



خارطة طريق كافراد أو برنامج العمل للسنة الانتقالية من يوليو 2024 إلى غشت 2025: إعادة ابتكار كافراد لخدمة السياسات الكبرى للتنمية المستدامة والشاملة في إفريقيا.

"الرؤية من دون عمل ليست سوى حلم. أما العمل من دون رؤية، فلا يقود إلى أي مكان. لكن الرؤية المصحوبة بالعمل قادرة على تغيير العالم." — لورين أيسلي

«سرّ التغيير يكمن في تركيز الطاقة على بناء الجديد، لا في محاربة القديم.» — سقراط

«إن إفريقيا بحاجة إلى نمط جديد من المواطنين: مواطن مخلص، متواضع، نزيه، وواسع الاطلاع؛ يتخلى عن أنانيته في سبيل خدمة الوطن والإنسانية، يكره الطمع ويحتقر الغرور. رجل جديد تكون قوته في تواضعه، وعظمته في نزاهته واستقامته.» — كوامي نكروما

«علينا اليوم أن نغيّر جذرياً الطريقة التي نعتمدها في التوظيف، وفي التكوين، وفي الانتقاء، وفي بناء المسارات المهنية لكبار موظفينا.» — رئيس الجمهورية الفرنسية، إيمانويل ماكرون، أبريل 2021

«إن المشكلات الكبرى التي نواجهها لا يمكن حلها بالعقليات نفسها التي كانت سبباً في نشوئها.» — ألبرت أينشتاين

"... إذا كان المغرب قد حقق تقدماً ملموساً، يشهد به العالم، إلا أن النموذج التنموي الوطني أصبح اليوم، غير قادر على الاستجابة للمطالب الملحة، والحاجيات المتزايدة للمواطنين، وغير قادر على الحد من الفوارق بين الفئات ومن التفاوتات المجالية، وعلى تحقيق العدالة الاجتماعية. وفي هذا الصدد، ندعو الحكومة والبرلمان، ومختلف المؤسسات والهيئات المعنية، كل في مجال اختصاصه، لإعادة النظر في نموذجنا التنموي لمواكبة التطورات التي تعرفها البلاد." مقتطف من خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس نصره الله، بمناسبة افتتاح الدورة الأولى من السنة التشريعية الثانية من الولاية التشريعية العاشرة — الرباط، 13 أكتوبر 2017.

"الإدارة الجيدة ليست امتيازاً، بل هي شرط أساسي من شروط التنمية." تقرير «الدولة في عالم متحوّل» — تقرير عن التنمية في العالم، 1997، البنك الدولي، ص. 290.

شعار كافراد: القرب — الواقعية — الثقة

قيادة جديدة، رؤية جديدة، كافراد جديد!

كافراد، رائد التحول في إفريقيا
غشت 2024

3.....	الملخص التنفيذي
3.....	منهجية إعداد خارطة الطريق
4.....	الأهداف الاستراتيجية
5.....	1. وضعية صعبة تستدعي تدابير جريئة لتحول شامل داخل كافراد
5.....	2. عالم جديد وتحديات جديدة أمام كافراد والإدارات العمومية في إفريقيا
7.....	3. تحديات تواجه الإدارات العمومية الإفريقية تفرض تحولاً مؤسسياً داخل كافراد
9.....	4. مهمة كافراد، رؤيته وقيمه
11.....	5. المحاور الاستراتيجية وبرامج تطوير كافراد
	6. قياس الأثر: مقارنة مبنية على التخطيط المرتكز على سلاسل
32.....	النتائج

ملخص تنفيذي

أعدت خارطة الطريق هذه بغرض إعادة توجيه مركز كافراد نحو القضايا الإدارية الجوهرية المرتبطة بالتنمية المستدامة والشاملة في القارة الإفريقية، في سياق عالم معولم تتسارع فيه التحولات الدولية وتفرض تحديات الحكامة العالمية التحول نحو إدارة رقمية وذكية ومستدامة للدولة، فضلاً عن ترسيخ نهج تشاركي وأخلاقي في الإدارة. وفي هذا السياق، تشمل خمسة (5) محاور استراتيجية:

- (i) تجديد وتحسين حكمة مركز كافراد، مما يستدعي ضرورة تنفيذ تدابير إصلاحية قوية وطموحة وجريئة وواقعية لإعادة هيكلة وبناء مركز كافراد جديد خلال سنة الانتقال.
- (ii) تصميم عرض للتكوين المهني المستمر يتميز بالجودة العالية ويتماشى مع احتياجات الإدارات العمومية الإفريقية، يقتضي تنفيذ خطة لتطوير الكفاءات والمهارات، من خلال برامج التكوين المستمر المؤدي إلى الحصول على شهادات اعتماد، والتكوين المستمر المؤدي إلى الحصول على شهادات أكاديمية، وذلك بهدف إعداد القادة، والمسؤولين، وكبار الموظفين، وكذا الفاعلين في القطاع الخاص، ليكونوا شركاء حقيقيين في تنمية إفريقيا، في إطار عقد ثقة متبادل بين الشعوب ومُسيّري الشأن العام؛
- (iii) تركيز البحث الذي يُجرى بدقة على التحديات الحقيقية التي تواجه الإدارات العمومية الإفريقية، مع مراعاة تعقيد وخصوصية المجتمعات الإفريقية؛
- (iv) قطب الاستشارة والاستشارات الذي يهدف إلى تمكين مركز كافراد من مجموعة استشارية تُعنى بتنفيذ مهام الاستشارة والمواكبة وتقديم المشورة بما يعود بالنفع على الدول الإفريقية؛
- (v) وأخيراً، الإشعاع الإفريقي والعالمي لمركز كافراد، الذي سيسهم في تعزيز الحضور العالمي لإفريقيا من خلال إبراز ونشر نتائج البحث العلمي، والتكوينات، والخبرات في مجال الإدارة العمومية، إضافة إلى استقبال الطلبة الأجانب.

الكلمات المفتاحية: إصلاح هيكلي للإدارة العمومية، نهضة إفريقيا، إعادة تموضع إفريقيا في منظومة الحكامة العالمية، التحولات العالمية، الانتقال الإيكولوجي/الطاقة، الانتقال الرقمي.

منهجية إعداد خارطة الطريق

- تُعد خارطة الطريق هذه ثمرة بحث توثيقي واستشارة مستنيرة لعدد من ذوي الخبرة والاختصاص. وبه، فقد اتبعت منهجية إعداد خارطة الطريق المراحل التالية:
- الاستفادة من تقرير تسلم المهام الذي أعده المدير العام الجديد لمركز كافراد؛
 - تحليل الوثائق، ولا سيما وثائق التخطيط الخاصة بمركز كافراد؛
 - مناقشات وخلصات اجتماعين مع موظفي مركز كافراد؛
 - استشارة ذوي الخبرة من الأشخاص الموارد في بنين وبعض البلدان الإفريقية الأخرى؛
 - جمع مساهمات الجهات المحورية لمركز كافراد في الوزارات؛
 - الموافقة المبدئية من قبل أعضاء المجلس الإداري؛
 - توجيهات رئيسة المجلس الإداري؛
 - اعتماد خارطة الطريق بشكل نهائي من قبل المجلس الإداري خلال دورة استثنائية.

الأهداف الاستراتيجية

- إعادة بناء كافراد وتحسين حكامته؛
- تعزيز قدرات كافراد البشرية والمالية والتكنولوجية؛
- تحديد الأولويات الاستراتيجية لمركز كافراد، مع توسيع مجالات تدخله، ووضع رؤية جديدة واضحة ومشتركة للمنظمة الإفريقية البيحكومية؛
- جعل كافراد أداة لبناء وإعادة ابتكار وتحديث نظم الإدارة العمومية في إفريقيا، بما يضمن رقمته وذكاءها واستدامتها وفعاليتها ومرونتها وقدرتها على الصمود والمتانة؛
- ترسيخ مكانة كافراد كجهة رائدة في معالجة رهانات العمل العمومي المستقبلي؛
- والمساهمة في بناء إفريقيا جديدة تتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، وفي بلورة نموذج جديد للمواطن الإفريقي يحمل سرديته الخاصة ونموذجه التنموي، كرمز لتأكيد حضور القارة على الساحة العالمية؛

- وجعل كافراد مركز تميز رائد، ومدرسة تطبيقية لإنتاج الأفكار المبتكرة والمعارف القابلة للتفعيل، ولتنمية المهارات والكفاءات، خدمة لتنفيذ أجندة الاتحاد الإفريقي 2063، وأهداف التنمية المستدامة 2030 للأمم المتحدة، وكذا البرامج الوطنية للتنمية.
- تعزيز أفضل الممارسات (بما في ذلك الممارسات المبتكرة) في مجالات الإدارة والتدبير العمومي والحكمة، مع العمل على تشجيع الأداء والشفافية وترسيخ ثقافة تقييم السياسات العمومية والمساءلة في القارة الإفريقية.

1. وضعية راهنة صعبة تتطلب اتخاذ تدابير قوية وجريئة من أجل تحويل شامل لمركز كافراد

في انتظار إجراء تشخيص تنظيمي معمق، تُظهر مراجعة ملفات تسلم المهام أن مركز كافراد يمر بمرحلة دقيقة تتسم بهيكل تنظيمي غير ملائم، ونقص كمي ونوعي في الأطر العلمية والخبراء القادرين على مرافقة الإدارة في تفعيل دور المركز، إلى جانب غياب مشاريع جاذبة، وصعوبات مالية ناتجة عن تأخر مساهمات الدول الأعضاء، فضلاً عن تأخير صرف مستحقات الموظفين، وغياب وسيلة نقل مخصصة للمدير العام. وتكمن الإشكالية الحقيقية والأساسية التي يواجهها مركز كافراد في غياب الكفاءات البشرية المتخصصة في مجالات اشتغاله المحورية، وعلى رأسها التكوين، والبحث، والإرشاد، والاستشارة، وكذا في ميادين تدخله الرئيسية، لاسيما الإدارة العمومية، والحكمة العمومية المسؤولة، والدراسات الإفريقية، والعلاقات الدولية، والقانون الدولي.

وبناءً عليه، يعاني كافراد من نقص في الموارد البشرية القادرة على إجراء تحليل دقيق وشامل لاحتياجات التكوين، وإعداد عروض تكوين متنوعة تستجيب فعلياً لحاجيات المستفيدين، وقيادة مشاريع قابلة للتنفيذ ومربحة، وتنفيذ أنشطة مدرة للدخل، وتنسيق البحث والتطوير بما يُفضي إلى الابتكار، وتوجيه الدول الأعضاء في ما يتعلق بالتحويلات الرقمية والبيئية للعمل العمومي، وتقديم المشورة بشأن التدابير الواجب اتخاذها لبناء نموذج جديد للإدارة العمومية، يكون مركباً من أربعة أنظمة، أصيلاً، ومتكيفاً مع السياق الإفريقي، وقادراً على تعزيز التنمية المستدامة والشاملة. ويُجمع، بالإجماع والتوافق، على أن أية دولة أو منظمة لا يمكنها تحقيق التنمية دون الاعتماد على الكفاءات والطاقات البشرية. ستُنشئ الحلول المقترحة لهذه الإشكالات لمركز كافراد تأكيداً لمكانته وإشعاعه على المستوى الإفريقي والدولي، باعتباره هيئة بانافريقية فريدة وفعالة تُعنى بتحديث الإدارات العمومية الإفريقية وإحداث تحولات ذكية داخلها.

2. عالم جديد وتحديات متجددة أمام مركز كافراد والإدارات العمومية في إفريقيا

إن بروز الثورة الصناعية الرابعة (الصناعة 4.0)، وهي ثورة عالم شديد الترابط، يثير في الآن ذاته آمالا وتحديات تنعكس آثارها على مجالات واسعة تشمل: الذكاء الاصطناعي، والروبوتيك، وإنترنت الأشياء، والمركبات الذاتية القيادة، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والتقنيات النانوية، والتقنيات البيولوجية، وتخزين الطاقة، والحوسبة الكمية، والذكاء الاصطناعي التوليدي...

في ظل التقنيات الحديثة، تواجه مجتمعاتنا ودولنا وتيرة متسارعة من الابتكارات، وتحولات معقدة ومتراكبة (Schwab, 2017).

وبإمكان تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة أن تعزز الإنتاجية وتحد من الآثار البيئية السلبية المرتبطة بالتصنيع، بل وقد تسهم في خلق فرص عمل أكثر مما قد تلغيه. ومع ذلك، فإن الغالبية العظمى من الشركات في البلدان النامية ليست بعدُ مستعدة لاعتماد هذه التكنولوجيات. إذ لا تزال تعتمد في معظمها على عمليات إنتاج تقوم على تقنيات تماثلية، وهي بحاجة إلى تعزيز مسارها الصناعي قبل أن تتمكن من الاستفادة الفعلية من مكاسب الثورة الصناعية الرابعة. هناك خطر من أن يشهد مسار التصنيع واعتماد تكنولوجيات الصناعة 4.0 ببطءاً في التقدّم (المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، 2022). وفي ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، يطرح اندماج العوالم المادية والرقمية والبيولوجية آفاقاً واعدة كما ينطوي على مخاطر محتملة. إن هذه الثورة، بسرعتها وشموليتها، تُجبرنا على إعادة التفكير في سياساتنا واقتصاداتنا، بل وفي معنى إنسانيتنا ذاتها (Smard, 2017).

فبعد مرحلة الصناعة 4.0، ستغير الثورة الصناعية الخامسة الصناعة 5.0 جذرياً طريقة عمل المؤسسات والإدارات الحكومية (Raiche, 2022).

وعليه، تُعد مرحلة الصناعة 5.0 حقبة متقدمة من الثورة الصناعية، إذ تهدف بالأساس إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتيك في المنظومة الإنتاجية، دون إغفال الدور المحوري للعنصر البشري في اتخاذ القرار.

وتتميز الصناعة 5.0 بالتعاون الوثيق بين الإنسان والآلة، بما يعزز تبادل المعلومات في الزمن الحقيقي. وتُستخدم تكنولوجيات مثل إنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، والواقع المعزّز من أجل تحسين عمليات الإنتاج وتعزيز الفعالية الشاملة.

وتُوفر الصناعة 5.0 عددا من الميزات للموظفين. بحيث تمكنهم من التركيز على أكثر المهام لإضافة للقيمة، في حين تصبح المهام المتكررة والاعتيادية مؤتمتة.

وبه فإن للصناعة 5.0 تأثير كبير على إنتاجية الأعمال. وبإدماج التكنولوجيات المتقدمة تكتسب عمليات الإنتاج سرعة ودقة وفعالية أكثر. يعمل الإنسان والآلة جنباً إلى جنب، بما يسهم في تحسين استغلال الموارد وزيادة الإنتاج الكلي. قد تواجه عملية تنفيذ الصناعة 5.0 بعض التحديات. فمن المحتمل أن تُقابل بمقاومة من طرف العاملين تجاه التغيير. علاوة على ذلك، فإن إدخال التكنولوجيات الحديثة ودمج مفاهيم الصناعة 5.0 يتطلب استثمارات كبيرة من حيث الوقت والموارد والتكوين.

