



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

## **Rapport des entretiens individuels avec le personnel du CAFRAD**

Les entretiens individuels conduits par le nouveau Directeur général du Centre africain de Formation et de Recherche administratives pour le Développement (CAFRAD) s'est déroulé du 9 au 14 octobre 2024, au siège de l'Organisation intergouvernementale panafricaine à Rabat (Royaume du Maroc). Tous les agents du CAFRAD ont subi cet exercice. Il s'agit, par ordre de passage, de :

| <b>N°</b> | <b>Nom &amp; prénom</b> | <b>Diplôme</b>   | <b>Poste occupé</b>  | <b>Nombre d'années d'expérience au CAFRAD</b> |
|-----------|-------------------------|--|--|---|
| <b>1</b>  | BOUZIANI<br>Basma       | Master en Marketing et Action commerciale                          | Assistante chargée de communication et de relations publiques  | 4 ans   |
| <b>2</b>  | GHARIGE TOUIL<br>Meriem | Licence en droit privé   | Chargé de la Division « Gestion des sessions »                 | 17 ans  |
| <b>3</b>  | EDDAALLITI<br>Hasnaa    | Master en droit des affaires                                       | RAF  | 15 ans  |
| <b>4</b>  | NEMBOT<br>Mariette      | Master recherche en Management des Organisations                   | Assistante de formation et de recherche                        | 13 ans  |
| <b>5</b>  | SADDIK Zakaria          | Master en Management des Entreprises, option Système d'information | Assistant en technologies de l'information et de communication | 4 ans   |
| <b>6</b>  | YAHICH Najat            | Licence en sciences économiques et Diplôme de traducteur/rédacteur | Assistante du DG   | 16 ans  |
| <b>7</b>  | TAHIR Dounia            | Licence en droit privé   | Assistante du chargé du Protocole                              | 18 ans  |

|           |                         |   |  |        |
|-----------|-------------------------|---|--|--------|
| <b>8</b>  | BENCACEM<br>Oussama     | Diplôme de cycle d'études supérieures en Finances, Audit et Contrôle de Gestion | Secrétaire comptable/ <b>Agent comptable p. i.</b> | 11 ans |
| <b>9</b>  | BENDOUKALI<br>Aziz      | Licence en Biologie   | Chargé du Protocole                                | 7 ans  |
| <b>10</b> | AMTOUT Fatima           | Sans diplôme  | Femme de ménage                                    | 27 ans |
| <b>11</b> | BENABDELLAH<br>Boutahar | Sans diplôme  | Coursier/gardien                                   | 27 ans |

Les titres en rouge sont ceux que les intéressés portent actuellement.

**Objectifs: Les entretiens individuels visent trois (3) objectifs majeurs :**

1. faire un diagnostic approfondi et inclusif de la léthargie du CAFRAD afin d'en identifier et d'en analyser les vraies causes et en proposer des solutions idoines pour dynamiser le CAFRAD ;
2. annoncer au personnel pris individuellement que la culture, les règles, les méthodes de travail vont changer et imprimer un nouveau leadership et un nouveau dynamisme en vue de rénover le CAFRAD pour la réalisation des activités à haute valeur ajoutée pour les Etats membres ;
3. sensibiliser le personnel sur la décision du Conseil d'Administration relative au transfert du siège du CAFRAD de Tanger et à Rabat et les préparer psychologiquement au déménagement.

**I. Restitution des résultats des entretiens individuels**

Le dépouillement des résultats des entretiens individuels révèle que plus que la léthargie, le CAFRAD végète dans le coma institutionnel depuis 2020. [En effet, depuis mars 2020 \(date de l'extension et de la manifestation de la crise sanitaire du Covid-19 au Maroc, aucune activité présentielle n'a été organisée. La dernière session du Conseil d'Administration eu lieu le 8 juillet 2019 et la suivante n'a été tenue que le 22 mai 2023.](#) En 2024, le CAFRAD ne dispose ni du Conseil scientifique, ni du Comité consultatif international (à réorganiser), ni d'experts pouvant mener des activités à haute valeur ajoutée pour les Etats membres, ni de ressources financières pour en recruter. Le paradoxe noté dans les déclarations du personnel c'est que tout le personnel veut continuer à travailler au CAFRAD malgré la situation et leur manque d'enthousiasme et de proactivité pour soutenir l'Institution. Néanmoins, le personnel est à

encourager du fait de son endurance à préserver les acquis du CAFRAD en dépit de tous les aléas et vicissitudes.

Le leadership engagé, authentique, transformationnel, réformateur, situationnel du nouveau Directeur général élu le 9 juillet 2024 par le Conseil d'Administration constitue aujourd'hui un souffle pour le CAFRAD, sa thérapie de choc. Il entend conduire, sous l'autorité du Conseil d'Administration et avec le soutien du personnel qu'il est appelé à remobiliser, une réforme complète du CAFRAD afin de lui faire retrouver sa notoriété, sa visibilité, son rayonnement et surtout sa longue et riche expérience en matière de formation, de recherche, de productions intellectuelles et de contributions au renouvellement des administrations publiques africaines.

