

**Organisation
Intergouvernementale
Panafricaine**

*Au service de l'innovation,
de la modernisation et de la
construction d'administrations pour
une Gouvernance Publique
Responsable*

منظمة إفريقية بيحكومية



**Pan African
Intergovernmental
Organization**

*Serving innovation,
modernization and establishment
of administrations for
Responsible Public Governance*

Depuis/Since 1962 ...

*Le CAFRAD rénové au service de la transformation globale, digitale, intelligente et
durable des administrations publiques et privées africaines*

Rapport de prise de fonction du nouveau Directeur général du CAFRAD

**Une année de transition riche en activités est plus que jamais nécessaire
pour réformer en profondeur le CAFRAD**

Thème : Rénover le CAFRAD (construire un nouveau CAFRAD) pour le rendre plus pertinent, plus efficace et plus utile aux Etats membres et aux bénéficiaires de ses prestations : un impératif de la nouvelle Direction générale.

Août 2024

SOMMAIRE

Résumé exécutif.....	2
Introduction.....	3
1. Cérémonie officielle de prise de fonction et d'installation.....	3
2. Passation administrative de charges entre le DG sortant et le DG entrant..	3
3. Analyse des problèmes découlant des dossiers de passation de charges et préconisations opérationnelles.....	4
4. Synthèse des actions à mener pour dynamiser le CAFRAD.....	19
Conclusion.....	21

RESUME EXECUTIF

Au terme de mon élection en qualité de Directeur général du CAFRAD, le Conseil d'Administration m'a mandaté pour conduire un changement radical du CAFRAD tout en préservant l'esprit des Pères Fondateurs.

Le diagnostic révèle que le CAFRAD traverse actuellement une période de léthargie due à certaines insuffisances des textes institutifs et à l'inexistence du personnel scientifique, qualifié, compétent et chevronné pouvant mener à bien des activités à valeur ajoutée dans l'intérêt des Etats membres. Cette situation préoccupante, constatée par le Conseil d'Administration, décourage les Etats membres à apporter leurs contributions financières à l'Organisation, entraînant du coup l'accumulation des dettes sociales et de celles envers les prestataires de l'Institution. C'est la raison pour laquelle, j'envisage, sous l'autorité et avec l'approbation du Conseil d'Administration, organe suprême du CAFRAD habilité, de réformer de fond en comble l'Organisation intergouvernementale panafricaine, de refondre ses textes fondamentaux afin de lui donner les moyens juridiques, institutionnels, humains et financiers lui permettant de répondre efficacement aux multiples défis de transformations globales, digitales, intelligentes des Administrations publiques africaines.

Mots clés : Administration publique performante, agile et résiliente, Afrique, CAFRAD, transformations structurelles, systémiques, globales, digitales et intelligentes de l'action publique.

Introduction

À l'issue de la 59^{ème} session du Comité exécutif et du Conseil d'Administration (CA) du Centre africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement (CAFRAD), tenue le 9 juillet 2024 à Rabat (Royaume du Maroc), il a été procédé à l'élection du Directeur général, Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI, de nationalité béninoise, au terme d'un processus de sélection très rigoureux sanctionné par un vote d'approbation du Conseil d'Administration au terme duquel le nouveau Directeur général a obtenu 14 voix contre 7 pour la Gambie et 4 bulletins nuls.

Le CA, qui a ajourné l'approbation du projet de budget juillet 2024-juin 2025 et le programme de travail juillet 2024-juin 2025, a mandaté la nouvelle autorité exécutive à les préparer et à les lui soumettre en fin septembre-début octobre 2024 en session extraordinaire en ligne. C'est en déférant à cette décision que la Présidente du Conseil d'Administration a convié le Directeur général sortant et le Directeur général entrant à procéder à la passation de service. Cette activité a été précédée de la cérémonie de prise de fonction et d'installation du nouveau Directeur général. À cette fin, le nouveau Directeur général du CAFRAD, qui s'est engagé pour la transformation globale de l'Afrique et des Administrations publiques africaines, a séjourné au Maroc du 24 juillet au 7 août 2024.

1. Cérémonie officielle de prise de fonction et d'installation

La cérémonie officielle de prise de fonction et d'installation du nouveau Directeur général du CAFRAD a eu lieu le jeudi 25 juillet 2024 à partir de 14 heures au siège du CAFRAD à Rabat sous la présidence effective de Son excellence, Madame la Ministre déléguée auprès du Chef du Gouvernement royal chargée de la Transition Numérique et de la Réforme de l'Administration, Présidente du Conseil d'Administration et en présence des membres de son Cabinet, de l'Ambassadeur du Bénin près le Royaume du Maroc à Rabat, de la Représentante du Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains Résidant à l'Etranger et quatre agents du CAFRAD qui ont fait le déplacement de Tanger à Rabat pour la circonstance.

Au terme des allocutions de Madame la Présidente du Conseil d'Administration et du nouveau Directeur général du CAFRAD, Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI, il a été procédé à son installation et à la visite du nouveau siège du CAFRAD à Rabat.

2. Passation administrative de charges entre le DG sortant et le DG entrant

Après la cérémonie de prise de fonction et d'installation dans le nouveau bureau du CAFRAD à Rabat, le nouveau serviteur des Etats membres de l'Organisation intergouvernementale panafricaine, s'est rendu à Tanger. Les travaux à Tanger ont consisté en l'étude des dossiers, la cérémonie de passation de charges et la réunion avec le personnel.

2.1. Dossiers de passation de service

Le Directeur général sortant et le Directeur général entrant ont instruit le personnel du CAFRAD à apprêter les dossiers dans l'ordre suivant :

1. Dossiers administratifs et GRH ;
2. Dossiers financiers ;
3. Dossiers techniques et scientifiques et projets en cours : programme scientifique du Centre ;
4. Dossiers de coopération/partenariat ;
5. Rapports d'activités ;
6. Textes fondamentaux du CAFRAD.

Ces dossiers ont été passés en revue et signés par le Directeur général sortant et le Directeur général entrant.

2.2. Cérémonie de passation de charges devant le personnel

Il a été organisé une réunion de passation de charges entre le Directeur général sortant et le Directeur général entrant en présence du personnel de l'Institution. Cette réunion a été marquée par les mots du Directeur général sortant, l'intervention de la Représentante du personnel, l'allocution du Directeur général entrant et les échanges entre le nouveau serviteur du CAFRAD et ses collaborateurs.

Un procès-verbal de passation de charges a été établi et signé par les deux personnalités en bonne et due forme.

2.3. Réunion du nouveau DG avec ses collaborateurs

Les échanges entre le nouveau Directeur général et le personnel ont porté essentiellement sur la précision de méthodes de travail collectif et multiculturel, les règles de vivre-ensemble et la nécessité de fonder l'action collective au sein du CAFRAD sur le triptyque : proximité, pragmatisme et confiance ainsi que sur les règles de franche et de sincère collaboration.