ومهما يكن من أمر، فإن بروز الثورة الصناعية الرابعة والخامسة يُواكب ظهور فكرة ما بعد الإنسانية (Transhumanisme)، بما تطرحه من تساؤلات أخلاقية وفلسفية حول مستقبل العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا. ويرتكز مبدأ ما بعد الإنسانية (Transhumanisme) على التقدم المُحرز في مجالات الطب، والتكنولوجيا، والمعلومات، والروبوتيك، وسائر العلوم ذات الصلة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي.

وفي هذا السياق الجديد، يُطلب من مركز كافراد والدول الأعضاء العمل على تحديث أساليب الإدارة وتعزيز نُظم الحُكامة المعتمدة. ولا يقتصر الأمر على الاستعداد لاستيعاب هذه الثورات التكنولوجية فحسب، بل يتعداه إلى ضرورة التعامل مع آثارها على التشغيل، ورأس المال البشري، ودور المسيرين العموميين. ينبغي أن تضطلع التكوينات، وتعزيز القدرات المؤسسية والبشرية لمركز كافراد والدول الأعضاء، والتعلم التنظيمي، إلى جانب البحث والتطوير، بدور محوري في مواكبة التحولات العالمية الجارية. ونتيجة لذلك، ينبغي التذكير بما يلي:

أولاً، أن البحوث التعاونية (الشراكات والابتكار المفتوح) والعقود بين الجامعات والشركات تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الابتكار؛

ثانياً، أن السياسات العمومية المستقرة والتمويل المستدام ضروريان لتطوير التكتلات القائمة على الابتكار؛
ثالثاً، توظيف واستقطاب واستبقاء أساتذة الجامعات والباحثين المشهورين دولياً وإنشاء كراسي بحثية هي أدوات حاسمة لتطوير الاقتصاد القائم على الابتكار؛

رابعاً، تلعب القيادة السياسية والسياسات العمومية المستقرة دوراً رئيسياً في ضمان نجاح التنمية الوطنية والإقليمية القائمة على الابتكار.

3. تحديات الإدارات العمومية الإفريقية التي تستدعي التحول المؤسسي لمركز كافراد

يُعد كافراد أول مؤسسة حكومية قارية متخصصة في مجال الإدارة العمومية والحكامة على المستوى الإفريقي، وبحيث راكم على امتداد سنوات من العمل والخبرة رصيداً من الكفاءات المتنوعة التي أكسبته مكانة مرموقة وسمعة واسعة النطاق على الصعيدين الإقليمي والدولي. غير أن القارة الإفريقية قد شهدت، منذ إنشاء هذه المؤسسة، تحولات عميقة. فعلى مستوى الحكامة وتدبير الشأن العام، انتقلنا من إدارة تقوم على الخضوع والتبعية إلى إدارة أكثر تفاعلية وانفتاحاً، ومن إدارة تركز على الوسائل إلى إدارة موجهة نحو النتائج والأداء. كما تعرف إفريقيا طفرة متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهو ما يُغيّر المعطيات القائمة ويحدث تحولات عميقة في نمط اشتغال الإدارة العمومية. في عالم متعدد المستويات ومتداخل الفاعلين، يظل الفاعل الرئيسي في مسار الإقلاع هو الدولة المُيسّرة والمُنظمة، الدولة المُدبّرة والاستراتيجية، الدولة القادرة، الدولة التنموية، أو ما يُعرف بدولة "4P" أي: المُبرمجة، المُخططة، الحامية، والمُروّجة. يتعين على هذه الدولة أن تستوعب التحولات العميقة التي تميز عصرنا، وأن تكون قادرة على توفير الخدمات الاجتماعية والاقتصادية الأساسية، فضلاً عن تحفيز التحولات البنوية والمنظومية. وفي هذا السياق، باتت مقاربات تحسين جودة المرفق العام مدعومة اليوم إلى أن تحتل مكانة مركزية ضمن سياسات تحديث الإدارات العمومية في البلدان الإفريقية. يندرج مركز كافراد ضمن المنظومة الإفريقية للحكامة العمومية، وهي منظومة تعرف إقبالا متزايداً ليس فقط من قبل المؤسسات التقليدية على غرار المدارس الوطنية للإدارة، بل أيضاً من طرف مؤسسات جديدة للتكوين والبحث، تتسم بتنافسية متصاعدة، وغالباً ما تكون خاصة وتحظى بدعم جهات دولية. وقد نشأت بالفعل العديد من الأقطاب ذات البُعد الإقليمي خارج نطاق تأثير كافراد، وذلك في كل من الكاميرون، والسنغال، وتونس، والمغرب، وكينيا، وجنوب إفريقيا، وغانا.

وفي مواجهة هذه الديناميات المتعددة، يظل كافراد محدوداً من حيث قدراته الفكرية، والمؤسسية، والبيداغوجية، وهي قدرات تُعد، في الوقت الراهن، غير كافية بالشكل الذي يمكنه من مواكبة التحولات الجارية والقيام بدوره على الوجه الأمثل. ومن الضروري العمل على تعزيز هذه القدرات وتطويرها.

يُظهر تشخيص SWOT¹ أنه، على الرغم مما تتمتع به المنظمة البيروقراطية الإفريقية من نقاط قوة وما راكمته من إنجازات، فإنها تواجه صعوبات في ترسيخ هويتها الخاصة، وتعاني من ضعف في مواردها البشرية والمالية، فضلاً عن

¹ وصف تحليل SWOT بأنه أداة مجربة ومختبرة للتحليل الاستراتيجي. تُعد نقاط القوة والضعف في الغالب ذات طابع داخلي، في حين تتركز الفرص والتهديدات عادةً على البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. الاسم (SWOT) يُمثل اختصاراً لأربعة محاور تحليلية رئيسية:

• نقاط القوة (Strengths): هي الخصائص أو المميزات الداخلية للمؤسسة أو المشروع التي تمنحها أفضلية تنافسية مقارنة بالجهات الأخرى.

تموقعها غير المنسجم مع التحولات المتسارعة في بيئتها المؤسسية. وبناءً على ذلك، فإن مركز كافر لا يضطلع إلا بشكل جزئي للغاية بمهامه الأساسية في مجالات التكوين، وتقديم الخبرة، وتعزيز القدرات، وتوفير الموارد التوثيقية، وغيرها من الوظائف المنوطة به.

تُعد الحاجة إلى تطوير كافر نحو بنية قيادية تقوم بدور التنسيق لشبكة متكاملة ومتنوعة على المستوى القاري في قضايا الوظيفة العمومية، بمثابة ضرورة حاسمة لضمان مستقبل هذه المنظمة واستمرار وجاهة رسالتها² (البنك الإفريقي للتنمية، 2020).

وعلاوة على الجهود المبذولة من قبل حكومات الدول الأعضاء ومركز كافر في اتجاه تحديث العمل العمومي ومواكبة التحولات الرقمية، لا تزال الإدارات العمومية تواجه العديد من التحديات المتعددة الأبعاد والأشكال، من بينها: أزمة الدولة، والتحولات السوسولوجية والاقتصادية الكلية التي أثّرت على مركزية الدولة ومؤسساتها في التوجيه والتنظيم السياسي، ورقمنة الخدمات العمومية، والتحول الرقمي، وتعميق تفعيل مبادئ التدبير العمومي الجديد أو التدبير وفق منهجية البرامج، وتفعيل أهداف التنمية المستدامة والاقتصاد البنوي الجديد (الاقتصاد الأزرق، الاقتصاد الأخضر، الاقتصاد الدائري، الاقتصاد الرقمي، الاقتصاد الاجتماعي والتضامني، الاقتصاد التعاوني أو اقتصاد المشاركة، اقتصاد المسنين، وغيرها). كما تشمل هذه التحديات العولمة والإقليمية المركبة، وتطوير الكفاءات، والتدبير الاستباقي للوظائف والكفاءات، والابتكار، ونقل المعارف بين الأجيال، والقضايا الأخلاقية والمهنية، وأزمة القيم، ومواكبة دينامية العالم دون فقدان البوصلة، وترسيخ مبادئ الحكامة الجيدة. وتشمل هذه المبادئ: الفصل بين السلطات، الخضوع للمساءلة، تركيز المهام، آليات السوق، الشفافية، الأداء والمساءلة، المشاركة، المسؤولية، التملك، التدبير المرتكز على النتائج، الإلزام بالمحاسبة، مبدأ الحيطة، الوقاية، التفريع، الشرعية، الاستمرارية، المساواة، الملاءمة، الحياد، والاستحقاق. وتبقى من بين التحديات أيضاً: ترشيد النفقات العمومية، تحسين جودة العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطنين، احترام المعايير، تدبير المعلومة والمعرفة، الذكاء الاقتصادي، الأمن السيبراني، الأمن الإنساني، الأمن الشامل، إعداد وتقييم السياسات العمومية، الإدماج والعدالة الاجتماعية، آليات التمويل المبتكرة لتنمية مستدامة فعالة ولمواجهة التغيرات المناخية، فضلاً عن إدارة التعقيد وعدم اليقين، وغيرها من الإشكالات المستجدة.

علاوة على ذلك، فقد فقدت الفكرة المؤسسة التي قامت عليها شرعية الدولة والمتمثلة في المصلحة العامة الكثير من قوّتها؛ إذ لم يعد يُنظر إلى المصلحة العامة باعتبارها حكراً على الدولة أو سمة مميزة لها. أصبحت الفكرة القائلة بأن المجال العام يخضع بالكامل لمنطق المصلحة العامة محل تشكيك هي الأخرى. كما أن "افتراض العام بحسن نية الفاعلين السياسيين، والإدارة، وكافة الموظفين العموميين ومن في حكمهم" (جان جاك لافون، 2000) — والذي شكّل أحد مصادر شرعية الدولة — قد تعرّض لهزة عميقة، لا سيّما بعد انكشاف ممارسات لم يُعدّ التردد قائماً في تصنيفها تحت مسمى "الفساد" (Y. Mény، 1992؛ P. Lascoumes، 1996). لم يُعدّ يُنظر إلى الدولة بوصفها فضاءً نقياً قائماً على التجرد ونكران الذات والعمل من أجل المصلحة العامة فحسب، بل بات يُنظر إليها أيضاً كموقع لاستراتيجيات فردية تُحرّكها اعتبارات الربح والمصلحة الشخصية.

فقد كان لكشف شبكات التمويل السري للأحزاب السياسية وقعٌ بالغ الأثر على صورة الدولة، بالنظر إلى القيم التي طالما ادّعت تمثيلها. كما أن الانتباه المتزايد لممارسات "الانتقال إلى القطاع الخاص" (pantouflage) من طرف كبار الموظفين ساهم في تسليط الضوء على مظاهر التواطؤ بين القطاعين العام والخاص، وهي ظواهر ظلّت مغيّبة لفترة طويلة. تتجلى أزمة المصلحة العامة، على وجه الخصوص، في مجال التدبير؛ إذ لم يُعدّ المرجع التقليدي للمصلحة العامة، الذي كان يُفترض أن يؤسّس لشرعيتها، كافياً لوحده. بل ترسّخت قناعة مفادها أن الإدارة العمومية، على غرار القطاع الخاص، ينبغي أن تكون "فعّالة"، ناجعة، وذات أداء متميز، وأنه يتعيّن عليها، من أجل تحقيق ذلك، الاستفادة من قواعد التدبير الرشيد المستقاة من الممارسات المعتمدة في القطاع الخاص (شوفالييه، 2004: 63).

كما أن مجمل التحولات والديناميات التي يشهدها العالم ما بعد الحداثة تؤدي إلى تقادم المعارف³ وتسارع وتيرة التحديات التي يتعيّن على الإدارات العمومية مواجهتها، وذلك من أجل الاستجابة بشكل فعّال لتطلعات المواطنين المشروعة.

- نقاط الضعف (Weaknesses): هي الخصائص الداخلية للمؤسسة التي تُشكّل عناصر سلبية تضعها في موقع غير ملائم أو أقل تنافسية مقارنة بالمؤسسات أو المشاريع الأخرى.
 - الفرص (Opportunities): هي العناصر أو العوامل الخارجية في البيئة المحيطة التي يمكن للمؤسسة أو للمشروع استغلالها لصالحها من أجل تحقيق مكاسب أو تعزيز موقعها الاستراتيجي.
 - التهديدات (Threats): هي العوامل الخارجية التي قد تُشكّل مخاطر أو تحديات من شأنها التأثير سلّياً على أداء المؤسسة أو على تحقيق أهداف المشروع. يُشار أيضاً إلى هذا النوع من التحليل بمصطلح "تحليل FFPM" (القوة، الضعف، الإمكانات، والتهديدات)، خصوصاً في المقاطعات الفرانكوفونية أو ثنائية اللغة في كندا. كما يُعرف كذلك بتحليل "FFOM" (القوة، الضعف، الفرص، والتهديدات)، أو "AFOM" (المزايا، الضعف، الفرص، والتهديدات)، وذلك حسب المصطلحات المعتمدة في السياقات المختلفة.
- ² تقرير إنجاز مشروع دعم تحول المركز الإفريقي للتكوين والبحث الإداري من أجل التنمية (PAT-CAFRAD)، نوفمبر 2020.
- ³ **الانتقال** من عصر الآلة إلى عصر المعلومات، تصبح الأساليب والمبادئ التقليدية في التدبير محل تساؤل أكثر من أي وقت مضى. فالمحراث المربوط بحصان لا جدوى منه على أرض مصنع. وبالمثل، فإن أدوات التدبير التي طوّرت خلال العصر الصناعي قد تُصبح غير ملائمة في عصر المعلومات تماماً كما كانت الأدوات الزراعية غير صالحة في زمن الآلات.
- (مينتزربرغ وآخرون، 2009: ص. 255)

4. الرسالة والرؤية والقيم الأساسية لكافراد

رسالة مركز كافراد: الارتقاء بأنظمة الإدارة العمومية والحكمة الشاملة في إفريقيا وتعزيزها، وذلك من خلال البحث العلمي والتكوينات المتنوعة ذات الطابع التخصصي والمتعدد التخصصات والمتداخل التخصصات، التي تُعنى بالتحديات والفرص الكفيلة بدعم تنمية الدول الإفريقية. يُعد مركز كافراد مؤسسة رائدة للتميز والدعم في خدمة جهود الحكومات والهيئات، من خلال الإسهام في تعزيز القدرات، وتشجيع الابتكار، وتحسين الأداء في مجال الإدارة العمومية، وذلك بهدف الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتكريس قيادة ذات رؤية مستقبلية، وإرساء سياسات عمومية تشاركية ومنصفة. ويساهم مركز كافراد في دعم الاندماج الإقليمي والتعاون الإفريقي البيئي من خلال تصميم وتنفيذ مشاريع الشراكة وإنشاء شبكات التعاون.

