



Transformer - Expertiser – Exceller **BON À DIFFUSER !**

AVIS À MANIFESTATION D'INTÉRÊT (AMI)

OBJET : Réalisation de l'audit du CAFRAD

Le présent Avis à Manifestation d'Intérêt a pour objet de sélectionner un cabinet chargé de conduire une mission d'appui à l'analyse organisationnelle et au renforcement du fonctionnement du CAFRAD.

I. Généralités, contexte et justification : Rappel mission, textes fondamentaux, décision du Conseil d'Administration.

Dans le cadre du processus de modernisation et d'amélioration continue de son fonctionnement axé sur les résultats, l'organisation souhaite réaliser un diagnostic approfondi de ses capacités administratives, organisationnelles, financières humaines et matérielles.

Cette mission vise à identifier les forces et faiblesses existantes, à analyser la cohérence des mécanismes de gestion de prise de décisions, de reddition et à proposer des recommandations opérationnelles pour améliorer sa performance globale.

II. Objectif de l'AMI

Réaliser un diagnostic organisationnel et fonctionnel approfondi en vue de proposer un plan d'amélioration de la gestion et de la performance institutionnelle.

III. Spécifications générales de la mission d'audit organisationnel et fonctionnel

1. Analyse de la gestion administrative
 - 1.1 Gestion du courrier
 - 1.2 Système d'information (top-down et down-top)
 - 1.3 Relation de travail (relation interpersonnelle, relation interculturelle)
 - 1.4 Conditions de travail
2. Analyse de la structure organisationnelle
 - 2.1 Répartition structurelle des missions
 - 2.2 Répartition des fonctions entre les structures / clarification des fonctions entre structures
 - 2.3 Relations hiérarchiques
 - 2.4 Structures de prise de décisions et de pilotage, mécanisme de suivi-évaluation et de reddition
3. Gestion des ressources humaines
 - 3.1 Analyse des compétences administratives, techniques et d'appui (répertoire des compétences – adéquation postes / profils)
 - 3.2 Besoins de redéploiement et de renforcement des capacités
 - 3.3 Collaboration extérieure
4. Gestion financière, comptable et matérielle
 - 4.1 Gestion financière
 - 4.2 Gestion comptable
 - 4.3 Gestion matérielle
5. Conditions de viabilité, d'efficacité et d'efficience
 - 5.1 Partenariats
 - 5.2 Mobilisation des contributions
 - 5.3 Pertinence des programmes d'activités
6. Recommandations

Le cabinet proposera pour chaque point des spécifications générales des solutions assorties d'un plan d'action détaillé précisant les mesures à mettre

en œuvre (modalités, conditions' outils, délais, risques et conditions de réussite).

IV. Conditions de participation à l'AMI

- Une lettre de manifestation d'intérêt,
- Une présentation du cabinet,
- Une description sommaire de l'approche méthodologique de la mission,
- Les références d'au moins deux missions similaires.

V. Date et lieu d'envoi ou de dépôt des dossiers

Les dossiers de manifestation d'intérêt doivent être déposés à l'adresse indiquée dans l'avis, au plus tard à la date précisée.

VI. Conditions d'évaluations des AMI et notification

- L'expérience du cabinet dans des missions similaires
- La qualité des références fournies
- La compréhension de la mission

Les cabinets présélectionnés seront notifiés pour la suite du processus.

AVIS À MANIFESTATION D'INTÉRÊT (AMI)

Avis à manifestation d'intérêt en vue de la sélection d'un cabinet pour la conduite de l'audit stratégique global et approfondi du Centre africain de Formation et de Recherche administratives pour le Développement (CAFRAD) et la rédaction des documents qui en découlent, au titre de l'année 2025-2026 dans le cadre de la réforme complète de l'Organisation décidée par l'organe suprême.

Fondements juridiques

Décision 2025/60/n°6/006/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du **programme de rénovation et d'amélioration de la gouvernance du CAFRAD au titre de l'année 2025 – 2026**.

Règlement financier et comptable du CAFRAD du 23 novembre 1985.

Article 34 : Sous réserve des attributions à lui dévolues, le Directeur Général a compétence pour passer les marchés et traités, les contrats d'assurance et pour procéder aux adjudications des travaux et fournitures diverses.

