



Depuis/Since 1962...

الكافراد المجدد في خدمة التحول العالمي والرقمي والذكي والمستدام للإدارات العمومية والخاصة الأفريقية

تقرير حول تولي المدير العام لكافراد الجديد لمنصبه

عام من الانتقال الغني بالأنشطة يصبح ضرورة قصوى لإعادة الإصلاح المُعمّق لكافراد

الموضوع: تجديد كافراد (إحداث كافراد جديد) ليصبح أكثر ملائمة، وأكثر فعالية، وأكثر نفعا بالنسبة للدول الأعضاء، وللمستفيدين أيضا من خدماته: ضرورة ملحة بالنسبة للإدارة العمومية الجديدة.

ملخص تنفيذي.....	2
مقدمة.....	2
1. مراسيم التتصيب والتعيين الرسمية.....	3
2. تسليم المهام الإدارية بين المديرين السابق والجديد.....	3
1.2. ملفات تسليم المهام.....	3
2.2. مراسم تسليم المهام أمام الموظفين.....	4
3.2. اجتماع المدير العام الجديد مع الأطر التابعة له.....	4
3. تحليل الإشكالات الناشئة عن ملفات تسليم المهام والمقترحات العملية لمعالجتها.....	4
4. خلاصة الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل تحفيز وتفعيل مركز كافراد.....	21
5. خاتمة.....	22

ملخص تنفيذي

في سياق انتخابي بصفتي المدير العام لكافراد، كلفني المجلس الإداري لقيادة التغيير التدريجي لكافراد مع الحفاظ على القيم الجوهرية للمؤسسين الأوائل.

يكشف التحليل أنّ كافراد يمر حاليا بفترة خمول راجع لعدم توافر نصوص مؤسسة كافية، بالإضافة إلى غياب في الموظفين ذوي الخبرة العلمية، والتأهيلية، والكفاءة، المخضرمين القادرين على النهوض بأنشطة ذات قيمة مضافة بالنسبة للدول الأعضاء. كما استنتج المجلس الإداري أن هذا الوضع المقلق من شأنه أن يحبط عملية تدفق المساهمات المالية القادمة من طرف الدول الأعضاء، والذي قد يؤدي بالتالي إلى تراكم على مستوى الديون الاجتماعية وكذا الديون تجاه مقدمي الخدمات للمؤسسة. ولهذا السبب، وبعد إذن وموافقة المجلس الإداري، بصفتي العضو الأعلى لكافراد وصاحب السلطة فيه، أفكر في إعادة إصلاح المنظمة البيروقراطية الإفريقية، وذلك ابتداء من جذورها ووصولاً إلى النقاط العليا، وأيضاً إعادة صياغة النصوص الأساسية، من أجل منحها طابعاً قانونياً، ومؤسسياً، وبشرياً، ومالياً يمكنها من الاستجابة بفعالية كبيرة لتحديات التحول العالمية، والرقمية، والذكاء للإدارات العمومية الإفريقية.

كلمات مفتاحية: إدارة عمومية فعالة، نشيطة ومرنة إفريقيا، كافراد، تحوّل ممنهج، هيكلي، نظامي، عالمي، رقمي وذكى للنشاط العمومي.

مقدمة

عقب انعقاد الدورة التاسعة والخمسين للجنة التنفيذية التابعة للمجلس الإداري لكافراد، في 9 يوليوز 2024، بالرباط (المملكة المغربية)، انتُخب المدير العام، الأستاذ كوفي ديودوني أسوفي، من دولة البنين، في نهاية انتخاب جرى على نحو صارم للغاية، تُوّج بالتصويت والموافقة من قبل المجلس الإداري، حيث حصل المدير العام الجديد على 14 صوتاً مقابل 7 أصوات لمرشح غامبيا و4 أصوات فارغة.

وقد كُلفت الهيئة التنفيذية الجديدة من طرف المجلس الإداري، الذي قام بتأجيل المصادقة على مشروع ميزانية يوليو 2024 – يونيو 2025، وبرنامج العمل للفترة ذاتها، بالاطلاع بهذه المهمة، على أن تُعرض النتائج في جلسة استثنائية افتراضية في نهاية شهر شتنبر أو بداية أكتوبر 2025. وفي هذا السياق، دعت رئيسة المجلس الإداري كلاً من المدير الجديد والسابق إلى مباشرة عملية تسليم المهام، وذلك بعد أن جرت مراسم التنصيب والتعيين الرسمية للمدير العام الجديد.

مراسم التنصيب والتعيين الرسمية

انعقدت مراسم التنصيب والتعيين الرسمية للمدير الجديد لمركز كافراد يوم الخميس 25 يوليو 2024، ابتداءً من الساعة الثانية بعد الزوال (14h00) بمقر كافراد بالرباط. وقد جرت هذه المراسم تحت الإشراف الفعلي لكل من سعادة السيدة الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي والإصلاح الإداري، ورئيسة المجلس الإداري، وبحضور عدد من أعضاء ديوان الوزير، وسفير البنين بالمملكة المغربية في الرباط، وممثلة عن وزارة الشؤون الخارجية والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين بالخارج، إلى جانب أربع شخصيات من مركز كافراد الذين انتقلوا خصيصاً من مدينة طنجة إلى الرباط للمشاركة في هذا الحدث الهام.

وعقب ذلك، تم الشروع في إجراءات تنصيب المدير العام الجديد لكافراد، تلتها جولة تعريفية داخل المقر الجديد لمركز كافراد بالرباط، وذلك بعد إلقاء كلمتين رسميتين من طرف كل من السيدة رئيسة المجلس الإداري والمدير العام الجديد لكافراد.

تسليم المهام الإدارية بين المديرين السابق والجديد

إثر انتهاء مراسم التنصيب والتعيين بمقر كافراد الجديد في الرباط، توجه المدير العام الجديد، ممثل الدول الأعضاء والمنظمة الحكومية الإفريقية، إلى مدينة طنجة. وقد انصبت الأشغال هناك على دراسة الملفات، وإجراء مراسم تسليم المهام، إلى جانب عقد اجتماع مع موظفي المركز.

1.2. ملفات تسليم المهام

وجه كلٌّ من المدير العام السابق والحالي موظفي مركز كافراد إلى تنظيم ملفات تسليم المهام وفقاً للتصنيف التالي:

1. الملفات الإدارية وإدارة الموارد البشرية (GRH)؛
2. الملفات المالية؛
3. الملفات التقنية والعلمية، والمشاريع قيد الإنجاز، بما في ذلك البرنامج العلمي للمركز؛
4. ملفات التعاون والشراكات؛
5. تقارير الأعمال والأنشطة؛
6. النصوص الأساسية لكافراد.

وقد تمت مراجعة هذه الملفات والتوقيع عليها من قبل كل من المدير العام السابق والجديد.

2.2. مراسم تسليم المهام أمام الموظفين

عُقد اجتماع رسمي حضره المدير العام السابق والجديد إلى جانب موظفي المؤسسة. وخلال هذا اللقاء، ألقى المدير العام السابق كلمته، تلتها مداخلة ممثلة الموظفين، ثم خطاب المدير العام الجديد.

وقد تخلّل الاجتماع تفاعلات وتبادلات بناءة بين المدير العام الجديد، بصفته ممثلًا عن كافراد، وبين كوادر المؤسسة.

وفي ختام اللقاء، تم تحرير محضر تسليم المهام والتوقيع عليه رسميًا من قبل الطرفين المعنيين، وفق الأصول المعتمدة.

3.2. اجتماع المدير العام الجديد مع الكوادر التابعة له

جاءت التبادلات بين المدير العام الجديد وموظفي المركز في سياق رسم معالم منهجية العمل الجماعي متعددة الثقافات، وتحديد قواعد العيش المشترك داخل المؤسسة. وقد أكد المدير العام على ضرورة ترسيخ ثقافة العمل المشترك في كافراد، مركّزًا على ثلاثية أساسية: القرب، والبراغماتية، والثقة، بالإضافة إلى اعتماد مبدأ التعاون الصريح والصادق كأساس للعلاقات المهنية داخل المنظمة.