D'ailleurs, les mutations du contexte globalisé actuel exigent le management de transition, l'apprentissage organisationnel et la conduite du changement aux fins de mener toute organisation à s'adapter aux enjeux complexes du monde. Après 60 ans au service de la construction et/ou de la réinvention de l'Administration publique, le CAFRAD a besoin d'être transformé pour répondre plus efficacement aux attentes des Etats membres. Il n'y a rien d'alarmant.

Les problèmes identifiés ont été classés dans les catégories suivantes.

### **1. Connaissance du CAFRAD**

- Méconnaissance des textes fondamentaux du CAFRAD, à savoir la Convention d'Etablissement, l'Accord de siège, le Statut du personnel, le Règlement financier et comptable, le Règlement intérieur du Conseil d'Administration ;
- Difficultés d'appropriation et d'application des textes en raison de leurs insuffisances, leur obsolescence par rapport à l'évolution du CAFRAD ;
- Manque de conscience d'appartenance à une organisation intergouvernementale ;
- Méconnaissance des Etats membres par le personnel.

### **2. Compétences et exécution des tâches par le personnel**

- Le non-respect de l'adéquation profil-poste : aucune description de poste n'existe, aucun cadre organique n'existe ;
- Manque de professionnalisme, de conscience professionnelle, d'engagement et d'enthousiasme au travail ;
- Démotivation du personnel justifiée par certains par l'irrégularité du salaire, et son insuffisance ;
- Absence d'organisation d'activités présentielle depuis mars 2020 : 44 webinaires ont été organisés et ont mobilisé 37 intervenants ;
- Absence d'organisation, de répartition des tâches et de coordination du travail : chaque agent selon son mode d'intégration au CAFRAD

influence ses collègues : « *chacun veut être le chef de l'autre et vis-versa* » ;

- Absence de proactivité et d'anticipation de la part des agents ;
- Absence d'esprit d'équipe et de collaboration ;
- Irrégularité de la publication de la Revue « *les Cahiers africains d'Administration publique* » : De deux parutions annuelles, la revue est devenue annuelle (une seule parution par an) avec des thématiques peu pertinentes et d'actualité ;
- Non-respect des honoraires de travail : manque d'assiduité physique et intellectuelle ;
- Mépris des principes et valeurs déontologiques et éthiques propres à une organisation intergouvernementale.

### **3. Gestion des ressources humaines et financières du CAFRAD**

- Absence d'experts pour mener des activités à valeur ajoutée susceptibles de générer des revenus additionnels pour le CAFRAD : le personnel en place déplore cette situation et suggère qu'il y a nécessité d'en recruter ;
- Non-respect du statut du personnel dans le recrutement de la plupart des agents ;
- Inexistence de la culture de redéploiement et de formation continue des agents ;
- Absence de plan de développement de compétences et de talents (GPEC) : après le départ à la retraite du dernier expert **en janvier 2023**, aucun expert n'a été recruté ;
- Conflit destructeur, souvent le fruit d'une compétition à outrance, qui vise à détruire l'autre par des insultes et une dévalorisation générale de son travail et de sa personne. Il s'agit du type de conflit le plus grave : il doit être traité le plus rapidement sous peine de voir les performances du personnel et le bien-être en son sein gravement diminuer ;
- Conflit d'intérêt et de pouvoir, lorsqu'un agent pense à avoir un intérêt à dévaloriser l'autre ;
- Existence de dettes sans justificatifs appropriés ;
- Existence de soupçon de concussion et de prévarication ;
- **Vente à perte des parutions de la Revue et toutes les activités du CAFRAD sont organisées à perte ;**
- Inexistence de la mémoire institutionnelle : absence de bases de données numériques, les anciennes données sont perdues ;
- Gel des avancements d'échelon depuis 2016-2017 en raison de la non-disponibilité de ressources financières ;
- Non attractivité du site web du CAFRAD : le site est dormant ;
- Découragement des partenaires, des financeurs et des Etats membres ;

- Insuffisance des ressources financières pour payer les salaires et les fournisseurs ;
- Accumulation des dettes, y compris les dettes sociales, les cotisations pour la retraite, **soit 415 266, 50 dollars US de dettes.**

#### **4. Organisation peu rationnelle/efficace du travail administratif**

- Manque d'organisation administrative du travail (les tâches ne sont ni réparties, ni coordonnées, ni contrôlées) ;
- Aucun organigramme n'est appliqué ; la convention d'Etablissement en prévoit un, le statut du personnel un autre, aucun n'est approprié au regard des enjeux actuels du CAFRAD ;
- Absence de traçabilité des courriers « arrivée » comme courriers « départ » dénotant l'absence de la culture administrative par le personnel ;
- Absence déterminée et déterminante du respect de la hiérarchie ;
- Manque de discipline et d'ordre ;
- Manque de responsabilisation des agents et absence du sens de responsabilité, le laisser-faire est la règle, la discipline et l'ordre l'exception ;
- Inexistence de méthode claire d'exécution des tâches ;
- Manque de transparence et de communication interne : l'information ne circule pas, certains agents ne sont informés de rien, par-contre d'autres ont le monopole de l'information qu'ils manipulent au détriment de leurs collègues ;
- Manque de fournitures et de matériels de travail ;
- Mauvaise organisation des sessions du Conseil d'Administration : documents non préparés à temps, mauvais accueil des délégations, indifférence des agents du CAFRAD ;
- Mauvaise organisation des activités : toutes les activités projetées sont reportées *sine die*, non-respect des délais et des engagements ;
- Absence du sens de planification rationnelle des activités.

