

**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***

## **Feuille de route du CAFRAD ou programme de travail pour l'année transitoire juillet 2024-août 2025 : réinventer le CAFRAD pour le mettre au service des grandes politiques de développement durable et inclusif de l'Afrique**

« Une vision sans action n'est qu'un rêve. L'action sans la vision ne mène nulle part. Une vision accompagnée de l'action peut changer le monde. » **LOREN EISELY.**

« Le secret du changement consistera à concentrer son énergie pour créer du nouveau, et non pas à se battre contre l'ancien. » **SOCRATE**

« L'Afrique a besoin d'un nouveau type de citoyen, dévoué, modeste, honnête et bien informé, qui renonce à lui-même pour servir la nation et l'humanité, qui ait la convoitise en horreur et déteste la vanité. Un homme nouveau dont la force soit l'humilité, la grandeur, l'intégrité. » **KWAME NKRUMAH**

« Nous devons aujourd'hui changer radicalement la manière dont on recrute, dont on forme, dont on sélectionne, dont on construit les parcours de nos hauts fonctionnaires. » Président de la République française, **Emmanuel Macron, avril 2021.**

« Les problèmes importants auxquels nous sommes confrontés ne peuvent pas être résolus avec les habitudes de pensée qui ont été à l'origine de leur apparition. » **Albert EINSTEIN**

« ...Si le Maroc a réalisé des progrès manifestes, mondialement reconnus, le modèle de développement national, en revanche, s'avère aujourd'hui inapte à satisfaire les demandes pressantes et les besoins croissants des citoyens, à réduire les disparités catégorielles et les écarts territoriaux et à réaliser la justice sociale.

A cet égard, Nous invitons le gouvernement, le parlement et les différentes institutions ou instances concernées, chacun dans son domaine de compétence, à reconsidérer notre modèle de développement pour le mettre en phase avec les évolutions que connaît le pays... » Extrait du Discours de Sa Majesté Le Roi Mohammed VI, que Dieu L'assiste à l'ouverture de la première session de la deuxième année législative de la 10e législature - 13 octobre 2017.

« **Une bonne administration n'est pas un luxe, c'est une condition essentielle du développement.** » L'État dans un monde en mutation, Rapport sur le développement dans le monde 1997, Banque mondiale, 290 p.

**Devise** du CAFRAD : Proximité-Pragmatisme-Confiance.

**A NEW LEADER, A NEW VISION, A NEW CAFRAD!**

CAF RAD, leader de la transformation de l'Afrique.  
**Août 2024**

## **SOMMAIRE**

RESUME EXECUTIF.....	3
METHODOLOGIE D'ELABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE.....	3
OBJECTIFS STRATEGIQUES.....	4
<b>1. UN ETAT DES LIEUX DIFFICILE NECESSITANT DES MESURES FORTES/AUDACIEUSES DE TRANSFORMATION GLOBALE DU CAFRAD...</b>	<b>5</b>
<b>2. UN MONDE NOUVEAU, DES DEFIS NOUVEAUX POUR LE CAFRAD ET LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN AFRIQUE.....</b>	<b>5</b>
<b>3. DES DEFIS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES AFRICAINES NECESSITANT LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DU CAFRAD....</b>	<b>7</b>
<b>4. MISSION, VISION ET VALEURS DU CAFRAD.....</b>	<b>9</b>
<b>5. LES AXES STRATEGIQUES ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DU CAFRAD.....</b>	<b>11</b>
<b>6. MESURE D'IMPACT : APPROCHE BASEE SUR LA PLANIFICATION AXEE SUR LES CHAINES DE RESULTATS.....</b>	<b>32</b>
<b>Évaluation des impacts des programmes de formation et de la performance globale du CAFRAD à travers des Indicateurs clés de performance (ICP ou KPI).</b>	

CAFRAD, pionnier de la transformation de l'Afrique, une école de formation des leaders africains avertis des enjeux de demain  
CAFRAD, une Organisation fiable aux finances solides  
L'Afrique doit faire confiance à l'Afrique

## RESUME EXECUTIF

La présente feuille de route a été élaborée pour réorienter le CAFRAD vers les grands enjeux administratifs de développement durable et inclusif du continent africain dans un monde globalisé où les transformations mondiales et les défis de la gouvernance globale exigent les transitions numériques, intelligentes et durables de l'Etat ainsi que le management participatif et éthique. A cet effet, elle comprend cinq (5) axes stratégiques:

- i) **la rénovation et l'amélioration de la gouvernance du CAFRAD qui implique la** nécessité de la mise en œuvre des mesures fortes, ambitieuses, audacieuses et réalistes de réforme, de restructuration et de construction d'un nouveau CAFRAD durant l'année de transition ;
- ii) **la conception d'une offre de formation professionnelle continue d'excellente qualité adaptée aux besoins des Administrations publiques africaines exige la mise en œuvre d'un** plan de développement des compétences/talents à travers la formation continue certifiante et la formation continue diplômante en vue de préparer les leaders, dirigeants et hauts fonctionnaires ainsi que les acteurs du secteur privé à être de véritables acteurs de développement de l'Afrique sur la base d'un contrat de confiance entre les peuples et les gestionnaires des affaires publiques ;
- iii) **la concentration de la recherche rigoureusement menée sur les** réels défis des Administrations publiques africaines tout en répondant à la complexité et aux spécificités des sociétés africaines ;
- iv) le **pôle de conseil et consulting qui vise à doter le CAFRAD d'un Consulting Group** en vue de la conduite de missions de conseil, d'accompagnement et de consultation bénéfiques aux Etats africains et enfin
- v) **le rayonnement africain et mondial du CAFRAD** qui va contribuer au rayonnement mondial de l'Afrique par la valorisation et la diffusion des résultats de la recherche, des formations et des expertises de l'administration publique et l'accueil d'étudiants étrangers.

**MOTS CLES :** Réforme structurelle de l'Administration publique, Renaissance de l'Afrique, repositionnement de l'Afrique dans la gouvernance mondiale, transformations globales, transition écologique/énergétique, transition numérique.

## METHODOLOGIE D'ELABORATION DE LA FEUILLE DE ROUTE

La présente feuille de route est le résultat d'une recherche documentaire et d'une consultation avisée des personnes ressources. En effet, la démarche d'élaboration de la feuille de route a suivi les étapes suivantes :

- l'exploitation du rapport de prise de fonction élaboré par le nouveau Directeur général du CAFRAD ;
- l'analyse documentaire, notamment les documents de planification du CAFRAD ;
- les débats et les conclusions de deux réunions avec le personnel du CAFRAD ;
- la consultation des personnes ressources avisées au Bénin et dans certains pays africains ;
- le recueil de la contribution des points focaux du CAFRAD dans les ministères ;
- la pré-validation par les membres du Conseil d'Administration ;
- les orientations de la Présidente du Conseil d'Administration ;

- l'adoption définitive de la feuille de route par le Conseil d'Administration en session extraordinaire.

## **OBJECTIFS STRATEGIQUES**

- reconstruire le CAFRAD et améliorer sa gouvernance ;
- renforcer les capacités humaines, financières et technologiques du CAFRAD ;
- définir les priorités stratégiques du CAFRAD tout en élargissant ses domaines d'intervention et tout en élaborant une nouvelle vision claire et partagée pour l'Organisation intergouvernementale panafricaine;
- faire du CAFRAD un instrument de construction, de réinvention et de modernisation des systèmes d'Administration publique digitalisée, intelligente, durable, performante, agile, résiliente et robuste en Afrique ;
- positionner le CAFRAD comme leader sur les enjeux de l'action publique de demain ;
- contribuer à construire une nouvelle Afrique adaptée au 21<sup>ème</sup> siècle et un nouveau type d'Africain avec son narratif propre et son modèle de développement, symbole de l'affirmation du continent sur la scène mondiale ;
- faire du CAFRAD un centre d'excellence leader, une école d'application, de production des idées innovantes, des connaissances actionnables, des compétences et des talents au service de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine et des Objectifs de Développement durable (ODD) 2030 des Nations-Unies et des programmes nationaux de développement ;
- promouvoir les meilleures pratiques (pratiques innovantes) d'administration, de management public et de gouvernance tout en encourageant la performance, la transparence et la culture de l'évaluation des politiques publiques et la reddition des comptes (redevabilité) en Afrique.

## **1. UN ETAT DES LIEUX DIFFICILE NECESSITANT 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 difficile marquée par un organigramme inapproprié, l'insuffisance quantitative et qualitative du personnel scientifique et expert pouvant animer le Centre à mes côtés, le manque de projets attractifs, l'indisponibilité financière, l'accumulation des arriérées de contributions annuelles des Etats membres, 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 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 rentables, 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.

## **2. UN MONDE NOUVEAU, DES DEFIS NOUVEAUX POUR LE CAFRAD ET LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES EN AFRIQUE**

L'avènement de la quatrième révolution industrielle (industrie 4.0), celle d'un monde hyper-connecté, suscite des espoirs et des menaces qu'elle induit sur des champs immenses : **l'intelligence artificielle, la robotique, l'Internet des objets, les véhicules autonomes, l'impression en 3D, les nanotechnologies, les biotechnologies, le stockage d'énergie, l'informatique quantique, l'intelligence artificielle générative...**

Avec les nouvelles technologies, nos sociétés et nos Etats sont confrontés à des innovations toujours plus rapides et des bouleversements complexes et interdépendants (Schwab, 2017).

Les technologies de la quatrième révolution industrielle peuvent accroître la productivité et atténuer les conséquences environnementales de l'industrialisation, et pourraient bien créer davantage d'emplois qu'elles n'en feront disparaître. Cela dit, dans les pays en développement, la grande majorité des entreprises ne sont pas prêtes à les adopter. La plupart mettent encore en œuvre des procédés de production fondés sur des technologies analogiques et doivent s'industrialiser davantage avant de pouvoir tirer parti de la quatrième révolution industrielle. Il y a un risque que l'industrialisation et l'adoption des technologies de l'industrie 4.0 progressent lentement (Conseil économique et social des Nations Unies, 2022).

Avec les nouvelles technologies, la fusion des mondes physique, numérique et biologique porte autant de promesses que de dangers potentiels. Par sa rapidité et sa globalité, cette révolution nous oblige à repenser notre politique, notre économie, et le sens même de notre humanité (Smard, 2017).

Après l'industrie 4.0, l'Industrie 5.0 va radicalement changer la façon dont les entreprises et les Administrations publiques travaillent (Raiche, 2022).

L'Industrie 5.0 est une nouvelle ère de la révolution industrielle qui vise à intégrer l'intelligence artificielle, l'automatisation et la robotique dans les processus de production, tout en permettant aux travailleurs de jouer un rôle actif dans la prise de décision.

L'Industrie 5.0 se caractérise par une collaboration étroite entre les machines et les humains, favorisant ainsi l'échange d'informations en temps réel. Les technologies telles que l'Internet des objets (IoT), l'intelligence artificielle et la réalité augmentée sont utilisées pour optimiser les processus de production et améliorer l'efficacité globale.

L'Industrie 5.0 offre de nombreux avantages aux travailleurs. Elle leur permet de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, tandis que les tâches répétitives et monotones sont automatisées.

L'Industrie 5.0 a un impact significatif sur la productivité des entreprises. En intégrant des technologies avancées, les processus de production deviennent plus rapides, plus précis et plus efficaces. Les machines et les humains travaillent ensemble, ce qui permet d'optimiser les ressources et d'augmenter la production globale.

La mise en œuvre de l'Industrie 5.0 peut rencontrer certains défis. Il peut y avoir une résistance au changement de la part des travailleurs. De plus, la mise en place de nouvelles technologies et l'intégration de l'Industrie 5.0 nécessitent des investissements importants en termes de temps, de ressources et de formation.

En tout état de cause, avec les quatrième et cinquième révolutions industrielles, l'idée du transhumanisme émerge. Le transhumanisme repose sur les progrès de la médecine, de la technologie, de l'informatique, de la robotique et de tout ce qui peut s'apparenter aux sciences et à l'intelligence artificielle.

