



ROYAUME DU MAROC
CHEF DU GOUVERNEMENT
MINISTÈRE DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION
ET DE LA FONCTION PUBLIQUE



50 ans d'innovations en matière de gouvernance et d'administration publique
CENTRE AFRICAIN DE FORMATION ET DE RECHERCHE
ADMINISTRATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT
(CAFRAD)

Original : Français

LA TRANSFORMATION DE LA GOUVERNANCE POUR UNE REALISATION OPTIMALE DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

*Quelle gouvernance et quelles stratégies mettre en place pour une
atteinte optimale des Objectifs de Développement Durable dans un
contexte de tensions et de convulsions multiformes au plan
international?*

14^{ème} Forum Ministériel sur la Modernisation
de l'Administration Publique et de la Gouvernance,
organisé en marge de la 56^{ème} Session
du Conseil d'Administration du CAFRAD

Allocution du directeur général du CAFRAD M. Stéphane
MONNEY MOUANDJO

21 Juin 2018
Marrakech (Maroc)

**Allocution du directeur général du CAFRAD M. Stéphane MONNEY
MOUANDJO l'occasion du 14^e Forum Panafricain de la Modernisation de
l'Administration et de la Gouvernance sur le thème Transformation de la Gouvernance
pour une réalisation optimale des ODD
Marrakech 21 Juin 2018**

Monsieur le Président,
Monsieur le Ministre de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration du Royaume du Maroc
Mesdames et Messieurs les Ministres et chefs de délégations des pays membres et non-membres du CAFRAD
Vos Excellences Mesdames et Messieurs les Ambassadeurs et chefs de Missions diplomatiques accrédités au Maroc
Mesdames et Messieurs les Directeurs et des institutions de Formation aux métiers de l'Administration
Monsieur le Président du Comité Consultatif International du CAFRAD ;
Monsieur le Wali de la ville de Marrakech
Mesdames et Messieurs les professeurs et enseignants d'universités
Distinguées personnes ressources
Chers collègues, chers amis,
Mesdames et Messieurs;

Je voudrais de prime abord, vous souhaiter à toutes et à tous une très chaleureuse bienvenue à ce forum annuel devenu une tradition privilégiée de votre institution.

Un forum au cours duquel, l'Afrique, réunie au sein de cette institution, de notre institution, réfléchis avec nos amis et collègues du reste du monde, sur ce qu'est ainsi que sur ce que pourraient être l'Administration et la Gouvernance, dans leurs développements actuels et dans les projections vers lesquelles elles s'orientent, avec parfois des fortunes diverses, d'un contexte à l'autre, mais aussi, de façon intégrée et de plus en plus concertée.

Je voudrais aussi saisir cette heureuse opportunité, pour souhaiter la bienvenue à tous les nouveaux promus de notre Organisation à savoir : les ministres nouvellement nommés à la faveur des récents remaniements ministériels intervenus dans un certain nombre de nos pays-membres.

A tous, je voudrais solennellement adresser, en mon nom propre, ainsi qu'au nom de l'ensemble de l'équipe qui m'accompagne, mes très vives et chaleureuses félicitations.

Je forme le vœu, que l'excellent travail amorcé par vos devanciers dans cette aventure, se poursuive et se renforce, pour le plus grand bien de notre Institution et pour que vive, se renforce et se consolide, la coopération interafricaine et internationale et davantage encore, la coopération Sud-Sud.

Je voudrais, par ailleurs, en profiter pour remercier les autorités du Royaume du Maroc, dont la tradition d'accueil constitue à n'en point douter une marque, pour la qualité ainsi que pour les facilités qui ont été mises à la disposition de vos délégations respectives, pour faire de cette rencontre, comme à l'accoutumée, une occasion mémorable.

Je voudrais à titre personnel, vous remercier Monsieur le Ministre pour votre engagement inlassable aux côtés des plus hautes autorités de votre pays en union avec l'ensemble de vos équipes, pour les efforts louables, que vous avez déployés, pour rendre possible cet important évènement, malgré un agenda que je sais, particulièrement, étoffé.