N°	Sommaire	Pages
1	Contexte et justification	2
2	Objectifs de la mission	10
3	Résultats attendus/Livrables	11
4	Démarche méthodologique	13
5	Durée et lieu de la mission	15
6	Budget de la mission	15
7	Profil du cabinet	15
8	Critères de sélection	16
9	Commission d'appel d'offres et de suivi de la mission	17
10	Modalités d'ouverture et d'évaluation par la commission	18
11	Supervision générale de la mission	18
12	Calendrier indicatif de sélection et de remise du rapport	19
13	Termes administratifs de soumission	20

Janvier 2026

1.Contexte et justification

Créé en 1962 par les gouvernements africains à l'initiative du Royaume du Maroc avec le soutien de l'UNESCO, le CAFRAD est la première Organisation régionale africaine, la plus ancienne dédiée à l'harmonisation et à l'africanisation de la formation des leaders et cadres supérieurs africains dans une perspective multidisciplinaire, interdisciplinaire et transdisciplinaire.

Construire les systèmes d'administration, de gouvernance et de développement robustes à travers la production des constructeurs de l'Etat, des compétences et des talents, l'émergence de leaders de nouvelle génération, la combinaison de l'expertise publique et du savoir-faire privé, le conseil, l'accompagnement, la recherche, l'innovation, le *benchmarking* international, le management des connaissances et la coopération sud-sud dans une perspective polydisciplinaire, interdisciplinaire, transdisciplinaire et holistique en vue de bâtir l'Afrique que nous voulons.

Mission

Il a pour mission :

- d'entreprendre, promouvoir et coordonner des études et recherches de caractère comparatif sur les problèmes administratifs liés au développement économique et social de l'Afrique ;
- d'organiser des réunions scientifiques ainsi que des cycles d'études et des sessions de perfectionnement à l'intention des cadres supérieurs des secteurs publics, parapublics et privés des pays africains qui jouent un rôle significatif dans le développement ;
- de constituer un cadre de recrutement et d'utilisation des consultants et des experts africains, afin de répondre aux différents besoins spécifiques des pays africains ;
- de rassembler, analyser et diffuser toute documentation portant sur la structure, l'organisation et les méthodes administratives des différents pays africains ;
- de procéder à des publications appropriées ;

- **de constituer une structure d'hôte** et un organe de liaison scientifique ouverts notamment aux Institutions et Ecoles d'Administration, aux Universités, et plus généralement à tous les Organismes dont les activités se rapportent aux domaines qui sont de sa compétence.
- De développer et renforcer les capacités humaines et l'expertise africaine dans l'innovation et la modernisation des services publics et la gouvernance ;
- de soutenir les stratégies de développement des gouvernements et des organismes connexes dans l'amélioration de la performance des services publics et des institutions de l'Etat ;
- de promouvoir en Afrique une gouvernance moderne, un leadership visionnaire et des politiques publiques participatives et équitables, au service des populations ;
- d'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 ;
- **de servir 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.

1. Le CAFRAD est la deuxième Organisation africaine après l'Union africaine, le premier Centre dédié à la construction, à la réinvention (reconstruction des services publics en zone de conflit, de fragilité, d'insécurité ou de post-conflit), de modernisation et d'amélioration continue des systèmes d'administration, de management et de gouvernance ainsi qu'à la valorisation des résultats (pratiques innovantes) de la recherche en administration comparée en vue de la résolution des problèmes de développement de l'Afrique.

2. Le CAFRAD est le premier Centre africain destiné à assurer l'harmonisation (servir d'un cadre commun de la formation dans les ENA d'Afrique) et l'africanisation (creuset commun d'échange d'information, de partage d'expériences, de pratiques innovantes et d'expertise entre les acteurs provenant de divers systèmes d'administration) et de la formation des cadres supérieurs de la haute administration publique, des leaders et constructeurs de l'action publique de demain.

3. Le CAFRAD, un Centre d'excellence leader, une école d'application, de production des idées innovantes, des connaissances actionnables, de développement des compétences et des talents au service de la mise en œuvre de l'Agenda 2063 de l'Union africaine, des ODD 2030 des Nations Unies et de la solution des problèmes de développement des pays africains.

4. Le CAFRAD est le premier Centre africain en charge de la promotion de la coopération scientifique sud-sud et de l'intégration régionale en Afrique.

5. Le CAFRAD est une Organisation intergouvernementale à caractère scientifique, culturel et technique, chargée du service public de la formation et de la recherche et de soutenir les transformations de l'action publique et l'innovation publique.

Activités du CAFRAD

Formation, Recherche, Production, Publication, Documentation, Consultation et Conseil dans une perspective pluridisciplinaire, interdisciplinaire et transdisciplinaire.