3. Analyse des problèmes découlant des dossiers de passation de charges et préconisations opérationnelles : un état des lieux difficile nécessitant des mesures fortes/audacieuses de transformation globale du CAFRAD

En attendant la conduite d'un diagnostic organisationnel approfondi, il ressort de l'analyse des dossiers de prise de charges que le CAFRAD traverse une période léthargique marquée par certaines insuffisances des textes fondateurs, un organigramme inapproprié, **l'insuffisance** quantitative et qualitative du personnel scientifique et d'experts pouvant animer le Centre aux côtés du Directeur général, le manque de projets attractifs, l'indisponibilité financière, l'accumulation des arriérés de salaire du personnel et **l'absence de moyen roulant pour le Directeur général**. En réalité, le vrai et véritable problème du CAFRAD se trouve dans l'absence de personnel sur son cœur de métier, à savoir la formation, la recherche, le conseil et le consulting, ainsi que sur ses domaines d'intervention, notamment l'Administration publique, la gouvernance publique responsable, les études africaines, les relations internationales et le droit international. De ce fait, le CAFRAD souffre de manque de personnel devant procéder à l'analyse fine et holistique des besoins de formation, monter des offres de formation diversifiées répondant aux besoins réels des bénéficiaires, piloter des projets viables et rentable, exécuter des activités génératrices de ressources financières, coordonner la recherche & développement pouvant déboucher sur

l'innovation, orienter les Etats membres sur les transformations digitales et écologiques de l'action publique et les conseiller sur les mesures à mettre en œuvre pour construire un nouveau modèle d'Administration publique, synthèse des quatre (4) systèmes, original, propre à l'Afrique et susceptible de promouvoir le développement durable et inclusif. Or, il est unanimement et consensuellement admis qu'aucun pays, aucune organisation ne peut se développer sans les talents. Les solutions à ces problèmes permettront au **CAFRAD de s'affirmer et de rayonner en Afrique et au-delà, dans le monde comme une structure panafricaine unique et efficace de modernisation et de transformations intelligentes des Administrations publiques africaines.**

3.1. La transformation institutionnelle du CAFRAD

Elle passe par l'actualisation de l'organigramme et le renforcement de l'effectif scientifique et expert.

3.1. 1. Dynamisation de l'organigramme du CAFRAD : un impératif pour le renforcement de ses capacités institutionnelles et humaines et son rayonnement mondial

Un organigramme est un diagramme ou un schéma qui présente la structure interne d'une organisation ou d'une entreprise. Les employés et les fonctions sont représentés par des rectangles ou d'autres types de formes, parfois complétés de photos, de coordonnées, de liens, d'icônes ou d'illustrations. Des lignes droites ou coudées relient les niveaux entre eux. Un organigramme est une représentation schématique des liens et des relations fonctionnelles, organisationnelles et hiérarchiques qui existent entre les éléments et les individus d'une organisation formelle, qu'elle soit publique ou privé, qu'elle soit nationale ou internationale, et met en évidence sa structure organisationnelle. Il permet ainsi d'illustrer clairement la hiérarchie et le positionnement des personnes, des postes et des services qui composent l'organisation.

En effet, contrairement à toute organisation, le CAFRAD n'est pas doté d'un organigramme précis¹. L'organigramme du CAFRAD :

- **n'est pas clair et cohérent** : on remarque que la convention d'établissement du CAFRAD datant du 18 décembre 1967 a prévu un organigramme et le Statut du personnel en date du 1^{er} juillet 2012 a instauré un autre organigramme du CAFRAD. Les deux (2) types d'organigramme du CAFRAD n'ont jamais été mis en place et appliqués en vue d'assurer la lisibilité de la répartition claire des responsabilités et des tâches au sein du CAFRAD.

Pour se convaincre de cette différence d'organigramme, il suffit de se référer aux dispositions des deux (2) textes susmentionnés. Aux termes des dispositions de l'article 12 de la convention d'établissement du CAFRAD, « La

¹ Normalement, la Convention d'établissement du CAFRAD et le Statut du personnel ne sont pas des documents juridiques appropriés dans lesquels doivent être détaillés les règles portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction générale de l'Organisation intergouvernementale panafricaine. Il faut un autre instrument juridique séparé des deux premiers pour définir ces règles clairement.

Direction générale constitue un organe d'exécution des délibérations du Conseil d'Administration.

Placée sous l'autorité d'un Directeur général, la Direction générale comprend :

- 1) la Direction de la Recherche, de la Formation et de la Consultation.
- 2) la Direction de la Documentation et des Publications.
- 3) la Direction Administrative et Financière.
- 4) le Contrôle Financier.

L'organisation interne de chaque Direction est arrêtée par le Comité Exécutif sur proposition du Directeur général. »

Dans le Statut du personnel, on lit à l'article I.IV.1. du Chapitre IV (Organisation), que « Le Centre est organisé en Départements². Chaque Département est dirigé par un Chef de Département nommé par le Conseil d'Administration et placé directement sous l'autorité du Directeur général. »

Il importe donc d'établir un seul organigramme clair, cohérent et incitatif du CAFRAD. Pour ce faire, il s'avère indispensable d'adopter l'organigramme de la convention d'établissement du CAFRAD en l'enrichissant : Ainsi, on mettra les départements au sein des directions prévues par la convention d'établissement.

- **n'est pas adapté aux domaines d'intervention du CAFRAD et à son évolution.**

Pis, les deux types d'organigramme n'ont jamais été appliqués, faute de personnel de qualité et en nombre suffisant.

Dans la même perspective, il urge d'actualiser l'organigramme du CAFRAD en mettant en place des structures de planification stratégique, d'analyse, de suivi-évaluation, d'audit, de conseil et de qualité de communication au sein de la Direction générale, en créant des équipes de recherche thématique spécialisée, en instituant formellement les points focaux du CAFRAD dans les ministères et en créant un pôle d'intelligence économique et de veille stratégique dans un monde globalisé, de l'économie du savoir, où l'information est devenue une ressource stratégique pour les organisations. « Dans un monde dominé par la toute-puissance de l'information, sa gestion stratégique est vitale pour la survie et le développement de nos entreprises, tout comme pour le maintien de nos Etats à un certain niveau de puissance et d'indépendance. Celui qui ne la pratique pas, qu'il soit un Etat ou une entreprise, se trouve en position défavorable », Alain Juillet, Haut responsable à l'intelligence économique, 2007.