3. دراسة الإشكالات الناشئة عن ملفات تسليم المهام والمقترحات العملية لمعالجتها

تواجه منظمة كافراد وضعًا معقدًا يتطلب اتخاذ تدابير جريئة لضمان تحول شامل وفعال. ومن خلال تحليل أولي لملفات تسليم المهام، يتبيّن أن المنظمة تمرّ بمرحلة من الجمود، تتجلى في عدد من أوجه القصور، من بينها:

غياب نصوص تأسيسية محدثة ومتكاملة؛

هيكل تنظيمي غير ملائم للمهام والتحديات الراهنة؛

نقص حاد في الموارد العلمية، من حيث الكم والنوع؛

غياب كفاءات مؤهلة للإشراف والمساهمة الفعّالة في تسيير أنشطة المركز بالتعاون مع الإدارة العمومية؛

الحاجة إلى مشاريع جذابة ومحفزة؛

عجز مالي واضح وتراكم في تأخر صرف أجور الموظفين؛

غياب وسائل لوجستية أساسية، مثل وسيلة نقل خاصة بالإدارة العمومية.

وفي جوهر الأمر، تكمن الإشكالية الأساسية في غياب الكفاءات المتخصصة في مجالات تدخل المركز، لاسيما في التدريب، والبحث العلمي، والاستشارة، والتوجيه. ويشمل هذا النقص أيضًا مجالات محورية مثل الإدارة العمومية، والحكمة الرشيدة، والدراسات الإفريقية، والعلاقات الدولية، والقانون الدولي.

وبناءً على هذا الواقع، فإن كافراد يُعاني من غياب الأطر القادرة على:

إجراء تحليلات دقيقة للوسائل والاحتياجات التدريبية؛

تصميم عروض تدريبية متكاملة تستجيب فعليًا لانتظارات المستفيدين؛

قيادة مشاريع قابلة للتطبيق وذات مردودية مالية واجتماعية؛

تنفيذ أنشطة مدرة للدخل؛

تنظيم البحث العلمي المرتبط بالتنمية لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة؛

مرافقة الدول الأعضاء في مسار التحولات الرقمية والبيئية؛

تقديم الإرشاد الضروري لإعادة رسم صورة الإدارة العمومية؛

تشخيص وبلورة أربعة أنظمة إفريقية أصيلة، وراسخة، وموجهة لتعزيز التنمية المستدامة والشاملة.

ويُجمع، بالإجماع والتوافق، على أنه لا يمكن لأية دولة أو منظمة أن تتطور في غياب الكفاءات والمواهب. ومن هذا المنطلق، فإن معالجة هذه الإشكالات بفعالية سيمكّن كافراد من ترسيخ وجودها كمؤسسة إفريقية نموذجية، فريدة من نوعها، وقادرة على قيادة التحديث والتحول الذكي للإدارات العمومية الإفريقية، وعلى التألق لاحقًا في الساحة الدولية.

1.3. التحول المؤسسي لكافراد

يتضمن ذلك تحديث الهيكل التنظيمي وتعزيز الأطر العلمية والخبراء.

1.1.3. تنشيط الهيكل التنظيمي لمركز كافراد : ضرورة لتعزيز قدراته المؤسسية والبشرية ولضمان إشعاعه العالمي

يعتبر الهيكل التنظيمي رسماً بيانياً يُظهر الهيكل الداخلي لأية منظمة أو شركة. ويمثل هذا الرسم الموظفين، والوظائف، والخدمات، والعلاقات الوظيفية والإدارية التي تربط بينهم، من خلال أشكال هندسية، غالباً ما تُرفق بصور أو معلومات اتصال أو رموز توضيحية، وتربطها خطوط مستقيمة أو منحنية.

يُبرز هذا الهيكل البنية التنظيمية لكيانٍ ما، سواء كان عامّاً أو خاصّاً، وطنياً أو دولياً. ويُعد أداة أساسية لتوضيح التسلسل الهرمي والمسؤوليات والتنسيق بين مختلف المكونات البشرية والتنظيمية داخل المؤسسة. وهذا يجعل من الممكن توضيح التسلسل الهرمي وموقع الأشخاص والمناصب والخدمات التي تشكل المنظمة.

وفي الواقع، على عكس أية منظمة أخرى، لا يوجد لدى كافراد مخطط تنظيمي دقيق¹. فالهيكل التنظيمي لـ كافراد:

غير واضح ومتناسق: نلاحظ أن اتفاقية إنشاء كافراد المؤرخة في 18 دجنبر 1967 قد نصت على هيكل تنظيمي، بينما نظام الموظفين الصادر في 1 يوليوز 2012 قد أقر هيكلًا تنظيميًا آخر لكافراد. ولم يتم تطبيق أي من الهيكلين التنظيميين لكافراد قط لضمان وضوح توزيع المسؤوليات والمهام داخل المنظمة.

¹ عادةً، لا تُعتبر اتفاقية إنشاء كافراد والنظام الأساسي للموظفين وثائق قانونية ملزمة لتضمين التفاصيل المتعلقة باختصاصات وتنظيم وسير عمل الإدارة العامة للمنظمة البيروقراطية الإفريقية. بل يتوجب اعتماد وثيقة قانونية أخرى منفصلة عن هذين النصين لتحديد هذه القواعد بشكل واضح.

ولإثبات هذا الاختلاف في الهيكل التنظيمي، يكفي الرجوع إلى أحكام النصين المذكورين. فوفقاً لأحكام المادة 12 من اتفاقية إنشاء كافراد:

"تعتبر الإدارة العامة هيئة تنفيذية لقرارات المجلس الإداري."

تُشكّل الإدارة العامة- التي تتبع المدير العام- الهيكل التنظيمي للمركز، وتتألف من:

1. إدارة البحوث، التدريب، والاستشارات.

2. إدارة التوثيق والنشر.

3. الإدارة الإدارية والمالية.

4. المراقبة المالية.

ويتم تحديد التنظيم الداخلي لكل إدارة بقرار من اللجنة التنفيذية بناءً على اقتراح المدير العام.

أما في نظام الموظفين (المادة 1.1.1 IV من الفصل الرابع – "التنظيم")، فقد نص على أن:

"يتم تنظيم المركز في شكل أقسام²، حيث يُدار كل قسم بواسطة رئيس قسم يعينه المجلس الإداري ويخضع مباشرة لسلطة المدير العام."

لذا، فمن الضروري إنشاء هيكل تنظيمي لمنظمة كافراد بحيث يكون واضحاً، ومتناسقاً وتحفيزياً. وللقيام بذلك، من الضروري اعتماد الهيكل التنظيمي لاتفاقية تأسيس كافراد وإثراءه، بعد ذلك، سنقوم بإنشاء الأقسام داخل الإدارات كما هو منصوص عليه في اتفاقية إنشاء كافراد.

غير ملائم لمجالات تدخل منظمة كافراد وتطوره.

وما هو أسوأ من ذلك، أن النوعين من الهياكل التنظيمية لم يتم تطبيقهما قط بسبب نقص في عدد الموظفين المؤهلين.

من نفس المنظور، تُعدّ مسألة تجديد الهيكل التنظيمي لمنظمة كافراد ضرورة ملحة، وذلك من خلال إحداث هيكل خاص بالتخطيط الاستراتيجي، والتحليل، والمتابعة والتقييم، والتدقيق التنظيمي، وكذا تطوير منظومة اتصالات داخلية فعالة وذات جودة عالية داخل الإدارة العمومية.

ويتحقق ذلك من خلال تشكيل فرق بحثية متخصصة، وإنشاء وحدات دراسات وفق محاور محددة، وإحداث نقاط اتصال رسمية (Points focaux) لكافراد داخل الوزارات، إلى جانب إنشاء مركز للذكاء الاقتصادي والرصد الاستراتيجي، في ظل عالم معولم واقتصاد معرفي أصبحت فيه المعلومة مورداً استراتيجياً حاسماً بالنسبة للمنظمات.

وفي هذا السياق، يقول ألان جويليه، أحد كبار المسؤولين في مجال الذكاء الاقتصادي (2007): "في عالم تُهيمن فيه سلطة المعلومة، يُعدّ حسن تدبيرها عنصراً أساسياً في دعم وتنمية مقاولاتنا، وينطبق الأمر نفسه على الدول التي تسعى للحفاظ على مستوى معين من السلطة والاستقلالية. وبالتالي، فإن أية دولة أو مؤسسة لا تأخذ بذلك ستجد نفسها حتماً في وضعية حرجة ومؤسفة."

² يُرجى الرجوع إلى الهيكل التنظيمي المنصوص عليه في النظام الأساسي لموظفي كافراد والمرفق في الملحق (1).