Le CAFRAD s'est engagé à œuvrer pour l'amélioration des systèmes d'administration publique dans les pays africains, et ce, à travers des programmes de formation, de recherche, de consultation, de documentation et de publication et surtout de *benchmarking* (partage de pratiques innovantes).

- **La formation** et le perfectionnement des cadres supérieurs portant sur le management public, l'administration économique et financière, l'administration urbaine locale, l'aménagement du territoire et le développement durable local, la gouvernance publique.

- **La recherche** concerne tous les domaines de la gestion publique et plus particulièrement la modernisation de l'Administration africaine et le renforcement de sa capacité d'action. Elle concerne également le management des entreprises publiques et privées.
- **La consultation est** animée par un réseau d'experts.
- **La documentation** est centrée sur le réseau africain d'information administrative (ANAI), la centrale des cas, les banques de données sur divers domaines de la gestion publique.
- **La publication** consiste dans « les nouvelles ou l'actualité du CAFRAD », l'actualité africaine et internationale, la revue intitulée « Revue Africaine d'Administration publique », les études de cas, et les matériaux de formation et les monographies.

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

Organes de gouvernance du CAFRAD

Le Conseil d'Administration (CA)

Il dispose de tous les pouvoirs nécessaires pour assurer le fonctionnement du CAFRAD, fixer les grandes lignes de son programme, établir son budget, créer et maintenir des relations avec les autres organisations. Il est composé des Ministres chargés de la Formation et de la Recherche en Administration publique de chaque Etat membre ou de leurs représentants, soit 45 Etats membres actuellement.

Les Etats africains non-membres, les Etats non-africains et les Organismes de Coopération peuvent être admis à titre d'observateurs.

Son Excellence Madame la **Pr. Amal EL FALLAH SEGHROUCHNI**, Ministre Déléguée auprès du Chef du Gouvernement du Maroc chargée de la Transition numérique et de la Réforme de l'Administration est Présidente du Conseil d'Administration du CAFRAD.

Le Comité exécutif

Il se compose du Président du Conseil d'Administration et des représentants des cinq (5) sous-régions du continent africain, du représentant du Maroc (pays hôte) et du Directeur général. Son rôle consiste à étudier et à faire des recommandations sur les documents à soumettre au Conseil d'Administration.

Les pays membres actuels (2023-2025) :

Burkina Faso ;

Niger ;

Gambie ;

République Centrafricaine (RCA) ;

Tchad ;

Mauritanie ;

Madagascar ;

Namibie ;

Maroc, pays hôte.

La Direction générale

La Direction générale est placée sous l'autorité d'un Directeur général, autorité exécutive, qui est directement responsable devant le Conseil d'Administration, du bon fonctionnement du CAFRAD. Le Directeur général est chargé, conformément aux orientations arrêtées par le Conseil d'Administration (CA) :

- de la conduite des activités de la Direction générale ;
- du Management des ressources humaines, financières, techniques et technologiques du CAFRAD ;
- de la mobilisation de l'assistance financière du CAFRAD...

Il est l'ordonnateur principal du budget du CAFRAD.

Il est élu pour un mandat de quatre ans renouvelables une fois par le CA.

Le nouveau Directeur général : Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI, élu le 9 juillet 2024 par la 59^{ème} session ordinaire du Conseil d'Administration, tenue à Rabat (Royaume du Maroc).

Le Conseil scientifique

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

Textes fondateurs :

Le CAFRAD repose sur les textes suivants :

- l'Accord provisoire intervenu du 13 mai 1964 entre le Gouvernement marocain et l'UNESCO portant création du CAFRAD ;
- la Convention d'établissement du CAFRAD du 18 décembre 1967, modifiée par le premier Amendement porté le 22 novembre 1985 par le Conseil d'Administration réuni en session extraordinaire à Tanger à laquelle est annexé le Protocole financier fixant le barème des contributions des Etats membres par catégorie, soit quatre (4) catégories de pays,
- l'Accord de siège entre le Centre africain de Formation et de Recherche administratives pour le Développement (CAFRAD) et le Royaume du Maroc du 17 juillet 1970,
- le Statut du personnel du CAFRAD entré en vigueur le 1^{er} juillet 2012,
- le Règlement financier et comptable du CAFRAD du 23 novembre 1985,
- le Règlement intérieur du Conseil d'Administration adopté en mai 1974,

Ces textes ont été modifiés par différentes décisions prises par le Conseil d'Administration sans y être intégrées et consolidées.