3.1.2. Une impérieuse nécessité de renforcer les capacités humaines du CAFRAD

La gestion des ressources humaines (GRH), parfois appelée gestion du capital humain, est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. Ces ressources humaines sont l'ensemble des salariés de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) faisant partie de l'organisation, mais

² Voir l'organigramme prévu par le Statut du personnel du CAFRAD en annexe 1.

aussi – et de plus en plus – liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les prestataires extérieurs, ou sous-traitants, sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise). Le capital humain de qualité est une matière première et une matière essentielle et fondamentale pour le développement de l'Afrique. Les travaux précurseurs de Schultz (1961) et Becker (1964), nobélisés respectivement en 1979 et en 1992, restent marquants dans les théories du capital humain, en lien avec le développement. Cependant, d'après Spence (1973), l'investissement dans le capital humain serait surtout pour l'individu un moyen de signaler ses talents aux entreprises, bien plus que de les accroître. Lucas (1988), Romer (1990), Barro et Lee (1993), utilisant des modèles de croissance endogène, ont montré que l'investissement dans le capital humain entraînerait une croissance du capital physique, ce qui conduirait à son tour à la croissance économique.

Au-delà de l'impact du capital humain sur la croissance et la productivité, les développements récents mettent l'accent sur la qualité de l'éducation, qui peut jouer un rôle déterminant dans l'accumulation des compétences (Hanushek et Woessmann, 2015). Certains auteurs dont Baumol (2004, 2010) ont examiné le rôle de l'éducation dans la promotion de l'entrepreneuriat et de l'innovation.

Une perspective quelque peu différente est fournie par Bell et al. (2019) qui soulignent l'importance des facteurs socio-économiques dans l'accumulation du capital humain. Selon l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques), le capital humain recouvre « *l'ensemble des connaissances, qualifications, compétences et caractéristiques individuelles qui facilitent la création du bien-être personnel, social et économique.* » « *Le capital humain constitue un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité*³. » Le capital humain joue un rôle crucial dans le développement économique d'un pays. Il fait référence à l'ensemble des compétences, connaissances, aptitudes, expériences et qualifications qu'une personne acquiert au cours de sa vie. Il est souvent utilisé dans le contexte du développement économique et social pour décrire comment les investissements dans l'éducation, la formation et la santé des individus peuvent stimuler la croissance économique et améliorer la qualité de vie. En effet, une organisation repose avant tout sur les ressources humaines. Elles constituent sa première force qui doit déployer les autres actifs de l'organisation pour atteindre les objectifs définis et la performance globale. Elles sont consubstantielles, existentielles et vitales à toute organisation, un collectif humain construit d'un projet social, un ensemble de moyens matériels, humains et financiers organisé de façon structurée et dont les individus partagent un objectif commun. Les organisations naissent donc d'une action collective organisée⁴.

L'industriel américain Henry Ford (1863-1947) avait bien compris la place irremplaçable des ressources humaines pour une organisation. Il écrit à cet

³ OCDE, *L'investissement dans le capital humain*, OCDE, 1998 ; *Du bien-être des nations, le rôle du capital humain et social*, OCDE, 2001.

⁴ Desreaumaux (2015) propose une définition devenue d'usage courant : « une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun, via une division du travail et une hiérarchie de l'autorité et des responsabilités ».

effet : « *Prenez-moi tout, mais laissez-moi mes hommes et je recommencerais tout.* » Ainsi si certaines organisations sont aussi performantes ou innovantes, c'est parce qu'elles disposent d'un élément distinctif: leur personnel hautement compétent ayant les meilleurs atouts (compétences distinctives⁵ et expertise), qu'elles savent bien gérer. Or, pour avoir des ressources humaines de qualité, actrices de développement, il faut les former et bien les former. Ainsi, seuls les femmes et les hommes bien formés, hautement qualifiés, compétents, motivés et engagés, constituent des ressources pour le développement. Ainsi, investir dans l'éducation, la formation professionnelle, la santé, la sécurité alimentaire et la nutrition est essentiel pour créer une base solide permettant d'assurer une croissance économique inclusive et durable. Il est essentiel de réaffirmer le rôle central du capital humain dans le processus de développement économique. Au-delà d'être simplement constitutif d'une main-d'œuvre productive, le capital humain représente un levier fondamental pour stimuler l'innovation, accroître la productivité et favoriser l'inclusion sociale. En investissant dans l'éducation et la formation, les pays peuvent créer une force de travail qualifiée, capable de s'adapter aux évolutions économiques et technologiques dans un contexte macroéconomique incertain. À partir de cette évidence, la création du CAFRAD se justifie et il doit veiller à adapter sa formation aux besoins de développement des pays africains. **De ce fait, le CAFRAD doit « attirer et fidéliser les talents »** aux fins de couvrir l'ensemble de ses domaines d'intervention et d'assurer sa visibilité et son rayonnement mondial. La mission du CAFRAD, hautement indispensable aux pays membres et à la réalisation de la vision 2063 de l'Union africaine, nécessite la mobilisation des ressources humaines scientifiques en termes quantitatifs, qualitatifs et géographiques.

En effet, la réhabilitation de l'organigramme appelle l'urgence de doter le CAFRAD du personnel scientifique hautement qualifié et compétitif de profils géographiques diversifiés et pluridisciplinaires.

Il est utile de souligner que la mission et les domaines d'intervention du CAFRAD ainsi que l'évolution du contexte international et africain et les transformations des défis d'administration publique et de gouvernance dépassent largement les capacités humaines actuelles de l'Organisation panafricaine.

Le CAFRAD compte quatre (4) agents de catégorie professionnelle qui font office d'assistant sans les titulaires des postes concernés. L'Organisation panafricaine utilise les services de cinq (5) agents de catégorie administrative et de deux (2) agents dont l'une assure l'entretien et l'autre est coursier. Le contrôleur financier est un expert détaché par le Gouvernement du Royaume du Maroc. Par exemple, en dehors des postes les plus importants qui n'existent pas, les postes de secrétaire de la Direction générale et de bibliothécaire ne sont pas pourvus. Ainsi, la gestion des correspondances et de la bibliothèque du CAFRAD est laissée en rade.

⁵ **Compétences distinctives** : les compétences distinctives d'une organisation sont les connaissances et les savoirs - faire qui lui permettent de se différencier de façon significative, avantageuse et durable des organisations concurrentes. Elles sont parfois présentées sous le terme de "domaines d'excellence".

Le statut du personnel du CAFRAD distingue deux (2) catégories d'agents : les professionnels⁶ et les administratifs.

Le tableau ci-dessous indique la situation du personnel du CAFRAD.