الرؤية الاستراتيجية لكافراد

تتطلق الرؤية الاستراتيجية لمركز كافراد للفترة الممتدة من 2025 إلى 2028 من ضرورة بناء، أو إعادة ابتكار، إدارة عمومية (حديثه) تتسم بالمهنية، والمسؤولية، والرقمنة، والذكاء، والتعلم المستمر، والشفافية، والابتكار، والنزعة التنموية، والقدرة على الصمود والمرونة. ويتم ذلك من خلال تنمية المواهب، وتعزيز القدرات المؤسسية، وتبادل الخبرات العملية، والمعارف ذات الصلة، وأفضل الممارسات الإدارية، باعتبارها ركيزة ومحركاً رئيسياً للاندماج الإقليمي والتنمية المستدامة والشاملة. ونصها كالتالي:

أن يكون مركز كافراد مركزاً فريداً للتميز، قادراً على الاستجابة الفعالة لمجموعة التحديات المرتبطة بالتحويلات العالمية، والمنهجية، والرقمية، والذكاء، والمجتمعية، والمستدامة التي تواجه الإدارات العمومية، وذلك في دول إفريقية تتسم بالاستقرار، والحداثة، والنزعة التنموية، والقدرة المؤسسية، والمصادقية.

أن يصبح كافراد:

أولاً: مركزاً إقليمياً للتميز في إنتاج المعارف وتبادلها ونشرها في مجالات الإدارة العمومية، والحكمة، والسياسات والاستراتيجيات التنموية؛

ثانياً: داعماً فعالاً لدينامية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في القارة؛

وثالثاً: مرجعاً في مجال استراتيجيات التحول البنوي والمنظومي، وفي مسار بروز إفريقيا لفائدة شعوبها.

قيم كافراد

الأصالة والإنسانية والالتزام والاستقامة والانفتاح على العالم. تُشكّل الأخلاقيات، والبعد الإنساني، والعدالة، والاستدامة، والإدماج، جوهر العمل العمومي في الدول الأعضاء بمركز كافراد، وذلك من خلال المبادئ التالية:

- (i) الالتزام من خلال القيادة، وتحمل المسؤولية، والمشاركة الفعلية؛
 - (ii) احترام الأفراد والمؤسسات؛
 - (iii) الانفتاح على العالم، والثقافات، وتنوّع أنماط التفكير؛
 - (iv) التحليّ بسلوك نموذجي في الكفاءة والقيم، بما يخدم الصالح العام؛
 - (v) القيادة الأخلاقية، الأصيلة، التحويلية والجريئة؛
- النزعة الإنسانية، والتفاني، وروح المبادرة، والقدرة على تقديم المقترحات، والإنصات الفعال، والتواضع، والاستقلالية، والتحفظ، واحترام التنوع، والعدالة، والإدماج الاجتماعي؛
- كما القدرة على التكيف، وسرعة الاستجابة، والعمل الجماعي (الذكاء الجماعي) والعمل في إطار التآزر؛
- فضلاً عن النزاهة، والدقة، والاحترافية، والموضوعية، والحياد، والسعي نحو التميز.

5. المرتكزات الاستراتيجية والبرامج التنموية لكافراد

المحاور الاستراتيجية

يرتكز مشروع التنمية على خمسة (5) أهداف استراتيجية تمتد على مدى أربع (4) سنوات من مدة الولاية، وذلك تحت عنوان (مشروع $5 \times 4 = 20$).

الهدف الاستراتيجي العام: تحفيز دينامية مركز كافراد في اتجاه الابتكار، والتحديث، وبناء وإعادة ابتكار إدارات عمومية فعالة، مرنة، قادرة على التكيف وذات متانة مؤسسية، من أجل حكمة عمومية مسؤولة، ذكية وأكثر إنسانية، تشكل رافعة للتنمية الشاملة والتكامل الإقليمي في إفريقيا، وذلك من خلال تنمية المواهب، والبحث العلمي، والنشر، وتقديم المشورة، ودعم الإصلاحات وتجديد العمل العمومي في عالم معولم ومضطرب. وبعبارة أخرى، يهدف مخططنا الاستراتيجي الرباعي إلى دعم بناء و/أو إعادة ابتكار إدارات عمومية فعالة، قوية ومبتكرة، مزودة بأطر كفوة وهياكل مؤسسية متينة، من أجل ضمان التحول الشامل لإفريقيا وتعزيز التكامل الإقليمي. ويتعلق الأمر بتعبئة التكوين المستمر سواء المؤدي إلى شهادة أو إلى دبلوم، وتأهيل كبار المسؤولين الأفارقة، بالإضافة إلى البحث والابتكار، من أجل إعادة تموقع إفريقيا ضمن منظومة الحكمة العالمية.

ويترجم كل محور استراتيجي إلى هدف استراتيجي وإلى مجموعة من الإجراءات ضمن برنامج محدد.

البرامج التنموية لكافراد

يُعد كافراد منظمة عمومية ذات طابع علمي وتقني وثقافي، تضطلع بمهمة التكوين في ميادين الإدارة العمومية، والدبلوماسية، والتدبير، والحكمة، والتنمية المستدامة والشاملة.

برنامج تجديد وتحسين الحكمة العمومية لمركز كافراد

المحور الاستراتيجي 1: ضرورة تنفيذ تدابير إصلاحية قوية، وطموحة، وجريئة، وواقعية، لإعادة هيكلة وبناء مركز كافراد جديد خلال سنة المرحلة الانتقالية.

الهدف الاستراتيجي 1: ضمان تجديد شامل وعميق لمركز كافراد، ليُصبح أداة لبناء و/أو إعادة ابتكار إدارة عمومية رقمية وفعالة وذكية ومستدامة وقادرة على الصمود ومرنة وقوية ومتعلمة في جميع البلدان الإفريقية.

تُعد الإصلاحات العميقة والتحول الجذري والشامل لمركز كافراد، إلى جانب تحسين حكامته لتصبح تشاركية، شاملة، شفافة، مسؤولة وفعالة، من خلال ترسيخ ثقافة التدبير التشاركي، التفويضي، والأخلاقي ((holacratie)، واعتماد مقاربة التدبير المرتكز على النتائج التنموية ((GARD)، شرطاً أساسياً لا غنى عنه من أجل تعزيز مرئيته وسمعته، وتحقيق أفضل أداء لأنشطته، والاستجابة للتطلعات المشروعة للدول الأعضاء والمستفيدين من خدماته. ولهذا الغرض، يمكن تنفيذ التدابير القوية التالية بإرادة حازمة والتزام فعلي من جميع الفاعلين، وهم على وجه الخصوص: المجلس الإداري، والدول الأعضاء، وموظفو المنظمة البيروقراطية الإفريقية:

الإجراء التمهيدي: وضع النصوص الأساسية لمركز كافراد رهن إشارة جميع أعضاء المجلس الإداري بهدف تمكينهم من الاطلاع عليها واستيعابها وتملكها.

الإجراء 1. تنظيم جولة تهدف إلى تعبئة وإعادة تعبئة الدول الأعضاء، وإلى التعريف بمركز كافراد ونشر الوعي بشأنه في مختلف أنحاء القارة الإفريقية: الجهات المستهدفة بالزيارة: وزراء الوظيفة العمومية أو الإدارة العمومية أو إصلاح الإدارة، وزير المالية، ووزير الشؤون الخارجية، وذلك بهدف تعزيز إشعاع مركز كافراد وحث الدول الأعضاء على تسوية مساهماتها المالية. فضلا عن تنظيم مؤتمر عمومي داخل المدارس والمعاهد المتخصصة في التكوين الإداري، حول تحولات العمل العمومي ورهانات تكوين كبار مسؤولي الدولة. إضافة إلى عقد مائدة مستديرة مع القطاع الخاص الوطني تحت شعار: "القطاع العام والخاص: الحاجة إلى دولة ذات مصداقية من أجل قطاع خاص ديناميكي."؛ زيارة مجاملة لرئيس الدولة و/أو رئيس الحكومة.

الإجراء 2. تنظيم مائدة مستديرة تجمع شركاء مركز كافراد.

الإجراء 3. إعادة صياغة النصوص الأساسية لمركز كافراد لتصحيح أوجه القصور فيها، ودمج قرارات التعديل الصادرة عن المجلس الإداري، واعتماد هيكل تنظيمي جديد يكون أكثر ملائمة ومرونة وتشغيلية.

الإجراء 4. تطوير الخطة الاستراتيجية الرباعية السنوات 2025-2028

الإجراء 5. إعداد خطة لتعبئة موارد بشرية ذات كفاءة علمية مؤكدة، ووضع سياسة فعالة لتدبير الموارد البشرية: طلب من الدول الأعضاء أو منظمات إقليمية وضع موظفين منتدبين رهن إشارة مركز كافراد، على أن تتحمل الدول الأعضاء رواتبهم؛ تنظيم نداء دولي للترشيحات؛ إسناد بعض الأنشطة التي تتطلب خبرة عالية إلى المستشارين...

الإجراء 6: تعزيز (توظيف) التنوع الجغرافي، والتخصصي، واللغوي⁴، والوظيفي للموارد البشرية بمركز كافراد، على أساس معيار التأهيل العالي والكفاءة.

الإجراء 7 : تحسين تنظيم العمل: تغيير طريقة العمل، رسالة التكليف، عقد الأهداف، تحديد الأهداف والأجال، توزيع المهام، مراقبة النتائج، العمل التشاركي، تحمل المسؤولية، اعتماد صيغة جديدة لصياغة قرارات المجلس الإداري والميزانية البرنامجية، سجلات المراسلات، سجل قرارات المجلس الإداري والمدير العام...

⁴يجب أن يضم طاقم مركز كافراد أطرا ينتمون إلى الأنظمة الإدارية الأربعة (الناطقة بالإنجليزية، والعربية، والفرنسية، والبرتغالية).

الإجراء 8: تحسين ظروف العمل والتنقل الحالية والمستقبلية لموظفي مركز كافراد، والتأمين الصحي، والمساهمات في صندوق التقاعد لفائدة الموظفين.

الإجراء 9: إعداد خطة أو استراتيجية لتعبئة الموارد المالية، بما في ذلك مساهمات الدول والتمويلات المبتكرة: ينص الفصل 16 من النظام الداخلي للمجلس الإداري على ما يلي: يتولى نائب الرئيس، باسم المجلس الإداري وحسابه، متابعة ما يلي: أحدهما يتكفل بمسائل الإدارة العمومية لمركز كافراد، بما في ذلك الجوانب المالية وقضايا التوظيف، بينما يُعنى الآخر بمجلس التطوير، وبشكل عام، بقضايا التكوين والبحث العلمي. سيكون من المناسب أيضاً تحميل النقاط المحورية لمركز كافراد وأعضاء اللجنة التنفيذية مسؤولية تحصيل المساهمات السنوية للدول الأعضاء، مقابل منحة تحفيزية يتم تحديدها من قبل المجلس الإداري. وقد أقرّ المجلس الإداري بضرورة الرفع التدريجي لمبالغ المساهمات المستحقة على الدول الأعضاء، من أجل مواعمتها مع البيئة الراهنة، وكذا وضع آليات أكثر ملاءمة لاسترجاع المتأخرات المستحقة على هذه الدول.

الإجراء 10: تنقية وتحسين حكمة مركز كافراد بما يخدم مصلحة الدول الأعضاء، وذلك بطريقة شفافة وتشاركية.

الإجراء 11: إعداد دليل الإجراءات الإدارية، والتقنية، والمالية، والمحاسبية، وتدبير الموارد البشرية الخاصة بمركز كافراد.

الإجراء 12: إعداد مدونة السلوك المهني والأخلاقيات الخاصة بموظفي مركز كافراد.

الإجراء 13: إعداد خطة التواصل والتسويق الدولي لمركز كافراد.

الإجراء 14: إرساء شراكات استراتيجية ومبتكرة، وإعادة تفعيل الشراكة مع كل من البنك الإفريقي للتنمية، ومنظمة اليونسكو، والأمم المتحدة، والجمعية الدولية للمدارس والمعاهد الإدارية، وشبكة رينا-إفريقيا، والمنظمة العالمية للمدن والحكومات المحلية المتحدة، وأكاديمية الحكامة المحلية ALGA، والرابطة الإفريقية للإدارة العمومية AAPAM، ومركز CRADAT، ومؤسسة ABCF، ومرصد الموارد البشرية الأفريقي OARH، والشبكة الإفريقية لمُدبّري الموارد البشرية بالقطاع العام...

الإجراء 15: إعداد دليل خاص بالمدرّبين المعتمدين لدى كافراد.

الإجراء 16: وضع خطة لانضمام الدول الإفريقية غير الأعضاء، بهدف جعل مركز كافراد مركزاً إقليمياً ومؤسسة تابعة للاتحاد الإفريقي.

الإجراء 17: إحداث الجريدة الرسمية لكافراد.

الإجراء 18: وضع صيغة جديدة لصياغة المحاضر والوثائق المنبثقة عن دورات اللجنة التنفيذية والمجلس الإداري: محضر الجلسة و/أو تقرير مفصل، مداولات/قرارات بصيغة رسمية سليمة، بلاغ ختامي، سجل مرقّم وموقع من قبل رئيسة المجلس الإداري...

الإجراء 19: تحديد المعايير المطلوبة لاعتماد المكوّنين بمركز كافراد (اختيارهم وتكوينهم).

الإجراء 20: إعداد دليل النقاط المحورية لكافراد داخل الوزارات (تحيين اللائحة وتكوين المعنيين).

الإجراء 21: إنتاج مطويات أو منشورات إخبارية خاصة بأنشطة كافراد: تصميم مطويات جذابة مخصصة للتكوين ولجميع أنشطة المركز.

الإجراء 22: إعادة تأهيل وتنشيط الموقع الإلكتروني لمركز كافراد، وإحداث صفحات رسمية للمركز على شبكات التواصل الاجتماعي: X (تويتر سابقاً)، لينكدان، فيسبوك، واتساب، إنستغرام، وكذا إطلاق نشرة إلكترونية (Newsletter) على موقع المركز.

الإجراء 23: إعداد سجلات ورقية وإلكترونية لتدبير المراسلات الواردة والصادرة.

الإجراء 24: إعداد بطاقة مهنية، شارة تعريفية، وأدوات ترويجية (رموز مميزة) خاصة بمركز كافراد لفائدة الموظفين.

الإجراء 25: تعزيز قدرات الموظفين الحاليين في الممارسات الإدارية، والأخلاقية، والمهنية، والتحريرية، وفي روح الانتماء إلى منظمة دولية.

الإجراء 26: إعداد المشروع السنوي للأداء (PAP).

الإجراء 27: إحداث مندوبيات/مكاتب فرعية جهوية: إفريقيا الشرقية، إفريقيا الغربية، إفريقيا الوسطى، إفريقيا الجنوبية، وإفريقيا الشمالية.

الإجراء 28: مشروع رقمنة أرشيف ووثائق مركز كافراد.

الإجراء 29: إحداث الجريدة الرسمية لمركز كافراد...