Nombre d'Etats membres : 45 dont 36 actifs

Langues de travail : arabe, anglais, français, portugais, espagnol.

UN ETAT DES LIEUX DIFFICILE NECESSITANT DES MESURES FORTES/AUDACIEUSES DE TRANSFORMATION GLOBALE DU CAFRAD

En juillet 2024, la 59^{ème} session du Conseil d'Administration du CAFRAD a élu Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI en qualité de Directeur général de l'Organisation intergouvernementale panafricaine et lui a recommandé de procéder à une transformation complète et profonde de l'Institution aux fins de la doter des moyens institutionnels, juridiques, techniques, humaines et financiers pouvant lui permettre non seulement de s'adapter aux mutations globales mais aussi de répondre plus efficacement aux attentes légitimes des Etats membres.

En effet, 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, l'absence du statut du Directeur général, 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, le management public, la gouvernance publique responsable, les études africaines, les relations internationales, le droit international, le développement durable... 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.

Dans cette perspective, sur proposition du nouveau Directeur général, le Conseil d'Administration a approuvé un certain nombre de décisions.

Décisions majeures de la 60^{ème} session du Conseil d'Administration du CAFRAD

Année de transition et de transformation institutionnelle du CAFRAD, 2025-2026.

Le Conseil d'Administration du CAFRAD a tenu sa 60^{ème} session ordinaire le Mercredi 16 juillet 2025 à Rabat-(MAROC). À l'issue de la session, huit (8) décisions majeures ont été adoptées par cet organe suprême du CAFRAD :

1. Décision 2025/60/n°1/001/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du **rapport ainsi que des décisions de la 59^{ème} session ordinaire du Conseil d'Administration du CAFRAD**, tenue le 9 juillet 2024 à Rabat (Maroc) ;
2. Décision 2025/60/n°2/002/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation **du plan du déménagement du siège du CAFRAD de Tanger à Rabat** ;
3. Décision 2025/60/n°3/003/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du **rapport du commissaire aux comptes au titre de l'année 2023-2024** ;
4. Décision 2025/60/n°4/004/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation des **rapports d'activités du Directeur général du CAFRAD** ;
5. Décision 2025/60/n°5/005/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation de la feuille de route, **des**

programmes d'activités scientifiques et des projets prioritaires du CAFRAD au titre de l'année 2025- 2026 ;

6. Décision 2025/60/n°6/006/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du **programme de rénovation et d'amélioration de la gouvernance du CAFRAD au titre de l'année 2025 - 2026 ;**
7. Décision 2025/60/n°7/007/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du **budget réalisé, gestion juillet 2024 – juin 2025 ;**
8. Décision 2025/60/n°8/008/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du **budget, gestion juillet 2025 – juin 2026.**

Pour mettre en œuvre Décision 2025/60/n°6/006/PCA du Conseil d'Administration du 16 juillet 2025 portant approbation du programme de rénovation et d'amélioration de la gouvernance du CAFRAD au titre de l'année 2025 – 2026, le Directeur général du CAFRAD lance le présent appel à concurrence en vue de sélectionner un Cabinet pouvant réaliser un audit organisationnel global et approfondi de l'Organisation ;

2.Objectifs stratégiques de la mission

- réaliser un audit stratégique global et approfondi du CAFRAD (audit financier, audit social, gestion des ressources, audit du système de communication, du site internet, audit du processus décisionnel, analyse des textes fondateurs de l'Organisation...) ;
- élaborer et/ou améliorer de nouveaux textes fondateurs ;
- élaborer les documents de planification de gouvernance de l'Organisation ;
- doter l'Organisation d'un véritable statut d'organisation internationale à vocation régionale à caractère scientifique, technique et culturel ;
- faire du CAFRAD un centre de formation continue et de recherche scientifique ainsi que de recherche& développement sans référence sur le continent ;

- 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^{ème} 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.

3. Résultats attendus/Livrables

Livrables attendus à cet effet sont regroupés en trois (3) lots

Lot 1 : le rapport d'audit et les documents qui en découlent.

L'avis à manifestation d'intérêt pour le recrutement d'un cabinet d'audit organisationnel permettra de réaliser l'audit/diagnostic organisationnel, institutionnel du CAFRAD assorti de :

- l'audit managérial,
- l'audit du management des ressources humaines ;
- l'audit de la mobilisation des ressources financières et de l'exécution des dépenses ;
- l'audit du site web du CAFRAD
- l'audit de la communication du CAFRAD
- l'audit du processus d'organisation des activités du CAFRAD
- l'audit des partenariats du CAFRAD
- l'audit des textes fondateurs du CAFRAD.