N°	Nom	Poste actuel	Diplômes	Grade	Salaire de base en D US	Date de prise de service	Ancienneté
Personnel professionnel							
1	Mme Hasnaa EDDAALITI	RAF	Master en droit des affaires	P.1/9	1686, 31	Déc. 2009	15 ans
2	Mme. Mariette NEMBOT	Assistante en formation et de recherche	Master en management des organisations	P.1/5	1500, 08	Oct. 2011	13 ans
3	Mme. Najat YAHICH	Assistante du DG	Diplôme de Traductrice assermentée	P.2/4	1818,42	Nov. 2008	16 ans
4	Mme. Basma BOUZIANI	Assistante, chargée de communication et de relations publiques	Diplôme en Marketing et Action commerciale	P.1/1	1303,65	Jan. 2020	4 ans
Personnel administratif - services généraux							
1	Mme. Dounia TAHIR	Assistante du Chargé du Protocole	Licence en droit privé	G.7/3	1211,70	Août 2006	18 ans
2	Mme. Meriem G. TOUL	Chargé de la Division « Gestion des sessions »	Licence en droit privé	G.7/3	1211,70	Mars 2007	17 ans
3	M. Oussama BENCACEM	Agent comptable par intérim	Diplôme de cycle des études supérieures spécialisées en finance, audit et contrôle de gestion	G.4/8	859, 01	Jan. 2013	11 ans
4	M. Aziz BENDOUKALI	Chargé du Protocole	Licence en Biologie	G.5/4	898,59	Juillet 2017	7 ans
5	M. Zakaria SADDIK	Assistant en technologies de	Master en management des entreprises,	G.5/1	806, 92	Jan. 2020	4 ans

⁶ La catégorie dit « professionnel », chargé de concevoir et de réaliser les programmes scientifiques du Centre (art. II.I.I. du statut du personnel du CAFRAD).

		l'Informatio n et de la Communica tion	option systèmes d'information				
Personnel de la maintenance							
1	Mme Fatima N. AMTOUT	Femme de ménage	Sans diplôme		240,00	1997	27 ans
2	M. Boutahar BENABDELLA H	Coursier	Sans diplôme		250,00	1997	27 ans
Personnel détaché par le Gouvernement du Royaume du Maroc							
1	M. Youssef BELHOUSSIN E	Contrôleur financier, expert détaché par le Gouvernem ent du Maroc			504,72		

Source : Tableau établi à partir des données des dossiers administratif et de gestion des ressources humaines du CAFRAD, août 2024.

Il ressort de ce tableau que l'effectif du personnel du CAFRAD est insuffisant aussi bien en quantité qu'en qualité. Il n'existe pas de cadres supérieurs scientifiques pouvant travailler sur le cœur de métier du CAFRAD, à savoir la formation, l'ingénierie de formation, l'ingénierie pédagogique, l'ingénierie des dispositifs de formation, l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation, la recherche, la consultation, les publications, la bibliothèque, le conseil et la modernisation et les transformations de l'action publique, les politiques publiques, les nouveaux métiers de la diplomatie, l'innovation au service de l'administration publique. Il est impossible de concevoir un centre de formation sans un personnel spécialisé en ingénierie de formation. Le CAFRAD souffre ainsi du manque de diversité géographique, disciplinaire et fonctionnelle au sein du personnel.

Pis, le Conseil scientifique prévu par les articles 19 à 21 de la convention d'établissement du CAFRAD⁷ n'existe pas. De même, le Comité consultatif international qui reste à formaliser n'existe pas.

⁷ Article 19 : Composition

Le Conseil Scientifique comprend trois membres au moins et cinq au plus nommés par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité Exécutif parmi les spécialistes ne faisant pas partie du personnel du Centre et ayant une compétence reconnue en matière d'administration publique en Afrique. Ils sont nommés pour une période de quatre ans une seule fois renouvelable. Tous les deux ans il est procédé au remplacement de la moitié des membres ainsi désignés.

Article 20 : Le Conseil Scientifique se réunit une fois par an sous la présidence du Directeur Général du Centre. Le Directeur de la Recherche, de la Formation et de la Consultation ainsi que les autres membres du personnel scientifique du Centre, invités par le Directeur Général, participent à ses travaux.

Article 21 : Le Conseil Scientifique délibère sur le projet de programme scientifique du CAFRAD avant que le Directeur Général ne le soumette au Conseil d'Administration. Il étudie les conditions d'exécution de programme et les méthodes de travail à suivre, et d'une manière générale toutes autres mesures propres à favoriser le bon fonctionnement scientifique du CAFRAD.

L'inexistence du Conseil scientifique prive le Directeur général d'un organe scientifique important et vital qui « *délibère sur le projet de programme scientifique du CAFRAD avant que le Directeur Général ne le soumette au Conseil d'Administration. Il étudie les conditions d'exécution de programme et les méthodes de travail à suivre, et d'une manière générale toutes autres mesures propres à favoriser le bon fonctionnement scientifique du CAFRAD.* » Il s'ensuit que les programmes scientifiques du CAFRAD ne peuvent être élaborés et mis en œuvre avec la dextérité et l'expertise requises. On comprend alors qu'avec le personnel actuel, le CAFRAD n'est pas en mesure de monter et de mettre en œuvre des projets scientifiques et techniques attractifs et innovants pouvant convaincre les Etats membres et les partenaires et techniques et financiers à soutenir financièrement les objectifs du CAFRAD.

En plus d'assurer la gestion efficace et efficiente de l'existant et de l'activation du Conseil scientifique et du Comité consultatif international, il importe de déployer un plan de mobilisation des ressources humaines scientifiques de haut niveau afin de pourvoir aux postes vacants, de combler le déficit en personnel qui plombe la réalisation des activités du CAFRAD. Le recours aux experts détachés auprès du CAFRAD par les Etats membres et les organisations internationales volontaires pourrait être une solution de dynamisation de l'Organisation.

Le caractère divers et diversifié du personnel du point de vue de profils disciplinaires et géographiques différents peut contribuer à l'enracinement du CAFRAD dans les Etats membres et, par voie de conséquence, à son rayonnement africain et mondial. Un processus de recrutement bien mené par un appel à candidature international largement ouvert est déjà une campagne de communication et de visibilité pour le CAFRAD. On sait à cet effet que le recrutement du nouveau Directeur général du CAFRAD et son élection le 9 juillet 2024 par le Conseil d'Administration ont eu un retentissement médiatique mondial. Ce processus en soi est déjà une campagne de réhabilitation et de consolidation du CAFRAD dans les opinions publiques, dans les médias et réseaux sociaux et dans le monde.