Je sais que cette occasion aurait pu être encore plus belle, si en plus d'accueillir le monde dans le cadre de ces agapes de la Gouvernance, nous pouvions aussi, envisager dans un proche avenir, l'accueil de la Coupe du Monde de Football en 2026. Mais, les circonstances étant ce qu'elles sont, ou ce qu'elles ont été, nous allons dans un premier temps nous réjouir de ce moment, en préparant, courageusement et avec encore plus de détermination, les échéances et opportunités à venir.

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Ministres
Mesdames et Messieurs

Il y a quelques années maintenant, le CAFRAD notre institution, mettait en place, ici même à Marrakech, une dynamique nouvelle, à travers, notamment, une pensée construite à partir d'une observation longue et profonde.

Ce fut pour nous, l'amorce d'un nouveau questionnement, après la succession et l'expérimentation de concepts et des pratiques, dont l'usage et l'expérience, avaient donné des résultats à la fois variés et contrastés, selon l'angle sous lequel on l'appréhendait. C'est ainsi que naissait, ce que nous appelions alors, le concept de Gouvernance Publique Responsable.

A cette occasion, Mesdames et Messieurs, j'ai encore présent à l'esprit, le regard que posait sur moi, une assistance curieuse et désireuse de comprendre, le sens de ce concept, que nous présentions à ce moment, comme novateur, quoique pas forcément nouveau, mais suffisamment important pour nous, parce qu'il venait, comme je cite "bousculer les conformismes d'antan".

Cette réflexion, s'est heureusement affinée depuis lors. Elle a été discutée, a fait l'objet de disputes, quelquefois virulentes, heureusement et progressivement, elle s'est imposée, dans le paysage des questionnements autour de l'idée même, de la Gouvernance dans un monde global et de plus en plus complexe.

Le choix de la thématique retenue pour cette occasion, ne vient en effet, que confirmer cette tendance. Il traduit au moins deux situations complémentaires l'une de l'autre.

La première, c'est l'incontestable reconnaissance d'une dynamique nouvelle, impulsée par les transformations en cours au niveau international, du fait des développements nouveaux, issus notamment des révolutions, impulsées par les nouvelles technologies de l'information et de la communication.

La deuxième c'est l'émergence d'un nouveau type de relations dans l'ordre international, induisant un ensemble de changements profonds, dans le rapport à la citoyenneté, dans le rapport à l'Etat, mais aussi et davantage, dans les relations interindividuelles en lien avec ce qu'il est convenu d'appeler, "la dignité et le respect de soi" ainsi que de cette sorte de le consumérisme instantané, individualiste et égocentré, qui empêche, de se projeter vers l'avenir et de penser aux générations futures.

En effet, Monsieur le Président ;
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs,

Dans un cas comme dans l'autre et au-delà de la variété ainsi que des variabilités des outils et des contextes, dans lesquels ces outils se déploient à des fins plus ou moins identiques, c'est davantage, du rapport de l'homme à lui-même, qu'il est question ici.

C'est de l'homme et de son rapport à l'histoire et à sa propre histoire, qu'il est question, dans une réflexion autour de la transformation de la Gouvernance. C'est aussi de l'Homme, prenant conscience et de plus en plus conscience de la complexité de son espace de vie et du déploiement de son génie qu'il s'agit, par-delà, toutes les formes et les références ou attachement, à différentes orientations politiques, culturelles ou axiologiques.

Depuis presque une trentaine d'année, la question de la Gouvernance est entrée dans le vocabulaire de nos sociétés et de nos Etats, et le CAFRAD, se réjouit, de la tenue sur notre continent, de cette conférence des Nations-unies dans le sillage de cette rencontre traditionnelle.

C'est en effet, sur ces terres d'Afrique, que cette idée de gouvernance avec sa déclinaison axiologique ou morale, a eu l'un des impacts les plus intéressants, du fait des diverses controverses qu'elle y a suscité.