2.1.3. ضرورة ملحة لتعزيز القدرات البشرية لـ "كافراد"

تُمثِّل إدارة الموارد البشرية (التي تُعرف أحياناً بإدارة الرأسمال البشري) مجموعة الممارسات المُطبَّقة لتنظيم وتعبئة وتطوير العناصر البشرية المشاركة في أنشطة المنظمة. وتشمل هذه الموارد جميع العاملين باختلاف فئاتهم (عمال، وموظفون، وأطر) المنتمين للمنظمة، بالإضافة - وبشكل متزايد - إلى الأفراد المرتبطين بها عبر علاقات تبعية (مثل المقاولين الخارجيين أو المتعاقدين من الباطن، الذين يُعتبرون بحكم الواقع جزءاً من نطاق الموارد البشرية للمؤسسة).

ويُعد العنصر البشري ذو الجودة مادة أولية وأساسية حيوية لتطوير إفريقيا. فقد ظلت أعمال رواد نظرية الرأسمال البشري مثل "شولتز" (1961) و"بيكر" (1964) - الحاصلين على جائزة نوبل سنتي 1979 و1992 على التوالي - مرجعية بارزة في الدراسات المرتبطة بالتنمية. ومع ذلك، يرى "سبنس" (1973) أن استثمار الأفراد في رأسمالهم البشري يُعتبر وسيلة لإظهار مواهبهم أمام الشركات أكثر من كونه وسيلة لتنميتها. أما "لوكاس" (1988) و"رومر" (1990) و"بارو" و"لي" (1993)، فقد أثبتوا من خلال نماذج النمو الداخلي أن الاستثمار في الرأسمال البشري يُحفز نمو الرأسمال المادي، مما يقود بدوره إلى تحقيق النمو الاقتصادي.

لا يقتصر تأثير الرأسمال البشري على تعزيز النمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية فحسب، بل تشير التطورات الحديثة إلى أن جودة التعليم تلعب دوراً محورياً في تراكم المهارات وتطويرها (هانوشيك وويسمان، 2015). وفي هذا الإطار، قام عدد من الباحثين مثل بومول (2004، 2010) بتحليل الدور الحيوي للتعليم في تعزيز ريادة الأعمال والابتكار.

قدم بيل وآخرون (Bell, al. «2019») منظورا مختلفا إلى حد ما يؤكد على أهمية العوامل الاجتماعية والاقتصادية المساهمة في تراكم الرأسمال البشري. وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، فإن الرأسمال البشري يشمل كل من "مجموع المعارف، والمؤهلات، والكفاءات، والخصائص الفردية التي تُساهم في تحقيق الرفاه الشخصي، والاجتماعي والاقتصادي". "كما يعد الرأسمال البشري بمثابة ثروة غير مادية تقدم إضافة أو تساهم في تعزيز الإنتاجية، وإيجاد حلول مبتكرة، والقابلية للتوظيف³". يلعب الرأسمال البشري أيضاً دوراً حاسماً في التنمية الاقتصادية لبلد معين، مثلما يشير إلى كل ما يمتلكه الفرد من معارف، ومهارات، وكفاءات، وقدرات يكتسبها الشخص في حياته. ويستعمل في كثير من الأحيان في سياق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لوصف طرق الاستثمار في التعليم، والتدريب، وكذا صحة الأفراد القادرين على إنعاش النمو الاقتصادي وتحسين جودة الحياة. وفي الواقع، تعتمد كل منظمة على الموارد البشرية، لأنها تشكل القوة الأولى التي يمكن أن تستخدم الأصول الأخرى للمنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة وكذا الأداء العام. إنها جوهرية ووجودية وحيوية بالنسبة لأيّة منظمة، وهي جماعة بشرية مبنية على مشروع اجتماعي، ومجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية المنظمة بطريقة مهيكلية والتي يتقاسم أفرادها هدفاً مشتركاً. وبالتالي، فإن المنظمات تظهر للوجود عن طريق عمل جماعي منظم⁴.

صاحب الشركة الأمريكية لصناعية السيارات، هنري فورد (1863 - 1947)، فهم جيداً مدى أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة. وكتب بهذا الصدد: "خذوا كل ما أملك، لكن دعوا فقط رجالي، وسأبدأ

³(OCDE)، الاستثمار في الرأسمال البشري، OCDE، 1998: حول رفاهية الأمم: دور الرأسمال البشري والاجتماعي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)، 2001.

⁴يقترح ديسرومو (2015) تعريفاً أصبح شائع الاستخدام: "المنظمة هي التنسيق العقلاني لأنشطة عدد معين من الأشخاص لتحقيق هدف مشترك واضح، من خلال تقسيم العمل وتسلسل السلطة والمسؤوليات".

من جديد". وإذا كانت بعض المنظمات متميزة في أدائها ومبتكرة، فذلك حتما راجع إلى العامل الذي يميزها، وهو توفرها على موظفين ذوي كفاءات عالية يمتلكون أفضل الخصائص (القدرات الفريدة⁵ والخبرات)، وهُمْ حَذِقُونَ فِي تَدْبِيرِ الْأُمُورِ. ومن أجل التوفر على موارد بشرية بجودة عالية، ورائدة في مجال التنمية، من الواجب تكوينهم، وتدريبهم بشكل جيد جدا. فقط النساء والرجال الذين تلقوا تدريباً عالي المستوى، ويتمتعون بمؤهلات عالية، وقدرات تنظيمية قوية، ومتحمسون وملتزمون، من يمكنهم أن يشكلوا الموارد البشرية الأنسب للتنمية. ويعتبر الاستثمار في التعليم، والتدريب المهني، والأمن الغذائي والتغذية أمراً مهماً لتكوين قاعدة متينة تخول ضمان النمو الاقتصادي الشامل والمستدام، ومن الضروري التأكيد على الدور المركزي لرأس المال البشري في عملية التنمية الاقتصادية، فهو الدعامة الأساسية، للزيادة في نسبة الإنتاجية وتعزيز ثقافة الابتكار، والإدماج الاجتماعي. ومن خلال الاستثمار في التعليم والتدريب، يمكن للدول أن تُكوّن قوة عاملة مؤهلة وقادرة على التكيف مع التطورات الاقتصادية والتكنولوجية في ظل سياق اقتصادي كلي غير مؤكد. وانطلاقاً من هذه الحقيقة، فإن إنشاء مركز كافراد يجد مبرره، ويتعين عليه أن يحرص على ملاءمة برامجه التكوينية مع احتياجات التنمية. ونتيجة لذلك، يتعين على كافراد "استقطاب المواهب والاحتفاظ بها" من أجل تغطية جميع مجالات تدخلها وضمان رؤيتها وتأثيرها العالمي. وإن مهمة كافراد، التي تعد ضرورية للغاية بالنسبة للدول الأعضاء ولتحقيق رؤية الاتحاد الإفريقي 2063، تتطلب تعبئة الموارد البشرية العلمية من الناحية الكمية والنوعية والجغرافية. وفي الواقع، فإن إعادة تأهيل الهيكل التنظيمي يتطلب الإلحاح على تزويد كافراد بموظفين علميين مؤهلين تأهيلاً عالياً وقادرين على المنافسة مع ملفات جغرافية متنوعة ومتعددة التخصصات. ومن المفيد التأكيد على أن مهمة كافراد ومجالات تدخله، فضلاً عن تطور السياق الدولي والإفريقي، وتحولات تحديات الإدارة العمومية والحكامة، تتجاوز بكثير القدرات البشرية الحالية للمنظمة الإفريقية.

يضم كافراد أربعة (4) موظفين من الفئة المهنية يقومون بمهام مساعدين دون أن يشغلوا هذه المناصب رسمياً. وتستعين المنظمة الإفريقية بخدمات خمسة (5) موظفين من الفئة الإدارية وموظفين اثنين (2) أحدهما يقوم بأعمال الصيانة والآخر يعمل كساعي. أما المراقب المالي فهو خبير مُعار من طرف حكومة المملكة المغربية. فعلى سبيل المثال، بالإضافة إلى أن المناصب الأكثر أهمية غير الموجودة، فإن مناصبي كاتب المدير العام وأمين المكتبة يظلان شاغرين. ونتيجة لذلك، فإن كلا من إدارة المراسلات ومكتبة كافراد تعاني من الإهمال والتقصير.

ينصّ نظام العاملين بكافراد على تصنيف الموظفين إلى فئتين رئيسيتين:

1. الفئة المهنية⁶ (الاختصاصيين)

2. الفئة الإدارية

يوضح الجدول أدناه وضع موظفي كافراد.