Le CAFRAD traîne un paradoxe : le salaire du personnel, y compris celui⁸ du Directeur général en qualité de chef d'une Organisation internationale avec ses implications en termes de responsabilités, de charges et de réputation, est insuffisant par rapport au coût de la vie au Maroc, aux barèmes de salaires pratiqués par les Nations Unies et à la mission assignée au CAFRAD. **À titre d'illustration, aux Nations Unies, le Directeur senior, D2 gagne à l'échelon 1, 267 212 dollars US et à l'échelon 10, 317 475 dollars US**

Le Directeur D1 gagne à l'échelon 1, 240 276 dollars US et à l'échelon 13, 299119 dollars US ; le Secrétaire général adjoint gagne 351 729 dollars US et le Sous-Secrétaire général 326 546 dollars US. À l'Organisation internationale du Travail (OIT), le D2 gagne à l'échelon 1, Brut 154 212 dollars

⁸ **La rémunération actuelle** du DG n'a pas de fondement juridique. Aucun document du CAFRAD ne fixe le barème du salaire du DG, ni ses indemnités de logement, ni ses autres avantages. On applique le traitement prévu pour le personnel professionnel au DG. Il existe donc un vide juridique à combler.

US et à l'échelon 10, Brut **186 038** dollars US ; le Directeur D1 gagne à l'échelon 1, **137 890** dollars US et à l'échelon 13, **174 415** dollars US. À la Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), le Directeur senior, D1 gagne entre **81,435.54**, dollars US et **128,488.99** dollars US.

Et pourtant le CAFRAD n'arrive pas à payer ces maigres salaires. Ainsi, la situation financière du CAFRAD n'est pas de nature à attirer et à fidéliser les talents qui seront à la hauteur de la mission qui lui est confiée. C'est vrai que le CAFRAD rencontre des difficultés financières, mais celles-ci ne doivent pas être un obstacle à la mobilisation des ressources humaines de qualité. En effet, la disponibilité d'une main-d'œuvre hautement compétente et expérimentée peut aider à déployer des stratégies de mobilisation des ressources financières innovantes et à établir des partenariats stratégiques bénéfiques au CAFRAD. Si un recrutement coûte cher à une organisation, la non-disponibilité du personnel aux profils adéquats coûte plus cher.

Au regard de sa mission et de ses domaines d'intervention, à titre illustratif et non exhaustif, le CAFRAD doit développer en interne les compétences en andragogie, en techno pédagogie, en ingénierie de formation, en ingénierie pédagogique, en ingénierie de dispositifs de formation, en analyse des besoins de formation, en montage des programmes de formation, en exécution et évaluation de l'efficacité des programmes de formation à travers des indicateurs clés de performance, en ingénierie de formation, en élaboration des outils de gestion des ressources humaines, Stratégies GRH, en audit social, en optimisation de la performance des ressources humaines, en intelligence économique, en analyse des événements internationaux, en rédaction juridique, administrative et diplomatique, en négociations et communication...

La GPEC est indispensable dans un contexte d'obsolescence rapide des connaissances et de la théorie des capacités dynamiques...

3.2. Le nouveau DG, un leader à renforcer par une équipe techniquement au point

Le nouveau Directeur général a affiché un leadership transformateur, transformationnel, adaptatif, fort, authentique, éthique, participatif, visionnaire, inspirant, mobilisateur, situationnel et de contingence. Mais un leader n'atteint des objectifs et n'obtient des résultats escomptés qu'avec une équipe bien préparée, compétente, motivée et déterminée à la réalisation des objectifs organisationnels.

En effet, le leadership est l'aptitude à élaborer des idées et une vision, à vivre en fonction de valeurs qui étayent ces idées et cette vision, à influencer les autres pour en orienter le comportement et à prendre des décisions difficiles, notamment dans le domaine des ressources humaines. Pour Noel Tichy, le leadership consiste à mener à bien, par l'intermédiaire d'autres personnes, une action qui ne serait pas produite en l'absence du dirigeant. Et, dans le monde actuel, l'on y parvient de moins en moins par le commandement et le contrôle et de plus en plus en changeant la mentalité des gens et en modifiant, dès lors, leur comportement. Aujourd'hui, le leadership consiste dans

l'aptitude à mobiliser des idées et des valeurs qui dynamisent d'autres personnes.

« Le système de direction comprend l'ensemble des processus sociaux (leadership, communication, motivation, formation) qui visent à influencer positivement les membres du groupe, de sorte que ceux-ci offrent leur collaboration active à la réalisation des objectifs organisationnels⁹. » Warren BENNIS (1925-2014) a identifié les quatre (4) caractéristiques qui font les meilleures organisations : i) le personnel a conscience de son importance aux côtés du leader ; ii) les connaissances et les compétences jouent un grand rôle ; iii) chacun a le sentiment de faire partie d'un ensemble et iv) le travail est passionnant.

3.3. Des difficultés financières surmontables

La mise en œuvre du programme de travail approuvé par le dernier Conseil d'Administration du CAFRAD en 2023 a été très faible en raison de la quasi-absence des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs initialement fixés lors de la dernière session du Conseil d'Administration. C'est ainsi notamment qu'une priorité a été mise sur des activités de coopération et de collaboration et sur le règlement des problématiques sociales liées entre autres au traitement des agents.

La situation financière du CAFRAD est préoccupante. Le Conseil d'Administration l'a amplement souligné lors de sa 59^{ème} session ordinaire tenue à Rabat le 9 juillet 2024 et a recommandé une thérapie de choc pour éviter le pire à l'Organisation panafricaine. Si aujourd'hui, le CAFRAD est une Institution qui a su s'adapter aux évolutions du monde et de l'Afrique, il est à noter qu'à l'image de la plupart des organisations régionales africaines qui sont confrontées à la morosité persistante de la conjoncture économique mondiale et les conséquences de la crise du Covid-19, il affiche un tableau clinique nécessitant une attention soutenue et une mobilisation agissante de tous les Etats membres et des partenaires stratégiques.

Au cours de cet exercice, plusieurs pays se sont acquittés de leurs contributions rompant ainsi avec le cycle des arriérés accumulés au cours des exercices précédents. C'est le lieu pour nous de saisir cette occasion pour les remercier et d'encourager les autres Etats à faire de même. Toutefois, le CAFRAD enregistre les arriérés de contributions et accumule des dettes importantes. Au 31 juillet 2024, le montant total des arriérés des contributions des Etats membres à l'égard du CAFRAD s'élève à **5.359.349,20 \$**, celui des dettes de l'Institution envers le personnel à **322.221,20\$**, et celui des fournisseurs à **54.898,73 \$** soit un total des dettes de **377.119,93 \$**. La dette sociale représente sept (7) mois de salaire non payé. A la même date, seuls la République du Bénin et le Royaume du Maroc sont à jour de leurs contributions annuelles.

⁹ Marcel Laflamme, *Management : approche systémique*, théorie et cas, 3^{ème} édition, Gaétan MORIN Editeur, Chicoutimi, 1981.

Mais l'analyse de ces difficultés financières révèle que celles-ci proviennent des arriérés des contributions, du caractère irrégulier de paiement des contributions annuelles des Etats membres et surtout de l'incapacité de l'Organisation de diversifier ses sources de financement et les ressources de ses activités et prestations de service aux bénéficiaires.