Dans ce nouveau contexte, le CAFRAD et les Etats membres sont appelés à renouveler leurs méthodes de gestion et de gouvernance. Il s'agit non seulement de se préparer à s'approprier ces révolutions technologiques mais aussi et surtout à gérer ses effets sur l'emploi, le capital humain et le rôle des gestionnaires publics. La formation, le renforcement des capacités institutionnelles et humaines du CAFRAD et des Etats membres, l'apprentissage organisationnel, ainsi que la recherche & développement doivent jouer un rôle majeur dans les transformations mondiales en cours. De ce fait, il convient de retenir que : i) la recherche collaborative (partenariat et innovation ouverte) et contractuelle entre les universités et les entreprises joue un rôle majeur favorisant l'innovation ; ii) la stabilité des politiques publiques et la pérennité du financement sont essentielles au développement de grappes basées sur l'innovation ; iii) le recrutement, l'attraction et la rétention de professeurs-chercheurs universitaires ayant une renommée internationale et la création de chaires de recherche constituent des outils cruciaux assurant le développement d'une économie basée sur l'innovation ; iv) le leadership politique et la stabilité des politiques publiques jouent un rôle majeur qui assure le succès du développement national et régional basé sur l'innovation.

### **3. DES DEFIS DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES AFRICAINES NECESSITANT LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE DU CAFRAD**

Le CAFRAD est la première institution intergouvernementale panafricaine dans le domaine de l'administration publique et de la gouvernance et a acquis au long de ses nombreuses années d'expériences une expertise diversifiée jouissant ainsi d'une visibilité et une notoriété considérable. Toutefois, depuis la création de l'institution, l'Afrique a profondément changé. En matière de gouvernance et de management publics, on est passé d'une administration de sujétion à une administration de plus en plus réactive et ouverte, d'une administration de moyens à une administration de résultats et de la performance. L'Afrique connaît également une explosion des technologies de l'Information et de la Communication (TIC) qui change la donne et bouscule l'administration.

Dans un monde multi-niveaux et pluri-acteurs interdépendants, l'acteur principal de l'émergence demeure un Etat facilitateur et régulateur, un Etat manager et stratège ou Etat capable, Etat développementaliste, un Etat 4P (programmeur, planificateur, protecteur et promoteur). Il se doit d'intégrer les mutations de notre époque et doit être capable de fournir les services socio-économiques de base et d'impulser les transformations structurelles et systémiques. Dans ce contexte, les démarches d'amélioration de la qualité du service public sont appelées désormais à prendre une place centrale dans les politiques de modernisation des Administrations publiques des pays africains.

Le CAFRAD s'inscrit dans le système africain de la gouvernance publique très fréquenté non seulement par les institutions classiques (écoles nationales d'administration), mais aussi par de nouvelles institutions de formation et de recherche, de plus en plus concurrentielles, souvent privées et bénéficiant d'appuis internationaux. De nombreux pôles à vocation régionale se sont d'ailleurs constitués en dehors de l'influence du CAFRAD, au Cameroun, au Sénégal, en Tunisie, au Maroc, au Kenya, en Afrique du Sud ou au Ghana.

Face à ces nombreuses dynamiques, le CAFRAD dispose de capacités intellectuelles, institutionnelles et pédagogiques qui sont notoirement insuffisantes. Il s'agit de les étoffer.

Le diagnostic SWOT<sup>1</sup> montre qu'en dépit de ses forces et ses nombreuses réalisations, **l'organisation intergouvernementale panafricaine rencontre des difficultés pour consolider son identité propre, dispose de faibles moyens humains et financiers et d'un positionnement décalé par rapport aux évolutions de son environnement.** En conséquence, le CAFRAD ne remplit que très partiellement les missions de formation, d'expertise, de renforcement de capacités, de ressources documentaires, etc.

Le besoin de l'évolution du CAFRAD vers une structure tête de réseau, coordonnatrice d'une offre variée à l'échelle continentale sur les questions de fonction publique se présente comme un impératif décisif quant à l'avenir de cette organisation et la pertinence de sa mission<sup>2</sup> (BAD, 2020).

Par ailleurs, en dépit des efforts déployés par les gouvernements des Etats membres et du CAFRAD, dans le sens de la modernisation de l'action publique et des transformations digitales, les Administrations publiques continuent

---

<sup>1</sup> L'analyse SWOT a été décrite comme l'outil éprouvé de l'analyse stratégique. Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur. Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique :

- **Strengths** (forces) : caractéristiques de l'entreprise ou du projet qui lui donnent un avantage sur les autres.
- **Weaknesses** (faiblesses) : caractéristiques de l'entreprise qui désavantagent l'entreprise ou le projet par rapport aux autres.
- **Opportunities** (opportunités) : éléments de l'environnement que l'entreprise ou le projet pourrait exploiter à son avantage.
- **Threats** (menaces) : éléments de l'environnement qui pourraient causer des problèmes à l'entreprise ou au projet.

On parle aussi d'analyse **FFPM** (forces, faiblesses, possibilités et menaces), notamment dans les provinces francophones et bilingues du Canada, d'analyse **FFOM** (forces, faiblesses, opportunités et menaces) ou d'analyse **AFOM** (atouts, faiblesses, opportunités et menaces).

<sup>2</sup>RAPPORT D'ACHEVEMENT DE PROJET D'APPUI A LA TRANSFORMATION DU CENTRE AFRICAIN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVES POUR LE DEVELOPPEMENT (PAT-CAFRAD), novembre 2020.

d'être confrontées à de nombreux et protéiformes défis : la crise de l'Etat, les évolutions macrosociologiques et macro-économiques qui ont affecté la centralité de l'État et de ses institutions dans le pilotage et la régulation politiques, la dématérialisation des services publics, la digitalisation et les transformations numériques, l'approfondissement de l'implémentation de la nouvelle gestion publique ou la gestion en mode programme, la mise en œuvre du développement durable et de la nouvelle économie structurelle (économie bleue, économie verte, économie circulaire, économie numérique, économie sociale et solidaire, économie collaborative ou de partage, *syber* économie, etc.), la mondialisation et le régionalisme complexe, le développement des talents et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, l'innovation, le transfert intergénérationnel des connaissances, les enjeux éthiques et déontologiques, la crise des valeurs, le suivi de la dynamique du monde sans perdre de repère, la bonne gouvernance, la mise en œuvre des principes de la bonne gouvernance : (la séparation, la subordination, la concentration, le mécanisme de marché, la transparence, la performance et l'imputabilité, la participation, la responsabilisation, l'appropriation, la gestion axée sur les résultats, la redevabilité, la précaution, la prévention, la subsidiarité, la légalité, la continuité, l'égalité, l'adaptabilité, la neutralité et le mérite), la rationalisation des dépenses publiques, la qualité des relations entre l'Administration publique et les citoyens, le respect des normes, le management de l'information et de la connaissance, l'intelligence économique et la cybersécurité, la sécurité humaine, la sécurité globale, l'élaboration et l'évaluation des politiques publiques, l'inclusion et l'équité sociale, les mécanismes innovants de financement du développement durable et de la lutte contre les changements climatiques, la gestion de la complexité, de l'indétermination, etc.

Par ailleurs, le mythe de l'intérêt général sur lequel l'Etat a construit sa légitimité a perdu de sa force: l'intérêt général n'apparaît pas plus comme étant le monopole de l'Etat qu'il n'en est le signe distinctif. L'idée selon laquelle la sphère publique est tout entière dominée par celle de l'intérêt général est elle-même mise en cause. Le « postulat général de bienveillance des hommes politiques, de l'administration et de tous les fonctionnaires et personnels assimilés » (J.J. Laffont, 2000), dont bénéficiait notamment l'Etat a été sérieusement ébranlé par le dévoilement de pratiques, qu'on n'hésite plus à ranger sous le vocable de « corruption » (Y. Mény, 1992) ; P. Lascoumes, 1996). L'Etat n'apparaît plus seulement comme un lieu de pureté, de désintéressement, d'altruisme, mais aussi comme le siège de stratégies individuelles, sous-tendues par la recherche du profit et l'intérêt personnel : le dévoilement de circuits occultes de financement des partis politiques aura un effet dévastateur au regard des valeurs dont se réclamait traditionnellement l'Etat ; l'attention plus vigilante portée aux pratiques de « pantouflage » des hauts fonctionnaires conduira aussi à mettre en lumière des phénomènes de **collusion** entre public et privé, qui avaient été jusqu'alors occultés.

Cette crise de l'intérêt général se manifeste notamment en ce qui concerne la gestion : le référentiel classique de l'intérêt général, qui était censé établir sa légitimité ne suffit plus ; l'idée s'est imposée que l'Administration publique doit être, à l'instar du privé ; « efficace », efficiente, performante et qu'elle doit à cet effet emprunter à celui-ci des recettes de bonne gestion (Chevallier, 2004 : 63).

Aussi, les mutations et dynamiques globales du monde postmoderne induisent l'obsolescence des connaissances<sup>3</sup> et l'évolution rapide des défis que les Administrations publiques doivent relever pour répondre efficacement aux attentes légitimes des citoyens.

#### **4. MISSION, VISION ET VALEURS DU CAFRAD**

**MISSION DU CAFRAD** : promouvoir et améliorer les systèmes d'administration et de gouvernance globale en Afrique à travers la recherche et la formation dans une perspective interdisciplinaire, pluridisciplinaire et transdisciplinaire. Il sert d'Institution d'excellence et de soutien aux actions des gouvernements et des organismes en matière de développement des capacités, des compétences, des talents, de l'innovation et de la performance de l'administration publique en vue d'une amélioration continue des services offerts aux citoyens.

Il promeut un leadership visionnaire, adaptatif, transformateur et transformationnel au service des politiques publiques participatives et équitables et inclusives. Il contribue à l'intégration régionale et à la coopération interafricaine par la conception et la mise en œuvre de projets de partenariats et de réseaux.

#### **VISION STRATÉGIQUE DU CAFRAD**

La vision stratégique du CAFRAD pour les quatre (4) années (2025-2028) découle de l'impératif de construire et/ou de réinventer une administration publique (moderne) professionnelle, responsable, électronique, intelligente, apprenante, opale, innovatrice, développementaliste, résiliente et robuste à travers le développement des talents, le renforcement des capacités institutionnelles, le partage d'expériences actionnables, de bonnes connaissances et de meilleures pratiques administratives, socle/moteur de l'intégration régionale et de développement durable et inclusif. Elle s'énonce ainsi qu'il suit :

**Être un centre d'excellence unique répondant efficacement aux multiples défis de transformations globales, systémiques, digitales, intelligentes, sociétales et durables des Administrations publiques dans des Etats stables, modernes, développementalistes, capables et crédibles en Afrique.**

---

<sup>3</sup> « *En passant de l'ère de la machine à celle de l'information, ce sont les méthodes et préceptes traditionnels du management qui deviennent les plus discutables. Une charrue tirée par un cheval ne présente aucune utilité sur le sol d'une usine. Les outils de gestion développés durant l'ère mécanique risquent de se révéler aussi inadéquats à l'âge de l'information que les outils agricoles à l'ère des machines* » (Mintzberg et al, 2009 : 255).

Devenir : i) un centre régional d'excellence de production, d'échange et de diffusion des connaissances et des savoirs dans les domaines de l'administration publique, la gouvernance, les politiques et stratégies de développement ; ii) un soutien à la dynamique de développement économique et social du continent et iii) une référence en matière de stratégies de transformation structurelle et systémique et d'émergence de l'Afrique au profit des populations.

### **LES VALEURS DU CAFRAD**

Authenticité, Humanisme, Engagement, Probité, Ouverture sur le monde. L'éthique, l'humain, l'équité, la durabilité et l'inclusion sont au cœur de l'action publique dans les Etats membres du CAFRAD :

- i) engagement par le leadership, la responsabilisation et la participation ;
- ii) respect des personnes et des institutions ;
- iii) ouverture sur le monde, les cultures et les modes de pensée ;
- iv) exemplarité du savoir-être et du savoir-agir pour le bien public ;
- v) leadership éthique, authentique, transformateur et audacieux, humanisme, dévouement, esprit d'initiative, force de proposition, sens de l'écoute, humilité, autonomie, discrétion, respect de la diversité, équité et inclusion sociale, adaptabilité, réactivité, travail d'équipe (intelligence collective) et en synergie, intégrité, rigueur, professionnalisme, objectivité, impartialité et excellence.