Si pour un certain nombre d'auteurs, d'acteurs et de commentateurs de premier plan de la vie publique, cette réforme importante était censée transformer positivement et efficacement le mode de conduite des affaires publiques en Afrique, depuis lors, le verdict au bout du compte, a été celui que la plupart d'entre nous connaissent.

Un verdict d'une particulière violence, par l'ensemble de remise en cause qu'elle a suscitée dans nos si profondes et outrecuidantes convictions et certitudes, faisant naître en nous, cette heureuse humilité, quoique malgré tout, nous n'ayons pas nécessairement toujours tiré les bonnes leçons.

Peut-être est-ce le fait de notre finitude et de nos imperfections originelles et substantielles.

Pour d'autres par exemple, il n'était pas question d'interroger le système en lui-même, mais les animateurs dudit système et notamment les dirigeants de ces pays, si souvent accommodés des charges et des griefs les plus virulents, lorsque les résultats, n'ont pas souvent été au rendez-vous des choix pas toujours délibérément opérés.

C'est dans ce sens, que des changements importants ont été impulsés et accompagnés dans bien des Etats. Des alternances construites, conduites et organisées ; certaines parfois accompagnées ou conjointes, pour des résultats tout aussi mitigés que les méthodes autrefois implémentées sous des formes prescriptives et directives.

Une troisième catégorie, animée d'un certain élan de générosité parfois, voire d'une certaine charité, est allée questionner des aspects culturels ; non pas nécessairement, comme grille de compréhension et d'explication, mais malheureusement, à travers une stratégie de justification *a priori*, de ce qu'il a été convenu de considérer, comme un échec ou une incompétence substantielle ou originelle, confondant étrangement, et quelquefois habilement, fondement et modalité, substance et opérationnalité.

Voilà pourquoi, Monsieur le Président,
Mesdames et messieurs les ministres
Mesdames et Messieurs,

La démarche choisie par les institutions internationales de type universel telles que les Nations unies et les institutions régionales comme l'union Africaine en l'occurrence, continuent, heureusement, d'interroger quand c'est possible, la problématique de la Gouvernance, dans l'accompagnement des transformations aujourd'hui en cours, au plan international.

Les années 2000 Nous ont donné l'occasion d'amorcer une réflexion sur les Objectifs du Millénaire de Développement, dont les résultats, ont heureusement conduit, à l'adoption il y a quelques années maintenant, de ce qui est connu comme 'les Objectif de Développement Durable'' dont l'objectif 16 nous concerne au premier chef aujourd'hui.

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs,

La transformation de la Gouvernance pour une réalisation optimale des Objectifs de Développement Durable, constitue donc un impératif. Elle ne l'est pas, tout simplement par convenance, parce que le monde change, mais, elle l'est davantage, parce que nos structures elles, se sont malheureusement figées, parce qu'elles n'ont pas suivi, la dure et inévitable évolution de l'histoire et des hommes. Elles se sont refermées sur les seules logiques d'efficacité, en évacuant la personne Humaine.

Si nos intelligences, ont démontré par leurs efforts, des capacités exceptionnelles, elles ont aussi démontré que, laissées à elles-mêmes, elles étaient capables autant d'extraordinaires prouesses que de formidables anti- ou contre prouesse, dont l'une des plus caractéristique, est le déni à l'homme par l'homme, de sa propre dignité et de sa propre Humanité.

Elles ont parfois conduit à subordonner l'homme aux biens qu'ils produit, à l'outil dont il est le créateur, à la seule logique d'efficacité, le renvoyant, lui-même, à cette forme d'indignité qui découle du déni parfois inconscient de sa propre liberté et de son inaliénable aspiration légitime au respect. Elles ont fait de l'humain une ressource exploitée et exploitable, d'où l'idée de Ressource Humaine.

La transformation de la Gouvernance, objet de la présente rencontre, ne devrait, dès lors pas que ne se contenter, une fois encore, que de formules standardisées, uniformes et passe-partout, dont nous avons été si souvent accommodés et dont l'Afrique, notre continent, ne connaît que trop bien les effet dévastateurs qui oblige, une partie de nos populations, à s'en aller dans un élan de désespoir, parce que le système dit de référence, est parfois trop asymétrique, ne les utilisant bien souvent que comme des variables d'ajustement.