#### **5. Etat délabré et vétuste des bureaux à Tanger**

Les bureaux ne répondent plus aux normes d'habitabilité et de travail d'une organisation internationale. Ils sont vétustes et impropres au CAFRAD et présentent des risques pour la santé et la sécurité des agents.

#### **6. Perspectives**

En termes de perspectives, tous les agents souhaitent continuer à travailler au CAFRAD. Ils ont exprimé les besoins de réforme du CAFRAD et des mentalités des agents, de relance des activités à valeur ajoutée et des partenariats, de formation, d'amélioration de l'environnement de travail, de

responsabilisation, de transparence, de méthodes d'organisation et de coordination du travail collectif, d'amélioration de leurs conditions de travail, de dynamisation du CAFRAD, de changement radical pour éviter tout péril. En ce qui concerne le déménagement à Rabat, ils sont presque tous unanimes pour rejoindre Rabat à condition que leur situation financière et salariale leur permette de tenir le coût de la vie dans la capitale du Royaume du Maroc.

## **II. Mesures fortes à prendre par le nouveau Directeur général au CAFRAD avec le soutien du Gouvernement du Royaume du Maroc et le Conseil d'Administration du CAFRAD**

1. prendre en compte les éléments du diagnostic tel qu'il est posé par le personnel pour réviser les textes fondamentaux, élaborer le plan stratégique du CAFRAD et opérer les grandes réformes en vue de la réalisation d'activités à valeur ajoutée bénéfiques aux Etats membres ;
2. conformément aux orientations arrêtées par le Conseil d'Administration, proposer une réforme complète de l'Organisation panafricaine afin de doter le CAFRAD de moyens juridiques, institutionnels, humains et financiers nécessaires pour relever les défis contemporains complexes et protéiformes, notamment les transitions numérique et écologique ainsi que la modernisation/transformation des administrations publiques et privées africaines ;
3. en attendant la refonte des textes fondamentaux du CAFRAD, mettre en place une organisation provisoire de la Direction générale avec un lien hiérarchique clair et net, conférant à chaque agent ses attributions, sa responsabilité: Décision du Directeur général portant organisation provisoire de la Direction générale du CAFRAD au titre de l'année transitoire de réforme de l'Organisation;
4. remobiliser et conscientiser les agents à travers la formation: une session de formation s'est tenue le 23 septembre 2024 sur les nouvelles méthodes de travail, sur les principes et valeurs morales, éthiques et déontologiques d'une organisation internationale ; des mesures de remobilisation ont été prises : confection de badge et de carte professionnelle, port obligatoire des insignes du CAFRAD, institution de registre de présence et de ponctualité, balise électronique de contrôle de présence, respect du circuit administratif des courriers, obligation de respect mutuel et de courtoisie ;
5. responsabiliser les agents (décision portant redéploiement du personnel, lettre de mission à délivrer à chaque agent, cadre organique, fiche de poste, répartition équitable du travail et des avantages y découlant...);
6. élaborer un plan de mobilisation des ressources humaines, financières et technologiques ;

7. remobiliser les Etats membres, les financeurs et les partenaires du CAFRAD : des lettres de demande d'audience ont été envoyées aux Ambassades et aux institutions internationales et nationales partenaires du CAFRAD;
8. réactiver les partenariats avec les universités marocaines et étrangères pour la co-organisation des programmes de Master déjà en instance ;
9. **assainir et améliorer** la gouvernance du CAFRAD ;
10. mettre en place des mécanismes d'évaluation de la performance et de la motivation du personnel comme source d'efficacité du CAFRAD.

Les entretiens individuels constituent pour le nouveau Directeur général un instrument pour mesurer le moral du personnel, leur esprit d'engagement et surtout poser un diagnostic approfondi du CAFRAD. Il s'agit également de sensibiliser le personnel sur la décision du Conseil d'Administration relative au déménagement du siège du CAFRAD à Rabat, la capitale du Maroc et cet objectif a été atteint, le personnel est désormais disposé à rejoindre Rabat, contrairement à la posture antérieure. Il faut dès maintenant retenir avec la Présidente du CA la date du déménagement et les mesures d'accompagnement.

En tout état de cause, le personnel s'est montré disponible à collaborer avec le nouveau Directeur général pour la réalisation des activités à haute valeur ajoutée.

Rabat, le 15 octobre 2024

**Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI**  
Directeur général