Une équipe bien compétente travaillant dans un esprit d'excellence et de performance sous un leadership transformationnel, inspirant, authentique et visionnaire, peut convaincre les Etats membres de la valeur ajoutée que l'Organisation leur apporte en termes de formation, de renforcement des capacités des groupes cibles, de recherche, de conseil et d'accompagnement de la conduite des réformes et d'amélioration du processus décisionnel. En d'autres termes, il est urgent d'investir dans les ressources humaines du CAFRAD pour espérer assurer sa visibilité et son attractivité. Selon Son Excellence, Madame la Présidente du Conseil d'Administration, le CAFRAD gagnerait de l'argent s'il arrive à créer de la valeur ajoutée convaincante pour les Etats. Ainsi, le défi majeur qui interpelle le Centre :

- i) la mise en œuvre d'un plan d'action audacieux et financièrement soutenable et
- ii) l'amélioration continue de la qualité de ses services en développant la relation de confiance entre les acteurs et en répondant concrètement aux besoins exprimés par les Etats membres. L'écoute, la proximité, le pragmatisme et la confiance doivent permettre à l'Organisation panafricaine de retrouver l'esprit dans lequel il a été créé en 1964 et de prouver sa capacité actuelle à affronter les défis des transformations globales de l'Afrique et de l'Administration publique. Aujourd'hui plus qu'hier, l'Afrique a besoin d'un CAFRAD rénové, du CAFRAD, nouvelle formule.

3.4. L'exécution des activités du CAFRAD handicapée par l'absence de moyen roulant et matériel

Depuis que le véhicule du DG sortant a été entièrement endommagé et irrécupérable à l'issue d'un accident de circulation, l'autorité exécutive du CAFRAD ne dispose plus de moyen roulant.

3.5. Le transfert du siège du CAFRAD de Tanger à Rabat, une nécessité vitale pour renforcer la visibilité et la notoriété de l'Organisation panafricaine

Le caractère international et cosmopolite de la ville de Tanger avait sans doute favorisé son choix pour abriter le siège du CAFRAD. Mais aujourd'hui, le bâtiment qui abrite le siège du CAFRAD est visiblement occupé par une autre structure dénommée Technopark. Il ne porte aucune enseigne du CAFRAD et rien n'indique que c'est le bâtiment du CAFRAD. Personne ne sait où se trouve le siège du CAFRAD à Tanger. Cette situation géographique ternit l'image, la visibilité et la notoriété de l'Organisation panafricaine. Les bureaux du CAFRAD sont vétustes et inappropriés pour un travail intellectuel digne de ce nom. Le bureau du Directeur général est ouvert sur les routes, laissant

pénétrer des bruits des passants et des klaxons des véhicules. Si le personnel s'accommode à ces conditions de travail au risque de leur santé et sécurité au travail, les chercheurs, experts et universitaires et même les Ministres de la Fonction publique des Etats membres, les partenaires et les officiels qui rendront visite au CAFRAD s'en dégouteront. En plus, le CAFRAD est une Organisation internationale qui bénéficie des privilèges et immunités diplomatiques dont l'inviolabilité de ses locaux, objets et biens. En conséquence, l'Institution ne doit pas partager son bâtiment avec une autre structure.

C'est pour toutes ces raisons que depuis 2007, le Conseil d'Administration a décidé de transférer le siège à Rabat, la capitale du Royaume du Maroc en vue d'en assurer plus de visibilité et de notoriété. Á l'issue de la 59^{ème} session tenue le 9 juillet 2024, à Rabat (Royaume du Maroc), le Comité exécutif et le Conseil d'Administration du Centre africain de Formation et de Recherche administratives pour le Développement (CAFRAD), composé des Ministres chargés de la Formation et de la Recherche en Administration publique de chaque Etat membre ou de leurs représentants¹⁰, ont procédé à l'élection Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI, en qualité de nouveau Directeur général de l'Organisation intergouvernementale panafricaine.

Le Conseil d'Administration a mandaté le nouveau Directeur général du CAFRAD pour déménager le siège de l'Organisation de Tanger à Rabat, la capitale marocaine, pour qu'elle bénéficie des effets positifs de sa proximité avec l'ensemble des autres institutions publiques et diplomatiques marocaines et étrangères.

Il convient de rappeler qu'en sa 45^{ème} session en date du 20 juin 2007, le Conseil d'Administration a déjà pris cette même décision de transférer le siège du CAFRAD à Rabat et a mandaté le Directeur général d'alors et le Gouvernement du Royaume du Maroc à travailler sur les modalités de ce transfert. Dans ce cadre, le Conseil d'Administration a également décidé que les droits du personnel soient étudiés et préservés et étudiés au cas par cas et que le transfert soit fait vers les mois d'avril et de mai 2008.

Toutefois, avant cette décision, la 44^{ème} session du Conseil d'Administration du CAFRAD, tenue à Rabat (Maroc), le 29 juin 2006, a « accepté le principe du transfert du siège du CAFRAD de Tanger à Rabat et recommandé qu'une étude approfondie soit faite sur les implications humaines, sociales, financières et légales de ce transfert pour la soumettre à la prochaine réunion du Conseil d'Administration ». Cette étude a été menée et a permis au Conseil d'Administration de prendre la décision de transfert en sa 45^{ème} session.

Cette décision de l'organe suprême du CAFRAD qui attend toujours d'être exécutée, appelle la refonte des textes fondamentaux du CAFRAD et comporte des incidences financières pour le personnel en termes d'indemnités de déménagement et d'installation à Rabat.

Il est utile de rappeler que la 45^{ème} session du Conseil d'Administration, tenue à Tanger, le 20 juin 2007 a approuvé l'étude sur le transfert du siège du CAFRAD de Tanger à Rabat. Cette étude (DG.1/2007, Doc. 10) a révélé avec suffisance la nécessité vitale et indispensable de transférer le siège du CAFRAD à Rabat en vue de renforcer sa visibilité et sa notoriété.

¹⁰ Lire l'article 7 alinéa 1, a de la Convention d'établissement du CAFRAD.

En effet, le caractère international du CAFRAD fait qu'il doit servir tous ceux qui sont appelés à bénéficier de ses activités.