Les résultats de l'audit permettront :

Lot 2 : Refonte et élaboration des textes fondamentaux du CAFRAD.

- d'élaborer :
- des projets de textes nécessaires à la mise en œuvre de la réforme ;
- un plan d'actions détaillé pour assurer l'opérationnalisation efficace de la réforme ;
- des recommandations stratégiques pour garantir une application pérenne et adaptée au contexte régional africain et mondial.
- de refondre les cinq textes fondateurs du CAFRAD pour en élaborer de nouveaux ;
- d'élaborer :
- le statut de la Direction générale du CAFRAD assorti du statut du Directeur général du CAFRAD ;

Lot 3 : Elaboration des documents de planification.

- la stratégie de développement du CAFRAD pour les cinq prochaines années ou dix ans
- la stratégie de communication et de gestion du site web du CAFRAD (communication PUSH et PULL ; la « communication PUSH »

désigne une stratégie où l'émetteur initie l'envoi d'un message sans que le destinataire n'en fasse la demande, contrairement au « PULL » où le consommateur recherche l'information ; marketing, marketing digital, communication d'influence) ;

- la stratégie de mobilisation du capital humain de haute qualité (ressources humaines) ;
- la stratégie de mobilisation des ressources financières ;
- la stratégie d'établissement des partenariats stratégiques ;
- le manuel de procédure administrative, technique, financière et comptable du CAFRAD ;
- le code d'éthique et de déontologie du personnel du CAFRAD ;
- la politique de recherche conforme aux normes internationales d'excellence en matière de recherche ;
- la politique d'évaluation des résultats de recherche conforme à la Déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (DORA), du 16 décembre 2012. La Déclaration sur l'évaluation de la recherche (DORA) reconnaît la nécessité d'améliorer les méthodes d'évaluation des résultats de la recherche scientifique ;
- la politique de qualité du CAFRAD ;
- la politique de confidentialité du CAFRAD ;
- les normes internationales d'excellente qualité en matière de formation en administration publique ;
- Équité, diversité et inclusion, et chercheuses et chercheurs en début de carrière dans les équipes de recherche.

Le programme de réforme de la gouvernance du CAFRAD, à travers la refonte complète des textes institutifs de l'Organisation, est conçu aux fins de la doter d'un organigramme approprié, de moyens institutionnels, juridiques, humains, financiers et logistiques nécessaires à une organisation internationale à vocation régionale. Les défis sont ainsi immenses. En effet, le déménagement du siège du CAFRAD de Tanger à Rabat reste à opérationnaliser, l'apurement des dettes sociales du personnel, l'acquisition d'un véhicule au service du CAFRAD, le renforcement linguistique,

fonctionnel, professionnel et géographique du personnel de l'Organisation, en sont quelques-uns.

4.DEMARCHE METHODOLOGIQUE

L'approche méthodologique de la mission est participative. Elle comprend cinq (5) phases ci-après :

4.1. Réunion du cadrage

La réunion de cadrage avec la Direction générale et le comité de suivi de la mission permettra aux deux parties de préciser les détails de la mission en termes d'attentes du commanditaire et de négociation du contrat.

À l'issue de cette réunion, le contrat de mission sera signé par les deux parties.

4.2. PHASE D'AUDIT APPROFONDI

Il s'agira de préparer et de collecter la documentation nécessaire à la réalisation de cette étude. A ce titre, on peut citer :

- Textes fondateurs du CAFRAD ;
- Textes législatifs et réglementaires du Maroc en vigueur et relatifs aux domaines d'intervention du CAFRAD ;
- Documents du CAFRAD ;
- Décisions du Conseil d'Administration et du Directeur général du CAFRAD depuis 2008...

Des enquêtes de terrain peuvent être conduites auprès des Etats membres (points focaux, Ambassadeurs, Ministres), du personnel du CAFRAD et des anciens collaborateurs du CAFRAD) à travers soit un questionnaire, soit un entretien en ligne.

Cette phase sera sanctionnée par la rédaction du rapport d'audit.