على المدى البعيد، ينبغي أن يتوفر مركز كافراد بعد تجديده على جميع خصائص المنظمة الدولية، وأن يكون منظمة حديثة، مبتكرة، متعلمة، مرنة، سلسة، شفافة، متحرّرة، ذكية، رقمية، قادرة على الصمود، فعّالة، قوية، تُقدّم أفضل الخدمات للدول الأعضاء ولشركائه، وتغطي أنشطته مجموع التراب الإفريقي. وكونه في استماع دائم لانشغالات الدول الإفريقية، سيكون مركز كافراد المجدّد قادراً على الاستجابة لمجمل التطلّعات المعبر عنها، حسب درجة الأولوية، وهي كما يلي:

(i) التوفر على مركز توثيق رقمي؛

(ii) أن يُصبح مركزاً لتقييم واعتماد برامج التكوين؛

- (iii) التوفر على بنك مناهج دراسية (Curricula)؛
- (iv) أن يُصبح مركزًا للتكوين ومدرسة للتطبيق والحكمة الإفريقية؛
- (v) التوفر على بنك للفرص التدريبية؛
- (vi) أن يُصبح خلية تفكير (Think Tank)، ومختبرًا للأفكار والبحث العلمي؛
- (vii) التوفر على شبكة من الخبراء المعتمدين والموثوقين؛
- (viii) تطوير برامج تكوين مستمر مؤدية إلى شهادات متميزة، من بينها الماستر التنفيذي (Executive Master) والدكتوراه في الإدارة العمومية؛
- (ix) التوفر على تمثيلات جهوية لدى كل مجموعة اقتصادية إقليمية؛
- (x) أن يُصبح مكتبًا استشاريًا متخصصًا في تنفيذ وتفعيل السياسات العمومية؛
- (xi) أن يُصبح مركزًا لهندسة التكوين؛
- (xii) أن يُصبح مركزًا للتنسيق بين المدارس والمعاهد التكوينية؛
- (xiii) أن يُصبح مركزًا للرصد واليقظة؛
- (xiv) أن يُصبح منصة لتبادل الممارسات الفضلى...
- ولهذا الغرض، ينبغي على مركز كافراد أن يطور خبرة متقدمة في خمسة (5) مجالات رئيسية، وهي كما يلي:
- i) **قطب الابتكار والبحث:** مختبر للأفكار، والتحليل، والبحث، بالإضافة إلى مرصد وآلية يقظة تُعنى بالحكمة العمومية في إفريقيا؛
- ii) **قطب التبادل والاستشارة:** منصة لتبادل الممارسات الفضلى في مجال الحكمة العمومية، وتغذية متبادلة للخبرات، وتقديم المشورة بشأن تنفيذ السياسات العمومية المستدامة؛
- iii) **قطب الشراكات والموارد:** بنك للموارد والخدمات المتنوعة، موجه نحو تعزيز قدرات مؤسسات التكوين والاستشارة في الإدارة العمومية بالدول الإفريقية؛
- iv) **قطب التكوين والهندسة:** مؤسسة للتكوين المستمر ذات جودة عالية، بأنشطة ميدانية ولا مركزية، وهندسة بيداغوجية تشمل برنامج الماستر التنفيذي (Executive Master) وجامعة صيفية حول كفاءات المستقبل في مجال الحكمة العمومية؛
- v) **قطب الإشعاع العالمي لإفريقيا:** من خلال تثمين ونشر نتائج البحث، وبرامج التكوين، والخبرات المتعددة الثقافات في الإدارة العمومية الإفريقية.

الفترة الزمنية المحددة: أكتوبر 2024 – يونيو 2025.

برنامج التكوين المستمر عالي الجودة: خطة سنوية لتنمية الكفاءات (الخطة السابقة للتكوين) وكتيب التكوين.

في بيئة تتسم بالتقلب، وعدم اليقين، والغموض، والتعقيد، والتناقض، حيث تشهد المعارف والمهن تطورًا سريعًا، يُعدّ التكوين المهني المستمر مفتاحًا أساسيًا لاكتساب كفاءات جديدة والتكيف مع تحولات العمل العمومي. من دون التكوين المستمر، ستُصبح الإدارة العمومية متصلبة وفاقة للحياة. تعتمد نجاحات أي منظمة في هذه الألفية الثالثة أساسًا على جودة رأسمالها البشري. في الواقع، إن مساهمة الدول الأعضاء في ميزانية مركز كافراد تُعدّ بمثابة تمكين له من توفير تكوين عالي الجودة للقيادة الأفارقة. لذلك، ينبغي على الدول الأعضاء أن تفكر في زيادة الحصة المخصصة من الميزانية لقطاع التربية، والتعليم، والتكوين المهني والتقني، والبحث العلمي والتقني، وذلك من أجل بناء إفريقيا عصرية وفعالة على كافة المستويات.

1. يُعدّ التكوين المستمر ركيزة أساسية لكافراد، ولا غنى عنه من أجل مهنية وتطوير وتخصص الأطر العليا وقادة الدول، وذلك بهدف تعزيز التنمية المستدامة والشاملة.

يشكل التكوين المستمر (التكوين المهني المستمر أو المتواصل) المجال الأول لتدخل مركز كافراد. في الواقع، ووفقاً للنص المؤسس، يتمتع مركز كافراد بوضع مدرسة تطبيقية متخصصة في التكوين المستمر. على خلاف التكوين الأساسي، يُوجّه التكوين المستمر إلى المهنيين، أي الأشخاص الذين هم بالفعل في سوق الشغل، والذين يزاولون مهامهم، ويُطلب منهم تحسين كفاءاتهم بشكل مستمر، سواء لفائدتهم الشخصية أو لفائدة المؤسسة التي ينتمون إليها. يشكل التكوين المستمر نمطاً من أنماط التعلم موجّهاً للمهنيين الأجراء وللباحثين عن العمل، بهدف تحسين كفاءاتهم أو اكتساب معارف مهنية جديدة. يستهدف التكوين المستمر الأشخاص الذين ولجوا الحياة المهنية وغادروا أو أتموا التكوين الأساسي. يشمل التكوين المستمر عدّة أنماط للولوج، تختلف حسب وضعية كل مترشح وأهدافه المهنية. يوفر التكوين المستمر مزايا عديدة تهدف إلى تأمين المسار المهني وتحسينه. فعلاً، وبفضل هذا التكوين، يمكنهم تعزيز فرصهم في التطور المهني، وبالتالي الطموح إلى ترقية اجتماعية تُعد من أبرز عوامل التحفيز. يُعدّ التكوين المستمر رافعة قوية للإدماج المهني، وكذا لإعادة التوجيه المهني. يوفر التكوين المستمر إمكانية التعلم والتكيف مع تغيّر ظروف العمل، التي ترتبط في الغالب بظهور تكنولوجيات وممارسات وأساليب جديدة. يركز التكوين المستمر على المبدأ التالي: التكوين المتواصل يعني اكتساب كفاءات جديدة على امتداد الحياة المهنية.

1.1. لماذا اختيار التكوين المستمر بمركز كافراد؟

أربع (4) أسباب رئيسية لاختيار التكوين المستمر بكافراد.

1.1.1. يُدرج التكوين المستمر ضمن اختصاصات مركز كافراد ومهامه الأساسية.

تنص اتفاقية تأسيس كافراد على أنه مُكلف بتنظيم لقاءات علمية، وندوات، ودورات تكوين مستمرة لفائدة كبار المسؤولين الأفارقة في القطاعين العام والخاص، الذين يلعبون دوراً هاماً في تنمية بلدانهم. يتمثل الأمر في: القادة، الأطر العليا، وصنّاع القرار (من وزراء ومستشاريهم التقنيين، وبرلمانيين، وولاة الأقاليم، ورؤساء الجماعات، وكبار المسؤولين في الهيئات والمؤسسات الحكومية)؛ إضافة إلى المدراء والمهنيين (من كتاب عامين، ومديرين عامين، وغيرهم من كبار الموظفين والمسؤولين الإداريين). إلا أن كافراد في حلّته الجديدة يعترزم أيضاً تقديم عروض تكوين لفائدة كبار مسؤولي الشركات الخاصة، وأعضاء المجتمع المدني، فضلاً عن أعضاء الجماعات الاقتصادية الإقليمية والاتحاد الإفريقي.

1.1.2. إن التكوين المستمر الذي يوفره مركز كافراد يُعدّ تكويناً تكاملياً يعزز التكوين الذي تُشرف عليه المدارس والمعاهد المتخصصة في التكوين الإداري داخل الدول الأعضاء.

وبالتالي فهو تكوين لا غنى عنه. ففي سياق انخرطت فيه جميع الدول الأعضاء في كافراد في إصلاحات هيكلية كبرى، لم تعد التكوينات الأساسية التي يتلقاها الموظفون عند نهاية دراستهم كافية لمواكبة التحولات التكنولوجية الممتدة على مدى عقود.

في الواقع، نحن نعيش اليوم في عالم مُعولم يشهد تحولات مستمرة، حيث تُسهم التغيرات الناتجة عن العولمة، واقتصاد المعرفة، واقتصاد المعلومات، والنزعة الجبهوية الجديدة، والإدارة العمومية الحديثة (المبنية على تدبير النتائج والأداء العمومي)، والتطور التكنولوجي، والثورتين الصناعيتين الرابعة (الصناعة 4.0) والخامسة (الصناعة 5.0)، وكذا الذكاء الاصطناعي، في تشكيل نمط جديد من الكفاءات البشرية، يتعيّن عليها اكتساب مهارات جديدة تتلاءم مع بيئة مهنية تتسم بالعولمة، والرقمنة، وتحرير الاقتصاد. وعليه، فإن رقمنة المرفق العام والتحوّلات الرقمية التي تعرفها الإدارات، إلى جانب انفتاح المؤسسات العمومية على بعضها، ومواجهة التغيرات المناخية، وبروز اقتصاد بنوي جديد، تفرض على الدول الإفريقية ضرورة اعتماد مخطط لتنمية الكفاءات يتلاءم مع التحديات المرتبطة بالتحوّلات الذكية. ومهما بلغت كثافة وغنى مضمون التكوين الأساسي المقدم من طرف المدارس والمعاهد المتخصصة في التكوين الإداري، فإن الخريجين لا يمتلكون بالضرورة جميع الكفاءات اللازمة لمواجهة تعقيدات العمل العمومي وتقلباته بنجاح. وفي هذا السياق، فإن المدارس الجامعية تُزوّد المتعلمين بالمعارف والقدرات النظرية، لكنها لا تُمكنهم بالضرورة من اكتساب الكفاءات العملية اللازمة لمباشرة العمل الميداني بفعالية. كما أن التطور السريع للمهن وتقدم المعارف يفرضان على القادة الأفارقة إعطاء الأولوية للتكوين المستمر الذي يشرف عليه مركز كافراد، باعتباره الأقدر على الاستجابة الفعلية لاحتياجات الدول، والأكثر ملاءمة لمعالجة الإشكالات الإدارية والتنموية التي تواجهها. ولا جدال في أن المدارس الوطنية للتكوين الإداري لا يمكنها أن تحل محل مركز كافراد فيما يخص التكوين المستمر. كما يهدف التكوين المستمر إلى تحديث كفاءات العاملين في الإدارات العمومية بما يواكب تطور الأدوات وأساليب العمل. ويُعدّ هذا التكوين ركيزة أساسية وضرورية، بالنظر إلى التطور المتسارع للتكنولوجيات، والذي يفرض على الموظفين تكيفاً دائماً مع أدوات العمل المستجدة. ويُعدّ التكوين المستمر أداة أساسية لتطوّر المسار المهني للموظفين، ولتعزيز الإنتاجية، والابتكار، وتحديث الإدارة العمومية. وقد أقر بيتر دراكر بأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي أمة هي دائماً ثمرة لحسن التدبير والتسيير. بحيث لا يمكن لأي بلد أن يحقق التنمية دون الاستفادة من الكفاءات والمهارات.

1.1.3. تكوين عالي الجودة، مُصمَّم بما يتلاءم مع احتياجات الدول الأعضاء والمستفيدين، ويُوطَّر من قِبَل خبراء أفارقة وغير أفارقة من ذوي الكفاءة الرفيعة.

تكوين عملي يتضمن أمثلة واقعية، ورحلات دراسية، وتمارين محاكاة، ودراسات حالة. ويساهم التكوين المستمر في تمكين الموظفين من مواكبة المستجدات في مجالات تخصصهم، من خلال تقليص مقاومة التغيير، وتعزيز الثقة بالنفس، وتنمية روح المبادرة والاستقلالية، مع تحسين جودة الإسهامات الفكرية في تحقيق الأهداف التنظيمية. كما تُسهم هذه التكوينات في تطوير **المهارات الناعمة** لدى المستفيدين، مثل الانفتاح الفكري، والقدرة على التذكُّر، والتحفيز الذاتي، وهي مهارات لا تقل أهمية عن الكفاءات التقنية. يتعيَّن على الموظف أن يتكيف بصفة منتظمة مع متطلبات سوق الشغل ومع تطوُّرات مهنته، أو أن يكون قادرًا على الانتقال إلى مهن جديدة. يُلاحظ أن تغيُّر المهن خلال المسار المهني أصبح أمرًا متزايد الحدوث في زمننا الراهن. وهذا يجعل التدريب المستمر أمرًا ضروريًا أيضًا.

في كافراد، تُركِّز في برامجنا التكوينية على المهارات الناعمة (السلوكية، التفاعلية، الاجتماعية، النفسية والمعرفية)، لما لها من دور جوهري في تعزيز الأداء المهني والشخصي للمستفيدين.

1.1.4. منظمة إفريقية راكمت ما يزيد عن ستين سنة من الخبرة في خدمة تكوين صنَّاع القرار والقادة الأفارقة. في عام 2024، يكون كافراد قد أتم ستين سنة من التأسيس، ستة عقود كرَّسها لخدمة تكوين القادة وصنَّاع القرار في إفريقيا، والمساهمة في تجديد الإدارة العمومية.

وخلال هذه المسيرة، شكَّل كافراد فضاءً لإنتاج الأفكار والمعارف، ولتنمية الكفاءات المنحدرة من التقاليد الإدارية الأربع: الأنجلوساكسونية، والعربية، والفرنكوفونية، واللوسوفونية، ما مكَّنه من تحقيق نتائج ملموسة وفعالة. لقد ساهم كافراد في ترسيخ ثقافة الحكامة الرشيدة والإدارة العمومية الفعالة داخل القارة الإفريقية وفي الدول الأعضاء، خدمةً للتنمية المستدامة والشاملة، وتعزيزًا للتكامل الإقليمي، وذلك من خلال التكوين، والبحث العلمي، والاستشارة، والنشر. ومن هذا المنطلق، يُعد مركز كافراد أول مؤسسة بيحكومية إفريقية متخصصة في مجالي الإدارة العمومية والحكامة، وقد راكم عبر سنوات طويلة من التجربة خبرة متنوعة مكَّنته من التمتع بإشعاع واسع وسمعة مرموقة على المستويين الإقليمي والدولي.