## **5. LES AXES STRATEGIQUES ET PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DU CAFRAD**

### **AXES STRATEGIQUES**

Le projet de développement s'articule autour de cinq (5) objectifs stratégiques pour quatre (4) années du mandat intitulé (projet  $5 \times 4 = 20$ ).

**Objectif stratégique général:** Dynamiser le CAFRAD dans le sens de l'innovation, de la modernisation, de la construction et/ou de la réinvention d'Administrations publiques performantes, agiles, résilientes et robustes pour une gouvernance publique responsable, intelligente et plus humaine, facteur de développement inclusif et d'intégration régionale en Afrique à travers le développement des talents, la recherche, les publications, les conseils et les soutiens aux réformes et à la rénovation de l'action publique dans un monde globalisé et turbulent. En d'autres termes, notre Plan stratégique quadriennal vise à soutenir la construction et/ou la réinvention d'Administrations publiques performantes, robustes et innovatrices, dotées *de cadres compétents et de structures fortes, pour assurer la transformation globale de l'Afrique et l'intégration régionale*. Il s'agit d'utiliser la formation continue diplômante ou certifiante, le perfectionnement des hauts fonctionnaires africains, la recherche et l'innovation pour repositionner l'Afrique dans la gouvernance mondiale.

Chaque axe stratégique est décliné en un objectif stratégique et en des actions au sein d'un programme.

### **LES PROGRAMMES DE DEVELOPPEMENT DU CAFRAD**

Le CAFRAD est une Organisation publique à caractère scientifique, technique et culturelle en charge de formation en administration publique, en

diplomatie, en management, en gouvernance et en développement durable et inclusif.

## **Programme de rénovation et d'amélioration de la gouvernance globale du CAFRAD**

**Axe stratégique 1** : Nécessité de la mise en œuvre des mesures fortes, ambitieuses, audacieuses et réalistes de réforme, de restructuration et de construction d'un nouveau CAFRAD durant l'année de transition.

**Objectif stratégique 1** : Assurer la rénovation globale et profonde du CAFRAD pour en faire un instrument de construction et/ou de réinvention d'une Administration publique digitalisée, performante, intelligente, durable, résiliente, agile, robuste et apprenante dans tous les pays africains.

La réforme en profondeur du CAFRAD et sa transformation radicale et globale, ainsi que l'amélioration de sa gouvernance (participative, inclusive, transparente, responsable, performante,) à travers l'instauration de la culture du management participatif, délégitif et éthique (holocratie) et de la gestion axée sur les résultats de développement (GARD) constituent le préalable, la condition *sine qua non* de sa visibilité, sa notoriété et la réalisation optimale de ses activités ainsi que la satisfaction des attentes légitimes des Etats membres et des bénéficiaires de ses prestations. A cet effet, les mesures fortes suivantes peuvent être mises en œuvre avec une volonté déterminée et engagée de l'ensemble des acteurs, à savoir le Conseil d'Administration, les Etats membres et le personnel de l'Organisation intergouvernementale panafricaine :

**Action préalable** : Mettre les textes fondamentaux du CAFRAD à la disposition de l'ensemble des membres du Conseil d'Administration en vue de leur appropriation

**Action 1.** Organisation d'une tournée de mobilisation et de remobilisation des Etats membres ainsi que de vulgarisation du CAFRAD partout en Afrique : Cibles à visiter : Ministre de la Fonction publique ou de l'Administration publique ou de la Réforme administrative, Ministre des Finances et Ministre des Affaires étrangères à l'effet d'assurer plus de visibilité du CAFRAD et de les mobiliser au paiement des contributions, conférence publique dans les écoles et instituts de formation administrative sur les mutations de l'action publique et les enjeux de la formation des hauts fonctionnaires de l'Etat, table ronde avec le secteur privé national sur secteur privé et secteur public : nécessité d'un Etat crédible pour un secteur privé dynamique ; visite de courtoisie au chef d'Etat et/ou de gouvernement

**Action 2.** Organisation d'une table ronde des partenaires du CAFRAD

**Action 3.** Refonte des textes fondamentaux du CAFRAD pour corriger leurs insuffisances, intégrer les décisions modificatives du CA et adopter un nouvel organigramme adéquat, plus souple et opérationnel

**Action 4.** Élaboration du plan stratégique quadriennal 2025-2028

**Action 5.** Élaboration du plan de mobilisation de personnel de qualité scientifique éprouvée et une politique efficace de gestion des ressources humaines : Solliciter des Etats membres ou des organisations régionales la mise à la disposition du CAFRAD des fonctionnaires détachés dont la rémunération sera assurée par les Etats membres ; organiser un appel à candidature international ; sous-traiter certaines activités exigeant une expertise de haut niveau par les consultants...

**Action 6** : Renforcement (recrutement) de la diversité géographique, disciplinaire, linguistique<sup>4</sup> et fonctionnelle des ressources humaines du CAFRAD sur la base du critère de la haute qualification et de compétence

**Action 7** : Amélioration de l'organisation du travail : changement de méthode de travail, lettre de mission, contrat d'objectif, fixation d'objectifs et des délais, répartition des tâches, contrôle des résultats, travail collaboratif, responsabilisation, nouveau format de rédaction des décisions du Conseil d'Administration, budget-programme, registres des courriers, registre des décisions du CA et du DG...

**Action 8** : Amélioration des conditions de travail et de la mobilité présente et future du personnel du CAFRAD, Assurance maladie, cotisations pour le fonds de retraite en faveur du personnel

**Action 9.** Élaboration du plan ou stratégie de mobilisation des ressources financières, y compris les contributions des Etats et les financements innovants : L'article 16 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration prévoit que : « **Les deux Vice-Présidents sont chargés de suivre, au nom et pour le compte du Conseil d'Administration, l'un, les problèmes d'administration générale du CAFRAD, y compris les questions financières et de recrutement, l'autre, le Conseil de Perfectionnement et, d'une façon générale, les questions de formation et de recherche.** Il serait aussi indiqué de responsabiliser les points focaux du CAFRAD et les membres du Comité exécutif pour le recouvrement des cotisations annuelles des Etats membres contre une prime d'encouragement à définir par le Conseil d'Administration. **Le Conseil d'Administration** a reconnu la nécessité d'augmenter graduellement le montant des contributions dues par les Etats, pour les adapter à l'environnement actuel ainsi que la mise en place de mécanismes plus adaptés de modes de recouvrement des arriérés dus par les Etats.

**Action 10. Assainir et améliorer la gouvernance du CAFRAD dans l'intérêt des Etats membres de manière transparente et participative**

**Action 11.** Élaboration du manuel de procédures administrative, technique, financière, comptable et de gestion des ressources humaines du CAFRAD

**Action 12.** Élaboration du code de déontologie et d'éthique du personnel du CAFRAD

**Action 13.** Élaboration du plan de communication et de marketing international du CAFRAD

**Action 14.** Établissement des partenariats stratégiques et innovants et relance du partenariat avec la BAD, l'UNESCO, les Nations Unies, l'Association internationale des écoles et instituts d'Administration, RENA-Afrique, CGLU, ALGA, AAPAM, CRADAT, ABCF, OARH, Réseau africain des Gestionnaires des Ressources humaines du secteur public...

**Action 15.** Constitution du répertoire des formateurs agréés auprès du CAFRAD

**Action 16.** Établissement du plan d'adhésion des pays africains non membres afin de faire du CAFRAD un hub régional, une Institution de l'Union africaine.

**Action 17** : Création du Journal officiel du CAFRAD

**Action 18** : Définition d'un nouveau format de rédaction des actes et documents découlant des sessions statutaires du Comité exécutif et du

---

<sup>4</sup> Le personnel du CAFRAD doit comporter les cadres issus des quatre (4) systèmes d'administration (anglophone, arabophone, francophone et lusophone).

Conseil d'Administration : procès-verbal et/ou compte rendu détaillé, délibération/décision en bonne et due forme, communiqué final, registre coté et paraphé par la Présidente du Conseil d'Administration...

**Action 19** : Définition des critères requis pour être formateurs du CAFRAD (les sélectionner et les former)

**Action 20**: Constitution du répertoire des points focaux du CAFRAD dans les ministères (actualiser la liste et les former)

**Action 21** : Production des plaquettes ou dépliants publicitaires des activités du CAFRAD : concevoir des dépliants attractifs pour la formation et de toutes les activités du CAFRAD

**Action 22** : Réhabilitation et dynamisation du site web du CAFRAD et création des pages web du CAFRAD sur les réseaux sociaux : X, LinkedIn, Facebook, WhatsApps, Instagram et de newsletter sur le site du CAFRAD .....

**Action 23** : Constitution des registres physiques et électroniques de gestion de courriers arrivée et départ

**Action 24** : Production d'une carte professionnelle, un badge et des gadgets du CAFRAD (signes distinctifs) pour le personnel

**Action 25** : Renforcement des capacités du personnel existant sur les pratiques administratives, éthiques, déontologiques et rédactionnelles et l'appartenance à une organisation internationale

**Action 26** : Elaboration du projet annuel de performance (PAP)

**Action 27** : Installation des correspondants/bureaux sous régionaux : Afrique orientale, Afrique occidentale, Afrique centrale, Afrique australe et Afrique septentrionale

**Action 28** : Projet de numérisation des archives et documents du CAFRAD

**Action 29** : Création du Journal officiel du CAFRAD...

**Action 30** : Création d'un Fonds de développement des compétences, des talents et de soutiens aux secteurs prioritaires : agriculture, industrie, commerce, investissements, infrastructures intelligentes...

**Évaluation des impacts des programmes de formation et de la performance globale du CAFRAD à travers des Indicateurs clés de performance (ICP ou KPI).**

À terme, le CAFRAD rénové doit revêtir tous les attributs d'une organisation internationale, et être une organisation moderne, innovante, apprenante, flexible, souple, opale, libérée, intelligente, digitalisée, résiliente, performante, robuste, offrant les meilleurs services aux Etats membres et à ses partenaires et dont l'activité couvre toute l'Afrique. Étant à l'écoute permanente des Etats africains, il sera en mesure de répondre à l'ensemble des attentes exprimées par degré de priorité : i) se doter d'un centre de documentation dématérialisée ; ii) devenir un centre d'évaluation et de certification de programmes de formation ; iii) disposer d'une banque de curricula ; iv) être un centre de formation et une école d'application et de gouvernance africaine ; v) disposer d'une banque de stages ; vi) devenir un *think tank*, laboratoire d'idées et de recherche ; vii) disposer d'un réseau d'experts certifiés et assermentés ; viii) développer des formations continues diplômantes d'excellence, dont un *Executive Master* et *Public Administration Doctorate*; ix) disposer d'antennes régionales auprès de chaque Communauté économique régionale ; x) devenir un cabinet de conseil et de consulting dans l'implémentation et la mise en œuvre des politiques publiques ; xi) devenir un centre d'ingénierie de formation ; xii) devenir un centre de mise en relation des écoles et instituts de

formation ; xiii) devenir un centre d'observation et de veille ; xiv) devenir une plateforme d'échange de bonnes pratiques...

À cet effet, le CAFRAD doit développer une expertise pointue dans cinq (5) activités majeures : i) **pôle Innovation et Recherche** : un laboratoire d'idées, d'analyse et de recherche, un observatoire et une veille sur la gouvernance publique en Afrique ; ii) **pôle Échange et Conseil** : une plateforme d'échanges autour des bonnes pratiques en matière de gouvernance publique et d'enrichissement mutuel, et de conseil pour l'implémentation de politiques publiques durables ; iii) **pôle Partenariats et ressources** : une banque de ressources et de services diversifiés destinés au renforcement des institutions africaines de formation et de conseil en administration publique et iv) **pôle Formation et Ingénierie**: une Institution de formation permanente d'excellence, avec des activités délocalisées et externalisées, et d'ingénierie avec un *Executive Master* et une université d'été autour des compétences d'avenir en matière de gouvernance publique et v) pôle **Rayonnement mondial** de l'Afrique par la valorisation et la diffusion de la recherche, des formations et des expertises de l'administration africaine multiculturelle.

