

**Organisation
Intergouvernementale
Panafricaine**

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

منظمة إفريقية ببحكومية



**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

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

Le CAFRAD à l'écoute permanente des Etats membres et comme réponse à leurs défis globaux et spécifiques

1. MISSION DU CAFRAD : Améliorer et promouvoir les systèmes d'administration publique et de gouvernance globale en Afrique à travers la recherche et les formations interdisciplinaires, pluridisciplinaires et transdisciplinaires diverses sur les défis et les opportunités nécessaires au développement des pays africains. Il sert d'Institution d'excellence et de soutien aux actions des gouvernements et des organismes dans le renforcement des capacités, l'innovation et la performance dans l'administration publique en vue d'une amélioration des services aux citoyens, un leadership visionnaire et des politiques publiques participatives et équitables. 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.

2. 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 et durables des Administrations publiques dans des Etats stables, modernes, développementalistes, capables et crédibles en Afrique.

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 ; iv) positionner le CAFRAD comme leader sur les enjeux de l'action publique de demain ; v) faire du CAFRAD un centre de production des idées innovantes, des connaissances, 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.

3. VALEURS DU CAFRAD

Authenticité, Humanisme, Engagement, Probité, Ouverture sur le monde. L'éthique, l'humain, l'équité, la durabilité, l'agilité, l'inclusion, la résilience 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.

4. 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 x 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.

4.1. Formation continue de longue durée ou diplômante de 6 à 10 mois

Le CAFRAD propose la 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. Exécutive Master Intelligence économique et stratégie ;
10. Certificat en expertise publique.

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.

4.2. 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. 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.

Annexe1 : Les thèmes majeurs de l'action publique de demain

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

Etat moderne, Etat développementaliste, Etat capable, Etat crédible, Etat manager, Etat stratège, Etat 4 P (Programmeur-Planificateur-Protecteur-Promoteur).

Administration de gestion, Administration de mission, Administration de projet.

Les innovations dans un monde globalisé en mutations : clé de la réussite des organisations publiques ou privées

L'innovation est une fonction stratégique qui doit être intégrée dans la gouvernance du secteur public au sens large

1. Intelligence artificielle générative, Numérique, information et administration publique

L'administration numérique : un levier d'action transversal au service de l'efficacité de l'administration et orienté vers la gouvernance publique responsable

Digitalisation et transformation numérique

Numérique, État de droit et administration

Administration, Documentation numérique et prestation de services

Activations entre institutions et citoyens et politiques publiques

Protection des données et cybersécurité-pirates informatiques-fraudes électroniques

2. Changement climatique, Développement durable, nouvelle économie structurelle, transition écologique/énergétique et administration publique

Les notions fondamentales du DD

Instruments et mise en œuvre

L'avenir du DD dans les organisations publiques

AXES STRATEGIQUES ET ACTIONS DU PLAN DE TRAVAIL 2024-2025

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, robuste et apprenante dans tous les pays africains.

1	Organisation d'une tournée de mobilisation et de remobilisation des Etats membres ainsi que de vulgarisation du CAFRAD partout en Afrique
2	Organisation d'une table ronde des partenaires du CAFRAD
3	Élaboration du plan stratégique quadriennal 2025-2028
4	Refonte des textes fondamentaux du CAFRAD
5	Élaboration du manuel de procédures administrative, technique, financière et comptable du CAFRAD
6	Élaboration du code de déontologie et d'éthique du personnel du CAFRAD
7	Établissement des partenariats stratégiques et innovants et relance du partenariat avec la BAD
8	Élaboration du plan de mobilisation de personnel de qualité scientifique éprouvée et une politique efficace de gestion des ressources humaines :
9	Amélioration des conditions de travail et de la mobilité présente et future du personnel du CAFRAD
10	Élaboration du plan ou stratégie de mobilisation des ressources financières, y compris les contributions des Etats et les financements innovants
11	Réhabilitation et redynamisation du site web du CAFRAD

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

1	Conférence Panafricaine des Ministres de la Fonction Publique (CPMFP) et/ou de la Réforme de l'Administration publique : les efforts de transformations des Administrations publiques africaines dans un contexte mondial marqué par les révolutions industrielles
2	Conférence des Écoles nationales d'Administration (ENA) sur l'Evaluation des politiques de formation à la lumière des transformations globales, digitales, intelligentes et durables des administrations publiques africaines
3	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
4	<i>Forum Africa-China Governance Summit</i> sur la gouvernance
5	Conférence des écoles et instituts de formation aux métiers diplomatie : évaluation et défis des politiques de formation dans les écoles et instituts de formation aux métiers de la nouvelle diplomatie en Afrique à l'heure des grands changements à l'échelle internationale
6	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
8	16 ^{ème} forum panafricain ministériel sur la modernisation de l'Administration publique et des Institutions de l'Etat (suivie de la 60 ^{ème} 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
9	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

