2008.** *Public Service Values.* CPMR Discussion Paper 39, Institute of Public Administration, Dublin
- Melkers, J. & Willoughby, K. 1998.** The State of the States: Performance-Based Budgeting Requirements in 47 out of 50. *Public Administration Review 58 (1), pp66 – 73*
- Mengesha, G.H. & Common, R. 2007.** Public Sector Capacity Reform in Ethiopia: A Tale of Success in two Ministries. *Public Administration and Development, Vol. 27, 2007*
- Mesfin, T. 2009.** The Ethiopian Civil Service Reform Program. In: Taye A. (Ed.). *Digest of Ethiopia's National Policies, Strategies and Programs.* FSS, Addis Ababa
- Mesfin, L. & Taye, A. 2011.** The Contribution of Service Delivery Reform to Promote Good Governance in Addis Ababa. *Ethiopian Journal of Public Management and Development, Vol. 2 (1), pp63-90*

Ministry of Finance and Economic Development (MoFED). 2012. *Federal Democratic Republic of Ethiopia Growth and Transformation Plan (2010/11-2014/15): Annual Progress Report for FY 2010/11.* Addis Ababa, Ethiopia.

Mkandawire, T. 2001. Thinking about Developmental States in Africa. *Cambridge Journal of Economics, Vol. 25, No.3,* pp289-313

Monye-Emina, A.I. 2012. The Theoretical Basis of Public Sector Reforms in Nigeria: A General Critique. In: Adewumi, F. & Idowu, W. *Public Sector Reforms in Africa: Nigerian Perspectives.* CODESRIA, Dakar

Morgan, P. & Baser, H. 2007. *Building the Capacity for Managing Public Service Reform: The Tanzania Experience.* European Centre for Development Policy Management, Discussion paper 570, Maastricht, January 2007, pp 21-22

Morgan, P.J., Baser, H. & Morin, D. 2010. Developing Capacity for Managing Public Service Reform: the Tanzania Experience 2000–2008. *Public Admin. Dev. 30,* (2010) pp27–37

Mosley, P. & Weeks, J. 1993. Has Recovery Begun? Africa's Adjustment in the 1980s Revisited. *World Development, Vol. 21, No. 10,* pp1583-1606

Moyo, J. 1998. Civil Service Reform in Zimbabwe. Paper Presented at the Eastern and Southern Africa Consultative Workshop on Civil Service Reform, Arusha, 4-6 March 1998

Mulikita, N. M. 1996. "The Zambian Civil Service Reform Program (PSRP): Facing an Uncertain Future". Seminar Paper, OSSREA Local Seminar on Zambia's Developmental Concerns Beyond 1996, 5th July 1996, Fairview Hotel, Lusaka, Zambia

Mulikita, N.M. 2000. Reform and Crisis in Zambia's Public Administration: A Critical Appraisal. *DPMN Bulletin, Vol. VII, No.3, December 2000,* Development Policy Management Forum, Addis-Ababa, Ethiopia, pp9-12

Mulikita, N. 2002. *Reform and the Crisis in Zambia's Public Administration: A Critical Appraisal.* Development Policy Management Forum, Addis Ababa

Mulimbika, T., De Waal, A., Goedegebuure, R. 2015. Reforms in Public Sector Management: A Relevant Issue for the Citizens of Zambia? *African Journal of Management Research, Vol. 23. No.1,* 2015, pp2-23

Muganda, A. 2004. *Tanzania's Economic Reforms and Lessons Learned.* World Bank, Washington DC

Nellis, J. 2006. Back to the Future for African Infrastructure? Why State-Ownership is No More Promising the Second Time Around. *Working Paper Number 84,* February 2006

Nellis, J. and Kikeri, S. 1989. Public Enterprise Reform: Privatization and the World Bank. *World Development, 17,* pp659-672

Nelson, J.M. 1990. *Economic Crisis and Policy Choice. The Politics of Adjustment in the Third World.* Princeton University Press, Princeton

Ngozi Okonjo-Iweala, N. & Osafo-Kwaako, P. 2007. *Nigeria's Economic Reforms: Progress and Challenges.* The Brookings Institution Global Economy and Development Program Working Paper No. 6, March 2007