⁵القدرات الفريدة: المهارات المميزة للمنظمة هي المعرفة والخبرة التي تمكنها من التمييز بشكل كبير ومفيد ومستدام عن المنظمات المنافسة. ويُشار إليها أحياناً باسم "مناطق التميز".

⁶الفئة التي تسمى "المهنية"، المسؤولة عن تصميم وتنفيذ البرامج العلمية للمركز (المادة 11.1.1 من تنظيمات موظفي كافراد).

الرقم	الاسم	المنصب الحالي	الشهادة	الرتبة	الراتب الأساسي بالدولار الأمريكي	تاريخ بدء الخدمة	الأقدمية
الموظفون المهنيين							
1	السيدة حسناء الدعليتي	مسؤولة إدارية ومالية	ماستر في قانون الأعمال	ف.9/1	1686,31	دجنبر 2009	15 سنة
2	السيدة مارييت نيمبو	مساعدة في التدريب والبحث	ماستر في إدارة المنظمات	ف.5/1	1500,08	أكتوبر 2011	13 سنة
3	السيدة نجاة يعيش	مساعدة المدير العام	شهادة مترجمة محلفة	ف.4/2	1818,42	نوفمبر 2008	16 سنة
4	بسمة بوزياني	مساعدة مكلفة بالتواصل والعلاقات العامة	شهادة في التسويق والعمل والتجارة	ف.1/1	1303,65	يناير 2020	4 سنوات
موظفون إداريون - خدمات عامة							
1	السيدة دنيا طاهر	مساعدة السيد المكلف بالبروتوكول	إجازة في القانون الخاص	ج.3/7	1211,70	غشت 2006	18 سنة
2	السيدة مريم ج. الطويل	المكلفة بقسم "إدارة الجلسات"	إجازة في القانون الخاص	ف.3/7	1211,70	مارس 2007	17 سنة
3	السيد أسامة بنقاسم	عون محاسب بالنيابة	شهادة السلك العالي للدراسات المتخصصة في المالية والتدقيق	ج.8/4	859,01	يناير 2013	11 سنة

				ومراقبة التسيير			
4	السيد عزيز بن دكالي	مكلف بالبروتوكول	إجازة في البيولوجيا	ج.4/5	898,59	يوليوز 2017	7 سنوات
5	السيد زكريا الصادق	مساعد في تكنولوجيا المعلومات والتواصل	ماستر في إدارة الأعمال، خيار نظام المعلومات	ج.1/5	806,92	يناير 2020	4 سنوات
الموظفون المسؤولون عن الصيانة							
1	السيدة فاطمة ن. أمتوت	عاملة نظافة	دون شهادة		240,00	1997	27 سنة
2	السيد بوطاهر بن عبد الله	عامل توصيل	دون شهادة		250,00	1997	27 سنة
الموظفون المنتدبون من قبل حكومة المملكة المغربية							
1	السيد يوسف بلحوسين	مراقب مالي، خبير منتدب من قبل حكومة المغرب			504,72		

المصدر: جدول تم إعداده بناءً على بيانات من ملفات إدارة الموارد البشرية والإدارية في كافراد، غشت 2024.

يتبين من هذا الجدول أن العدد الحالي لموظفي كافراد غير كافٍ من حيث الكم والكيف على حد سواء، إذ يفتقر المركز إلى كبار الخبراء العلميين القادرين على العمل في صميم تخصصاته الأساسية، والتي تشمل: التكوين، وهندسة التدريب، والهندسة البيداغوجية، وتصميم أنظمة التدريب، وتقييم فعالية البرامج التدريبية، والبحث العلمي، والاستشارات، والنشر، وإدارة المكتبات، وتقديم المشورة، وتحديث وتحويل العمل الحكومي، والسياسات العمومية، ومهن الدبلوماسية الحديثة، والابتكار في خدمة الإدارة العمومية.

فمن غير المتصور إنشاء مركز تكوين يخلو من كوادر متخصصة في هندسة التكوين. كما يعاني كافراد من نقص في التنوع الجغرافي والتخصصي والوظيفي بين أعضاء فريق العمل، مما يؤثر سلباً على أدائه وقدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية. هذا الانعكاس محكم ومهني ويتناسب مع السياق الدبلوماسي والإداري الرسمي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المجلس العلمي المنصوص عليه في المواد من 19 إلى 21 من اتفاقية إحداث كافراد غير موجود حتى الآن⁷، وكذا اللجنة الاستشارية الدولية، التي لم يتم تفعيلها بعد، تظل غائبة عن الهيكل التنظيمي. كما يُعد غياب المجلس العلمي حرماناً للمدير العام من هيئة علمية حيوية يُفترض أن:

“نناقش مشروع البرنامج العلمي لكافراد قبل أن يعرضه المدير العام على المجلس الإداري، كما تدرس شروط تنفيذ البرنامج والمنهجيات الواجب اتباعها، وبشكل عام، كل الإجراءات الكفيلة بضمان السير العلمي السليم للمركز”. هذا النقص يُضعف القدرة على اتخاذ القرارات العلمية الرصينة ويعيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ويترتب عن ذلك أن البرامج العلمية لكافراد لا يمكن صياغتها وتنفيذها بالمهارة والخبرة المطلوبتين. ومن ثم يتضح أنه بالموارد البشرية الحالية، فإن كافراد غير قادر على تطوير وإدارة مشاريع علمية وتقنية جذابة ومبتكرة، قادرة على إقناع الدول الأعضاء، والشركاء الفنيين والماليين، بضرورة دعم أهداف المنظمة ماليًا.

بالإضافة إلى ضمان التدبير الفعال والناجع، وتفعيل المجلس العلمي واللجنة الاستشارية الدولية، من الضروري وضع خطة لتعبئة الموارد البشرية العلمية ذات الكفاءة العالية، بهدف شغل المناصب الشاغرة وسد الخصاص في الأطر، وهو ما يُعيق تنفيذ أنشطة كافراد. وقد يُشكل اللجوء إلى خبراء مُعارين لكافراد من طرف الدول الأعضاء والمنظمات الدولية الراحبة في ذلك، أحد الحلول الممكنة لتنشيط عمل المنظمة.

إن تنوع وتعدد تركيبة الطاقم العامل في منظمة كافراد، من حيث الخلفيات التخصصية والانتماءات الجغرافية، يمكن أن يُسهم في تعزيز تجذُر المنظمة داخل الدول الأعضاء، وبالتالي في إشعاعه على المستوى الإفريقي والعالمي.

كما أن عملية توظيف مدروسة ومفتوحة على نطاق واسع من خلال إعلان دولي عن الترشيحات، تشكل في حد ذاتها حملة تواصلية وفرصة لتعزيز حضور كافراد على الساحة الإعلامية. وفي هذا الإطار، من المعروف أن عملية تعيين المدير العام الجديد وانتخابه يوم 9 يوليوز 2024 من طرف المجلس الإداري، قد لقيت صدى إعلامياً واسعاً. ويُعتبر هذا المسار، في جوهره، بمثابة حملة لإعادة تأهيل صورة المركز وتعزيز مكانته لدى الرأي العام، وفي وسائل الإعلام، وشبكات التواصل الاجتماعي وعلى الصعيد العالمي.

7 المادة 19: التكوين

يتألف المجلس العلمي من ثلاثة أعضاء على الأقل وخمسة على الأكثر، يُعينهم المجلس الإداري بناءً على ترشيح من اللجنة التنفيذية، من بين المختصين الذين لا ينتمون إلى طاقم المركز، والذين يتمتعون بكفاءة معترف بها في مجال الإدارة العمومية في إفريقيا.

يتم تعيين الأعضاء لمدة أربع سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة فقط. ويتم كل سنتين استبدال نصف الأعضاء المعيّنين وفق هذه الآلية.

المادة 20: يجتمع المجلس العلمي مرة واحدة في السنة تحت رئاسة المدير العام للمركز. ويشارك في أشغاله مدير البحث والتكوين والاستشارة، إلى جانب باقي أعضاء الطاقم العلمي للمركز الذين تتم دعوتهم من طرف المدير العام.

المادة 21: يتداول المجلس العلمي بشأن مشروع البرنامج العلمي لمركز كافراد قبل أن يعرضه المدير العام على المجلس الإداري. كما يدرس شروط تنفيذ البرنامج وأساليب العمل الواجب اتباعها، وبصفة عامة، كل التدابير الأخرى الكفيلة بضمان حسن سير العمل العلمي داخل المنظمة.