منذ انتخاب المدير العام الجديد في 9 يوليوز 2024، انخرط مركز كافراد في مواكبة الدول الأعضاء في تنفيذ الإصلاحات البنوية والنظامية الكبرى، وكذا في دعم الانتقال الرقمي والبيئي/الطاقة.

1.2. تنظيم الدورات التدريبية وأنواعها

1.2.1 تنظيم الدورات التدريبية

حضور، عن بُعد، مختلط (حضورى وعن بُعد أو تعلَّم إلكتروني)، ثنائي النمط، مقارنة قائمة على الكفاءة ومن خلال أمثلة واقعية، تدريب ميداني، رحلة دراسية، محاكاة، تحمُّل المسؤولية، تبادل التجارب والخبرات، زيارة ميدانية، تأطير شخصي (توجيه)، وانغماس عملي مباشر في بيئة العمل. احترام مبادئ الأندراغوجيا، واعتماد مقارنة قائمة على الكفاءة أو مبنية عليها، ومواكبة فردية، ودعم اتخاذ القرار وحل الإشكالات الإدارية الملموسة للدول الأعضاء بناءً على طلبها، تنظيم جلسات التكوين وأنشطة مركز كافراد خارج مقره، في الدول الأعضاء أو في أماكن أخرى من القارة الإفريقية، وذلك بموافقة الحكومات المعنية،

فضلا عن تكييف برامج التكوين مع التعديلات الوزارية والتنقلات الوظيفية داخل الدول الأعضاء، من خلال التكوين المنتظم للأطر العليا، مع مراعاة حالات التنقل الوظيفي (الإحالة على التقاعد، الوضع رهن الإشارة أو الإلحاق، الاستقالة أو الإحالة على التقاعد الإجباري، العزل)، بما يضمن توفُّر أطر عليا مؤهلة باستمرار، قادرة على الاضطلاع بمسؤولياتها والمساهمة الفاعلة في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة،

وكذلك إرساء آلية لتقييم فعالية برامج التكوين في الدول الأعضاء من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية، قصد قياس أثرها ومردوديتها على المستويين الإداري والتنموي،

ومن ناحية أخرى إعداد مذكرة تصورية، ودفتر التحملات (أو الشروط المرجعية)، أو مذكرة تقنية، وكذا الجدولة الزمنية وبطاقة التمويل الخاصة بكل نشاط من أنشطة مركز كافراد،

لتحديد مواضيع ذات صلة، أصلية، راهنية وجاذبة، تستجيب لأولويات التنمية السوسيو-اقتصادية في إفريقيا،

⁵سوف تركز التداريب على المستجدات المبنية على أساس حرية التعبير واحترام مبدأ شاتام هاوس.

⁵ قاعدة Chatham House تُسهم في توفير بيئة قائمة على الثقة لفهم المشكلات المعقَّدة ومعالجتها.

يقضي مبدأها التوجيهي بما يلي: يمكنك مشاركة المعلومات التي تتلقاها، لكن لا تكشف هوية الشخص الذي نقلها. وتُعد Chatham House معهد سياسات مرموق عالميًا، مهمته دعم الحكومات والمجتمعات لبناء عالم آمن ومستدام ومزدهر وعادل.

وفي ما يتعلق بالتوظيف وتكوين مجموعة من الخبراء/المستشارين والمدرّبين المقبولين لدى كافرين: عروض الترشح ودراسة الملف و/أو مقابلة عمل من أجل تحديد الأفضل من الناحية البشرية والتدريبية الخاصة بالتدريبات التي تؤمنها كافرين؛

أما بالنسبة لتوظيف المتعلمين: عروض الترشح ودراسة الملفات و/أو إجراء مقابلة من أجل تحديد الأفضل الذين يمكنهم الاستفادة من تحصيلهم المستفاد من التدريب لصالح دولهم أو تحديد قائمة المترشحين الذين تقدمهم جميع الدول الأعضاء؛

وسوف يتبع تدريب كافرين منطقاً ثلاثياً: (1) منطق العرض التلقائي المقترح على الدول الأعضاء من لدن كافرين عبر خارطة الطريق الخاصة به أو دليل تدريبه أو كل المستندات الأخرى؛ (2) منطق دعوة الدول الأعضاء إلى التطرق إلى مواضيع محددة تتعلق بما يعرقل تطوّرهم (تدريب عند الطلب وعلى المقاس ومتماش مع خارطة الطريق المحددة)؛ (3) منطق السيطرة على الأسواق الإقليمية والوطنية والدولية الخاصة بمنافع فكرية يطبقها خبراء كافرين.

إن كل تدريّيب وأنشطة كافرين تكال بشهادة، باستثناء الاجتماعات الوضعية. أما تسلم الشهادة فيكون بعد دفع المستفيد لمبلغ مالي محدد.

إن كل تدريبات كافرين تعد من الآن فصاعداً مؤدى عنها لكل من يرغب في المشاركة وذلك في كل من التدريبات الإشهادية والتأهيلية.

ويسمح بالتغطيات المالية التي قد يقدمها أحد الشركاء.

أما بالنسبة للتدريب المستمر الإشهادي، فإن تكاليف المشاركة ستحدد فيما بعد.

وفيما يخص المدرّبين/المستشارين/الخبراء المتدخلين في تدريبات كافرين فإن لهم أن يحصلوا على تكريمات، علاوة على أن كافرين سيضمن لهم تذاكر الطائرة والسكن وكذا الأكل خلال مدة التدريب.

2.1.2. أنواع التدريب المستمر المختلفة

نفرق بين نوعين من التدريب، وهما التدريب الحضورى (مع منظم حاضراً فعلياً) والتدريب عن بعد (مراسلة أو فيديو أو اجتماع عبر تقنية الفيديو) وكذا التدريبات الرقمية (التعلم عن بعد). وبالإضافة إلى هذا، فستكون هناك تدريبات مبنية على الألعاب: أو ما يصطلح عليها "الألعاب الجدية".

التدريبات الحضورية

إن من بين التدريبات الحضورية تلك التي تجري مباشرة في أرجاء الشركات. وهناك تلك التي تجري خارج أسوار الشركات في قاعة تدريب مع أشخاص ينحدرون من منظمات مختلفة. وتأتي بعد هذا التدريبات المستمرة في الجامعات أو المدارس العليا.

التدريب المستمر ذو الفترة الطويلة

تتم التدريبات طويلة الأمد عبر نطاقات زمنية موزعة على عدة أسابيع أو عدة شهور، خلال أو خارج الساعات الاعتيادية للعمل.

التدريب ذو الفترة القصيرة

يمكن أن تتراوح هذه التدريبات بين عدة ساعات (نصف يوم) إلى عدة أيام.

التدريبات عند الطلب

تتألف التدريبات عن بعد أو عبر تقنية الفيديو لتتماشى وحاجيات التدريب عند الطلب مع مدد زمنية مختلفة.

1. 3. أقلمة عروض التدريب المستمر الخاص بالوظيفة العمومية الرفيعة لتواجه التحديات الإفريقية وكذا حاجيات الدول الأعضاء

جعل كافرين على رأس شبكة التدريب المستمر الذي يخص الأطر العليا ومسيري الدول

يحمل التدريب طموحاً جديداً في ما يخص التدريب المستمر، والذي لن يزدهر إلا بتطوير الوظيفة العمومية ثقافة التدريب وتلك الخاصة بتوظيف الأطر العليا لفترة طويلة. ويتطلب هذا الطموح إرادة من قادة الدول والحكومات الذين وجب عليهم أن يجعلوا وزراء الوظيفة العمومية أو الإصلاح الإداري الوحيدين الذين ينسقون التدريب المستمر للأطر العليا. وإن فتح طرق تفكير وزارية خاصة بالتدريب المستمر كما تجري اليوم ليس له طبيعة تجهيز الأطر العليا للتصرف الموحد للدولة والتنسيق بين وزاري والانسجام وتماسك الإجراءات العمومية، والتي تعد فريدة بالنسبة للدولة ككل. وعلاوة على هذا، فإن الفكرة التي تأسس عليها المركز هي توحيد الأطر العليا والمسيرين وصناع القرار الأفارقة في إطار تقاليد إدارية مختلفة، رغبة في تبادل تجاربهم ومن أجل بناء الممارسات الإدارية الفضلى التي بوسعها توليد التنمية المستدامة والشاملة لكل البلدان الإفريقية. ويرمي هذا السبب الأساس لإنشاء كافرين إلى تكوين مركز راند ومشغل فريد للتدريب المستمر الموجه للدول الأعضاء.

ولذا فوجب أن يكون المركز مشغلاً مركزياً وفريداً للتدريب المستمر الموجه للأطر العليا للدول. ويجب أن يكون كافرين على رأس شبكات المنظمات العمومية الخاصة بالتدريب المستمر من أجل اقتراح عرض تدريب باعتبار الولوج إلى وظائف تسيير الدول والإسهام في مرافقة الأطر العليا الذين لا يشغلون أياً من وظائف الإدارة، وهذا بغية تقوية أبعاد مساراتهم المهنية.

إن المركز هو المشغل الإفريقي العمومي الجديد ذو المرجعية الكامنة في التدريب المستمر للأطر العليا ومسيري الدولة.

وتتيح هذه التدريبات للأطر العليا ذات الإمكانيات الجمة أن يرافقوا نحو تطوير قدرات تسييرية جديدة وقيادة مشاريع التحول ومعالجة المشاكل السياسية العمومية وكذا الولوج لوظائف إدارة الدول وكذا الوظيفة العمومية الدولية.

وتكمن المهمة الأساسية للمركز في وضع تدريب مهني مستمر متميز، بما يشمل التدريب مع الشهادة أو الدبلوم، الموجه إلى الأشخاص الذي يمارسون وظائف إدارة الدولة أو الذين لهم أهلية ممارستها أو لهم وظائف الإشراف عالي المستوى.

إن الهدف هو إعادة تشكيل العرض المستمر الخاص بالأطر العليا للدولة، من أجل إيلاء الأولوية للحركية والمسارات المهنية:

- عبر إنشاء عرض متعدد الوزارات يتشكل من تدريب مستمر؛
- عبر مرافقة الأطر العليا والمسيرين والموظفين، بطريقة منفردة.

محور استراتيجي 2: وضع عرض تدريب مهني مستمر ممتاز، بما يشمل التدريب مع الشهادة أو الدبلوم، الموجه إلى الأشخاص الذي يمارسون وظائف إدارة الدولة أو الذين لهم أهلية ممارستها أو لهم وظائف الإشراف عالي المستوى.

هدف استراتيجي 2: اتخاذ إجراءات واقعية ورصينة مع الحاجيات الحقيقية للإدارة العمومية والحكمة في إفريقيا⁶، بضمان تطوير المواهب، خدمةً للتكوين المستمر للإدارات العمومية المرقمنة والذكية والمرنة والفعالة والمسؤولة والأخلاقية والشاملة والقوية.

1.2. التدريب المستمر ذو المدة الطويلة أو الإشهادي

يقترح كافراد مراحل تدريب مستمر طويلة الأمد أو تدريب مستمر مهني إشهادي:

1. السلك العالي لتحسين الإداريين (CSPA)؛
2. دورة الدراسات العليا للخدمة العمومية (CHESP)؛
3. دورة التخصص في إشكالات الاندماج الإفريقي والتعاون جنوب-جنوب، أو تدريب في ذات المجال؛
4. دورة تخصص في الذكاء الاقتصادي والأمن السيبراني والذكاء الرقمي؛
5. ماستر تنفيذي لمديري الشركات العمومية والخاصة
6. دورة دراسية متعددة التخصصات ومتعددة الجهات الفاعلة في مجال صنع القرار (الإداريون، والجهات الفاعلة القضائية، والبرلمانيون، ومديرو الشركات الخاصة، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني، والإعلاميون، والباحثون، والأكاديميون)....
7. دورة إدماج المسؤولين؛
8. دورة هندسة التدريب؛
9. الاستراتيجية الرئيسية للتنفيذية والذكاء الاقتصادي؛
10. شهادة في الخبرة العمومية أو الخبرة في العمل العمومي أو الإدارة العمومية؛
11. برنامج الإدارة العمومية المعتمدة (CPM)؛
12. دورة مسيري الشركات؛

تحدد شروط وأحكام ورسوم التسجيل والمستفيدين من هذه الدورات الدراسية لشهادة التدريب المستمر بقرار من المدير العام لكافراد، بعد استشارة المجلس العلمي.

2.2. تدريب مستمر تأهيلي وإشهادي/دليل التدريب

سيركز برنامج التدريب أساساً على: (1) تحليل السياسات والقدرات الخاصة بتسيير القطاع العمومي؛ (2) إدارة برامج التنمية العامة والخاصة؛ (3) تقييم الموارد البشرية؛ (4) تقديم الدعم التقني للمؤسسات الوطنية الخاصة بالتدريب/ من أجل أقلمة برامجها للتغيرات الحالية.

وستتطلب محتوى التدريبات إجراء كافراد لأبحاث بشأن المشاكل التي تعاني منها الدول والمؤسسات المستفيدة. ويسلم هذا المحتوى إلى الموظفين والعلماء الذين يفترض بهم حل هذه المشاكل. أما أهداف هذا التدريب فتكمن في: (1) الإدارات المركزية والإدارات المحلية والشركات الخاصة والجامعات والمؤسسات المتخصصة الإفريقية التي تشمل المدارس الوطنية للإدارة والمنظمات الإفريقية والمجتمع المدني والمؤسسات الجامعية الخارجية.

⁶أنظر بعض محاور التدريب التأهيلي أو الإشهادي وكذا البحث المحوري.

تتمحور التدريبات في كافراد حول المهارات الناعمة (المهارات السلوكية وغير الشخصية والارتباطية والنفسية والذهنية)

من أجل قياس التأثير المتحصل عليه في المدى القريب والبعيد لهذا التدريب، سطور معايير ومؤشرات خاصة بالتقييم للتحقق من جودة الخدمة التي يتيحها كافراد.

لقاءات من المزمع عقدها

1. الحلقة الدراسية السنوية للحكومة: خليط من السياسات العامة والإدارة العليا للدولة أو كيفية ضمان التنسيق المتناسك والفعال للفعل الحكومي؟

2. المؤتمر السنوي لكافراد لدراسة سياسات التدريب والممارسات الإدارية والحكمة وتنمية الموارد في إفريقيا.

3. المؤتمر السنوي لمدارس ومراكز التدريب المستمر في إفريقيا؛

4. المؤتمر الأفريقي لوزراء الوظيفة العمومية في إفريقيا و/أو إصلاح الإدارة العمومية.

5. المؤتمر السنوي لمديري مجالس الوزراء في جميع وزارات الدول الأعضاء حول موضوع: التفاعل بين السياسة والإدارة: ما هي الدرجة السياسية للتعامل الفني مع الملفات الحكومية؟

6. المؤتمر السنوي للأمناء العامين لوزارات ومؤسسات الدولة في الدول الأعضاء: توجيه الإدارة الوزارية والعمل التعاوني بين الوزارات.