Par ailleurs, le CAFRAD est au service de tous les pays africains et son siège doit se situer à un endroit qui facilite son travail, son accessibilité et son rayonnement à travers l'Afrique. En comparant Tanger à Rabat, il s'avère qu'à Rabat :

- le CAFRAD sera beaucoup plus accessible aux divers participants à ses réunions grâce à la proximité de l'aéroport international de Rabat et de Casablanca ;
- le CAFRAD aura la facilité de contact avec les administrations, les représentations diplomatiques et les institutions régionales et internationales installées à Rabat ;
- le CAFRAD bénéficiera de la grande expertise nationale des chercheurs, professeurs et fonctionnaires travaillant à Rabat ;
- le CAFRAD sera beaucoup plus visible au niveau national et international. Il aura le contact direct et facile avec les visiteurs qui viendront au Maroc et avec les partenaires de divers pays. Pour le CAFRAD, la ville de Rabat est plus enrichissante et plus commode pour son travail, comparativement à Tanger.

En somme, le transfert du siège du CAFRAD à Rabat comportera des implications pour le personnel marocain installé à Tanger avec leur famille et pour la ville de Tanger. Cependant, pour mieux enraciner et maximiser les impacts des activités du CAFRAD au niveau du Maroc, de l'ensemble de l'Afrique et du monde, la ville de Rabat est bien indiquée pour abriter le siège du CAFRAD. Une solution doit être trouvée pour le personnel marocain qui ne pourra pas se déplacer à Rabat. Une indemnisation devra être considérée comme la solution.

3.6. Refonte des textes fondamentaux du CAFRAD en vue de renforcer le statut d'organisation et d'organisation internationale du CAFRAD en le dotant de tous les attributs y afférents.

Le CAFRAD est régi par les textes suivants :

- la Convention d'établissement du CAFRAD du 18 décembre 1967, modifiée par le premier Amendement porté le 22 novembre 1985 par le Conseil d'Administration réuni en session extraordinaire à Tanger à laquelle est annexé le Protocole financier fixant le barème des contributions des Etats membres par catégorie, soit quatre (4) catégories de pays;
- l'Accord de siège entre le Centre africain de Formation et de Recherche administratives pour le Développement (CAFRAD) et le Royaume du Maroc du 17 juillet 1970 ;
- le Statut du personnel du CAFRAD entré en vigueur le 1^{er} juillet 2012 ;
- le Règlement financier et comptable du CAFRAD du 23 novembre 1985
- le Règlement intérieur du Conseil d'Administration adopté en mai 1974.

Ces différents textes ont été modifiés à plusieurs reprises par des décisions du Conseil d'Administration dont certaines n'ont pas été intégrées ou incorporées au texte primaire concerné.

Par exemple, la Convention d'établissement et le Statut du personnel du CAFRAD prévoient que le siège du CAFRAD est à Tanger alors que plusieurs décisions du Conseil d'Administration ont transféré le siège du CAFRAD à Rabat. La solution juridique appropriée consisterait pour le Conseil d'Administration à procéder à la modification formelle de la Convention d'établissement, le Statut du personnel et d'autres documents statutaires du Centre dans lesquels il est mentionné que le siège du CAFRAD est à Tanger. De même, l'organigramme du CAFRAD doit être clairement défini dans les textes originaires de l'Institut.

La Direction générale du CAFRAD ne dispose pas de texte définissant son organisation et son fonctionnement. Ce vide juridique doit être comblé.

Le statut juridique du Directeur général en termes de droits, d'obligations, de régime de responsabilité et de la première personnalité internationale (principal fonctionnaire¹¹) reste lui à définir dans les textes fondamentaux de l'Organisation. Les critères du recrutement du Directeur général ainsi que ses avantages ne sont précisés nulle part dans les textes.

Aussi, une relecture de ces textes fondateurs¹² permettra de conférer au CAFRAD tous les attributs d'une Organisation internationale ; de le doter d'un statut spécifique ; d'adapter sa mission à l'évolution de son environnement et aux transformations de l'action publique dans les Etats membres ; d'augmenter la contribution annuelle des Etats membres, de définir le statut du personnel (permanent ou non permanent) en termes d'avantages et d'obligations, de revoir à la hausse le salaire du personnel ; d'instituer les points focaux du CAFRAD dans les ministères, d'instaurer le Comité consultatif international du DG ; de réformer le volet « formation continue du CAFRAD) en déterminant ses modalités, les conditions d'accès et la valeur juridique des diplômes et certificats délivrés par le CAFRAD ; de réorganiser les relations du CAFRAD avec les Communautés économiques régionales, l'Union africaine, les Nations Unies, ainsi que ses partenaires stratégiques...

¹¹ Le DG du CAFRAD doit avoir un cabinet et un pool de conseillers avisés des questions d'administration publique et de gouvernance.

¹² Le Comité exécutif doit être rebaptisé « Comité des Représentants des sous régions africaines ». Il comprendra également un représentant de chacune des Communautés économiques régionales et un représentant de l'Union africaine.

3.7. Les éléments de synthèse du diagnostic du CAFRAD : l'analyse SWOT

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Première institution intergouvernementale panafricaine dans le domaine de l'administration publique et la gouvernance • Soutien du Gouvernement royal du Maroc • Un concept central, la gouvernance publique responsable, en phase avec les attentes des acteurs nationaux • Bonne notoriété • Une longue expérience et expertise diversifiée • Une Direction générale qui a la confiance du Conseil d'Administration • Un nouveau Directeur général de vision riche d'expérience, d'expertise dans le domaine • La nouvelle vision du nouveau Directeur général approuvée par le Conseil d'Administration • Un nouveau siège à Rabat plus confortable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Textes fondamentaux régulièrement modifiés par les décisions du Conseil d'Administration mais ces modifications ne sont pas intégrées aux textes originaires • Manque de lisibilité de l'organigramme • Absence de formalisme d'élaboration des décisions du Conseil d'Administration • Absence de code de conduite du personnel et de manuel de procédures administrative, technique, financière et comptable • Absence de personnel scientifique et expert • Manque de moyens financiers • Manque de diversification des sources de financement et de partenariats • Manque de projets attractifs • Une absence de coopération avec les universités et les organismes de recherche • Inexistence du Conseil scientifique et du Comité consultatif international • Locaux de Tanger rudimentaires, vétustes et inadaptés • Moyens numériques limités • Faible fonctionnalité du site web du CAFRAD • 18 Etats africains non membres et stagnation des adhésions • Un positionnement décalé par rapport aux évolutions de son environnement et aux transformations de l'action publique • Une démotivation du personnel en place • Un réseautage insuffisant • Difficultés à honorer ses engagements financiers vis-à-vis du personnel et des créanciers • Activités en deçà des attentes au plan quantitatif et qualitatif • Faible exécution des activités programmées.