**Échéance : octobre 2024-juin 2025.**

**Programme de formation continue d'excellente qualité:** plan annuel de développement des compétences (ex-plan de formation) et catalogue de formation

Dans un environnement volatil, incertain, indéterminé, complexe, ambigu et paradoxal où les connaissances et les métiers évoluent très vite, la formation professionnelle continue constitue la clé nécessaire pour développer de nouvelles compétences et s'adapter à la transformation de l'action publique. Sans la formation continue, l'Administration publique serait sclérosée. La réussite de toute organisation dans ce 3<sup>ème</sup> millénaire dépendra essentiellement de la qualité de son capital humain. En effet, contribuer au budget du CAFRAD revient pour les Etats membres à lui donner les moyens d'assurer la formation de qualité des leaders africains. C'est pourquoi, les Etats membres doivent songer à augmenter la part du budget consacrée à l'éducation, à l'enseignement, à la formation professionnelle et technique, à la recherche scientifique et technique en vue de l'édification d'une Afrique moderne et performante à tous points de vue.

**1. La formation continue, pilier fondamental du CAFRAD, indispensable à la professionnalisation, au perfectionnement et à la spécialisation des cadres supérieurs et dirigeants de l'Etat en vue de promouvoir le développement durable et inclusif**

Le premier domaine d'intervention du CAFRAD est la formation continue (formation professionnelle continue ou continuée). En effet, selon le texte institutif, le CAFRAD a le statut d'une école d'application spécialisée dans la formation continue. Contrairement à la formation initiale, la formation continue est administrée aux professionnels, les personnes qui sont déjà sur le marché du travail, qui sont en activité et qui sont appelées à améliorer

continuellement leurs compétences tant dans leur propre intérêt que dans celui de l'organisation. La formation continue est un mode d'apprentissage proposé aux professionnels salariés et aux demandeurs d'emploi en vue d'améliorer leurs compétences ou d'acquérir de nouvelles connaissances professionnelles. La formation continue vise les personnes entrées dans la vie active et ayant quitté et/ou terminé la formation initiale. Elle comporte différents modes d'accès qui varient en fonction du statut de chaque candidat et de ses objectifs. Elle présente de nombreux avantages visant à sécuriser et optimiser leur carrière professionnelle. En effet, grâce à elle, ils peuvent accroître leurs chances de progression professionnelle, et par ricochet espérer une promotion sociale des plus motivantes. La formation continue est un formidable levier d'insertion professionnelle, mais aussi de réorientation. Elle offre la possibilité de se former et de s'adapter aux changements de conditions de travail bien souvent inhérents à l'émergence des nouvelles technologies, pratiques ou méthodes. La formation continue repose sur le principe suivant : se former en continue, c'est acquérir de nouvelles compétences tout au long de la vie professionnelle.

### **1.1. Pourquoi choisir la formation continue du CAFRAD ?**

Quatre (4) raisons principales pour choisir la formation continue du CAFRAD

#### **1.1.1. La formation continue est inscrite dans le mandat du CAFRAD.**

La convention d'établissement du CAFRAD le charge d'**organiser** des réunions scientifiques, des séminaires et des cours de formation continue pour les fonctionnaires africains de haut niveau venant des secteurs publics et privés qui jouent un rôle important dans le développement de leurs pays. Il s'agit de : leaders, hauts cadres et décideurs (Ministres et leurs conseillers techniques, Parlementaires, Gouverneurs de provinces et Maires, hauts responsables d'organismes étatiques) ; gestionnaires et professionnels (Secrétaires généraux, Directeurs généraux, autres hauts fonctionnaires et gestionnaires). Mais le CAFRAD rénové entend aussi proposer des offres de formation aux hauts responsables d'entreprises privées et des membres de la société civile ainsi que les membres des Communautés économiques régionales et de l'Union africaine.

#### **1.1.2. La formation continue du CAFRAD est complétive et renforce celle administrée par les écoles et instituts de formation administrative dans les Etats membres. Elle est irremplaçable.**

Dans un contexte où tous les Etats membres du CAFRAD se sont engagés dans des réformes structurelles d'envergure, la formation initiale acquise à la fin des études par les fonctionnaires ne suffit plus à couvrir l'évolution technologique sur plusieurs décennies. En effet, nous vivons aujourd'hui un monde globalisé en perpétuelles mutations et les changements induits par la mondialisation, l'économie du savoir, l'économie de l'information, le néo régionalisme, le *New public Management* (nouvelle gestion publique, la gestion axée sur les résultats, la performance publique), le développement technologique, les quatrième (industrie 4.0), et cinquième (industrie 5.0)

révolutions industrielles et l'intelligence artificielle sont en train de façonner un nouveau type d'hommes qui doivent acquérir de nouvelles compétences adaptées à leur environnement professionnel marqué par la globalisation, la digitalisation et la dérégulation de l'économie. Ainsi, la digitalisation et les transformations numériques du service public, le décloisonnement des administrations publiques, la lutte contre les changements climatiques, la nouvelle économie structurelle imposent aux Etats africains la nécessité de mettre en place un plan de développement des compétences adaptées à leurs défis de transformations intelligentes. Quelles que soient la densité et la richesse de la formation initiale des écoles et instituts de formation administrative, les diplômés qui en sortent n'ont pas toutes les compétences nécessaires pour affronter avec succès les turbulences de l'action publique. D'ailleurs, les écoles universitaires délivrent les connaissances et les aptitudes à leurs apprenants et non des compétences utiles à l'action concrète. Aussi, l'évolution rapide des métiers et l'obsolescence des connaissances doivent obliger les dirigeants africains à privilégier la formation continue pilotée par le CAFRAD : celle-ci répond le mieux aux réels besoins exprimés par les Etats et est adaptée pour résoudre les problèmes administratifs et de développement qu'ils rencontrent. Il va sans dire que les écoles nationales de formation administrative ne peuvent remplacer le CAFRAD en termes de formation continue. L'objectif de la formation continue est de mettre à jour les compétences des personnes au service de l'administration publique en adéquation avec l'évolution des outils et des méthodes de travail. La formation continue occupe une place importante et nécessaire, liée à l'évolution constante des technologies qui oblige à une adaptation constante des employés à leurs nouveaux outils de travail. Elle est un outil de progression de la carrière des fonctionnaires, de productivité, d'innovation et de modernisation de l'administration publique. Peter Drucker avait constaté que le développement économique et social d'une nation est toujours le résultat du management. Aucun pays ne peut se développer sans les talents.

### **1.1.3. Une formation d'excellente qualité adaptée aux besoins des Etats membres et des bénéficiaires, et animée par des experts africains et non africains de haut niveau.**

Elle est une formation pratique avec des exemples concrets, des voyages d'études, des simulations et des études de cas.

La formation continue permet aux salariés de rester constamment à jour sur des domaines d'expertise précis : diminution de la résistance au changement, amélioration de la confiance en soi, développement de l'autonomie, contributions intellectuelles de plus en plus de qualité à l'atteinte des résultats organisationnels. Elles développent aussi leurs **soft skills** (ouverture d'esprit, mémoire, motivation) qui sont aussi importantes que les compétences techniques.

Un employé doit régulièrement s'adapter au marché du travail et aux évolutions de son métier ou pouvoir évoluer vers de nouveaux métiers. On constate que des changements de métiers au cours d'une vie active sont de plus en plus fréquents. Cela rend également indispensable la formation continue.

**Au CAFRAD, nos formations sont axées sur les *Soft skills* (compétences douces, comportementales, interpersonnelles, relationnelles, psychologiques et cognitives)**

#### **1.1.4. Une organisation panafricaine ayant capitalisé plus de 60 ans au service de la formation des décideurs et leaders africains**

En 2024, le CAFRAD a 60 ans d'existence, 60 ans au service de la formation des dirigeants et leaders africains, dans le renouvellement des Administrations publiques. En 60 ans, le CAFRAD a pu servir de cadre de production d'idées et des connaissances ainsi que d'épanouissement des talents des quatre (4) traditions administratives (anglophone, arabophone, francophone et lusophone) pour obtenir des résultats probants. Il a contribué à asseoir en Afrique et dans les Etats membres une culture de gouvernance responsable et d'Administration publique performante au service du développement durable et inclusif et de l'intégration régionale à travers la formation, la recherche scientifique, la consultation et les publications.

Le CAFRAD est, de ce fait, la première institution intergouvernementale panafricaine dans le domaine de l'Administration publique et de la gouvernance et a acquis au long de ses nombreuses années d'expériences une expertise diversifiée jouissant ainsi d'une visibilité et une notoriété considérable.

Depuis l'élection du nouveau Directeur général le 9 juillet 2024, le CAFRAD s'est engagé à accompagner les Etats membres dans les grandes réformes structurelles et systémiques ainsi que dans la transition numérique et écologique/énergétique.

## **1.2. Modalités d'organisation et les types des formations**

### **1.2.1. Modalités d'organisation des formations**

Présentiel, en ligne, hybride (présentiel et en ligne ou E-learning), bimodal, Approche basée sur la compétence et par des exemples concrets, stage, voyage d'étude, simulation, mise en responsabilité, échange d'expériences et d'expertises, visite de site, tutorat personnalisé, une immersion *in situ*.

Respect des principes andragogiques, approche par et/ou basée sur la compétence, accompagnement individuel, aide à la prise de décision et à la résolution des problèmes administratifs concrets des Etats membres à la demande,

Délocaliser les sessions de formation et les activités du CAFRAD dans les Etats membres ou ailleurs en Afrique avec l'accord des gouvernements,

Adapter la formation aux remaniements ministériels et à la mobilité des fonctionnaires dans les Etats membres : formation régulière des cadres supérieurs en tenant compte de leur mobilité (départ à la retraite, position de disponibilité ou de détachement, démission ou retraite d'office, révocation) de manière à assurer la disponibilité permanente des hauts fonctionnaires bien formés et capables de tenir leur poste et de promouvoir le développement durable et inclusif,

Mettre en place un mécanisme d'évaluation de l'efficacité (impacts) des programmes de formation dans les Etats membres avec des indicateurs clés de performance,

Elaborer de la note conceptuelle, des termes de référence (TdR) ou aide-mémoire, le planning et de la fiche de financement pour toute activité du CAFRAD,

Identifier des thèmes pertinents, originaux, d'actualité et accrocheurs, répondant aux priorités de développement socioéconomique de l'Afrique,

Les formations seront centrées sur l'actualité, fondées sur le principe de liberté de parole et le respect de la règle de *Chatham House*<sup>5</sup>.

**Pour le recrutement** et la constitution du répertoire des Experts/consultants et formateurs agréés auprès du CAFRAD : appel à candidature, étude de dossier et/ou entretien pour sélectionner les meilleurs profils et formation des formateurs assurée par le CAFRAD ;

**Pour le recrutement** des apprenants: appel à candidature, étude de dossier et/ou entretien pour sélectionner les meilleurs profils pouvant rentabiliser les acquis de la formation dans l'intérêt de leur pays ou liste de candidats présentée par tout Etat membre ;

La formation du CAFRAD se déroulera suivant trois (3) logiques: i) la logique de l'offre spontanée proposée aux Etats membres par le CAFRAD à travers sa feuille de route, son catalogue de formation ou tout autre document; ii) la logique de sollicitation des Etats membres sur des thématiques spécifiques, enjeux de leur développement (formation à la demande, sur mesure, à la carte) et iii) la logique de conquête des marchés nationaux, régionaux et internationaux de prestations intellectuelles à exécuter par les Experts du CAFRAD.