4.3. PHASE DE REDACTION DES DOCUMENTS

À partir du rapport d'audit, le cabinet élaborera les projets de documents suivants :

- la Convention d'établissement du CAFRAD ;
- l'Accord de siège entre le Centre africain de Formation et de Recherche administratives pour le Développement (CAFRAD) et le Royaume du Maroc ;
- le statut de la Direction générale définissant un organigramme clair et opérationnel ;
- le Règlement financier et comptable du CAFRAD ;
- le Règlement intérieur du Conseil d'Administration et du comité des représentants des cinq (5) sous-régions (actuel Comité exécutif) ;
- la stratégie de développement du CAFRAD pour les cinq prochaines années ;
- la stratégie de communication et de gestion du site web du CAFRAD (communication PUSH ou marketing digital, communication d'influence) ;
- la stratégie de mobilisation des ressources humaines ;
- la stratégie de mobilisation des ressources financières ;
- la stratégie d'établissement des partenariats stratégiques ;
- le manuel de procédure administrative, technique, financière et comptable du CAFRAD ;
- le code d'éthique et de déontologie du personnel du CAFRAD.
- un plan d'actions détaillé pour assurer l'opérationnalisation efficace de la réforme ;
- des recommandations stratégiques pour garantir une application pérenne et adaptée au contexte régional africain et mondial.

4.4. PHASE D'ATELIERS

Deux ateliers seront organisés :

- le premier d'une demi-journée, avec les Points focaux et les Ambassadeurs des Etats membres, soit en présentiel, soit en ligne selon la disponibilité des ressources financières.

Il consistera à recueillir les commentaires et amendements des Points Focaux et des Ambassadeurs en vue d'améliorer l'ensemble des livrables.

- l'atelier d'une demi-journée avec les cadres et autorités du pays-hôte, le Maroc, notamment les cadres du Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résident à l'Etranger pour apprécier la cohérence des livrables par rapport à la souveraineté du Maroc.

4.4. PHASE D'APPROBATION DES DOCUMENTS PAR LE CA

L'ensemble des livrables consolidés par le cabinet sera présenté au Conseil d'Administration du CAFRAD réunion en session extraordinaire de deux jours pour approbation.

5. Durée et lieu de la mission

La durée de la mission est de **45 jours** dont **15 jours** pour la réalisation de l'audit et **30 jours** pour la rédaction des documents qui en résultent.

Un chronogramme de mise en œuvre sera établi par le cabinet soumis à l'approbation du Comité de suivi de la mission.

6. Budget de la mission et modalités de paiement

Le coût de la mission sera négocié au regard des normes internationales en la matière.

Un contrat de prestations intellectuelles sera conclu pour la durée de la mission, soit 45 jours.

40% du coût de la mission sera versé au cabinet après la validation du rapport diagnostic, 50% après le dépôt de tous les livrables et les 10%

restants après la session d'approbation des livrables par le Conseil d'Administration du CAFRAD.

7.Profil du cabinet

La définition des critères de sélection du cabinet. Il est retenu les critères ci-après :

- avoir une existence légale ;
- être spécialisé dans la réalisation de l'audit organisationnel multidimensionnel études et en donner la preuve ;
- avoir réalisé un audit d'une organisation internationale et en donner la preuve ;
- avoir une connaissance approfondie du fonctionnement des administrations publiques africaines et des enjeux de l'action publique de demain et en donner la preuve ;
- maîtriser la légistique et les techniques de rédaction des textes internationaux et en donner la preuve ;
- Disposer d'une équipe composée d'au moins :
 - Un (1) chef de mission disposant d'un diplôme BAC+5 en audit organisationnel, en Sciences de l'éducation, en ingénierie de formation ou équivalent ayant au moins dix (10) ans d'expériences dans la conduite des missions d'étude et ayant réalisé au moins une mission similaire ;
 - deux (2) juristes disposant d'un master (BAC + 5) au moins en droit et ayant participé à au moins une mission de rédaction de textes internationaux;
 - Un (1) expert en audit des ressources humaines, titulaire d'un bac +5 et ayant plus de dix (10) ans d'expériences dans l'audit social ;
 - Un (1) expert en audit en gestion financière, titulaire d'un bac +5 en audit, contrôlé de gestion, expertise-comptable, et ayant plus de dix (10) ans d'expériences dans l'audit financier ou de commissaire aux comptes d'une grande entreprise ;
 - Un (1) expert ingénierie pédagogique multimodal ou en technologie de l'information et de la communication en éducation (TICE) ou équivalent

disposant d'un diplôme BAC + 5 dans le domaine du numérique, en ingénierie pédagogique et en TICE), ayant au moins cinq (05) ans d'expériences dans le domaine de l'ingénierie de formation et ayant participé à au moins une étude similaire.