7. النادي السنوي للمفتشين والمقيمين ومدققي الحسابات في الدول الأعضاء

8. الاجتماع السنوي لمديري الموارد البشرية في القطاع العام بشأن تحفيز الموظفين وأداء وظيفة إدارة الموارد البشرية

9. حلقة دراسية لأعضاء البرلمان: الصياغة التشريعية والعمل البرلماني: تجزئة السلطة المعيارية للدول

10. المقيى السنوي لمديري القطاع العام والجهات الفاعلة في سلسلة الإنفاق العام: إدارة الميزانية في وضع البرامج وتحسين الأداء العام

11. حلقة دراسية للمنسقين والمديرين في مجال هندسة التدريب: تحليل احتياجات التدريب، ووضع نظم التدريب وتقييم فعالية برنامج التدريب باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية.

13. حلقة دراسية لقوات الأمن والدفاع: الإنتاج المشترك للأمن البشري والأمن العالمي

14. ندوة الأعمال التجارية: قادة الأعمال: من واجب الرعاية المؤسسية إلى واجب الرعاية المؤسسية: ”المنفعة للجميع“ في إفريقيا: أدوات جديدة لتقييم الأثر البيئي والاجتماعي

15. الاجتماع السنوي لقادة الأعمال الأفارقة حول موضوع: ”التحول المزدوج: تحسين الأعمال الأساسية وبناء أعمال جديدة.“

16. الاجتماع السنوي للهيئات القضائية العليا والمؤسسات العليا لمراجعة حسابات المالية العامة

17. المنتدى الأفريقي للذكاء الاصطناعي

18. يوم الخدمة العمومية الأفريقي

19. يوم المرأة الريفية الأفريقية: هل تقود المرأة التنمية الزراعية المستدامة؟

20. جائزة لتشجيع الخدمة العمومية: إنشاء جائزة بعنوان "الجائزة البين إفريقية للخدمة العمومية" لمجازات المنشورات العلمية التي تخص الإدارة الأفريقية

21. إنشاء المؤتمر البين إفريقي لمدارس ومعاهد التدريب الدبلوماسي في إفريقيا.

22. عقد اجتماع بين السلطة القضائية وكبار موظفي الخدمة المدنية من القطاعين العام والخاص بشأن التحليل الاقتصادي للقانون ووسائل التشريع العمومي.

موضوعات التدريب التي وجب تحديدها وبرمجتها

التعامل مع الغموض وإدارة التقلبات في عالم متغير

التدريب وتطوير المهارات وتغيير المعتقدات/العقلية: نوع جديد من إفريقيا

إدارة النزاعات المبتكرة في مكان العمل

القيادة وإدارة الأزمات

العامل البشري في الأداء

التكنولوجيا الرقمية والبيئة كرافعات لأداء الأعمال

تطوير وإدارة : تطوير وضع المدير وتوجيه نجاح أعمالك

التحليل واتخاذ القرار: هيكلية التحليل والنشر الاستراتيجي

الفهم والتميز: إتقان أساسيات الأعمال

التدقيق المحاسباتي التخطيطي للأعمال

المرافقة والتعليم الفردي طويل الأمد

المشاريع المتعلقة مع الشركاء

تبقى مؤسسة كافراد مشاركة في عدد من المشاريع مع شركائها التقليديين وكذلك مع شركاء جدد. وتهدف هذه المشاريع إلى تعزيز القدرات المؤسسية للمنظمة وإبراز مكانتها. وتشمل المشاريع الحالية تنظيم مؤتمر إفريقي حول تقييم سياسات التدريب في المدارس الوطنية للإدارة مع المعهد الوطني للإدارة في واغادوغو (بوركيينا فاسو)، وتنظيم قمة الحكامة الأفريقية الصينية مع مقاطعة هاينان (الصين)، التي تم أجلت مرتين وننتظر تأكيد الموعد الجديد من الجانب الصيني.

الجهود المبذولة لتحويل الإدارات العمومية الأفريقية في سياق عالمي يتسم بالثورات الصناعية

مؤتمر الأمناء العامين ومديري الموارد البشرية في الوزارات ومؤسسات الدولة الأفريقية: إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية الإفريقية في سياق التغيرات الدولية الكبرى

مؤتمر المدارس الوطنية للإدارة بشأن تقييم سياسات التدريب، بغية تطبيق الحكامة العمومية المسؤولة في البلدان الإفريقية

واقع الجامعات الإفريقية من حيث جودة التدريب في عصر الذكاء الاصطناعي الأخلاقي والمسؤول

مؤتمر مدارس ومعاهد التدريب الخاصة بمهني الدبلوماسية: تقييم وجدد تحديات سياسات التدريب في مدارس ومعاهد التدريب الدبلوماسي في إفريقيا في ظل التغيرات الكبرى على المستوى الدولي

مؤتمر المرأة في إفريقيا: دور المرأة الإفريقية في بناء وتعزيز ديناميات التقدم تحت ضوء مبادئ وقيم الحكامة العمومية المسؤولة والسعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

المؤتمر البين إفريقي لرؤساء محاكم مراجعة الحسابات : الاستراتيجيات الوطنية لمنع انتهاك المال العام في إفريقيا تحت ضوء مبادئ وقيم الحكامة العمومية المسؤولة والسعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة

المنتدى الوزاري الإفريقي السادس عشر لرؤساء محاكم مراجعة الحسابات في إفريقيا بشأن تحديث الإدارة العمومية ومؤسسات الدولة (تليها الدورة الستون لمجلس إدارة الاتحاد الإفريقي لرؤساء محاكم مراجعة الحسابات) مكانة القيادة في تنفيذ الحكامة العمومية المسؤولة، سعيًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ونشوء البلدان الإفريقية

الممارسات البروتوكولية

المفاوضات والاستراتيجيات الدولية

مبادئ وقيم الحكامة العمومية المسؤولة

مبادئ وقضايا الإدارة العمومية أو الإدارة العمومية

القيادة السياسية: الأخلاقيات وتوطيد الديمقراطية في إفريقيا

تخطيط ميزانية المشاريع ورصدها/تقييمها

الموافقة على الأسواق العمومية (والمراجعة المحاسبية لإجراءات أسواق البنك الدولي وبنك التنمية الإفريقي)

إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات (لوحات المعلومات)

الأمن السيبراني للمنظمات: أمن المعلومات وأمن البنية التحتية للشبكة.

إدارة المخاطر الكبرى والمخاطر الجغرافية السياسية في إفريقيا

الحكامة الاقتصادية في دولة تحكمها سيادة القانون والديمقراطية

عمليات السلام في إفريقيا: التطورات والآثار

الرقابة المالية وتسيير الأداء العام

تنفيذ الميزانية برنامجيا

الإصلاحات وإدارة التغيير في القطاع العام

تقييم نظم المالية العامة

إدارة مشاريع الرقمنة في القطاع العام

حشد الموارد للقطاع العام

المواطنة الجديدة في إفريقيا

الإدارة الإفريقية ما بعد الاستعمار والإدارة الإفريقية الطوبوية: القضايا والتحديات والآفاق

الديمومة الاجتماعية والثقافية المحلية والإدارة العمومية ما بعد الحداثة: هل من روابط؟

التمزق والاستمرارية في صميم تحديات الإدارة العمومية الفعالة في إفريقيا
تنوع التراث اللغوي والإدارة العمومية في إفريقيا خلال فترة ما بعد الاستعمار: المعنى والنطاق والقيود
الدبلوماسية الجديدة: من القوة الناعمة إلى القوة الذكية
إصلاح قطاع الأمن/الحكامة في إفريقيا: إصلاح الدولة وتحديات استعادة الخدمة العمومية
النزاعات غير المتكافئة في إفريقيا: النشأة وسبل الحل
المنظمات الإقليمية الأفريقية: التحولات والإدارة المسؤولة

اجتماع كوناكري 2025

عصرنة الخدمة المدنية وتحويل الخدمة العمومية في إفريقيا: نحو إدارة عمومية أكثر كفاءة وشفافية وقوة وتوجها نحو تحقيق النتائج

الحكامة والقيادة في الخدمة المدنية الأفريقية: التحديات والفرص التي تحوط التنمية المستدامة والشاملة

التحول الإيكولوجي والتخطيط الإيكولوجي والتنمية المستدامة

تغير المناخ ومكافحة الفقر وتمويل التنمية المستدامة والشاملة

الهجرة والتنقل المستدام

الزراعة المستدامة في إفريقيا

الجغرافيا السياسية للطاقات المتجددة أو البديلة

الإدارة العمومية تحت تقييم حكامة التعدين في إفريقيا

موضوع اجتماع كافراد بشأن 60 سنة من وجود كافراد: التحول الهيكلي للإدارات العمومية الإفريقية في عصر الثورتين الصناعيتين الرابعة والخامسة: الرقمنة والذكاء الاصطناعي التوليدي: التعدين والحكامة وإنشاء مؤسسات قوية لتعزيز الديمقراطية وسيادة القانون

التحديات الجديدة التي تواجه الإدارة العمومية وبناء دولة متمكنة وتنموية وحديثة

تصميم موارد التدريس متعددة الوسائط وإدارة التدريب على منصة التعلم الإلكتروني

مقهى كينشاسا: الإدارة العمومية من منظور حكامة التعدين في إفريقيا

ثقافة جديدة للإصلاح الإداري في إفريقيا: الجوانب الاجتماعية والثقافية والأنثروبولوجية أو الإصلاح الإداري والثقافة والأنثروبولوجيا والتنمية في إفريقيا

مشاريع الرقمنة في القطاع العمومي

الذكاء الاقتصادي والأمن السيبراني والذكاء الرقمي

الأمن السيبراني والدفاع السيبراني: تحولات حرب ما بعد الحداثة

جماعات الضغط واستراتيجيات التأثير والتأثير المضاد : من القوة الناعمة إلى القوة الذكية: منطق الدبلوماسية الراحبة

التغييرات في القانون والعدالة في إفريقيا

حكمة التعددين في إفريقيا: أدوات وأساليب لمراعاة المنافع البيئية والاجتماعية (الاستدامة والقدرة على العيش والإدماج الاجتماعي والإنصاف) لمشاريع التعددين

التحولات الاقتصادية: المناطق الاقتصادية الخاصة والجيل الجديد من اتفاقات التجارة الحرة والشراكات بين القطاعين العام والخاص واتفاقيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص واتفاقيات الازدواج الضريبي، التحول الهيكلي للاقتصاد والسياسة الصناعية المستدامة والاقتصاد الهيكلي الجديد

الحكمة العمومية في عالم ما بعد الحداثة: أدوات وأساليب ومؤشرات لتعزيز الديمقراطية؟

السجل العقاري والجغرافيا

التعاون بين بلدان الجنوب والدبلوماسية الاقتصادية والحكمة العالمية: القواعد الجديدة للتعاون

إدارة المفاوضات الاقتصادية الدولية

تقييم مشاريع التنمية المستدامة

إدارة المرحلة الانتقالية

ثقافة الاعتراف أثناء تأدية العمل في القطاع العام

من أجل ثقافة جديدة تخص الانتباه

الإدارة المسؤولة: نهج بديهي

تقييم المساعدة والتعاون التقني

بناء قدرات البلدان في مجال التجارة لتحسين مشاركة إفريقيا في الاقتصاد العالمي

سياسات التنمية في إفريقيا: القيود والخيارات في سياق منظمة التجارة العالمية

آفاق وطرائق مشاركة إفريقيا في عملية منظمة التجارة العالمية

تحديات إدماج البلدان الأفريقية في النظام التجاري متعدد الأطراف

الاقتصاد السياسي للتجارة والمفاوضات المناخية الدولية

إعادة بناء الدولة واسترجاع الإدارة العمومية والعودة إلى التنمية في سياق الصراع وانعدام الأمن...

أنواع جديدة من التمويل وتحديث البنى التحتية الاقتصادية

سياسات التعاون لتحديث الإدارة العمومية

الحكمة التحويلية

مبادئ الحكمة والحاجة إلى التحول الاقتصادي والاجتماعي

2.3. مرافقة المدارس ومؤسسات التدريب الإداري: كإفراد كمنظمة رئيسية

يتصرف كإفراد، خلال مهمته، كمستضيف ورابط علمي للربح، سيما في ما يتعلق بمؤسسات ومدارس إدارية وجامعات وأوسع من هذا، كل المؤسسات التي تدخل أنشطتها في حقل إمكانيات المركز.

المبدأ: بناء نموذج إفريقي التنموي منوط بتكوين أطر عليا بنفس منطق فن الدولة.

إن هنالك حاجة ماسة إلى أن تتأى مدارس ومعاهد التدريب عن النهج "الوطني" البحث وأن تتيح لطلابها فرصة إجراء تدريبهم أو جزء من تدريبهم في بلد آخر في القارة. و يعد هذا النوع من التلاقح ضروريا لخلق "وعي أفريقي" بالقضايا الأفريقية وإيجاد حلول أفريقية للمشاكل الأفريقية. وفي وقتنا هذا، ليس هنالك من منظمة تؤدي هذه الوظيفة الأساسية التي تهدف إلى تعزيز المعرفة بالواقع الأفريقي وخلق تلاحم "أفريقي" بين صناعات القرار العام الأفريقي في المستقبل.

وتعرب المدارس والمعاهد عن الحاجة إلى كسر الحواجز وتجميع الخدمات التعليمية (المدرسون، والدورات الدراسية، والمحتوى، وما إلى ذلك). وهناك طلب قوي عليها لتبادل المناهج الدراسية وأساليب التدريب، علاوة على الإدارة الجماعية لأعضاء هيئة التدريس.