**Toute formation ou activité** du CAFRAD est sanctionnée par un certificat sauf les réunions statutaires. La délivrance du certificat est subordonnée au paiement d'une somme d'agent.

Les formations du CAFRAD sont désormais payantes par participant pour les formations qualifiantes et certifiantes).

Une prise en charge financière de la formation par un partenaire est aussi souhaitée.

Pour les formations continues diplômantes, les frais de participation seront définis ultérieurement.

Les formateurs/consultants/experts intervenants au CAFRAD doivent percevoir des honoraires et le CAFRAD leur assurera le billet d'avion, l'hébergement et la restauration sur les lieux de la formation.

### 1.2.2. Les différents types de formation continue

On distingue les **formations en présentiel** (avec un animateur présent physiquement), celles à distance (correspondance, vidéo ou **vidéoconférence**) et les formations numériques ou digitales (**e-learning**). Il existe aussi des formations ludiques : les « **serious games**. »

---

<sup>5</sup> La règle de Chatham House contribue à créer un environnement de confiance pour comprendre et résoudre des problèmes complexes. Son principe directeur est le suivant : partagez les informations que vous recevez, mais ne révélez pas l'identité de la personne qui les a communiquées. **Chatham House** est un institut politique de premier plan mondial dont la mission est d'aider les gouvernements et les sociétés à bâtir un monde durablement sûr, prospère et juste.

### ***Les formations présentielles***

Parmi les formations présentielles, il y a celles qui se déroulent directement en entreprise : les formations intra-entreprises. Il y a celles qui ont lieu à l'extérieur de l'entreprise, dans une salle de formation avec des personnes de différentes organisations : les formations interentreprises. Enfin, il y a la formation continue à l'université ou dans des écoles.

### ***La formation continue de longue durée***

Les formations de longue durée s'effectuent sur des plages horaires spécifiques étalées sur plusieurs semaines ou plusieurs mois, pendant ou en dehors des horaires habituels de travail.

### ***Les formations de courte durée***

Les formations de courte durée peuvent aller de quelques heures (une demi-journée) à plusieurs jours.

### ***Les formations à la demande***

La formation e-learning ou les vidéos sont adaptées pour répondre à des besoins de formation à la demande avec des durées variables.

## **1.3. Refonte de l'offre de formation continue de la haute fonction publique en vue de l'adapter aux défis africains et aux besoins des Etats membres**

### **Faire du CAFRAD la tête de réseau de la formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État**

La réforme porte une ambition nouvelle en matière de formation continue, qui ne prospérera qu'en développant au sein de la fonction publique une culture de la formation et de l'employabilité des cadres supérieurs tout au long de la vie. Cette ambition exige une implication volontariste des chefs d'Etat et de gouvernement qui doivent faire des ministères de la Fonction publique ou de la Réforme administrative, le seul à coordonner la formation continue des cadres supérieurs. Le décloisonnement des logiques ministérielles de formation continue tel qu'il s'effectue aujourd'hui n'est pas de nature à préparer les cadres supérieurs à l'unité de l'action de l'Etat, à la coordination interministérielle, à l'harmonisation et à la cohérence de l'action publique, qui en soi, est unique pour tout Etat. D'ailleurs, l'idée qui a sous-tendu la création du Centre est de réunir les cadres supérieurs, les dirigeants et les décideurs africains de traditions administratives différentes afin d'échanger leurs expériences et de constituer de meilleures pratiques administratives capables de générer le développement durable et inclusif des pays africains. Cet esprit qui est à la base de la création du CAFRAD vise à en faire un Centre leader et unique opérateur de la formation continue des pays membres.

Le Centre doit devenir un opérateur central et unique de la formation continue des cadres supérieurs de l'Etat. Il doit être la tête du réseau des organismes publics de formation continue afin de proposer une offre de formation en vue de l'accès aux emplois de direction de l'Etat et contribuera à accompagner les cadres supérieurs n'ayant pas vocation à occuper des emplois de direction afin de renforcer leurs perspectives de carrières.

Le Centre est le nouvel opérateur public africain de référence pour la **formation continue des cadres supérieurs et dirigeants de l'État.**

Ces formations permettent aux cadres à fort potentiel d'être accompagnés vers le développement de nouvelles compétences managériales, le pilotage de projets de transformation, le traitement de problématiques de politiques publiques, l'accès aux emplois de direction de l'État et à la fonction publique internationale.

La première mission du Centre est de mettre en œuvre une offre de formation professionnelle continue d'excellence - y compris diplômante ou certifiante - destinée aux personnes exerçant ou ayant vocation à exercer des emplois de direction de l'État ou des fonctions d'encadrement supérieur.

L'objectif est de refondre l'offre de formation continue des cadres supérieurs de l'État pour favoriser la mobilité et les parcours de carrière :

- en concevant une offre interministérielle de formation continue ;
- en accompagnant de manière individualisée les cadres supérieurs et dirigeants comme les employeurs.

**Axe stratégique 2 :** Mise en œuvre d'une offre de formation professionnelle continue d'excellence – y compris diplômante ou certifiante – destinée aux personnes exerçant ou ayant vocation à exercer des emplois de direction de l'État ou des fonctions d'encadrement supérieur.

**Objectif stratégique 2 :** Prendre des mesures réalistes et adéquates de renforcement des capacités des groupes cibles en adéquation avec les réels besoins d'Administration publique et de gouvernance en Afrique<sup>6</sup> en assurant le développement des talents au service de la construction continue des Administrations publiques digitalisées, intelligentes, agiles, performantes, responsables, éthiques, inclusives et robustes.

## **2.1. Formation continue de longue durée ou diplômante**

Le CAFRAD propose les cycles de formation continue de longue durée ou formation continue professionnelle diplômante:

1. Cycle supérieur de perfectionnement des administrateurs (CSPA) ;
2. Cycle des hautes études de service public (CHESP) ;
3. Cycle ou stage de spécialisation sur les questions d'intégration africaine et coopération sud-sud
4. Cycle ou stage de spécialisation en Intelligence économique, cybersécurité et intelligence numérique
5. *Executive Master* pour les dirigeants d'entreprises publiques et privées
6. Cycle/Séminaire transdisciplinaire et multi-acteurs sur la décision (administrateurs, acteurs judiciaires, parlementaires, responsables d'entreprises privées, acteurs de la société civile, professionnel des médias, chercheurs, universitaires....) ;
7. Cycle d'intégration des officiers (CIO) ;
8. Cycle d'ingénierie de formation ;
9. *Executive Master* Stratégie et intelligence économique.
10. Certificat en Expertise publique ou Expertise en action publique ou en administration publique ;
11. *Certified Public Management (CPM) Program*...
12. Cycle Dirigeant d'entreprise

---

<sup>6</sup> Voir quelques pistes ou axes de formation qualifiante ou certifiante et de recherche **en annexe**.

Les modalités, les droits d'inscription et les publics bénéficiaires de ces formations continues diplômantes seront précisés par une décision du Directeur général du CAFRAD, le Conseil scientifique entendu.

## **2.2. Formation continue qualifiante et certifiante/catalogue de formation**

Le programme de formation va essentiellement se concentrer sur : i) l'analyse des politiques et des capacités de gestion du secteur public ; ii) gestion des programmes de développement publics et privés ; iii) la valorisation des ressources humaines ; iv) l'assistance technique aux institutions nationales de formation afin d'adapter leurs programmes aux changements en cours.

Le contenu de la formation découlera des recherches du CAFRAD sur des problèmes ressentis par les Etats et institutions bénéficiaires. Ce contenu est livré aux fonctionnaires et agents qui doivent résoudre ces problèmes. Les destinataires de cette formation sont : i) les administrations centrales, les administrations locales, les entreprises privées, les universités et institutions spécialisées africaines dont les ENA, les organisations africaines, la société civile, les institutions universitaires étrangères.

**Au CAFRAD, nos formations sont axées sur les *Soft skills* (compétences douces, comportementales, interpersonnelles, relationnelles, psychologiques et cognitives)**

**Programme de bourses** aux post-doctorants et aux stagiaires post-Master en administration publique (cherche des bourses auprès des organismes financeurs)

Pour mesurer l'impact attendu à moyen et long terme de cette formation, des critères et indicateurs d'évaluation seront développés pour vérifier la qualité du service offert par le CAFRAD.

### **Rencontres à instituer**

1. Séminaire gouvernemental annuel : le mix politique public et la plus haute direction de l'Etat ou comment assurer la cohérence et l'efficacité de la coordination de l'action gouvernementale ?
2. Conférence annuelle du CAFRAD pour examiner les politiques de formation et les pratiques administratives et de gouvernance, le développement des ressources en Afrique
3. Conférence annuelle des écoles et centres de formation continue en Afrique ;
4. Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique (CPMFP) et/ou de la Réforme de l'Administration publique
5. Conférence annuelle des Directeurs de Cabinet de tous les ministères des Etats membres sur la thématique : Interface entre politique et Administration : Quelle dose politique pour le traitement technique des dossiers de l'Etat ?
6. Conférence annuelle des Secrétaires généraux des ministères et institutions de l'Etat des pays membres : pilotage d'une administration ministérielle et travail collaboratif interministériel
7. Club annuel des inspecteurs, évaluateurs et auditeurs des Etats membres
8. Réunion annuelle des gestionnaires des ressources humaines dans le secteur public sur la motivation du personnel et la performance de la fonction GRH

9. Séminaire des parlementaires : la légistique et le travail parlementaire : l'éclatement du pouvoir normatif des Etats
10. Café annuel des gestionnaires publics et acteurs de la chaîne des dépenses publiques : Gestion budgétaire en mode programme et optimisation de la performance publique
11. Séminaire des points focaux et des cadres du CAFRAD sur l'ingénierie de formation : analyse des besoins de formation, montage de dispositifs de formation et évaluation de l'efficacité d'un programme de formation à travers les indicateurs clés de performance
13. Séminaire des forces de sécurité et de défense : Coproduction de la sécurité humaine et globale
14. Séminaire des femmes et hommes d'affaires : Les dirigeants d'entreprise : Du Devoir de vigilance des entreprises à B-corp : « **'Benefit for All'** » en Afrique : les nouveaux outils de l'évaluation d'impact environnemental et social
15. Rencontre annuelle des patronats africains (chefs d'entreprises) sur la thématique : « **Double transformation : optimiser le cœur de métier et construire de nouveaux métiers** »
16. Rencontre annuelle des hautes juridictions et Institutions supérieures de contrôles des finances publiques
- 17.** Forum africain sur l'intelligence artificielle
18. Journée africaine de la Fonction Publique
19. Journée de la femme rurale africaine : Femme, motrice du développement agricole durable ?
- 20.17. Prix pour la promotion du service public** : Institution du prix intitulé "Prix Panafricain du Service Public" qui récompense une publication scientifique portant sur l'Administration Africaine
- 21.** Mise en place de la conférence panafricaine des écoles et instituts de formation en diplomatie.
- 22. Rencontre acteurs de la justice et hauts fonctionnaires de l'administration publique et privée sur l'analyse économique du droit et des instruments de régulation publique**

### **Thèmes de formation à sélectionner et à programmer**

Faire face à l'ambiguïté et gérer l'incertitude dans un monde en changement

*Formation, développement des compétences et changement de convictions/mentalités : un nouveau type d'Africain*

*Gestion innovante des conflits en milieu professionnel*

*Leadership et gestion de crise*

*L'humain, acteur de la performance*

*Le digital et l'environnement comme leviers de performance de l'entreprise*

*Développer et piloter : développer sa posture de dirigeant et piloter la réussite de son entreprise*

*Analyser et décider: structurer de l'analyse et le déploiement stratégique*

*Comprendre et discerner : maîtriser les fondamentaux de l'entreprise*

*Audit stratégique d'entreprise*

*Accompagnement individualisé dans la durée et tutorat*

### **Les projets en instance avec les partenaires**

Le CAFRAD reste engagé dans la réalisation de certains projets avec ses partenaires traditionnels ainsi qu'avec de nouveaux. Ces projets entrent dans le cadre du renforcement des capacités institutionnelles ainsi que du

rayonnement de l'institution. Le projet en cours est notamment l'organisation d'une Conférence africaine sur l'Évaluation des Politiques de Formation dans les Ecoles nationales d'Administrations avec l'ENAM de Ouagadougou (Burkina Faso), l'Organisation du *Forum Africa-China Governance Summit* avec la Province de Hainan (Chine) dont la date a été deux fois reportée et dont nous attendons la confirmation de la nouvelle date de la part de la partie Chinoise.