8.Critères de sélection et pièces à produire par le cabinet

Le cabinet doit soumettre un dossier comprenant une offre technique, une offre financière et un dossier administratif.

L'offre technique comprend la méthodologie de réalisation de la mission, la compréhension de la mission, le chronogramme détaillé, la composition de l'équipe, les références du cabinet...).

L'offre financière la moins disante.

Le volet administratif comprend plusieurs pièces essentielles: attestations fiscales, extraits du registre de commerce, etc.

- Une lettre de manifestation d'intérêt,
- Une présentation du cabinet,
- Une description sommaire de l'approche méthodologique de la mission,
- Les références d'au moins deux missions similaires.

N°	CRITERES /20	Note
1	Avoir réalisé un audit d'une organisation internationale et en donner la preuve	4
2	Avoir une connaissance approfondie du fonctionnement des administrations publiques africaines et des enjeux de l'action publique de demain et en donner la preuve	4
3	Maîtriser la légistique et les techniques de rédaction des textes internationaux et en donner la preuve	4
4	Être spécialisé dans la réalisation de l'audit organisationnel multidimensionnel et études et en donner la preuve ;	4
5	Disposer d'une équipe qualifiée et compétente pour la mission	4

Le cabinet obtiendra plus de note, sera retenu.

9.Commission d'appel d'offres qui fera également office du comité de suivi de la mission

Il sera mis en place une commission du dépouillement des d'offres et de suivi de la mission.

Elle a pour mission de :

- proposer à l'approbation du Directeur général du CAFRAD qui en sélectionnera un, trois (3) cabinets sur la base des critères retenus ;
- tenir la réunion de cadrage avec le cabinet retenu ;
- veiller au bon déroulement de la mission et au respect par le cabinet sélectionné des normes de réalisation d'une telle mission.

Elle sera composée de :

Président : Un représentant de Son Excellence Madame la Professeure, Ministre Déléguée auprès du Chef du Gouvernement Chargée de la Transition numérique et de la Réforme de l'Administration, la Présidente du Conseil d'Administration du CAFRAD.....

Vice-président représentant le Directeur général du CAFRAD : Monsieur **Nicaise MEDE**, Professeur titulaire de droit public et science politique ; Consultant international ;

Rapporteur : Un représentant de la Direction générale du CAFRAD : Madame **Hasnaa EDDAALLITI**, Responsable de l'Administration et des Finances du CAFRAD (point focal de la mission) ;

Membres :

- Le Contrôleur financier du CAFRAD : Monsieur **Youssef BEL HOUSSINE**, Administrateur, 1^{er} Grade, PPR 74022, Trésorier Préfectoral de Tanger ;
- Un représentant des Points focaux du CAFRAD désigné par le Directeur général du CAFRAD : Monsieur **Mamadou BARRY**, Directeur général de l'Institut national de Formation et de Perfectionnement (INFP) de la Guinée ;
- Personne ressource extérieure 1 : Monsieur **Awalou OUEDRAOGO**, Professeur agrégé ; Directeur du Département droits humains et équité ; Président du Conseil scientifique de l'Institut international des droits de l'homme ;

- Personne ressource extérieure 2 : Monsieur **Chite AHOVE**, Diplomate, chercheur, membre du Groupe d'Appui au Rayonnement international du CAFRAD.

10.Modalités d'ouverture et d'évaluation par la commission :

Phase d'évaluation et d'attribution

- **Ouverture des plis** : Séance publique d'ouverture des plis.
- **Évaluation** : La commission d'appel d'offres examine les dossiers selon des critères prédéfinis (prix, valeur technique).
- **Choix de l'attributaire** : Sélection de l'offre la mieux-disante.
- **Attribution et notification** : Signature du marché avec l'attributaire.

Les offres seront ouvertes devant les soumissionnaires qui le souhaitent. Toutefois, l'évaluation des offres au regard des critères susmentionnés se fera par le comité en l'absence des soumissionnaires. Un classement par ordre de mérite des offres sera effectué par le comité et soumis à l'appréciation du Directeur général du CAFRAD qui a compétence pour passer les marchés au nom de l'Organisation intergouvernementale panafricaine conformément aux dispositions des articles 34 à 37 du Règlement financier et comptable du CAFRAD.

11.Supervision générale de la mission

Elle est assurée par le Directeur général du CAFRAD. Il sélectionne le cabinet sur la base de trois (3) propositions du comité de suivi. Il participe à toutes les réunions du comité de suivi et à des réunions bilatérales avec le cabinet.