ورغم ذلك، فإن كافراد يعيش مفارقة واضحة: إذ إن أجور⁸ موظفيه، بما في ذلك أجر المدير العام بصفته رئيساً لمنظمة دولية بكل ما تحمله هذه المسؤولية من أعباء وتبعات واعتبارات تتعلق بالسمعة والتمثيلية، تبقى غير كافية مقارنة بتكاليف المعيشة في المغرب، وبالمعايير المعتمدة في منظومة الأمم المتحدة، وبحجم المهمة الموكلة إلى المنظمة. **على سبيل المثال، في الأمم المتحدة، يتقاضى المدير الأول (D2) السُّلم 1، 267,212 دولاراً أمريكياً وفي السُّلم 10، 317,475 دولاراً أمريكياً.**

يتقاضى مدير D1 في السُّلم 1، 240,276 دولاراً أمريكياً، وفي السُّلم 13، 299,119 دولاراً أمريكياً؛ ويبلغ راتب وكيل الأمين العام 351,729 دولاراً أمريكياً، بينما يبلغ راتب الأمين العام المساعد 326,546 دولاراً أمريكياً. في منظمة العمل الدولية يتقاضى الموظف من الفئة D2 في السُّلم 1 على إجمالي 154,212 دولار أمريكي، وفي السُّلم 10 على إجمالي 186,038 دولار أمريكي؛ يتقاضى مدير D1 137,890 دولاراً أمريكياً في السُّلم 1 و174,415 دولاراً أمريكياً في السُّلم 13.

أما في المجموعة الاقتصادية لدول غرب إفريقيا (ECOWAS)، يتقاضى المدير الأول D1 ما بين 81,435.54 دولار أمريكي و128,488.99 دولار أمريكي.

ورغم ذلك، لا تستطيع منظمة كافراد تحمل تكاليف دفع هذه الرواتب الضئيلة. وبالتالي، فإن الوضع المالي لكافراد ليس من النوع الذي يجذب أو يحتفظ بالمواهب التي ستكون على قدر المهمة الموكلة إليها. وصحيح أن كافراد يعانون من صعوبات مالية، ولكن هذا لا ينبغي أن يشكل عائقاً أمام تعبئة الموارد البشرية ذات الجودة. وفي الواقع، فإن توافر قوة عاملة ذات مهارات عالية وخبرة كافية يمكن أن يساعد في نشر استراتيجيات مبتكرة لتعبئة الموارد المالية وإقامة شراكات استراتيجية مفيدة لكافراد. وإذا كان التوظيف مكلفاً بالنسبة للمنظمة، فإن عدم توفر الموظفين ذوي المؤهلات المناسبة يكلف أكثر بكثير.

وعلى ضوء مهمته ومجالات تدخله، ولأغراض توضيحية وغير حصرية، يجب على كافراد تطوير مهارات داخلية في الأندراغوجيا (علم تدريب الأشخاص الراشدين)، وعلم التربية التكنولوجية، وهندسة التكوين، والهندسة التربوية، وهندسة نظام التدريب، وتحليل احتياجات التدريب، وتصميم برامج التكوين، وتنفيذ وتقييم فعالية برامج التكوين من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، وهندسة التكوين، وتطوير أدوات إدارة الموارد البشرية (GRH)، واستراتيجيات الموارد البشرية، والتدقيق الاجتماعي، وتحسين أداء الموارد البشرية، وذكاء الأعمال، وتحليل الأحداث الدولية، والصياغة القانونية والإدارية والدبلوماسية، والمفاوضات والاتصالات، ...

إن التدبير الاستباقي للوظائف والكفاءات (GPEC) أمر ضروري في سياق التقدم السريع للمعرفة ونظرية القدرات الديناميكية...

المدير العام الجديد هو قائد سيتم تعزيزه بفريق متقدم تقنياً

لقد أظهر المدير العام الجديد قيادة تحويلية، ومرنة، وقابلة للتكيف، وقوية، وأصيلة، وأخلاقية، وتشاركية، ورؤيوية، وملهمة، وتعبئية، وظرفية، وطارئة. ولكن القائد لا يحقق الأهداف ويحصل على النتائج المتوقعة إلا من خلال فريق عمل مستعد جيداً وكفاءً وتحفيزي وعازم على تحقيق أهداف المنظمة.

⁸إن **الأجر المالي الحالي** للمدير العام لا يستند على أي أساس قانوني. فلا توجد أية وثيقة صادرة عن مركز كافراد تُحدد سلم الأجور الخاص بالمدير العام، ولا تعويضاته عن السكن، ولا امتيازاته الأخرى. ويتم تطبيق نظام الأجور المخصص للموظفين المهنيين على المدير العام. وبالتالي، هناك فراغ قانوني يتعين سدّه في هذا الصدد.

إن القيادة في الواقع هي القدرة على بلورة الأفكار والرؤية، والعيش وفق القيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤية، والتأثير على الآخرين لتوجيه سلوكهم، واتخاذ القرارات الصعبة، وخاصة في مجال الموارد البشرية. فبالنسبة لنويل تيشي، تتكون القيادة من القيام، من خلال أشخاص آخرين، بعمل ما لم يكن ليحدث في غياب القائد. وفي عالم اليوم، لا يتحقق هذا الهدف إلا بشكل أقل من خلال القيادة والسيطرة، وأكثر فأكثر من خلال تغيير عقلية الناس، وبالتالي تغيير سلوكهم. واليوم، القيادة تعني القدرة على حشد الأفكار والقيم التي تعمل على تنشيط الآخرين.

"يشمل نظام القيادة جميع العمليات الاجتماعية (كالقيادة، والتواصل، والتحفيز، والتكوين) التي تهدف إلى التأثير الإيجابي على أعضاء المجموعة، بحيث يقدم هؤلاء تعاونهم الفعّال لتحقيق الأهداف التنظيمية"⁹.

وقد حدد وارن بنس (Warren BENNIS) (1925-2014) أربع خصائص تميز أفضل المنظمات:

1. إدراك الأفراد لأهميتهم إلى جانب القائد؛
2. أهمية المعارف والمهارات في أداء العمل؛
3. إحساس كل فرد بانتمائه إلى كيان موحد؛
4. كون العمل بحد ذاته محفزًا ومثيرًا للشغف.

3.3. صعوبات مالية قابلة للتجاوز

كان تنفيذ برنامج العمل الذي وافق عليه مجلس إدارة كافرد الأخير في سنة 2023 ضعيفًا للغاية بسبب الغياب الفعلي للموارد اللازمة لتحقيق الأهداف التي تم تحديدها في البداية خلال الدورة الأخيرة للمجلس الإداري. وتم إعطاء الأولوية بشكل خاص لأنشطة التعاون والعمل الجماعي وحل القضايا الاجتماعية المتعلقة، من بين أمور أخرى، بمعاملة الزبناء.

إن الوضع المالي لكافرد مثير للقلق. وقد أكد المجلس الإداري على ذلك بكل وضوح خلال دورته العادية التاسعة والخمسين المنعقدة في الرباط يوم 9 يوليوز 2024 وأوصى باتخاذ إجراءات عاجلة لتجنب الأسوأ بالنسبة للمنظمة الإفريقية. وإذا كان كافرد اليوم مؤسسة قادرة على التكيف مع التطورات في العالم وفي إفريقيا، فمن الجدير بالذكر أنه، مثل معظم المنظمات الإقليمية الإفريقية التي تواجه الكأبة المستمرة للوضع الاقتصادي العالمي وعواقب أزمة كوفيد-19، فإنها تعرض صورة سريرية تتطلب اهتمامًا مستدامًا وتعبئة نشطة بالنسبة لجميع الدول الأعضاء والشركاء الاستراتيجيين.

خلال السنة المالية الحالية، سددت عدة بلدان مساهماتها، مما أدى إلى كسر حلقة المتأخرات المتراكمة خلال السنوات المالية السابقة. وهذه فرصة لنا لنشكرهم ونشجع الدول الأخرى على القيام بالمثل. ومع ذلك، فإن كافرد متأخر في سداد مساهماتها وتتراكم عليه ديون كبيرة.