Les efforts de transformations des Administrations publiques africaines dans un contexte mondial marqué par les révolutions industrielles

Conférence panafricaine des Secrétaires généraux et Directeurs des ressources humaines des ministères et institutions de l'Etat : la gestion des ressources humaines dans les Administrations publiques africaines à l'heure des grandes mutations internationales

Conférence des Écoles nationales d'Administration (ENA) sur l'Évaluation des politiques de formation dans la perspective d'implémentation d'une gouvernance publique responsable dans les pays africains

La réalité des universités africaines en matière de qualité de formation à l'ère de l'intelligence artificielle éthique et responsable

Conférence des écoles et instituts de formation aux métiers de la diplomatie : évaluation et défis des politiques de formation dans les écoles et instituts de formation aux métiers de la diplomatie en Afrique à l'heure des grands changements à l'échelle internationale

Conférence de la femme en Afrique : rôle de la femme africaine dans la construction et la consolidation des dynamiques de progrès à la lumière des principes et valeurs de la gouvernance publique responsable (GPR) et de la poursuite des ODD

Conférence panafricaine des présidents des cours des comptes : Les stratégies nationales de prévention des atteintes à la fortune publique en Afrique à la lumière des principes et valeurs de la gouvernance publique responsable (GPR) et de la poursuite des ODD

16<sup>ème</sup> forum panafricain ministériel sur la modernisation de l'Administration publique et des Institutions de l'Etat (suivie de la 60<sup>ème</sup> session du Conseil d'Administration du CAFRAD : la place du leadership dans l'implémentation de la gouvernance publique responsable à la lumière de la poursuite des ODD et de l'émergence des pays africains

Pratiques protocolaires

Négociations internationales et stratégies

Principes et valeurs de la gouvernance publique responsable

**Principes et enjeux de l'Administration publique** ou de la gestion publique

Leadership politique : éthique et consolidation de la démocratie en Afrique

Planification budgétaire des projets et suivi/évaluation

Passation des marchés publics (et audit des marchés-procédures BM et BAD)

Gestion de projets par indicateurs (tableaux de bord-GARD)

Cybersécurité des organisations : sécurité de l'information (CISSP) et sécurité des infrastructures réseaux (CEH)

La gestion des risques majeurs et des risques géopolitiques en Afrique

Gouvernance économique dans un Etat de droit et de démocratie

Les opérations de paix en Afrique : évolution et impacts

Contrôle financier et gestion de la performance publique

Exécution budgétaire en mode programme

Réformes et gestion du changement dans le secteur public

PEFA et évaluation des systèmes des finances publiques

Gestion de projets de digitalisation dans le secteur public

Mobilisation des ressources pour le secteur public

La nouvelle citoyenneté en Afrique

L'Administration africaine postcoloniale et imaginaire : enjeux, défis et perspectives

Permanences socioculturelles locales et Administration publique postmoderne : quelles articulations ?

Rupture et continuité au cœur des défis de l'efficacité de l'Administration publique en Afrique

De la diversité patrimoniale linguistique et de l'Administration publique en Afrique postcoloniale : sens, portée et contraintes

La nouvelle diplomatie : du soft power au smart power

La réforme/gouvernance du secteur de la sécurité en Afrique : réforme de l'Etat et défis de restauration du service public

Conflits asymétriques en Afrique : genèse et moyens de résolution

Les Organisations régionales africaines : transformations et management responsable

Rencontre de Conakry 2025

Modernisation de la fonction publique et les transformations du service public en Afrique : vers une administration publique plus efficace, transparente, robuste et orientée vers les résultats

Gouvernance et leadership dans la fonction publique africaine : défis et opportunités pour un développement durable et inclusif

La transition écologique, la planification écologique et le développement durable

Les changements climatiques, la lutte contre la pauvreté et le financement du développement durable et inclusif

La migration et la mobilité durable

L'agriculture durable en Afrique

La géopolitique des énergies renouvelables ou alternatives

L'Administration publique à l'épreuve de la gouvernance minière en Afrique

**Thème du colloque sur les 63 ans d'existence du CAFRAD** : la transformation structurelle des Administrations publiques africaines à l'ère de la quatrième (4.0) et de la cinquième révolution industrielle (5.0) : digitalisation et intelligence artificielle générative : mines, gouvernance, mise en place des institutions fortes pour le renforcement de la démocratie et de l'Etat de droit

Les nouveaux défis de l'Administration publique et construction de l'Etat capable, développementaliste et moderne

La conception des ressources pédagogiques multimédia et la gestion de formation sur une plateforme de E-learning

Café de Kinshasa : L'Administration publique à l'épreuve de la gouvernance minière en Afrique

Une nouvelle culture de la réforme administrative en Afrique : aspects socioculturels et anthropologiques ou réforme administrative, culture, anthropologie et développement en Afrique

Projets de digitalisation dans le secteur public

Intelligence économique, cybersécurité et intelligence numérique

Cybersécurité et cyberdéfense : les transformations de la guerre postmoderne

Lobbying et stratégies d'influence et de contre-influence : du soft power au smart power : les logiques d'une diplomatie gagnante

Les transformations du droit et de la justice en Afrique

Gouvernance minière en Afrique : outils et méthodes de la prise en compte des bénéfices environnementaux et sociaux (durabilité, vivabilité, inclusion et équité sociales) des projets d'exploitation minière

**Les transformations économiques** : zones économiques spéciales, accords de libre-échange de nouvelle génération, PPP, APE, convention de non double imposition, transformation structurelle de l'économie, politique industrielle durable, nouvelle économie structurelle

Gouvernance publique dans un monde postmoderne : Outils, méthodes et indicateurs de consolidation de la démocratie ?

Cadastre et géomatique

Coopération sud-sud, diplomatie économique, gouvernance mondiale : les nouvelles règles de la coopération

Gestion des négociations économiques internationales

Evaluation des projets de développement durable

Management de transition

Partenariat public-privé (PPP) et délégation de service public

**La culture de la reconnaissance au travail dans le secteur public**

**Pour une nouvelle culture de l'attention**

**Management responsable : approche axiologique**

**L'évaluation de l'assistance et la coopération techniques**

**Renforcement des capacités des pays dans le domaine du commerce pour une meilleure participation de l'Afrique à l'économie mondiale**

**Politiques de développement en Afrique : contraintes et options dans le contexte de l'OMC**

**Perspectives et modalités de participation de l'Afrique au processus de l'OMC**

**Les enjeux de l'intégration des pays africains dans le système commercial multilatéral**

**L'économie politique des négociations commerciales et climatiques internationales**

Reconstruction de l'Etat, restauration de l'administration publique et retour du développement dans un contexte de conflictualité et d'insécurité...

Nouveaux types de financement et modernisation des infrastructures économiques

Les politiques de coopération en matière de modernisation de l'Administration publique

Gouvernance transformative

Principes de gouvernance et nécessité de transformation économique et sociale

**2.3. Accompagnement des écoles et instituts de formation administrative : le CAFRAD comme une Institution faïtière**

Dans sa mission, le CAFRAD agit comme hôte et liaison scientifique au profit notamment des instituts et écoles d'administration, universités et plus généralement, toutes autres institutions dont les activités entrent dans le champ de compétence du Centre.

**Principe :** Si l'Afrique veut vraiment construire son modèle de développement ce n'est qu'avec les cadres supérieurs formés dans la même logique de l'art de l'Etat.

En effet, la demande exprimée par les écoles et instituts de formation pour sortir des logiques strictement « nationales » est pressante pour donner à leurs auditeurs la possibilité de faire leur stage ou une partie de leur formation dans un autre pays du continent. Un tel brassage est nécessaire pour créer une « conscience africaine » des enjeux africains, pour trouver des solutions africaines aux problèmes africains. Actuellement, aucun organisme n'assume cette fonction pourtant essentielle qui vise à renforcer la connaissance des réalités africaines et à créer une cohésion « Afrique » parmi les futurs décideurs publics africains.

Les écoles et instituts expriment un besoin de décloisonnement et de services pédagogiques mutualisés (professeurs, stages, contenus, etc). La demande est forte de leur part pour l'échange de programme et de méthodes de formation ainsi que pour une gestion collégiale du corps enseignant.

L'idée centrale dans le domaine de la recherche est de créer des alliances stratégiques avec une ou plusieurs entités académiques déjà notoirement reconnues et d'octroyer des bourses à des jeunes chercheurs travaillant sur des sujets en lien avec les préoccupations du CAFRAD qui doit devenir comme le CAMES ou l'Institut national du service public (INSP), un opérateur central de la formation continue en Afrique. Ainsi, le CAFRAD doit désormais fonctionner comme une Institution faïtière des écoles et instituts de formation et de recherche en administration publique. Il s'agira pour le CAFRAD rénové de **centraliser sur une plateforme unique l'ensemble des offres de formation pour les cadres dirigeants, de piloter et coordonner la mise en œuvre d'enseignements destinés à développer la culture commune de l'action publique et à décloisonner les administrations, notamment par l'organisation d'un tronc commun à plusieurs écoles de service public.** Pour ce faire, les mesures suivantes doivent être mises en œuvre :

**Action 1.** Piloter et coordonner les enseignements communs aux écoles de service public par la mise en place des enseignements du tronc commun

**Action 2.** Appuyer la réforme de l'offre de formation dans les écoles, instituts et universités en vue de l'adapter aux défis africains et une plus grande professionnalisation, individualisation des parcours et spécialisation

**Action 3 :** Appuyer l'analyse des besoins de formation adaptée au marché de travail

**Action 4.** Appuyer l'actualisation des offres de formation

**Action 5.** Évaluer des offres de formation et des activités pédagogiques

**Action 6.** Assurer la formation continue des formateurs et enseignants

**Action 7.** Mettre en réseaux des écoles, instituts et universités pour échange d'expérience, d'expertise et de bonnes pratiques

**Action 8.** Accueillir et encadrer des stagiaires de ces écoles, instituts et universités

**Action 9.** Mettre à disposition la documentation d'analyse des besoins de formation initiale

**Action 10.** Participer aux activités organisées par les écoles, instituts et universités en lien avec la formation

**Action 11.** Organiser des conférences : grande conférence, conférence de méthode, conférence de cadrage, séminaire, atelier, voyage d'étude, visite de

site, visite pédagogique, session, **mise en réseaux** des administrations publiques ou coopération entre administrations en vue du partage d'expérience, d'expertise et de bonnes pratiques

**Action 12.** Constituer un répertoire des écoles, instituts et universités de formation et de recherche administratives

## **2.4. Organisation des formations préparatoires aux concours d'accès à l'encadrement supérieur de la fonction publique et aux hautes fonctions au sein des organisations africaines et internationales**

**Programme Mieux Représenter l'Afrique** sur la scène mondiale, est un programme de formation complète des diplomates africains sur tous les métiers de la diplomatie postmoderne, la nouvelle diplomatie, la diplomatie structurante

Cette mesure découle du fait que l'Afrique est moins représentée dans les organisations internationales et vise également à soutenir la vision de l'Union africaine (UA), qui est de développer les compétences africaines pour diriger l'Afrique.

**Action 1** : Identifier dans chaque pays des hauts fonctionnaires ayant de potentiels pour intégrer les organisations africaines et internationales

**Action 2** : Mettre en place un service d'accompagnement individuel

**Action 3** : Former les potentiels candidats sur l'élaboration des outils (cv, note biographique, lettre de motivation, stratégie de campagne, plan de communication, négociation, stratégie de lobbying et d'influence) de recherche d'emplois dans les organisations africaines et internationales

**Action 4** : Préparer les potentiels candidats à répondre aux entretiens d'embauche dans les organisations africaines et internationales.