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs
chers amis,

Au-delà de cette charge systémique ainsi exposée, le CAFRAD par ma voix, se réjouit, non seulement, de ces assises, mais il s'en réjouit davantage, parce qu'elles lui donnent

l'occasion et avec lui à l'ensemble des pays de notre continent, de nous regarder en face. De prendre courageusement notre part en dépit de cette part déjà non négligeable, que nous portons et supportons non sans courage, depuis très longtemps et au quotidien ; d'en mesurer l'ampleur de la tâche et de refuser de nous en défausser.

C'est pour nous un devoir, c'est notre devoir et c'est notre responsabilité ; c'est notre devoir de dignité.

Voilà pourquoi, en lieu et place des concepts antérieurs, le CAFRAD, notre institution, met un accent particulier, sur ce que nous avons appelé la Gouvernance Publique Responsable.

Par cela et par elle, nous voulons assumer notre part et toute notre part, dans la construction de cette nouvelle gouvernance, dont l'effet principal, est fondamentalement, la réappropriation et la définition par les africains eux-mêmes et avec les autres, de leurs stratégies de gouvernance.

L'Afrique veut, désormais, repenser la gouvernance et penser sa gouvernance. En effet, nous considérons que l'efficacité de la Gouvernance comme la rectitude de la raison, ne peuvent être univoques. Il n'y a de Gouvernance transformative et améliorative, que quand elle est produite par ses destinataire et lorsqu'elle croise les aspirations profondes de ses destinataires.

Il n'y a de gouvernance efficace, que celle qui procède de soi et s'ordonne vers soi et vers l'autre. Il n'y a de transformations efficace de la Gouvernance, que celle qui associe et intègre, dépouillée de toute forme de dogmatisme, mais fondamentalement flexible, pragmatique ; responsable car c'est par elle et à travers elle, que se construit et doit se construire, la Gouvernance Globale.

Ce préalable ainsi posé, doit cependant être bien compris. Il ne s'agit pas ici, d'entrer dans une controverse absurde, encore moins de nous inscrire en faux par principe, avec les dynamiques actuellement en cours au plan international.

En revanche, il est question pour nous, d'affirmer et de réaffirmer qu'il ne saurait y avoir, une Afrique qui suive, de manière mécanique, le mouvement du monde, sans être en mesure d'affirmer raisonnablement sa singularité, en ne se contentant que de tenter, péniblement, d'implémenter, des principes et des logiques, sans les avoir éprouvées, "endogénisés", ni les avoir expérimentés.

Autrement dit, le CAFRAD considère, que la transformation la Gouvernance, doit se départir des schémas uniques et *a priori* universels, dont l'universalité se construit dans une sorte de normativité et d'interchangeabilité absolues, n'admettant que très difficilement la critique, surtout, celle en provenance d'environnements ou de contextes assimilés à des catégories économiquement vulnérables, dans l'ordre de la répartition de la richesse universelle.

En somme, le CAFRAD considère, qu'il ne saurait y avoir de système de gouvernance qui soit axiologiquement neutre. Tout système de gouvernance se fonde nécessairement, sur une certaine idée du bien, lequel, est déterminé par un référentiel culturel donné.

Voilà pourquoi, il y a trois ans exactement, nous avons organisé à Tanger, un forum consacré à la dimension culturelle de la Gouvernance Responsable.

Par ce moyen, nous avons démontré, que tout système de Gouvernance, pour être viable et efficace, doit pouvoir croiser ou du moins être compatible, avec son environnement d'élection. En éludant ce facteur, on se laisse malheureusement et bien souvent, aller à des conclusions hâtives, fondées entre autres, sur les compétences et incompétences *a priori* des uns ou des autres, ignorant ou évitant soigneusement, d'interroger nos si communes et rigides certitudes malheureusement plus souvent artificielles et sommaires.