إلى غاية 31 يوليوز 2024، بلغ إجمالي المتأخرات في مساهمات الدول الأعضاء تجاه مركز كافرد مبلغاً قدره 5.359.349,20 دولارًا أمريكيًا، بينما بلغت ديون المؤسسة تجاه الموظفين 322.221,20 دولارًا، وديونها تجاه المزودين 54.898,73 دولارًا، أي ما مجموعه 377.119,93 دولارًا من الديون. وتمثل الديون الاجتماعية ما يعادل سبعة (7) أشهر من الأجور غير المدفوعة.

⁹مارسيل لافلام، الإدارة: المقاربة النظامية، نظرية وحالة، الطبعة الثالثة، محرر غايتان مورين، شيكوتيمي، 1981.

وفي نفس التاريخ، فإن جمهورية البنين والمملكة المغربية فقط هما الدولتان الوحيدتان اللتان سددتا مساهماتهما السنوية في الآجال المحددة.

غير أن تحليل هذه الصعوبات المالية يُظهر أنها ناتجة بالأساس عن تراكم متأخرات المساهمات، وعدم انتظام سداد المساهمات السنوية من قبل الدول الأعضاء، وخاصة عن عجز المنظمة عن تنويع مصادر تمويلها ومداخيلها الناتجة عن أنشطتها وخدماتها المقدمة للمستفيدين.

فريق مؤهل بشكل جيد، يعمل في إطار روح التميز والأداء تحت قيادة تحويلية، ملهمة، أصيلة ورؤيوية، قادر على إقناع الدول الأعضاء بالقيمة المضافة التي تقدمها المنظمة من حيث التكوين، وتعزيز قدرات الفئات المستهدفة، والبحث، والاستشارة، ومرافقة تنفيذ الإصلاحات وتحسين عملية اتخاذ القرار.

بعبارة أخرى، من الضروري الاستثمار في الموارد البشرية لمركز كافراد لضمان رؤيته وجاذبيته. ووفقاً لسعادة السيدة رئيسة المجلس الإداري، فإن مركز كافراد سيحقق أرباحاً إذا نجح في خلق قيمة مضافة مقنعة للدول الأعضاء.

وبالتالي، فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المركز هو:

- (1) تنفيذ خطة عمل جريئة ومستدامة مالياً.
- (2) التحسين المستمر لجودة خدماته من خلال بلورة علاقة الثقة بين الفاعلين والاستجابة بشكل ملموس للاحتياجات التي تعبر عنها الدول الأعضاء. إن الاستماع والقرب والبراغماتية والثقة كلها عوامل يجب أن تمكن المنظمة الإفريقية من إعادة اكتشاف الروح التي أنشئت بها في سنة 1964 وإثبات قدرتها الحالية على مواجهة تحديات التحولات العالمية في إفريقيا وفي الإدارة العمومية. اليوم أكثر من أي وقت مضى، تحتاج إفريقيا إلى كافراد متجددة، إلى صيغة جديدة لكافراد.

4.3. إن تنفيذ أنشطة كافراد يعوقه نقص المركبات والمعدات

بما أن وسيلة نقل المدير العام المنتهية ولايته تعرضت لأضرار بالغة وأصبحت غير قابلة للإصلاح بعد حادث مروري، فإن السلطة التنفيذية في كافراد لم تعد تملك أية وسيلة للنقل.

5.3. نقل مقر كافراد من طنجة إلى الرباط، ضرورة حيوية لتعزيز رؤية وسمعة المنظمة الإفريقية.

لقد كان الطابع الدولي والمتعدد الثقافات لمدينة طنجة بلا شك عاملاً مفضلاً لاختيارها كمقر لكافراد. ولكن اليوم، المبنى الذي يضم مقر المركز يشغله بوضوح هيكل آخر يُدعى "تيكنوبارك". لا توجد أية لافتة تشير إلى مركز كافراد، ولا شيء يدل على أن هذا هو مقر المركز. ولا أحد يعرف مكان مقر مركز كافراد في طنجة. وهذه الوضعية الجغرافية تُلحق الضرر بصورة المنظمة، ووضوحها، وسمعتها على المستوى القاري. كما أن مكاتب المركز قديمة وغير مناسبة لأداء عمل فكري ذي مستوى رفيع.

علاوة على هذا، فإن مكتب المدير العام مفتوح على الطرق، ما يسمح بدخول ضجيج المارة وأبواق السيارات. وإذا كان الموظفون يتأقلمون مع هذه الظروف رغم مخاطرها على صحتهم وسلامتهم المهنية، فإن الباحثين والخبراء والأكاديميين، وحتى وزراء الوظيفة العمومية للدول الأعضاء والشركاء والمسؤولين الذين يزورون المركز، قد يصابون بالاستياء إزاء ذلك.

بالإضافة إلى ذلك، فإن مركز كافراد هو منظمة دولية تتمتع بامتيازات وحصانات دبلوماسية تشمل حصانة مقراتها وأموالها وممتلكاتها. ولذا، ينبغي على المؤسسة ألا تشارك مبناها مع هيكل آخر.

ونظراً لجميع هذه الأسباب، قرر المجلس الإداري منذ سنة 2007 نقل المقر الرئيسي إلى مدينة الرباط، عاصمة المملكة المغربية، بهدف تعزيز: الرؤية المؤسسية، والحضور الاعتباري للمنظمة. وفي ختام الدورة التاسعة والخمسون المنعقدة بتاريخ 9 يوليوز 2024 بالرباط، قامت كل من اللجنة التنفيذية والمجلس الإداري لكافراد، المكون من وزراء أو ممثلي¹⁰ الدول الأعضاء المكلفين بالتكوين والبحث في الإدارة العمومية، بانتخاب الدكتور كوفي ديدوني أسوفي مديراً عاماً جديداً لهذه المنظمة البيحكومية الإفريقية. كلف المجلس الإداري المدير العام الجديد بتنفيذ عملية نقل المقر الرئيسي للمنظمة من طنجة إلى الرباط، للاستفادة من:

- ✓ القرب الجغرافي من المؤسسات الحكومية والدبلوماسية المغربية.
- ✓ التفاعل المباشر مع البعثات الدبلوماسية الأجنبية.
- ✓ الاندماج في المحيط المؤسسي للعاصمة الإدارية.

يجدر التذكير بأنه في الدورة الخامسة والأربعون للمجلس الإداري، بتاريخ 20 يونيو 2007، اتخذ المجلس قراراً بنقل مقر مركز كافراد إلى الرباط، وكلف المدير العام آنذاك والحكومة المغربية بالعمل على ترتيبات هذا النقل. وفي هذا الإطار، قرر المجلس الإداري أيضاً دراسة حقوق الموظفين والحفاظ عليها بشكل فردي، مع تحديد أن يتم النقل خلال شهري أبريل ومايو 2008.

ومع ذلك، وقبل هذا القرار، فقد أعرب خلال الدورة الرابعة والأربعين للمجلس الإداري لمركز كافراد، التي عُقدت في الرباط (المغرب) بتاريخ 29 يونيو 2006، عن قبول مبدأ نقل مقر المركز من طنجة إلى الرباط، مع توصيته بإجراء دراسة معمقة حول التداعيات البشرية والاجتماعية والمالية والقانونية لهذا النقل، لتعرض على اجتماع المجلس الإداري المقبل. وقد أُجريت هذه الدراسة، مما أتاح للمجلس الإداري اتخاذ قرار النقل في الدورة الخامسة والأربعين.

هذا القرار الصادر عن الهيئة العليا لمركز كافراد، والذي لا يزال ينتظر التنفيذ، يستلزم إعادة صياغة النصوص الأساسية للمركز ويتضمن تبعات مالية للموظفين من حيث تعويضات النقل والترتيب في الرباط.

ويجدر التذكير بأن الدورة الخامسة والأربعين للمجلس الإداري، التي انعقدت في طنجة بتاريخ 20 يونيو 2007، قد أقرت الدراسة المتعلقة بنقل مقر مركز كافراد من طنجة إلى الرباط. وقد أظهرت هذه الدراسة (DG.1/2007، الوثيقة رقم 10) بشكل كافٍ الحاجة الملحة والضرورية لنقل مقر المركز إلى الرباط بهدف تعزيز وضوحه وسمعته.

فطابع مركز كافراد الدولي يقتضي أن يخدم جميع المستفيدين من أنشطته.