## **2.5. Formations à la carte, sur mesure ou à la demande des prescripteurs et commanditaires**

Le CAFRAD s'engage à répondre à la demande des prescripteurs publics et privés.

Ce programme couvre : i) le perfectionnement et le recyclage de hauts cadres d'administration publique et privée ; ii) la formation et le recyclage d'experts/consultants africains en administration publique ; iii) le développement de matériels pédagogiques (programmes et outils didactiques).

## **2.6. Programme d'information et de sensibilisation des jeunes et du public africains sur les enjeux de l'action publique de demain**

## **2.7. Projet de développement des compétences et talents territoriaux**

**Programme scientifique (recherche & développement & innovation) sur des thèmes attrayants, pertinents et d'actualité relatifs aux problèmes réels de développement de l'Afrique**

La deuxième mission du CAFRAD consiste à i) entreprendre, promouvoir et coordonner des études et recherches comparatives sur les problèmes administratifs liés au développement économique et social en Afrique; ii) compiler, analyser et diffuser la documentation sur la structure, l'organisation et les méthodes administratives des différents pays africains; et iii) publier des documents appropriés.

**Axe stratégique 3** : Concentration de la recherche sur les réels défis des Administrations publiques africaines tout en répondant à la complexité et aux spécificités des sociétés africaines.

**Objectif stratégique 3** : Concentrer la recherche sur les réels défis, priorités et impératifs des Administrations publiques africaines et en diffuser les résultats dans l'ensemble des Etats membres et promouvoir les meilleures pratiques administratives.

L'axe stratégique 3 nécessite un programme de recherche bien élaboré à partir des problèmes et changements en cours dans les administrations publiques et privées africaines. Il s'agira de mener des études approfondies et actualisées sur les problèmes et facteurs prioritaires de développement :

- des fonctions publiques ;
- des administrations locales ;
- des entreprises publiques ;
- des agences étatiques ;
- du secteur privé et de la société civile ;
- des moyens d'insertion et participation des femmes à l'administration du développement ;
- de l'administration et de la protection de l'environnement, de la lutte contre les changements climatiques, de développement des secteurs sociaux en milieu rural et urbain, de gouvernance foncière.

D'autres secteurs de recherche peuvent être abordés à partir des besoins exprimés par les Etats.

L'autre volet de la recherche est le développement des méthodologies et des instruments pédagogiques pour vulgariser les résultats de la recherche et les rendre exploitables.

Il s'agit pour le CAFRAD rénové de concentrer ses investissements intellectuels et financiers sur la Recherche et Développement en vue de promouvoir l'innovation dans tous les Etats membres et non membres.

La performance de la recherche scientifique et technique devrait être considérée comme une condition *sine qua non* d'une formation de qualité : la connaissance comme output et la formation et la recherche comme input. Il s'agira de i) faire du CAFRAD un acteur de premier plan dans le renouvellement des administrations publiques et ii) conduire et financer des activités de recherche dans les domaines de l'action publique. L'anticipation des besoins et la rigueur comme contributions à l'évolution des administrations publiques, à l'avancement des connaissances et à la performance publique doivent guider les actions du CAFRAD :

**Action 1** : Organiser un colloque sur les 63 ans d'existence du CAFRAD

**Action 2** : Augmenter l'effort de recherche et d'analyse propice à soutenir les changements dans les administrations publiques;

**Action 3** : Recherche orientée vers le développement des connaissances, des communautés, de l'action publique et de la société;

**Action 4 :** Adapter l'offre de recherche afin de soutenir le développement des gestionnaires, des professionnels et de la relève;

**Action 5 :** Diversifier des stratégies de valorisation des produits de la recherche et des analyses;

**Action 6 :** Mettre en place un pool de chercheurs réputés dans les questions d'Administration publique et de gouvernance (**les sélectionner et former**) ;

**Action 7 :** Renforcer les liens du CAFRAD avec le monde académique et la recherche et développement des partenariats stratégique avec les universités et centres de recherche. Le CAFRAD doit nouer des partenariats universitaires et intégrer des réseaux académiques internationaux : des partenariats seront mis en place avec une ou plusieurs universités afin de lancer une activité de recherche ambitieuse. Des relations académiques privilégiées seront par ailleurs nouées avec des établissements de renommée internationale en matière de gouvernance publique, comme l'ENAP, l'INSP, *la Harvard Kennedy School, la Blavatnik School of Government, la Hertie School* de Berlin ou le Collège de Bruges.

**Action 8 :** Constituer un corps enseignant composé de binômes enseignants-chercheurs / praticiens de l'action publique et lancer des projets de recherche dans le domaine de l'action publique

**Action 9 :** Collaborer et appuyer les *think-tank* travaillant sur les problématiques d'Administration et de gouvernance ;

**Action 10 :** Edition, publication et dissémination des résultats des recherches, et Archives physiques et numériques ;

**Action 11 :** Instaurer des prix des meilleurs travaux de recherche sur l'Administration publique ;

**Action 12 :** Réformer la revue les Cahiers africains d'Administration publique

**Action 13 :** Elaborer et publier régulièrement un rapport annuel sur l'état des Administrations publiques en Afrique, ainsi que des *Cahiers africains d'Administration publique* et le Bulletin électronique mensuel à défaut d'être hebdomadaire

**Action 14 :** Intégrer l'apport des sciences dans l'offre de formation continue : des modules sur l'apport à l'action publique des sciences fondamentales, comportementales et de la recherche seront conçus

**Action 15 :** Produire de documents d'aide à décision pour les Etats

**Action 16 :** Participer aux activités scientifiques organisées par les universités et centres de recherche

**Action 17 :** Constituer un répertoire des écoles, instituts et universités de recherche administrative

**Action 18 :** Promouvoir le partage et la diffusion des connaissances

**Action 19 :** Mettre en place un plan de veille

**Action 20 :** Documentation, information et publications : ce programme comprend trois volets : i) moderniser la documentation du CAFRAD ; ii) diversifier les canaux d'information des activités du CAFRAD au niveau des pays membres et au niveau international ; iii) rentabiliser les publications du CAFRAD en les rendant plus opérationnelles et exploitables par les pays bénéficiaires.

**Action 21 :** Mise en place des Editions du CAFRAD...

**Modalités :** Ancrer la pertinence des recherches (fondamentale, appliquée, recherche-action) et des services dans la complexité des sociétés contemporaines, la pluridisciplinarité, l'interdisciplinarité, la

transdisciplinarité et l'approche globale et holistique. La complexification des réalités des apprenants et de la société comme source de transformation et d'innovation.

### **Programme spécifiques de recherche**

1. Programme de recherche sur la formation dans les écoles et instituts de formation administrative et de gouvernance en Afrique
  2. Programme de recherche sur les transformations de l'Administration publique : digitalisation, transformations numériques, intelligence artificielle et informatique quantique
  3. Programme de recherche sur la sécurité humaine et globale en Afrique
  4. Programme de recherche sur l'Administration et la réforme administrative comparées dans le monde (Afrique, Europe, Amérique et Asie)
  5. Programme de partenariats stratégiques : l'AAPAM (*African Association of Public Administration and Management*), l'ACBF (*African Capacity Building Foundation*) et le CRADAT (Centre régional africain d'Administration du Travail), OFPA, ENAP, INSP
  6. Programme de recherche sur le développement durable, la lutte contre les changements climatiques et la nouvelle économie structurelle : économie bleue, verte, circulaire, numérique, sociale et solidaire, partage, collaborative, *silver* économie,
- Programme de recherche sur la démographie, la population et la migration

### **Programme de conseil et consulting (CAFRAD Consulting Group)**

**Axe stratégique 4 :** Conduite de missions de conseil, d'accompagnement et de consultation bénéfiques aux Etats africains.

**Objectif stratégique 4 :** Accompagner durablement les réformes, l'innovation et la modernisation de l'action publique dans les Etats membres à travers l'assistance technique, les conseils, la consultation et les prestations de service :

En outre, le CAFRAD a pour objectif de fournir aux gouvernements africains des services de conseil pour les aider à développer leurs administrations.

**Action 1 :** Dynamiser le pôle Consultation du CAFRAD (**CAFRAD Consulting Group**)

**Action 2 :** Réponses aux demandes et/ou aux attentes des Etats membres

**Action 3 :** Offrir une gamme variée de services et de conseils aux Etats

**Action 4 :** Proposer ses offres de formation, d'études, de recherche et de consultation aux Communautés économiques régionales africaines, à l'Union africaine, aux acteurs du secteur privé et aux organisations de la société civile

**Action 5 :** Actualiser le Répertoire des Experts/Consultants Africains en Administration et Management Publics

**Action 6 :** Appuyer les Etats dans l'analyse des besoins de formation de leur pays en vue de soutenir le développement durable et inclusif

**Action 7 :** Déployer une stratégie de conquête du marché mondial de la formation, de la recherche et de la consultation...

**Action 8 :** Soutenir les Etats membres à recruter les meilleurs profils pour occuper certains postes au sein de la haute administration

**Action 9** : Appuyer l'élaboration de la politique de gestion des ressources humaines et du plan de développement des compétences/talents des Etats membres

**Action 10** : Accompagner les Etats africains dans la transition numérique et écologique, énergétique ainsi que dans les transformations structurelles et systémiques

**Action 11** : Appuyer les Etats membres dans la mise en œuvre d'une politique publique d'intelligence économique

**Action 12** : Accompagner les Etats membres dans la planification écologique.

## **Programme Rayonnement africain et mondial du CAFRAD**

Tous les axes stratégiques précédents concourent à la visibilité du CAFRAD. Néanmoins, nous avons décidé de consacrer un nouvel axe, le cinquième, à la consolidation du rayonnement africain et mondial du CAFRAD.

**Axe stratégique 5** : Contribution au rayonnement mondial de l'Afrique par la valorisation et la diffusion de la recherche, des formations et des expertises de l'administration publique et l'accueil d'étudiants étrangers.

**Objectif stratégique 5** : Assurer et consolider le rayonnement africain et mondial du CAFRAD.

**Action préalable**: Élaborer le plan de communication et de marketing international du CAFRAD

**Action 1** : Mobiliser des partenariats internationaux et renforcer le soft et smart power du CAFRAD

**Action 2** : Mobiliser le réseau des anciens stagiaires ou auditeurs du CAFRAD

**Action 3** : Institutionnaliser et mettre en place un Comité consultatif international, composé des universitaires, chercheurs et praticiens de l'action publique en Afrique et dans le monde

**Action 4** : Organiser des activités en dehors du continent africain

**Action 5** : Participer aux activités organisées en dehors de l'Afrique

**Action 6** : Œuvrer à l'adhésion des autres pays africains au CAFRAD

**Action 7** : Assurer l'abonnement du CAFRAD à des revues scientifiques d'envergure mondiale

**Action 8** : Participer aux activités organisées par les organisations africaines

**Action 9** : Assurer la représentation des Communautés économiques régionales et de l'Union africaine au sein des instances du CAFRAD

**Action 10** : Redéfinir les relations du CAFRAD avec le Système des Nations Unies

**Action 11** : Faire adhérer le CAFRAD aux organisations qui en présentent la possibilité dans le monde

**Action 12** : Impliquer l'ensemble des gouvernements des Etats membres dans les activités du CAFRAD

**Action 13** : Nouer des partenariats stratégiques utiles avec les personnalités, les institutions, les universités et écoles de formation et les laboratoires de recherche

**Action 14** : Solliciter les meilleurs experts mondiaux pour la réalisation des activités du CAFRAD

Ce plan d'action ambitieux appelle une transformation en profondeur du CAFRAD, avec l'appui des membres du Conseil d'Administration. Une

proposition d'organigramme lui sera soumise après la validation de la présente feuille de route en octobre 2024.

Enfin, l'opportunité de l'intégration du CAFRAD dans un réseau universitaire sera examinée en vue de codiriger et co-délivrer les diplômes de Master et de doctorat en Administration publique, en politiques publiques, en sociologie des organisations publiques, en économie de développement durable...