تتبلور الفكرة المركزية لمجال البحث في إنشاء تحالفات استراتيجية مع هيئة أو أكثر من الهيئات الأكاديمية المعروفة وتقديم منح للباحثين الشباب الذين يعملون على مواضيع ذات صلة باهتمامات كإفراد، التي يجب أن تصبح، مثل مركز الدراسات الإفريقية في التعليم العالي أو المعهد الوطني للخدمة العمومية، مشغلا مركزياً للتدريب المستمر في إفريقيا. وبهذه الطريقة، يجب أن يعمل كإفراد من الآن فصاعدا كمؤسسة جامعة لمدارس ومعاهد التدريب والبحث في مجال الإدارة العمومية. وسيقوم الجهاز الجديد بتركيز جميع الدورات التدريبية التنفيذية الموجهة للأطر المسيرة على منصة واحدة، كما سيتولى إدارة وتنسيق تنفيذ الدورات المصممة لتطوير ثقافة مشتركة للعمل العام وكسر الحواجز بين الإدارات، ولاسيما من خلال تنظيم منهج أساسي مشترك بين عدة مدارس للخدمة العمومية. وتحقيقا لهذه الغاية، وجب تنفيذ التدابير الآتية:

الإجراء 1: توجيه وتنسيق التدريس المشترك في مدارس الخدمة العمومية من خلال إعداد دورات أساسية

الإجراء 2: دعم إصلاح توفير التدريب في المدارس والمعاهد والجامعات لتكيفه مع مواجهة التحديات الإفريقية وزيادة المهنية وإضفاء الطابع الفردي على الدورات التدريبية ومجالات التخصص

الإجراء 3: دعم تحليل احتياجات التدريب المتكيف مع سوق العمل

الإجراء 4: دعم تحديث توفير التدريب

الإجراء 5: تقييم توفير التدريب وأنشطة التدريس

الإجراء 6: التدريب المستمر للمدربين والمدرسين

الإجراء 7: توحيد شبكة المدارس والمعاهد والجامعات لتبادل الخبرات والتجارب والممارسات الجيدة

الإجراء 8: استضافة متدربين من هذه المدارس والمعاهد والجامعات والإشراف عليهم

الإجراء 9: إتاحة الوثائق التي تحلل احتياجات التدريب الأولية

الإجراء 10: المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتدريب التي تنظمها المدارس والمعاهد والجامعات

الإجراء 11: تنظيم مؤتمرات: مؤتمرات رئيسية ومؤتمرات منهجية ومؤتمرات تحديد النطاق ومؤتمرات وحلقات دراسية وورش عمل ورحلات دراسية وزيارات ميدانية وزيارات تعليمية ودورات وتوحيد شبكات الإدارات العمومية أو التعاون بين الإدارات بهدف تبادل الخبرات والتجارب والممارسات الجيدة

الإجراء 12: تجميع دليل لمدارس التدريب والبحث والمعاهد والجامعات.

2.4. تنظيم تدريبات تجهيزية لامتحانات الولوج إلى مهن الإشراف العام على الوظيفة العمومية والوظائف رفيعة المستوى في المنظمات الإفريقية والدولية

برنامج تمثيل إفريقيا على المسرح العالمي بشكل أفضل هو برنامج تدريبي شامل للدبلوماسيين الأفارقة في جميع جوانب دبلوماسية ما بعد الحداثة والدبلوماسية الجديدة وهيكله الدبلوماسية

وينبع هذا الإجراء من أن إفريقيا أقل تمثيلاً في المنظمات الدولية ويهدف أيضاً إلى دعم رؤية الاتحاد الأفريقي، وهي تطوير المهارات الأفريقية لقيادة إفريقيا.

الإجراء 1: تحديد كبار موظفي الخدمة المدنية في كل بلد الذين بوسعهم الانضمام إلى المنظمات الأفريقية والدولية

الإجراء 2: إنشاء خدمة دعم فردية

الإجراء 3: تدريب المرشحين المحتملين على تطوير الأدوات (السيرة الذاتية ومذكرة السيرة الذاتية ورسالة التغطية واستراتيجية الحملة وخطة الاتصال والتفاوض واستراتيجية الضغط والتأثير) لإيجاد وظائف في المنظمات الأفريقية والدولية

الإجراء 4: تجهيز المرشحين المحتملين لاجتياز لمقابلات العمل في المنظمات الأفريقية والدولية.

2.5. تدريبات تتماشى مع خرائط الطريق أو على القياس أو عند طلب الموصفين والشركاء

يلتزم كافراد بتلبية احتياجات الموصفين من القطاعين العام والخاص.

ويغطي هذا البرنامج: (1) مواصلة تدريب وإعادة تدريب كبار المسؤولين التنفيذيين في الإدارة العمومية والخاصة؛ (2) تدريب وإعادة تدريب الخبراء/المستشارين الأفارقة في الإدارة العمومية؛ (4) تطوير المواد التعليمية (البرامج والأدوات التعليمية).

2.6. برنامج إعلام وتحسيس الشباب والعام في إفريقيا برهانات الأجراء العمومية للمستقبل

2.7. مشروع تطوير تنمية الإمكانات والمواهب الإقليمية

برنامج علمي (البحث والتنمية والابتكار) بشأن مواضيع مثيرة ومناسبة وحديثة تتعلق بإشكالات حقيقية تهم التنمية في إفريقيا

تكمّن مهمة كافراد الثانية في: (1) إجراء وتشجيع وتنسيق الدراسات والبحوث المقارنة بشأن المشاكل الإدارية المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية في إفريقيا وتعزيزها وتنسيقها؛ (2) تجميع وتحليل ونشر الوثائق المتعلقة بالهيكل والتنظيم والأساليب الإدارية لمختلف البلدان الأفريقية؛ (3) نشر الوثائق الملائمة.

المجال التخطيطي 3: تركيز البحوث على التحديات الواقعية للإدارات العمومية الأفريقية والتعامل مع تعقيدات وخصوصيات المجتمعات الأفريقية.

الهدف التخطيطي 3: تركيز البحوث على التحديات الحقيقية للإدارات العمومية الأفريقية وأولوياتها وضرورتها وتعميم النتائج على جميع الدول الأعضاء وتعزيز الممارسات الإدارية الفضلى.

يتطلب المجال التخطيطي 3 برنامجاً بحثياً متطوراً يستند إلى المشاكل والتغيرات الجارية في الإدارات العمومية والخاصة الأفريقية. وسيضمن ذلك إجراء دراسات متعمقة ومحدثة حول المشاكل والعوامل ذات الأولوية لتطوير:

-الوظائف العمومية

-الإدارات المحلية

-المؤسسات العمومية

-أجهزة الدولة

-القطاع الخاص والمجتمع المدني

-سبل إدماج وإشراك المرأة في إدارة التنمية؛

-إدارة البيئة وحمايتها ومكافحة تغير المناخ وتنمية القطاعات الاجتماعية في المناطق الريفية والحضرية وإدارة الأراضي.

ويمكن تناول مجالات بحثية أخرى على أساس الاحتياجات التي تعبر عنها الحكومات.

أما الجانب الآخر من البحث فهو تطوير منهجيات وأدوات تعليمية لتعميم نتائج البحوث وجعلها قابلة للاستخدام.

ويعني ذلك بالنسبة لكافراد إعادة التشكيل من أجل تركيز استثماراته الفكرية والمالية في البحث والتنمية، بغية النهوض بالابتكار في جميع الدول الأعضاء وغير الأعضاء.

يجب أن يُنظر إلى أداء البحث العلمي والتقني على أنه شرط أساسي لجودة التدريب: المعرفة كمخرجات والتدريب والبحث كمدخلات. والهدف من ذلك هو: (1) جعل المركز الإفريقي للبحث العلمي والتقني عميلاً رئيسياً في تجديد الإدارات العمومية و (2) إجراء وتمويل أنشطة البحث في مجالات العمل العام. إن توقع الاحتياجات والدقة كمساهمات في تطوير الإدارات العمومية والنهوض بالمعرفة والأداء العام يجب أن توجه أعمال كافراد:

الإجراء 1: تنظيم لقاء بشأن ستين سنة من تواجد كافراد

الإجراء 2: الرفع من جهود البحث والتحليل المناسب لدعم تغيرات الإدارات العمومية؛

الإجراء 3: البحث المتمحور حول تطوير معارف المجتمعات المحلية والإجراءات العمومية والمجتمع؛

الإجراء 4: تكييف العرض البحثي لدعم تطوير المديرين والمهنيين والجيل القادم من الباحثين؛

الإجراء 5: تنويع استراتيجيات استغلال منتجات البحث والتحليل؛

الإجراء 6: تكوين مجموعة من الباحثين ذوي السمعة الطيبة في مجال الإدارة العمومية وقضايا الحكامة (اختيارهم وتدريبهم)؛

الإجراء 7: تعزيز روابط كافراد مع العالم الأكاديمي والبحثي وتطوير شراكات استراتيجية مع الجامعات ومراكز البحوث. ويجب على كافراد إقامة شراكات جامعية والانضمام إلى الشبكات الأكاديمية الدولية: ستقام شراكات مع جامعة أو أكثر من أجل إطلاق نشاط بحثي طموح. وستقام كذلك علاقات أكاديمية خاصة مع مؤسسات ذات شهرة عالمية في مجال الحكامة العمومية، مثل المعهد الوطني للإدارة العمومية والمعهد الوطني للإدارة العمومية وكلية هارفارد كينيدي وكلية بلافاتنيك للحكم وكلية هيرتي في برلين وكلية بروج.

الإجراء 8: إنشاء هيئة تدريسية مكونة من أساتذة باحثين/ممارسين في مجال العمل العمومي وإطلاق مشاريع بحثية في مجال العمل العام

الإجراء 9: التعاون مع مراكز الأبحاث العاملة في مجال الإدارة والحكامة ودعمها

الإجراء 10: تحرير ونشر وتعميم نتائج الأبحاث والمحفوظات المادية والرقمية؛

الإجراء 11: استحداث جوائز لأفضل عمل بحثي في مجال الإدارة العمومية؛

الإجراء 12: إصلاح مجلة الدفاتر الإفريقية للإدارة العمومية

الإجراء 13: إنتاج تقرير سنوي عن حالة الإدارة العمومية في إفريقيا ونشره بانتظام، وكذلك مجلة الدفاتر الإفريقية للإدارة العمومية والنشرة الإلكترونية الشهرية أو الأسبوعية.

الإجراء 14: إدماج مساهمة العلوم في مجموعة دورات التدريب المستمر: ستصمم وحدات حول مساهمة العلوم الأساسية والسلوكية والبحوث في العمل العام

الإجراء 15: إصدار وثائق دعم القرار للحكومات

الإجراء 16: المشاركة في الأنشطة العلمية التي تنظمها الجامعات ومراكز البحوث

الإجراء 17: تجميع دليل المدارس ومعاهد وجامعات البحوث الإدارية

الإجراء 18: تعزيز تبادل ونشر المعرفة

الإجراء 19: وضع خطة للرصد

الإجراء 20: التوثيق والمعلومات والمنشورات: يتضمن هذا البرنامج ثلاثة عناصر: (1) تحديث وثائق كفراد؛ (2) تنويع قنوات المعلومات الخاصة بأنشطة كفراد في البلدان الأعضاء وعلى الصعيد الدولي؛ (3) جعل منشورات كفراد أكثر ربحية بجعلها أكثر قابلية للتشغيل والاستخدام من لدن البلدان المستفيدة.

الإجراء 21: إعداد منشورات كفراد...

الطرائق: ترسيخ أهمية البحوث (الأساسية والتطبيقية والبحوث العملية) والخدمات التي تعالج تعقيد المجتمعات المعاصرة وتعدد التخصصات، وتعدد التخصصات وتعدد التخصصات والنهج العالمي والشامل؛ التعقيد المتزايد لواقع المتعلمين والمجتمع كمصدر للتحويل والابتكار.

برنامج بحثي محدد

1. برنامج بحثي بشأن التدريب في مدارس ومعاهد التدريب الإداري والحكامة في إفريقيا

2. برنامج بحثي بشأن التحولات في الإدارة العمومية: الرقمنة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي والمعلومات الكمية.

3. برنامج البحوث بشأن، الأمن البشري والعالمي في إفريقيا

4. برنامج البحوث بشأن الإدارة المقارنة والإصلاح الإداري في العالم (إفريقيا وأوروبا وأمريكا وآسيا)

5. برنامج الشراكات الاستراتيجية: الرابطة الأفريقية للإدارة العمومية والتنظيم، ومؤسسة بناء القدرات الأفريقية والمركز الإقليمي الأفريقي لإدارة العمل والمكتب الأفريقي للإدارة العمومية والمكتب الأفريقي للإدارة العمومية والمكتب الوطني للإدارة العمومية والمركز الوطني للإدارة العمومية.

6. برنامج بحوث حول التنمية المستدامة ومكافحة تغير المناخ والاقتصاد الهيكلي الجديد: الاقتصاد الأزرق والأخضر والدائري والرقمي والاجتماعي والتضامني والاقتصاد التشاركي والتعاوني واقتصاد السيلفر،

برنامج بحوث بشأن الديموغرافيا والسكان والهجرة

برنامج الاستشارة (مجموعة كفراد الاستشارية)

المحور التخطيطي 4: تقديم المشورة والدعم والخدمات الاستشارية التي تفيد البلدان الأفريقية

والابتكار وتحديث العمل العام في الدول الأعضاء من خلال .

الهدف التخطيطي 4: تقديم الدعم المستدام للإصلاحات المساعدة الفنية والمشورة والاستشارات وتقديم الخدمات:

علاوة على ذلك، يهدف المركز الإفريقي لإعداد القادة الأفارقة إلى تزويد الحكومات الإفريقية بالخدمات الاستشارية لمساعدتها على تطوير إداراتها.

الإجراء 1: تعزيز الذراع الاستشاري لكفراد (المجموعة الاستشارية لكفراد)

الإجراء 2 : الاستجابة لطلبات و/أو توقعات الدول الأعضاء

الإجراء 3 : تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات والمشورة للدول الأعضاء

الإجراء 4 : تقديم خدماتها التدريبية والدراسات والبحوث والاستشارات للمجموعات الاقتصادية الإقليمية الأفريقية والاتحاد الأفريقي والجهات الفاعلة في القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني

الإجراء 5: تحديث دليل الخبراء/الاستشاريين الأفارقة في مجال الإدارة العمومية والتنظيم العام

الإجراء 6: دعم الحكومات في تحليل الاحتياجات التدريبية لبلدانها بهدف دعم التنمية المستدامة والشاملة

الإجراء 7: نشر استراتيجية لغزو السوق العالمية للتدريب والبحوث والاستشارات في مجال التدريب والبحوث والاستشارات

الإجراء 8: دعم الدول الأعضاء في توظيف أفضل الكفاءات لشغل مناصب معينة في الإدارة العليا

الإجراء 9: دعم تطوير سياسة تسيير الموارد البشرية ومخطط تنمية القدرات والمواهب الخاصة بالدول الأعضاء

الإجراء 10: مرافقة الدول الإفريقية في التحول الرقمي والبيئي والطاقي وكذلك في التحولات الهيكلية والنظامية.

الإجراء 11: دعم الدول الأعضاء في وضعها لسياسة عمومية تخص الذكاء الاقتصادي.

الإجراء 12: مرافقة الدول الأعضاء خلال التخطيط البيئي.

برنامج الإشعاع القاري والعالمي لكافراد

تصب كل هذه المحاور التخطيطية في إشعاع كافراد. ورغم ذلك فقد عزمنا على تخصيص محور جديد (المحور الخامس) بغية تقوية الإشعاعي الإفريقي والعالمي لكافراد.

المحور التخطيطي 5: المساهمة في التأثير العالمي لإفريقيا من خلال تعزيز ونشر البحوث والتدريبات والخبرة في مجال الإدارة العمومية واستقبال الطلاب الأجانب.

الهدف الاستراتيجي 5: ضمان وتعزيز التأثير الإفريقي والعالمي لكافراد.