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs,

La question de la transformation de la Gouvernance aujourd'hui reprise par les institutions les plus importantes au plan universel et notamment par les Nations-unies, l'Union Africaine et le CAFRAD en l'occurrence, démontre toute la pertinence et l'opportunité de la Gouvernance Publique Responsable, de même que l'intérêt, pour l'ensemble des nations du monde, d'interroger ce qui apparaissait encore, il y a peu, comme l'un des horizons infranchissables en termes de propositions de système de gouvernance.

Par l'introduction du concept de "Gouvernance Publique Responsable" comme proposition alternative au concept de bonne gouvernance notamment, jusqu'alors en vigueur, le CAFRAD veut montrer au monde, en le démontrant, qu'il ne saurait y avoir de gouvernance qui soit bonne en soi ; le caractère normatif repris par le concept de "bonne gouvernance" ne pouvant être valable de façon indifférenciée d'un contexte à l'autre.

La Gouvernance Responsable, apparait ainsi à la fois comme une proposition idoine, aussi bien parce qu'elle revêt un caractère idéologique, mais surtout, parce qu'elle constitue une technologie réaliste et pragmatique, des mécanismes ou systèmes de gouvernance et respectueuse de la complexité du monde d'aujourd'hui.

Sur le plan idéologique, par exemple, la Gouvernance Publique Responsable, peut et doit s'analyser, à partir d'une lecture ontologique, axiologique et téléologique, en tant qu'expression et revendication conjointe d'une existence et d'une présence-au-monde en tant que soi, mais aussi en tant que soi-avec-les autres en tant qu'ils sont autres.

C'est en somme, l'affirmation concomitante de la singularité et de l'universalité du sujet. C'est une forme d'assomption de soi dans le monde, mais aussi d'ouverture à l'autre. C'est pourquoi nous disons que la Gouvernance Publique Responsable, postule et assume conjointement, l'authenticité et l'universalité des sujets, ainsi que des valeurs qu'elle génère et promeut.

Monsieur le Président,
Mesdames et Messieurs les Ministres,
Mesdames et Messieurs,

Pour le CAFRAD, en effet, il ne saurait y avoir d'une part l'Afrique et d'autre part le monde. Mais il y a imbriqués l'Afrique dans le monde en même temps que l'Afrique avec le reste du monde.

Par ce moyen, le présumé culturaliste, qui voudrait notamment qu'il faille, comme autrefois, dans une approche paternaliste, que l'on enseigne la "bonne gouvernance" à ce qu'il est convenu d'appeler "l'Afrique" n'est plus recevable, parce qu'il dénie à cet espace, riche et complexe, son autonomie et une sorte de disposition ou de prédisposition naturelle, et rationnelle, à saisir l'idée de l'Etat, de la chose publique et des valeurs qu'ils charrient que sont entre autres : le bien commun, la justice, l'égalité et le respect de la dignité des hommes et des femmes, le respect de l'environnement voire une certaine idée de la vertu du fait de leurs accidentelles différences culturelles.

Sur le plan téléologique la Gouvernance Publique Responsable est une pratique fondée sur et finalisée vers le Bien. Elle n'est pas une condition de la bonne Gouvernance loin s'en faut ! Elle est une gouvernance pour le Bien, en ce qu'elle met les acteurs aussi bien à l'origine, au cœur qu'à la fin du processus ou de ce qu'on pourrait qualifier de système.

La Gouvernance Publique responsable est donc par définition un système substantiellement orienté vers la satisfaction optimale des besoins de ses destinataires ; en tant qu'elle se fonde sur l'homme, se construit grâce et à travers l'homme, dans et par la diversité de ses environnements ou conditionnements et se destine à l'homme vers l'homme ou vers le citoyen.

C'est donc à la fois une démarche humaine et humaniste voire démocratique. Dans le cas spécifiques des pays africains, elle prend nécessairement en compte, la transmission intergénérationnelle des savoirs et de l'expérience, qui sont des dimensions structurantes des sociétés et civilisations d'Afrique et de bien d'autres aires géographiques du monde.