## **6. MESURE D'IMPACT : APPROCHE BASEE SUR LA PLANIFICATION AXEE SUR LES CHAINES DE RESULTATS**

Nous allons améliorer la mesure de l'impact de tous nos programmes pour nous assurer que nous saisissons les changements réels dans les États membres et dans la vie des citoyens grâce à notre travail de formation, de recherche, de consulting, au-delà des réalisations nominales. Il s'agira de saisir clairement le résultat qui se produit lors de la mise en œuvre de la feuille de route en identifiant les personnes qui, ayant bénéficié des prestations du CAFRAD, arrivent à opérer les transformations requises de l'Administration publique, à rendre leurs talents utiles au développement de leur pays et de l'Afrique, qui vivent le changement, son importance pour elles et les leçons apprises en termes de répliquabilité. Notre approche de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est décrite ci-dessous.

### **Mécanismes d'évaluation : indicateurs clés de la performance globale du CAFRAD**

Le nouveau Directeur général du CAFRAD renouvèle sa gouvernance sur la gestion en mode programme, la gestion axée sur les résultats de développement (GARD), la performance, la transparence, la gouvernance participative, éthique et inclusive, l'évaluation des actions et politiques publiques. En effet, la fin de l'année sociale sera sanctionnée par la rédaction d'un rapport annuel de performance avec des indicateurs précis. Il est donc important d'établir le cadre logique et programmatique du CAFRAD comportant des indicateurs clés de performance et de robustesse:

- 1.** Taux de recouvrement des cotisations annuelles des États membres
- 2.** Taux de mobilisation des ressources innovantes au titre de chaque année sociale
- 3.** Pourcentage d'activités exécutées sur les activités programmées annuellement
- 4.** Pourcentage de décisions du Conseil d'Administration exécutées sur l'ensemble des décisions prises
- 5.** Disponibilité des outils de gestion en mode programme
- 6.** Indicateurs clés de la performance du personnel du CAFRAD
- 7.** Indicateurs clés de l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation...

**Évaluation des impacts des programmes de formation et de la performance globale du CAFRAD à travers des Indicateurs clés de performance (ICP ou KPI).**

Les indicateurs doivent être **SMART** : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, temporels et éthiques.

La présente typologie est ordonnée sur le fondement des éléments de contexte, qui s'imposent au service utilisateur d'indicateurs, pour aller jusqu'aux conséquences de l'action de celui-ci, en passant par l'analyse de son activité propre. Elle part des attentes de l'utilisateur-client et aboutit à la mesure de sa satisfaction. Les indicateurs se construisent dans le cadre d'une démarche de pilotage (cibles/moyens/mesures de réalisation) constitutive du contrôle de gestion ; ils puisent les éléments de mesure dans un système d'information. Les indicateurs dans la liste ci-dessous sont des indicateurs de performance.

1. **Indicateurs d'environnement** : caractérisent le contexte d'action du service.

\_ « Indicateurs de préférences » : expriment les attentes de l'utilisateur du service.

\_ « Indicateurs de situation » : caractérisent le milieu physique, humain et socio-économique du service.

2. **Indicateurs de moyens** : traduisent la disponibilité, l'affectation ou la consommation de moyens humains, matériels ou financiers pour une activité du service ; peuvent par ratio mesurer l'allocation des moyens aux agents ou au milieu.

3. **Indicateurs d'activité et de production** : traduisent l'activité des agents ou la production matérielle du service, qui exprime des résultats intermédiaires de l'action de ce service.

4. **Indicateurs de résultats finals** : expriment « l'efficacité » socio-économique de l'action du service :

\_ « Indicateurs d'impact » : traduisent des aspects de l'évolution de l'environnement qui sont considérés comme assez directement imputables à l'action du service.

\_ « Indicateurs d'effet » : indiquent des aspects de l'évolution de l'environnement qui ne sont qu'en partie imputables à l'action du service, car ils dépendent aussi notablement d'autres facteurs que le service ne maîtrise pas.

5. **Indicateurs d'efficience** : traduisent le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action du service.

6. **Indicateurs d'efficacité** : les indicateurs de résultats intermédiaires ou finals, de qualité, voire d'efficience, doivent dans une démarche de contrôle de gestion recevoir une valeur cible qui décline l'objectif recherché. Le rapport entre les réalisations obtenues et la cible fixée mesure l'efficacité.

7. **Indicateurs de qualité** : traduisent les conditions dans lesquelles a lieu l'action du service :

\_ « Indicateurs de *process* » : mesurent la conformité des modes de fonctionnement du service à son référentiel d'action, ce qui renvoie à la notion de norme distinguée de la cible.

\_ « Indicateurs de satisfaction » : mesurent vis-à-vis de l'action du service la satisfaction du destinataire de la production ou celle du personnel ou celle du fournisseur.

L'affectation d'un indicateur à un type donné dépend essentiellement des objectifs stratégiques du service utilisateur, un même indicateur pouvant pour un autre service relever d'un autre type. La mesure d'un indicateur peut être directement quantitative ou résulter d'un classement qualitatif ; elle peut être une valeur absolue ou un ratio.

**Hypothèses critiques : conditions de succès ou d'échec : les catalyseurs**  
**Portage politique fort et soutien financier** régulier des Etats membres

Mobilisation des ressources humaines de qualité scientifique et des ressources financières innovantes

**Soutien multiforme, constant et continu** du Royaume du Maroc

Bonne et franche collaboration entre la Direction générale et le Gouvernement royal du Maroc, notamment la Présidente du Conseil d'Administration

Nouveau Directeur général, un leader engagé pour la transformation profonde et globale du CAFRAD, des Administrations publiques africaines et de l'Afrique...

**Il est plus** qu'urgent de recréer et de construire un nouveau CAFRAD, un autre CAFRAD répondant aux besoins de développement de toute l'Afrique, un centre de formation, d'ingénierie, de recherche, de conseil de l'Union africaine dont tous les Etats africains sont membres. Il y va de l'intérêt de l'Afrique et de la volonté politique des dirigeants africains de faire de la formation, la recherche et développement une clé unique de développement durable et inclusif et de transformation globale de l'Afrique, d'intégration régionale ainsi que de son positionnement dans la gouvernance mondiale.

### **Les thèmes prioritaires 2025**

1. *Qu'est-ce qu'un chef ? : la fabrique du leadership et l'exercice de l'autorité en contexte africain*

2. Changements transformationnels et développement des *soft skills*

3. Gouvernement ouvert, gouvernance démocratique inclusive et bonne gouvernance publique. *Éléments fondamentaux pour le bon fonctionnement des administrations publiques*

4. Management de l'innovation : innovation gouvernementale, innovation publique et transfert intergénérationnel et gestion des connaissances

5. Administration publique, digitalisation, transformations numériques et intelligence artificielle générative

6. Les métiers de la nouvelle diplomatie (structurante)

7. Transformations économique, **organisationnelle/institutionnelle, digitale, sociétale, intelligente, managériale, éthique et** développement durable

8. Management des Ressources humaines : gestion des effectifs, évaluation, motivation, apprentissage organisationnel et développement du capital humain (GPEC)

9. Faire face à l'ambiguïté et gérer l'incertitude dans un monde en changement (gestion de l'incertitude, de l'urgence, des risques, des crises, des paradoxes et de la complexité (VICA)...) )

10. *Gestion en mode programme : l'humain, acteur des réformes, des transformations et de la performance globale*

11. Femme au service du développement durable et inclusif en Afrique

## **ANNEXE : Quelques pistes ou axes de formations qualifiantes ou certifiantes et de recherche**

### **Soft skills (compétences douces, comportementales, interpersonnelles, relationnelles, psychologiques et cognitives)**

**Gouvernance économique et financière** : croissance économique durable et inclusive en Afrique, financement de l'entreprise, compétitivité, intégration économique régionale, sécurité alimentaire, gestion des ressources naturelles, finances publiques, infrastructures, PME économie régionale, gestion locale, coopération Nord-Sud et Sud-Sud, économie bancaire, nouvelle économie structurelle, Zones économiques spéciales, bioéthique et biotechnologie, intelligence artificielle générative, informatique quantique, finances publiques, **redevabilité, responsabilité, participation et veille citoyenne....**

**Gouvernance administrative** : Etat de droit, Etat capable dans le monde postmoderne, Etat moderne, Etat développementaliste, management stratégique, gestion des conflits, géostratégie, transparence, gouvernance parlementaire, contrôle des finances publiques, corruption, diplomatie, négociation et modes alternatifs de règlement des conflits, Education, santé, gouvernance de la justice, évaluation des politiques publiques, collectivités territoriales et développement local durable et inclusif, TIC, audit social, économie de la corruption, management responsable, décentralisation et développement territorial durable et inclusif, valeurs et principes du service public, **Rôle des Femmes dans l'Administration publique en Afrique**, les transformations numériques du travail décent de la femme en Afrique, les transformations digitales de l'autonomie économique et financière de la femme en Afrique, **jeunesse et emplois en Afrique...**

Développement des capacités du leadership, le renforcement des capacités de la bonne gouvernance/e-gouvernance, les TIC, l'administration électorale, la mesure et l'évaluation des performances, la résolution des conflits et la consolidation de la paix, l'intégration de l'éthique et du professionnalisme dans la fonction publique, l'échange de politiques et des connaissances, le renforcement des capacités à l'appui de la gouvernance de l'État et la mise en œuvre et la mise en réseau des réformes, la gestion des connaissances,

Les mutations de l'Etat et de l'action publique

Nouvelle économie structurelle

Partenariat public-privé (PPP) intelligents

Innovation, modernisation et réinvention du Secteur Public et de la Gouvernance ;

Amélioration de la performance et de la productivité dans le secteur public et les organismes étatiques

Négociation, résolution des conflits et reconstruction post conflits des services publics

Promotion de la Gouvernance Publique Responsable, de l'éthique et du professionnalisme.

Réforme/gouvernance du système de sécurité (R/GSS),

Obsolescence programmée et *Greenwashing*,

Théories des organisations, des politiques publiques et du management public,  
 Théorie et analyse de la politique internationale,  
 Étude du leadership politique et administratif dans le secteur public,  
 Principes et enjeux de l'administration publique,  
 Management des organisations publiques,  
 Analyse et évaluation des politiques publiques,  
 Évaluation des programmes et projets de développement,  
 Gestion et administration internationale,  
 Gestion municipale,  
 Management de projets de développement,  
 Gestion axée sur les résultats de développement,  
 Management interculturel  
 Gouvernance et politiques publiques  
 Commande publique Les partenariats public-privé (PPP) durables  
 Les traités bilatéraux d'investissement durables  
 Les accords de libre-échange de nouvelle génération  
 Commerce éthique, équitable, durable et inclusif  
 Nouvelle économie structurelle  
 La sécurité humaine  
 L'intelligence économique et la cybersécurité  
 L'intelligence artificielle (IA)  
 L'intelligence émotionnelle et le leadership authentique  
 Rédaction administrative,  
 Rédaction juridique et légistique  
 Reconstruction post-conflit  
 Elaboration et évaluation des politiques publiques  
**Environnement de l'administration publique**  
 Valeurs  
 Fonctions essentielles  
 Parties prenantes  
 Institutions  
**Normes et stratégie**  
 Droit  
 Éthique  
 Stratégie  
 Gouvernance  
*Leadership*  
**Organisation et processus**  
 Structures organisationnelles  
 Gestion de la communication  
 Gestion des ressources humaines  
 Gestion des finances  
**Gestion du changement**  
 Transformation digitale  
 Apprentissage organisationnel  
 Évaluation  
 Innovation  
 Gestion de projets  
 Numérique, information et administration publique  
 Développement durable et Administration publique

L'apprentissage organisationnel

**Gouvernance de la culture** : économie du savoir, innovation sociale, gestion du temps, TIC, évaluation, management interculturel, management de projets culturels, gestion du patrimoine...

L'organisation d'un ministère et la coordination interministérielle et de l'action gouvernementale ; les pratiques administratives...