Nigussa, F. 2013. *Reconsidering Civil Service Reform in Ethiopia.* Ethiopian Civil Service University Working Paper No. 15, Addis Ababa

Njunwa, P. 2005. *Public Sector Reforms in Tanzania.* Mzumbe University, Morogoro

- Njunwa, K.M. 2010.** Community Participation as a Tool for Development: Local Community's Participation in Primary education development in Morogoro, Tanzania. Masters' Degree Thesis, University of Agder, Kristiansand
- Nkwede, J.O. 2013.** Public Sector Restructuring and Governance in Nigeria: Perspectives, Processes and Challenges. *Journal of Business & Management Volume 2, Issue 3 (2013)*, pp32-44
- Nunberg, B. 1999.** Rethinking Civil Service Reform. *PREM Notes* No. 31, October, World Bank
- Nwokoma, N.I. 2015.** Review, Challenges and Future Prospects of Reforms in African Economies: An Appraisal of the Nigerian Situation. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 7(1), March 2015, pp1-13
- North, D. 1990.** *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University, New York
- Oakerson, R. and Walker, T. 1997.** Analyzing Policy Reform and Reforming Policy Analysis: An Institutional Approach. In: Brinkerhoff D. (ed.) *Policy Studies and Developing Nations: An Institutional and Implementation Focus*. JAI Press, Greenwich, pp21- 51
- Okonjo-Iweala, N. 2012.** *Reforming the Unreformable: Lessons from Nigeria*. MIT Press, London
- Okonjo-Iweala, N. & Osafo-Kwaako, P. 2007.** *Nigeria's Economic Reforms: Progress and Challenges*. Brookings Institution Working Paper No. 6, Washington DC
- Obiora, C.A 2014.** Reform Process and the Achievement of Sustainable Development in Nigeria: Rethinking the Role of the Public Bureaucracy. *Review of Public Administration and Management Vol. 3, No. 6, December 2014*
- Omar, M. 2012.** Rethinking Public Sector Reforms in Nigeria. In: Adewumi, F. & Idowu, W. *Public Sector Reforms in Africa: Nigerian Perspectives*. CODESRIA, Dakar
- Oloruntoba, S.O. 2015.** *Beyond the Fetishism of GDP: (Mis) Governance and the Challenges of Poverty Reduction in Nigeria*. UNISA Unpublished Paper, Pretoria
- Ostrom, E. 2009.** *Understanding Institutional Diversity*. Princeton University Press, Princeton
- Owusu, F. 2012.** Organizational Culture and Public Sector Reforms in a Post-Washington Consensus Era: Can Ghana's Reformers Learn from Ghana's 'Good Performers'? *Progress in Development Studies, Vol 12, No. 2&3, 2012*, pp131-151
- Peters, G. & Van Nispen, F. (eds.) 1998.** *Public Policy Instruments: Evaluating the Tools of Public Administration*. Edward Elgar, Cheltenham
- Polidano, C. 1998.** Public Sector Reform in Developing Countries: The State of Practice. *Journal of International Development J. Int. Dev. 10, (1998)*, pp373-375
- Pritchett, L. & de Weijer, F. 2010.** *Fragile States: Stuck in a Capability Trap?* WDR 2011 Background Paper, World Bank, Washington DC
- Rakner, L. 2003.** *Political and Economic Liberalisation in Zambia 1991–2001*. The Nordic Africa Institute, Norway
- Rakner, L., van de Walle, N., and Mulaisho, D. 1999.** *Zambia*. World Bank, Washington, D.C
- Rammanadham, V. V. 1989.** *Privatization in Developing Countries*. Routledge, London
- Republic of Zambia. 2002.** *Zambia Poverty Reduction Strategy Paper*. Government of Zambia, Lusaka