Les valeurs qu'elle porte sont donc substantiellement et intrinsèquement humaines voire humanistes. Elles se fondent sur la construction et la défense de valeurs permettant aux citoyens de s'affirmer comme tel mais aussi de s'assumer en tant que tel.

En s'assurant comme tel, il participe à la construction du nouveau contrat social qui le lie mais se sent conjointement comptable et censeur de ses agissements propres, comme de ceux, de ceux investis de la puissance de commander.

Les incivismes deviennent ainsi des déviances intrinsèques au système et les sanctions ou les exclusions automatiques. La lutte contre la corruption cesse ainsi d'être un projet, mais elle en devient une composante naturelle du système, assumant ainsi, le caractère axiologique de la Gouvernance Publique Responsable.

Monsieur le Président
Mesdames et Messieurs les ministres ;
Mesdames et Messieurs ;

Aujourd'hui, de nombreux travaux sont consacrés à cette proposition africaine et du CAFRAD dans différentes universités et institutions de recherche en Afrique et d'ailleurs dans le monde. C'est en effet pour nous, une légitime fierté ainsi qu'un encouragement indéniable. C'est surtout la marque de notre contribution à la construction de la Gouvernance universelle.

C'est aussi la preuve que le CAFRAD revient de plain-pied, dans ce qui constitue l'une de ses vocations premières à savoir : celle de produire une pensée africaine et universelle à la fois, dans un environnement international de plus en plus interdépendant et complexe.

Voilà pourquoi dans les mois à venir, nous continuerons à déployer nos efforts dans le renforcement de notre présence dans les débats qui contribuent à la construction d'une gouvernance internationale plus et mieux intégrée, prenant en compte, nos préoccupations, celles des peuples et celles de tous les peuples, des hommes et des tous les hommes et femmes de notre planète.

Il n'y a pas de dignité plus ou moins importante. Il n'y a qu'une seule et même dignité. C'est vers elle, que doit, en priorité, s'orienter la gouvernance. Les outils ne peuvent se substituer aux fins mais ils doivent être mis au service de cette finalité ultime et dernière qu'est l'Homme.

La transformation de la Gouvernance doit donc nous rendre tous responsables, responsables de nous-mêmes et des autres, mais surtout responsables avec les autres. Cela induit une exigence de solidarité, mais non pas simplement, d'une sorte de charité quelquefois portant en elle des relents inspirés de sentiments dévalorisants ou condescendants ; une exigence de respect dû à tous, envers tous et à l'égard de tous.

C'est aussi cela le sens de la durabilité de nos valeurs et le sens de la transmission intergénérationnelle des bienfaits d'aujourd'hui pour les générations à venir.

Monsieur le Président
Mesdames et Messieurs

Notre proposition est, justement, de travailler à cela, à sortir des logiques injonctives, revêtues du sceau de l'affirmation et de la seule poursuite de l'efficacité bâtie autour de l'unique schéma d'une puissance subordonnante, dans un monde en profonde et irréversible mutation.

Les travaux et exposés que vous entendrez vous en donneront davantage de précisions. Voilà pourquoi, je voudrais vous renouveler mes souhaits de bienvenue et vous redire Monsieur le Président Mesdames et Messieurs les Ministres, toute ma reconnaissance la plus profonde et la plus sincère, pour votre engagement à nos côtés.

Je vous prie, par la même occasion, d'être notre porte-parole auprès des plus hautes autorités de votre pays, pour continuer de soutenir nos efforts, en vous invitant Mesdames et Messieurs les ministres et membres des organisations internationales, à trouver auprès du CAFRAD, un interlocuteur disposé et disponible, pour partager vos vues et contribuer ici comme ailleurs, à construire humblement et courageusement une gouvernance universelle, véritablement transformée et plus que jamais intégrée pour que vive la coopération internationale et une solidarité plus humaine et respectueuse de nos valeurs communes.

Je vous remercie de votre bienveillante attention.