وعلاوة على ذلك، فإن مركز كافراد يخدم جميع الدول الإفريقية، ويجب أن يقع مقره في مكان يسهل عمله، ويسهل الوصول إليه، ويعزز حضوره عبر القارة الإفريقية. وعند مقارنة طنجة بالرباط، يتبين أنه في الرباط:

¹⁰اقرأ المادة 7 الفقرة 1، أ من اتفاقية إنشاء كافراد.

- سيكون من السهل على مختلف المشاركين في اجتماعات كافراد الوصول إلى مقره وذلك بفضل قربيه من مطار الرباط والدار البيضاء الدوليين؛
- سيكون لدى كافراد اتصال ميسر مع الإدارات والتمثيلات الدبلوماسية والمؤسسات الإقليمية والدولية التي تتخذ من الرباط مقرا لها؛
- سيستفيد كافراد من الخبرة الوطنية الكبيرة للباحثين والأساتذة والموظفين المدنيين العاملين في الرباط؛
- سيكون مشروع كافراد أكثر وضوحًا على المستوى الوطني والدولي. وسيكون لديه اتصال مباشر ويسير مع الزوار القادمين إلى المغرب، ومع الشركاء الآخرين من مختلف البلدان. تعتبر مدينة الرباط بالنسبة لكافراد أكثر إثراءً وملاءمة لعمله، مقارنة بطنجة.

باختصار، فإن نقل مقر مركز كافراد إلى الرباط ستترتب عنه آثار على الموظفين المغاربة المقيمين في طنجة مع عائلاتهم، وكذا على مدينة طنجة نفسها. ومع ذلك، ومن أجل تعزيز وتجدير تأثير أنشطة المركز على مستوى المغرب، وعلى مستوى إفريقيا والعالم أجمع، فإن مدينة الرباط هي الخيار الأمثل لاستضافة مقر المركز. وينبغي إيجاد حل للموظفين المغاربة الذين لا يستطيعون الانتقال إلى الرباط، ويُعد التعويض المالي هو الحل الأنسب لهذه الحالة.

6.3. إعادة صياغة النصوص الأساسية لمركز كافراد بهدف تعزيز وضعه كمنظمة دولية، وتزويده بكل السمات والصفات ذات الصلة.

يخضع مركز كافراد للنصوص التالية:

- اتفاقية إنشاء كافراد المؤرخة في 18 دجنبر 1967، المعدلة بموجب التعديل الأول الذي أجراه المجلس الإداري في 22 نونبر 1985 في اجتماعه الاستثنائي في طنجة، الذي ألحق به البروتوكول المالي الذي يحدد مقياس مساهمات الدول الأعضاء حسب الفئة، أي أربع (4) فئات من البلدان؛
- اتفاق المقر بين المركز الإفريقي للتدريب الإداري والبحث من أجل الإنماء (كافراد) والمملكة المغربية بتاريخ 17 يوليوز 1970؛
- دخلت تنظيمات موظفي كافراد حيز التنفيذ في 1 يوليوز 2012؛
- التنظيمات المالية والمحاسبية لكافراد بتاريخ 23 نونبر 1985
- التنظيمات الداخلية للمجلس الإداري المعتمدة في ماي 1974.

لقد تم تعديل هذه النصوص المختلفة عدة مرات بموجب قرارات المجلس الإداري، غير أن بعضها لم يُدمج أو يُدرج في النص الأساسي المعني. فعلى سبيل المثال، تنص اتفاقية الإنشاء ونظام موظفي مركز كافراد على أن مقر المركز في طنجة، في حين أن عدة قرارات من المجلس الإداري قد نقلت مقر المركز إلى الرباط. أما الحل القانوني المناسب فيتمثل في قيام المجلس الإداري بإجراء تعديل رسمي على اتفاقية الإنشاء، ونظام الموظفين، وغيرها من الوثائق النظامية للمركز التي تشير إلى أن مقر مركز كافراد في طنجة. وبالمثل، ينبغي أن يُحدد الهيكل التنظيمي لمركز كافراد بوضوح في النصوص الأصلية للمؤسسة.

وزيادة على هذا، لا تتوفر الإدارة العامة لمركز كافراد على أي نص قانوني يحدد تنظيمها وطريقة عملها، وهذا الفراغ القانوني يجب معالجته.

لا يزال الوضع القانوني للمدير العام من حيث الحقوق والالتزامات ونظام المسؤولية وشخصيته الدولية الأولى (كموظف رئيسي¹¹) غير محدد في النصوص الأساسية للمنظمة. كما أن معايير توظيف المدير العام وامتيازاته غير محددة في أي من النصوص.

لذلك، فإن إعادة قراءة هذه النصوص المؤسسة¹² ستكون من منح مركز كافراد كافة صفات المنظمة الدولية؛ وتزويده بوضع خاص؛ وتكييف مهمته مع تطور بيئته وكذا مع التحولات في النشاط العمومي على مستوى الدول الأعضاء؛ وزيادة المساهمة السنوية للدول الأعضاء؛ وتحديد وضعية الموظفين (دائمين أو غير دائمين) من حيث الامتيازات والالتزامات؛ وكذا مراجعة رواتب الموظفين بالزيادة؛ وإنشاء نقاط الاتصال الخاصة بمركز كافراد داخل الوزارات؛ وتأسيس اللجنة الاستشارية الدولية للمدير العام؛ وإصلاح "التكوين المستمر لمركز كافراد" من خلال تحديد طرقه، وشروط الالتحاق، والقيمة القانونية للشهادات والدبلومات الصادرة عن المركز؛ إلى جانب إعادة تنظيم علاقات المركز مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية، والاتحاد الإفريقي، والأمم المتحدة، بالإضافة إلى شركائه الاستراتيجيين...

7.3. عناصر تخطيط تشخيص مركز كافراد: تحليل SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف
• أول مؤسسة حكومية دولية إفريقية في مجال الإدارة العمومية والحكامة • دعم من الحكومة المغربية • مفهوم مركزي، هو الحكامة العمومية المسؤولة، بما يتماشى مع توقعات الفاعلين الوطنيين • سمعة جيدة • خبرة طويلة وخبرة متنوعة • إدارة عامة تحظى بثقة المجلس الإداري • مدير عام جديد يتمتع برؤية ثاقبة وخبرة واسعة في المجال • الرؤية الجديدة للمدير العام الجديد والتي أقرها المجلس الإداري • مقر جديد وأكثر راحة في الرباط.	• النصوص الأساسية يتم تعديلها بانتظام بموجب قرارات المجلس الإداري، ولكن هذه التعديلات لا يتم دمجها في النصوص الأصلية • عدم القدرة على قراءة المخطط التنظيمي • عدم وجود شكيليات في إعداد القرارات من قبل المجلس الإداري • عدم وجود مدونة سلوك للموظفين ودليل للإجراءات الإدارية والتقنية والمالية والمحاسبية • نقص الكوادر العلمية والخبراء • عدم وجود الوسائل المالية • عدم تنويع مصادر التمويل والشرارات • عدم وجود مشاريع جذابة • عدم التعاون مع الجامعات ومنظمات البحث • عدم وجود المجلس العلمي واللجنة الاستشارية الدولية • مباني طنجة بدائية ومتهاكة وغير صالحة للسكن

¹¹ يجب أن يكون لدى المدير العام ديوان ومجموعة من المستشارين ذوي المعرفة في قضايا الإدارة العمومية والحكامة.

¹² ينبغي تغيير اسم اللجنة التنفيذية إلى "لجنة ممثلي المناطق الإفريقية الفرعية". وستضم أيضاً ممثلاً عن كل مجموعة من المجموعات الاقتصادية الإقليمية وممثلاً عن الاتحاد الإفريقي.