- Schroeder, H. 2005.** *Global Sustainability: The Impact of Local Cultures*. WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. Weinheim
- Sadza, H. 2002.** Civil Service Reform in a Developing Country: a Critique of the management and Administration of the Zimbabwe Reform Programme. In: Farazmand A. (ed) 2002. *Administrative Reform in Developing Nations*. Praeger, Westport, pp202-271
- Stein, H. 1992.** Deindustrialization, Adjustment, the World Bank and the IMF in Africa. *World Development Vol. 20, Issue 1, Jan. 1992*, pp83-95
- Stevens, M. & Teggeman, S. 2004.** 'Comparative Experience with Public Service Reform in Ghana, Tanzania and Zambia'. In: Levy, B. and Kpundeh, S. (eds.) 2004. *Building State Capacity in Africa: New Approaches, Emerging Lessons*. World Bank, New York
- Stillman, R. 2009.** *Public Administration: Concepts and Cases*. Cengage Learning, Wadsworth
- Tangier, 2002.** *Good Governance in Zambia's Public Administration Challenges & Opportunities*. URL: www.unpan1.un.org/intradoc/groups/public/.../UNPAN009299.pdf
- Taylor, F.W. 1903.** *Shop Management*. American Society of Engineers, New York
- Teka, Fiseha and Solomon, 2007.** Assessing Achievement and Gaps in Utilizing SPM, BPR, PPMS in Selected Ministries of Ethiopia. In: Proceedings of the First National conference on the Achievements, Challenges and Prospects of the Civil Service Reform Program Implementation in Ethiopia. May 31-June 1, 2007 Addis Ababa
- Tesfaye, D. 2007.** The Challenge and Prospects of BPR as a tool of CSRP in Ethiopia: The Case of Ministry of Capacity Building and EEPCO. Ethiopian Civil Service University, Addis Ababa
- Therkildsen, O. 2000.** Public Sector Reform in a Poor, Aid-dependend Country: Tanzania. *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp61-71
- Thurlow, J. & Wobst, P. 2006.** The Road to Pro-Poor Growth in Zambia: Past Lessons and Future Challenges. International Food Policy Research Institute, Washington, D.C.
- Tilaye, K. 2007.** Civil Service Reform in Ethiopia: Achievements, Problems and Possible Solutions. Ethiopian Civil Service University, Addis Ababa
- Tsikata, Y.M. 2001.** *Owning Economic Reforms: A Comparative Study of Ghana and Tanzania*. UNU WIDER Discussion Paper No. 2001/53
- United Nations (UN). 2013.** *A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development*. United Nations Publications, New York
- United Nations (UN). 2014.** *Youth Participation Fact Sheet*. URL: <http://social.un.org/youthyear/docs/youth-participation.pdf>
- United Nations Development Programme (UNDP). 1997.** *Re-conceptualizing Governance for Sustainable Human Development. UNDP Discussion Paper 2*, New York
- United Nations Development Programme (UNDP). 1998.** Zimbabwe Human Development Report. UNDP, New York
- United Nations Development Programme (UNDP). 2014.** *Enhancing Youth Political Participation throughout the Electoral Cycle. A Good Practice Guide*. UNDP, New York
- Van de Walle, N. 2001.** *African Economies and the Politics*. Cambridge University Press, Cambridge
- Wilson, W. 1887.** The Study of Public Administration. *Political Science Quarterly*, Vol. 2, No. 2 (June 1887), pp197-222

World Bank. 1994. *Adjustment in Africa: Reforms, Results and the Road Ahead.* Oxford University Press, Oxford

World Bank. 2007. *World Development Report 2007 - Development and the Next Generation.* World Bank, Washington DC

World Bank. 2008. *Public Sector Reform: What Works and why? An IEG Evaluation of World Bank Support.* World Bank, Washington, DC

World Bank. 2012. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development.* Washington, D.C.

World Bank. 2013. *The United Republic of Tanzania Public Service Reform Project Evaluation (IDA-33000-TZ AND IDA 3300A -TZ),* September 9, 2013, World Bank, Washington DC

Yezi Consulting & Associates. 2013. *Political Governance Study in Zambia.* Diakonia Zambia, Lusaka

Zhou, G. 2000. Public Enterprise Sector Reforms in Zimbabwe: A Macro Analytical Approach. *Zambezia (2000), XXVII (ii),* Harare

Zhou, G. 2001. From Interventionism to Market-based Management Approaches: the Zimbabwean Experience. *Zambezia (2001), XXVIII (ii)*

Zwizwai, B. 2007. Zimbabwe, Missing SADC Macroeconomic Targets - Deepening Integration in SADC. *Regional Integration in Southern Africa - Vol. 10,* Friedrich Ebert Foundation/ IDS, Gaborone