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Des besoins réels exprimés mais non satisfaits des Etats membres laissant une place vacante pour une institution panafricaine • Une dynamique de renaissance et de transformation globale de l'Afrique en cours • Des sollicitations nouvelles et des enjeux nouveaux qui interpellent l'Afrique • Le retour du Maroc dans l'UA avec une stratégie diplomatique offensive en Afrique • La poursuite de l'héritage des pères fondateurs par le Souverain Mohammed VI • L'extension à de nouveaux créneaux au-delà de l'Administration et des groupes cibles : les établissements publics et les entreprises privées, la société civile • L'émergence de problématiques nouvelles • Le soutien de la Banque africaine de Développement • L'augmentation depuis 1971 du PIB des Etats membres avec une volonté affichée par le Conseil d'Administration d'augmenter les contributions 	<ul style="list-style-type: none"> • L'instrumentalisation de l'Institution par les groupes d'Etats membres • La dégradation constante du taux de recouvrement des contributions des Etats membres et le caractère erratique de leur libération • L'émergence d'institutions nationales de formation administrative • Rivalité des cabinets privés internationaux de formation avec des implantations régionales • Portail de type CAIRN/Notes prospectives publiées par l'IFGP

4. Synthèse des actions à mener pour dynamiser le CAFRAD

Le développement/transformation institutionnel(le) du CAFRAD est une condition essentielle et *sine qua non* d'exécution des activités à haute valeur ajoutée pour les Etats membres et les bénéficiaires.

Action 0 : Mise en œuvre des mesures fortes, ambitieuses et audacieuses de réforme, de restructuration et de construction d'un nouveau CAFRAD durant l'année de transition ;

Action 1 : Refonte des textes fondamentaux du CAFRAD et adoption du statut du CAFRAD ainsi que d'un organigramme clair et mobilisateur ;

Action 2 : Organisation d'un colloque sur les 60 ans d'existence du CAFRAD ;

Action 3 : Organisation d'une tournée de présentation du CAFRAD dans les Etats membres avec des conférences thématiques ;

Action 4 : Réhabilitation du Conseil scientifique, institutionnalisation du Comité consultatif international et des points focaux du CAFRAD dans les ministères ;

Action 5 : Elaboration des instruments de gestion :

- le plan stratégique du CAFRAD ;
- le programme quadriennal de travail ;
- le plan de travail annuel budgétisé ;
- le projet de budget annuel ;
- le plan annuel de passation des marchés publics ;
- les rapports trimestriels d'activité ;
- la stratégie de mobilisation des ressources humaines (le personnel scientifique et expert hautement qualifié et compétitif) ;
- le rapport annuel de performance du CAFRAD avec des indicateurs clés de performance ;
- le plan de formation et de développement des compétences et de motivation des talents du CAFRAD ;
- le manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- le code d'éthique et de déontologie des agents du CAFRAD ;
- la stratégie de financement ou la stratégie percutante de mobilisation des ressources financières innovantes, augmentation de la capacité d'autofinancement, recherche de financement auprès du secteur privé africain et hors africain, montage des projets pour la recherche de financement auprès des financeurs internationaux, augmentation des consultations et des prestations de service à la clientèle, édition, publication et vente des ouvrages ;
- la stratégie de communication en vue du rayonnement et de l'amélioration de l'image et de la réputation du CAFRAD en Afrique et dans le monde ;
- le plan de gestion/paiement des dettes ;
- le plan de renforcement des partenariats existants ;
- l'établissement de nouveaux partenariats stratégiques ;
- le renforcement du partenariat avec les Communautés économiques régionales et l'Union africaine ;
- l'établissement des partenariats avec les pays tiers et les organisations internationales hors Afrique...

Action 6 : La réforme de la formation continue pour proposer des offres de formation plus adaptées aux défis africains et répondant aux besoins des Etats membres ;

Action 7: La mise en place des Editions CAFRAD en partenariat avec les grandes librairies en vue de l'édition et de publication des ouvrages de l'Organisation et ceux relevant de sa compétence ;

Action 8 : La rationalisation de la gestion financière et budgétaire

Dans le cadre de la réforme du CAFRAD, il urge de rationaliser la gestion financière et budgétaire. **Cette mesure nécessite la révision des textes fondamentaux du CAFRAD.**

L'année sociale doit correspondre à l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre.

Programme d'activités et budget prévisionnel

Le Directeur général soumet au Conseil d'Administration via le Comité exécutif un programme d'activités, les comptes d'exploitation prévisionnels et un budget d'investissement pour l'année suivante, trois (3) mois au plus tard avant la fin de l'exercice courant, soit en octobre.

Vote du budget

Le budget du Centre est voté en équilibre des recettes et des dépenses. Il peut comporter un excédent de financement.

Opérations de clôture d'exercice comptable

Dans un délai de trois (3) mois à compter de la clôture de l'exercice comptable, le Directeur général établit les états financiers annuels, produit son rapport d'activités, prépare le projet de rapport de gestion (rapport annuel de performance) et les soumet au Conseil d'Administration en vue de l'arrêté des comptes.

Il en découle que le Conseil d'Administration consacrerait deux sessions aux documents budgétaires et aux programmes de travail du CAFRAD, une session ordinaire qui se déroulerait désormais en octobre de l'année en cours, et une autre session ordinaire en mars de l'année suivante. Chaque session durerait deux (2) jours et sera ouverte ou prélevée par une grande conférence sur une problématique majeure de l'action publique, d'une journée, communication et débats compris.

Institution dans le Statuts du CAFRAD (à adopter par le CA) des points focaux des ministères de la Fonction publique qui peuvent se réunir à deux niveaux : Haut fonctionnaires de la Capitale et Ambassadeurs accrédités près le Royaume du Maroc, le Comité consultatif international (à rebaptiser et à instituer également).

Protocole portant modification des barèmes des contributions annuelles des Etats membres à adopter par le Conseil d'Administration.

Action 9 : Recrutement d'un conseil juridique pour le CAFRAD.

Conclusion

La passation de charges entre le DG sortant et le DG entrant a été l'occasion pour ce dernier de prendre les clefs et la direction du CAFRAD ainsi que connaissance des dossiers. Cette connaissance se poursuivra en vue de l'appropriation de l'intelligence de l'Organisation dans tous les détails. Un diagnostic stratégique aboutira à doter le CAFRAD d'un plan stratégique quadriennal. Ainsi, la première année du mandat sera décrétée année de transition pour conduire les réformes nécessaires à la transformation profonde et globale du CAFRAD et de ses moyens d'intervention en vue de son rayonnement, sa visibilité et l'efficacité de ses actions dans les Etats membres. Une volonté politique forte dans les Etats membres, impliquant non seulement les Ministres en charge de la Fonction publique, de la Réforme administrative, de la Formation et la Recherche sur l'Administration publique, mais aussi les Chefs d'Etat ou de Gouvernement et les Ministres en charge des Finances, voire l'ensemble des membres du Gouvernement. En tout état de cause, le CAFRAD a besoin d'un enracinement solide et visible dans les Etats membres.

ANNEXE : Organigramme actuel du CAFRAD