Il est responsable du bon déroulement de la mission.

Le comité de suivi de la mission lui rend compte régulièrement de ses travaux. Il veille à l'arbitrage nécessaire en vue de l'aboutissement de la mission.

Il soumet l'ensemble des livrables à l'approbation du Conseil d'Administration du CAFRAD avec l'appui du cabinet qui doit présenter les résultats de sa mission.

12. Calendrier indicatif de sélection et de remise du rapport

Date du lancement de l'appel d'offres : 6 mars 2026.

Date du dépôt des offres : 5 avril 2026 à 11 heures, heure du Maroc.

Date du dépouillement : 5 avril 2026 à 15 heures.

Notification de l'offre retenue : 10 avril 2026.

Réunion de cadre, négociation et signature du contrat de prestation intellectuelle : 15 avril 2026.

Démarrage de la mission : 15 avril 2026.

Dépôt du rapport diagnostic : 31 avril 2026.

Réunion du comité de suivi : 2 mai 2026 pour observations et amendement du rapport d'audit.

Intégration des observations du Comité et du Directeur général du CAFRAD au rapport par le cabinet et dépôt du rapport amélioré ou définitif : 5 mai 2026.

Démarrage de la rédaction des documents qui en découlent : 5 avril 2026

Dépôt des livrables des projets de documents rédigés par le cabinet : 5 juin 2026.

Réunion du comité de suivi : 10 mai 2026 pour observations et amendement des livrables.

Intégration des observations du Comité et du Directeur général du CAFRAD aux livrables par le cabinet et dépôt des livrables améliorés ou définitifs : 20 juin 2026.

Réunion en ligne ou en présentiel sur l'ensemble des livrables : 25 juin 2026 : public : points focaux du CAFRAD, Ambassades des Etats membres, institutions marocaines, y compris Ministère des Affaires étrangères, de la Coopération africaine et des Marocains résidant à l'Etranger et l'Agence marocaine de la coopération internationale (AMCI). 30 juin 2026.

Recueil et intégration des observations de la réunion : 31 juin 2026.

Présentation du document complet à la Présidence du Conseil d'Administration du CAFRAD : 6 juillet 2026.

Tenue de la 61^{ème} session ordinaire du Conseil d'Administration du CAFRAD pour approbation de l'ensemble des documents de la Réforme complète du CAFRAD : entre le 1^{er} et le 15 juillet 2026.

Convention d'Etablissement du CAFRAD

Article 28 : Amendements

Après expiration d'un délai de cinq ans à compter de la date de son entrée en vigueur, le présent accord pourra être amendé par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité Exécutif. L'amendement se fera à la majorité des deux tiers de ses membres présents et votants.

Statut du personnel du CAFRAD en date du 1^{er} juillet 2012.

Article 3 :

Le conseil d'administration du Centre est la seule instance habilitée à modifier les dispositions du présent statut.

Article 4 :

Le directeur général du Centre est chargé de l'application du présent statut. Il peut, le cas échéant, proposer toutes modifications nécessaires au statut. Celles-ci seront soumises au président du conseil d'administration qui les présentera par la suite à l'approbation du conseil d'administration lors de sa prochaine session. Toute modification du statut ne peut avoir lieu qu'après approbation du conseil d'administration. Tout litige se rapportant à l'application du présent statut susceptible d'opposer le CAFRAD et l'un de ses agents est traité à l'amiable mais, en cas d'insatisfaction, est porté auprès du Tribunal International du Travail.

13.Termes administratifs de soumission

Formats des offres

Les offres seront déposées en trois (3) exemplaires en français sous pli fermé dans une enveloppe portant la mention « Mission d'audit global du CAFRAD » le 5 avril 2026 à 11 heures, heure du Royaume du Maroc à l'adresse suivante : CAFRAD : rue Mohammed Jazuli 173, Hassan, Rabat, 10000.

Personne à contacter : Madame Hasnaa EDDAALLITI, Responsable de l'administration et des Finances :

E-mail : hasnaa@cafrad.org

Tél : +212662334344

La version électronique sur une clé USB est requise au dépôt du dossier physique.

Langues de soumission : français, anglais, arabe.

Les candidats soumissionnaires anglophones et arabophones sont tenus de traduire leur offre en français avant de la déposer sous pli fermé.

Rabat, le 20 janvier 2026



Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI
Directeur général du CAFRAD