• الموارد الرقمية المحدودة • ضعف أداء موقع كافراد • 18 دولة إفريقية ليست أعضاء والعضوية راكدة • تموضع خارج نطاق التغيرات في بيئته والتحول التي يعرفها النشاط • تثبيط عزيمة الموظفين الحاليين • شبكات غير كافية • صعوبات في الوفاء بالالتزامات المالية تجاه الموظفين والدائنين • الأنشطة أقل من التوقعات من حيث الكمية والنوعية • سوء تنفيذ الأنشطة المقررة.	
الإشكالات	الفرص
• استغلال المؤسسة من طرف مجموعات من الدول الأعضاء • التدهور المستمر في معدل استرداد الاشتراكات من الدول الأعضاء والطبيعة غير المنتظمة لإصدارها • ظهور مؤسسات التكوين الإداري الوطنية • التنافس بين شركات التكوين الخاصة الدولية والمؤسسات الإقليمية • بوابة من نوع CAIRN/ملاحظات مستقبلية نشرتها IFGP	• الاحتياجات الحقيقية التي تم التعبير عنها ولكن لم يتم تلبيتها من طرف الدول الأعضاء مما يترك مكاناً شاغراً لمؤسسة عموم إفريقيا • ديناميكية النهضة والتحول العالمي في إفريقيا جارية • مطالب جديدة وتحديات جديدة تواجه إفريقيا • عودة المغرب إلى الاتحاد الإفريقي باستراتيجية دبلوماسية في إفريقيا • استمرارية لإرث الآباء المؤسسين من طرف الملك محمد السادس • التوسع في مجالات جديدة خارج الإدارة والفئات المستهدفة: المؤسسات العمومية والشركات الخاصة والمجتمع المدني • ظهور قضايا جديدة • الدعم من البنك الإفريقي للتنمية • الزيادة منذ سنة 1971 في الناتج المحلي الإجمالي للدول الأعضاء مع الرغبة التي أعرب عنها المجلس الإداري في زيادة المساهمات

4. خلاصة الإجراءات الواجب اتخاذها من أجل تحفيز وتفعيل مركز كافر اد

يُعد تطوير/تحول مركز كافر اد على المستوى المؤسسي شرطاً أساسياً ولا غنى عنه لتنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية لفائدة الدول الأعضاء والمستفيدين.

- **الإجراء 0 :** تنفيذ تدابير قوية وطموحة وجريئة للإصلاح، وإعادة الهيكلة، وبناء كافر اد جديد خلال سنة الانتقال؛
- **الإجراء 1 :** إعادة صياغة النصوص الأساسية لمركز كافر اد واعتماد نظامه الأساسي، إلى جانب اعتماد هيكل تنظيمي واضح ومحقّر؛
- **الإجراء 2:** تنظيم مؤتمر حول مرور 60 سنة على وجود كافر اد؛
- **الإجراء 3:** تنظيم جولة تقديمية لكافر اد في الدول الأعضاء مع مؤتمرات موضوعية؛
- **الإجراء 4:** إعادة تأهيل المجلس العلمي، وإضفاء الطابع المؤسسي على اللجنة الاستشارية الدولية ونقاط الاتصال التابعة لكافر اد في الوزارات؛
- **الإجراء 5:** تطوير أدوات الإدارة:
- الخطة الاستراتيجية لكافر اد؛
- برنامج العمل الممتد لأربع سنوات؛
- خطة العمل السنوية للميزانية؛
- مشروع الميزانية السنوية؛
- الخطة السنوية للمشتريات العامة؛
- تقارير النشاط الفصلية؛
- استراتيجية تعبئة الموارد البشرية (الكوادر العلمية والخبراء المؤهلون تأهيلا عاليا والقادرون على المنافسة)؛
- تقرير الأداء السنوي لكافر اد مع مؤشرات الأداء الرئيسية؛
- خطة تكوين وتنمية المهارات وتحفيز المواهب في كافر اد؛
- دليل الإجراءات الإدارية والمالية والمحاسبية؛
- مدونة الأخلاقيات والسلوك المهني لوكلاء كافر اد؛
- استراتيجية التمويل أو الاستراتيجية المؤثرة لتعبئة الموارد المالية المبتكرة، وزيادة القدرة على التمويل الذاتي، والسعي للحصول على التمويل من القطاع الخاص الإفريقي وغير الإفريقي، وإقامة مشاريع للحصول على التمويل من الممولين الدوليين، وزيادة الاستشارات وتوفير خدمة الزبناء، وتحرير ونشر وبيع الأعمال؛
- استراتيجية الاتصال بهدف تعزيز وتحسين صورة وسمعة كافر اد في إفريقيا وكذا في جميع أنحاء العالم؛
- خطة إدارة الديون/السداد؛
- خطة لتعزيز الشراكات القائمة؛
- إقامة شراكات استراتيجية جديدة؛
- تعزيز الشراكة مع المجتمعات الاقتصادية الإقليمية والاتحاد الإفريقي؛
- إقامة شراكات مع دول ثالثة ومنظمات دولية خارج إفريقيا...
- **الإجراء 6:** إصلاح التعليم المستمر لتوفير دورات تكوين أكثر ملاءمة للتحديات الإفريقية وتلبية احتياجات الدول الأعضاء؛
- **الإجراء 7:** إنشاء إصدارات كافر اد بالشراكة مع المكتبات الكبرى بهدف تحرير ونشر أعمال المنظمة وتلك التي تقع ضمن اختصاصها؛
- **الإجراء 8:** ترشيد الإدارة المالية والميزانية
- وفي إطار إصلاح كافر اد، من الضروري ترشيد الإدارة المالية والميزانية. ويتطلب هذا الإجراء مراجعة النصوص الأساسية لكافر اد.

- يجب أن تتوافق السنة الاجتماعية مع السنة التقويمية، من 1 يناير إلى 31 دجنبر.
- برنامج النشاط والميزانية المتوقعة
- يقدم المدير العام إلى المجلس الإداري عن طريق اللجنة التنفيذية برنامج الأنشطة وحسابات التشغيل المتوقعة وكذا ميزانية الاستثمار للسنة التالية، قبل ثلاثة (3) أشهر على الأكثر من نهاية السنة المالية الحالية، أي في شهر أكتوبر.

التصويت على الميزانية

يتم التصويت على ميزانية المركز بالتوازن بين الإيرادات والنفقات. وقد يشمل ذلك التمويل الزائد.

عمليات إغلاق نهاية السنة المحاسبية

قبل ثلاثة (3) أشهر من تاريخ إغلاق السنة المالية، يقوم المدير العام بإعداد البيانات المالية السنوية، وإنتاج تقرير نشاطه، وإعداد مسودة تقرير الإدارة (تقرير الأداء السنوي) وتقديمها إلى المجلس الإداري لغرض إغلاق الحسابات.

ويترتب على ذلك أن المجلس الإداري سيخصص دورتين لوثائق الميزانية وبرامج عمل كافراد، دورة عادية ستعقد في أكتوبر من السنة الجارية، ودورة عادية أخرى في مارس من السنة التالية. وتستمر كل جلسة لمدة يومين (2) ويفتحها أو يسبقها مؤتمر رئيسي حول قضية نشاط عمومي رئيسية، يستمر يوماً واحداً، بما في ذلك التواصل والمناقشات.

إنشاء نقاط اتصال على مستوى وزارات الوظيفة العمومية في النظام الأساسي لكافراد (الذي يعتمد عليه المجلس الإداري) والتي يمكن أن تجتمع على مستويين: كبار المسؤولين في العاصمة والسفراء المعتمدين لدى المملكة المغربية، واللجنة الاستشارية الدولية (التي سيتم إعادة تسميتها وتأسيسها أيضاً).

بروتوكول تعديل جداول الاشتراكات السنوية للدول الأعضاء ليتم اعتماده من قبل المجلس الإداري.

- الإجراء 9 : تعيين مستشار قانوني لكافراد.

الخاتمة

لقد شكّل تسليم المهام بين المدير العام المنتهية ولايته والمدير العام الجديد فرصة لهذا الأخير لتسلم مفاتيح القيادة والإدارة الفعلية لمركز كافراد، بالإضافة إلى الاطلاع على الملفات. وستواصل عملية الاطلاع هذه من أجل التمكن الكامل من فهم ديناميكية المنظمة بكل تفاصيلها. وسوف يفضي التشخيص الاستراتيجي إلى إعداد خطة استراتيجية رباعية السنوات. وهكذا، سيتم إعلان السنة الأولى من الولاية سنة انتقالية تُخصص لقيادة الإصلاحات الضرورية لتحويل مركز كافراد بشكل عميق وشامل، ولتعزيز وسائل تدخله بما يخدم إشعاعه، ورفع مستوى رؤيته، وفعالية أعماله في الدول الأعضاء.

ويستلزم هذا التحول إرادة سياسية قوية في الدول الأعضاء، لا تقتصر فقط على وزراء الوظيفة العمومية، والإصلاح الإداري، والتكوين والبحث في مجال الإدارة العمومية، بل تشمل أيضاً رؤساء

الدول أو الحكومات، وكذا وزراء المالية، وربما جميع أعضاء الحكومة. وفي جميع الأحوال، فإن كافراد بحاجة إلى ترسيخ قوي ومرئي داخل الدول الأعضاء.