10	Gestion de projets de digitalisation dans le secteur public
11	Intelligence économique, Cybersécurité des organisations : sécurité de l'information (CISSP) et sécurité des infrastructures réseaux (CEH)
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.	
1	Organiser un colloque sur les 60 ans d'existence du CAFRAD
2	Réhabilitation du Conseil scientifique
3	Elaboration et publication régulières d'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
4	Renforcement des liens du CAFRAD avec le monde académique et la recherche et développement des partenariats stratégique avec les universités et centres de recherche.
5	Constitution 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
6	Institution d'un prix des meilleurs travaux de recherche sur l'Administration publique
7	Mise en œuvre un plan de veille prospective
8	Promotion du partage et de la diffusion des connaissances
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 :	
1	Dynamisation du pôle Consultation du CAFRAD (CAFRAD Consulting Group)
2	Constitution du répertoire des Experts/Consultants Africains en Administration et management publics
3	Déploiement d'une stratégie de conquête du marché mondial de la formation, de la recherche et de la consultation
4	Appui aux Etats dans l'analyse des besoins de formation de leur pays en vue de soutenir le développement durable et inclusif
5	Appui aux Etats membres dans la mise en œuvre d'une politique publique d'intelligence économique
6	Proposition des 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
7	Accompagnement des Etats africains dans la transition numérique et écologique, énergétique ainsi que dans les transformations structurelles et systémiques
Objectif stratégique 5 : Assurer et consolider le rayonnement africain et mondial du CAFRAD.	
1	Mobilisation du réseau des anciens stagiaires ou auditeurs du CAFRAD
2	Institutionnalisation et mise en place d'un Comité consultatif international, composé des universitaires, chercheurs et praticiens de l'action publique en Afrique et dans le monde
3	Organisation des activités en dehors du continent africain
4	Participation aux activités organisées en dehors de l'Afrique
5	Politique d'adhésion des autres pays africains au CAFRAD
6	Abonnement du CAFRAD à des revues scientifiques d'envergure mondiale
7	Faire adhérer le CAFRAD aux organisations qui en présentent la possibilité dans le monde
8	Elaboration d'une stratégie de communication

9	Etablissement des partenariats stratégiques utiles avec les personnalités, les institutions, les universités et écoles de formation et les laboratoires de recherche
10	Implication de l'ensemble des gouvernements des Etats membres dans les activités du CAFRAD
11	Participation aux activités organisées par les organisations africaines
12	Sollicitation des meilleurs experts mondiaux pour la réalisation des activités du CAFRAD

3. Management des Ressources humaines, conduite du changement, apprentissage organisationnel et le développement du capital humain

Introduction à l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage et le rendement organisationnel

La mobilisation des connaissances et le changement organisationnel

4. Paix, sécurité, nouvelle diplomatie, négociations internationales et intelligence économique

5. Personnes, citoyens, genre, démographie, culture, villes intelligentes et prospérité : les enjeux des mutations démographiques

6. **Migrations**, fuite et gaspillage des talents et mécanismes alternatifs du financement du développement durable

7. Leadership renouvelé, gouvernance responsable, humaine et éthique

8. Recherche & développement & innovation publique et innovations biomédicales

9. Transformations et diversification économiques, industrialisation verte et infrastructures intelligentes

10. Proximité-Pragmatisme-confiance : mettre l'humain au cœur de l'action publique

11. Gestion axée sur les résultats de développement-gestion en mode de programme

12. Coopération sud-sud, intégration régionale et globalisation

13. Gestion des risques, des crises, des urgences, des turbulences, des problèmes pernicioseux et des paradoxes (chaque nouvelle invention ou innovation engendre d'autres défis à relever) : crises et conflits

14. Management de transition d'impact et management responsable : stratégies et théories majeures pour mener les organisations vers le succès

15. Une nouvelle culture de l'attention- l'avenir de l'action publique : l'attention en attendant l'action et reconnaissance au travail

16. Emergence africaine

17. Fabrique des politiques publiques

18. Conduire le changement dans l'Administration publique

19. Déontologie, éthique, bonnes pratiques et lutte contre la corruption

20. Management de crise et gestion post conflit

21. Gouvernance démocratique et protection des droits humains

22. Gouvernance des Objectifs de Développement Durable

23. Gouvernance locale et développement territorial, **Décentralisation**-déconcentration, redevabilité et participation citoyenne

24. Compétences et outils de la diplomatie dans un monde en mutation

25. L'urbanisation et villes intelligentes : eau, assainissement et gestion des déchets, économie circulaire

26. L'informalité urbaine : l'emploi et l'habitat

27. Gouvernance minière durable et développement local

28. Leadership féminin politique et entrepreneurial

Annexe 2 : Le Concept de Gouvernance Publique Responsable

Douze thèmes majeurs pour caractériser la Gouvernance Publique Responsable :

1. La dépolitisation des fonctions (abolition du népotisme, du clientélisme, du favoritisme) par le rappel des règles de l'Etat de droit ;
2. La séparation de la prise de décision stratégique, qui relève du pouvoir politique et de la gestion opérationnelle ;
3. L'adoption d'une démarche participative dès la conception associant les bénéficiaires et opérateurs intermédiaires et de base ;
4. La délégation des missions de service public à des unités autonomes responsabilisées autour d'objectifs identifiables ;
5. La contractualisation des relations entre l'Etat et les différentes entités (agences d'exécution, structures opérationnelles) autour d'objectifs clairs et d'indicateurs de performance à atteindre ;
6. La prise en compte de la dimension culturelle dans l'élaboration des schémas de gouvernance ;
7. La redevabilité des performances auprès des autorités responsables des politiques et leurs usagers/clients/citoyens ou leurs représentants, avec une transparence sur les coûts des prestations administratives ;
8. La responsabilisation, au nom du principe de subsidiarité, des ressources humaines, réunies dans des structures semi-autonomes dédiées à des tâches précises, avec des règles d'intéressement personnel ou collectif ;
9. L'évaluation des performances avec des systèmes d'étalonnage (*benchmarking*) et des indicateurs de résultats *ad hoc* ;
10. La gestion de l'information, le recours à l'e-administration, (gov-tech) dans la gestion des documents administratifs ;
11. La transmission Intergénérationnelle des savoirs et des compétences à travers les Conférences des Institutions de formation des métiers de la Diplomatie & des Ecoles Nationales d'Administration ;
12. La Valorisation du genre, et notamment de la place de la Femme dans la stratégie de transformation et modernisation multiformes du continent.

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 de la performance globale*

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