الإجراء التمهيدي: وضع خطة التواصل والتسويق الدولي لكافراد

الإجراء 1: حشد الشراكات الدولية وتعزيز القوة الناعمة والذكية لكافراد

الإجراء 2: حشد شبكة المتدربين أو المدققين السابقين في كافراد

الإجراء 3: إضفاء الطابع المؤسسي وإنشاء لجنة استشارية دولية مكونة من أكاديميين وباحثين وممارسين للعمل العام في إفريقيا والعالم

الإجراء 4 : تنظيم أنشطة خارج القارة الأفريقية

الإجراء 5: المشاركة في الأنشطة التي تنظم خارج إفريقيا

الإجراء 6: العمل على ضمان انضمام بلدان أفريقية أخرى إلى كافراد

الإجراء 7: ضمان اشتراك كافراد في المجالات العلمية العالمية

الإجراء 8: المشاركة في الأنشطة التي تنظمها المنظمات الأفريقية

الإجراء 9: ضمان تمثيل الجماعات الاقتصادية الإقليمية والاتحاد الأفريقي في هيئات كافراد

الإجراء 10: إعادة تحديد علاقات كافراد مع منظومة الأمم المتحدة

الإجراء 11: جعل كافراد عضوا في المنظمات القادرة على الانفتاح العالمي

الإجراء 12: إشراك جميع حكومات الدول الأعضاء في أنشطة كافراد

الإجراء 13: إقامة شراكات استراتيجية مفيدة مع الشخصيات والمؤسسات والجامعات ومدارس التدريب ومختبرات البحوث

الإجراء 14: التماس أفضل الخبراء في العالم لتنفيذ أنشطة كافراد.

وتدعو خطة العمل الطموحة هذه إلى إجراء تحول متعمق في كافراد، بدعم من أعضاء المجلس الإداري. سيتم تقديم هيكل تنظيمي مقترح إلى المجلس الإداري بمجرد المصادقة على خارطة الطريق هذه في أكتوبر 2024.

ونخلص إلى أن إدماج كافراد في شبكة جامعية سيختبر تحت ضوء التسيير والتسليم المشترك لشهادات الماجستير والدكتوراه في الإدارة العمومية والسياسات العمومية وسوسيولوجيا المنظمات العمومية واقتصاد التنمية المستدامة...

6. قياس التأثير: مقارنة مبنية على التخطيط المتمحور حول سلاسل النتائج

سنعمل على تحسين قياس أثر جميع برامجنا، ضمانا لإبراز التغييرات الواقعية في الدول الأعضاء وفي حياة المواطنين، من خلال عملنا التدريبي والبحثي والاستشاري، بالإضافة إلى الإنجازات الاسمية. وإن الأمر على علاقة بتسجيل النتائج التي نُحقق بوضوح عند تنفيذ خارطة الطريق عبر تحديد الأشخاص الذين تمكنوا من إحداث التحولات المطلوبة في الإدارة العمومية بعد استفادتهم من خدمات كافراد، وجعل مواهبهم مفيدة لتنمية بلدانهم وإفريقيا، والذين اختبروا التغيير وأهميته بالنسبة لهم والدروس المستفادة من حيث إمكانية تكراره. وفيما يلي وصف لنهجنا في الرصد والتقييم والتعلم.

آليات التقييم: المؤشرات الرئيسية للأداء العام لكافراد

يركز المدير العام الجديد لكافراد حوكمته على الإدارة في أسلوب برمجي والإدارة القائمة على نتائج التنمية والأداء والشفافية والحكمة التشاركية والأخلاقية والشاملة وتقييم الإجراءات والسياسات العمومية. وستتسم نهاية السنة الاجتماعية بصياغة تقرير الأداء السنوي مع مؤشرات دقيقة. ولذلك فإن من المهم وضع الإطار المنطقي والبرنامجي لـ CAFRAD ، بما في ذلك مؤشرات الأداء الرئيسية ومؤشرات المتانة:

1. معدل تحصيل المساهمات السنوية
2. معدل حشد الموارد الابتكارية لكل سنة اجتماعية
3. النسبة المئوية للأنشطة المنفذة من الأنشطة المبرمجة سنويا
4. النسبة المئوية لقرارات المجلس الإداري المنفذة من بين جميع القرارات المتخذة
5. توافر أدوات الإدارة في وضع البرنامج
6. مؤشرات الأداء الرئيسية لموظفي كافراد
7. المؤشرات الرئيسية لتقييم فعالية البرامج التدريبية...

يجب أن تكون المؤشرات ذكية: محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وواقعية ومحددة زمنيا وأخلاقيا.

يرتب هذا التصنيف على أساس العناصر السياقية التي تفرض على الخدمة باستخدام المؤشرات، وصولا إلى نتائج عمل الخدمة، من خلال تحليل نشاطها الخاص. ويبدأ بتوقعات المستخدم - العميل وينتهي بقياس مدى رضاه. فتوضع المؤشرات كجزء من نهج الإدارة (الأهداف/الوسائل/مقاييس الإنجاز) التي تعد جزءا من الرقابة الإدارية وتستمد عناصر قياسها من نظام المعلومات. وتعتبر المؤشرات الواردة في القائمة أدناه هي مؤشرات الأداء.

1. مؤشرات البيئة: تميز السياق الذي تعمل فيه الخدمة.

-المؤشرات التفضيلية: تعبر عن توقعات مستخدم الخدمة.

-مؤشرات الوضعية: تميز البيئة المادية والبشرية والاجتماعية والاقتصادية للخدمة.

2. مؤشرات الموارد: تعكس مدى توافر أو تخصيص أو استهلاك الموارد البشرية أو المادية أو المالية لتنشيط الخدمة ولها أن تقيس أيضا تخصيص الموارد للوكلاء أو للبيئة.

3. مؤشرات النشاط والمخرجات: تعكس نشاط الموظفين أو مخرجات الدائرة التي تعبر عن النتائج الوسيطة لأنشطة الدائرة.

4. مؤشرات النتائج النهائية: تعبر عن "الفعالية" الاجتماعية والاقتصادية لإجراءات الدائرة:

-مؤشرات التأثير: تعكس جوانب التغير البيئي التي تعتبر منسوبة بشكل مباشر إلى حد ما إلى إجراءات الدائرة.

-مؤشرات الأثر: تشير إلى جوانب التغير البيئي التي تُعزى جزئياً فقط إلى عمل الخدمة، حيث أنها تعتمد أيضاً على عوامل أخرى خارجة عن سيطرة الخدمة.

5. مؤشرات الكفاءة: تعكس العلاقة بين النتائج المحققة والموارد المخصصة لأنشطة الإدارة.

6. مؤشرات النجاعة: وهي مؤشرات النتائج الوسيطة أو النهائية أو الجودة أو حتى الكفاءة، ويجب أن تولى قيمة مستهدفة في نهج الرقابة الإدارية.

7. مؤشرات الجودة: تعكس الظروف التي تعمل في ظلها الخدمة:

-مؤشرات العملية: تقيس مدى توافق أساليب اشتغال الخدمة مع إطارها المرجعي، وهو ما يشير إلى مفهوم المعيار باعتباره متميزاً عن الهدف.

-مؤشرات الرضا: تقيس مدى رضا متلقي الإنتاج أو الموظفين أو المورد عن عمل الإدارة.

يعتمد تعيين مؤشر ما لنوع معين بشكل أساسي على الأهداف الاستراتيجية للإدارة المستخدمة، يُعَيَّن نفس مؤشر نوع آخر لقسم آخر. ويمكن أن يكون قياس المؤشر كمياً مباشرة أو نتيجة تصنيف نوعي فيما قد يكون قيمة مطلقة أو نسبة.

فرضيات حاسمة: شروط النجاح أو الفشل: العوامل المبلورة

الدعم السياسي القوي والدعم المالي المنتظم من الدول الأعضاء

حشد الموارد البشرية ذات الجودة العلمية والموارد المالية المبتكرة

الدعم متعدد الأوجه والدائم والمستمر من المملكة المغربية

التعاون الجيد والصريح بين الإدارة العمومية وحكومة المملكة المغربية، سيما رئيس المجلس الإداري

المدير العام الجديد، وهو قائد ملتزم بالتحول العميق والعالمي لكافراد والإدارات العمومية الأفريقية وإفريقيا...

إن الحاجة شديدة الإلحاح لإعادة هيكلة وبناء كافراد جديد للتدريب والهندسة والبحث والاستشارات تابع للاتحاد الأفريقي، كافراد يلبي الاحتياجات الإنمائية لإفريقيا بأسرها ويكون مركز تدريب وهندسة وبحوث واستشارات للاتحاد الأفريقي، فيما تكون كافة الدول الأفريقية أعضاء فيه. فإن من مصلحة إفريقيا والإرادة السياسية للقادة الأفارقة جعل التدريب والبحث والتطوير مفتاحاً فريداً للتنمية المستدامة والشاملة وللتحول الشامل لإفريقيا والتكامل الإقليمي وموقعها في الحكامة العالمية.

المواضيع ذات الأولوية لسنة 2025

1. ما الذي يصنع القائد؟ - صياغة القيادة وممارسة السلطة في سياق أفريقي

2. التغيير التحولي وتنمية المهارات الشخصية

3. الحكومة المفتوحة والحكم الديمقراطي الشامل والحكم الرشيد: العناصر الأساسية لحسن سير عمل الإدارات العمومية

4. إدارة الابتكار: الابتكار الحكومي والابتكار العام ونقل المعرفة بين الأجيال وإدارتها

5. الإدارة العمومية والرقمنة والتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي التوليدي

6. مهن الدبلوماسية الجديدة (الهيكلة)

7. التحولات الاقتصادية والتنظيمية/المؤسسية والرقمية والمجتمعية والذكاء والإدارية والأخلاقية والتنمية المستدامة

8. إدارة الموارد البشرية: إدارة القوى العاملة والتقييم والتحفيز والتعلم التنظيمي وتنمية رأس المال البشري

9. التصدي للغموض وإدارة الريبة في عالم متغير (إدارة عدم اليقين والإلاح والمخاطر والأزمات والمفارقات والتعقيدات إلخ)

10. الإدارة في وضعية البرامج: الأشخاص كفاعلين في الإصلاحات والتحول والأداء العام

11. المرأة في خدمة التنمية المستدامة والشاملة في إفريقيا

ملحق: بعض السبل أو مجالات التدريب المؤدية إلى المؤهلات أو الشهادات والبحوث

المهارات الناعمة (المهارات السلوكية والعلائقية والنفسية والمعرفية وتلك المرتبطة بالعلاقة مع الغير)

الحكامة الاقتصادية والمالية: النمو الاقتصادي المستدام والشامل في إفريقيا وتمويل الأعمال والقدرة التنافسية والتكامل الاقتصادي الإقليمي والأمن الغذائي وإدارة الموارد الطبيعية والمالية العامة والبنية التحتية والاقتصاد الإقليمي للشركات الصغيرة والمتوسطة والإدارة المحلية والتعاون بين الشمال والجنوب والتعاون بين بلدان الجنوب والاقتصاد المصرفي والاقتصاد الهيكلي الجديد والمناطق الاقتصادية الخاصة وأخلاقيات البيولوجيا والتكنولوجيا الحيوية والذكاء الاصطناعي التوليدي والحوسبة الكمية والمالية العامة والمساءلة والمسؤولية ومشاركة المواطنين وإشرافهم...

الحكامة الإدارية: سيادة القانون، والدولة المتمكنة في عالم ما بعد الحداثة والدولة الحديثة والدولة التنموية والإدارة التخطيطية وإدارة النزاعات والجيوستراتيجية والشفافية والحكامة البرلمانية والرقابة المالية العامة والفساد والدبلوماسية والتفاوض والحلول البديلة للنزاعات والتعليم والصحة والحكامة العدالة وتقييم السياسات العمومية والسلطات المحلية والتنمية المحلية المستدامة والشاملة وكذا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتدقيق الاجتماعي واقتصاديات الفساد والإدارة المسؤولة واللامركزية والتنمية الإقليمية المستدامة والشاملة وقيم ومبادئ الخدمة العمومية ودور المرأة في الإدارة العمومية في إفريقيا وكذا التحولات الرقمية للعمل اللائق للمرأة في إفريقيا والتحول الرقمي للاستقلالية الاقتصادية والمالية للمرأة في إفريقيا بالإضافة إلى الشباب وفرص العمل في إفريقيا، إلخ.

تنمية قدرات القيادة وتنمية قدرات الحكامة الرشيدة/الحكامة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإدارة الانتخابية وقياس الأداء والتقييم وحل النزاعات وبناء السلام ودمج الأخلاقيات المهنية في الخدمة العمومية والسياسات وتبادل المعرفة بناء القدرات في مجال دعم حكامة الدولة وتنفيذ الإصلاحات وتوحيد شبكتها، وإدارة المعرفة،

التغييرات في الدولة والعمل العمومي

اقتصاد هيكلي جديد

النشراكات الذكية بين القطاعين العام والخاص

الابتكار والتحديث وإعادة هيكلة القطاع العام والحكامة

تحسين الأداء والإنتاجية في القطاع العام وأجهزة الدولة

التفاوض وحل النزاعات وإعادة بناء الخدمات العمومية بعد فض النزاعات

تعزيز الحكامة العمومية المسؤولة والأخلاقيات والمهنية

إصلاح/حكمة نظام الأمن

التقادم المبرمج وسياسة التخضير

نظريات المنظمات والسياسة العمومية والإدارة العمومية،

نظريات المنظمات والسياسات العمومية وتلك المتعلقة بالإدارة العمومية،

دراسة القيادة السياسية والإدارية في القطاع العام،

مبادئ وقضايا الإدارة العمومية،

إدارة المنظمات العمومية،

تحليل وتقييم السياسات العمومية،

تقييم برامج ومشاريع التنمية،

الإدارة والإدارة الدولية

إدارة البلديات،

إدارة مشاريع التنمية

الإدارة المتوخية لنتائج التنمية

الإدارة متعددة الثقافات

الحكمة والسياسة العمومية

النفقات العمومية والشراكات المستدامة بين القطاعين العام والخاص

معاهدات الاستثمار الثنائية المستدامة

الجيل الجديد من اتفاقيات التجارة الحرة

التجارة الأخلاقية والعادلة والمستدامة والشاملة

الاقتصاد الهيكلي الجديد

الأمن البشري

الذكاء الاقتصادي والأمن السيبراني

الذكاء الاصطناعي

الذكاء العاطفي والقيادة الأصلية

الصياغة الإدارية

الصياغة القانونية والصياغة التشريعية

إعادة الإعمار بعد انتهاء النزاع

تطوير السياسة العمومية وتقييم تطوير السياسة العامة

بيئة الإدارة العمومية

القيم

الوظائف الأساسية

الأطراف المعنية

المؤسسات

المعايير والمخططات

القانون

الأخلاقيات

الاستراتيجية

الحكمة

القيادة

التنظيم والعمليات

الهياكل التنظيمية

إدارة الاتصالات

إدارة الموارد البشرية

الإدارة المالية

إدارة التغيير

التحول الرقمي

التعلم التنظيمي

التقييم

الابتكار

تسيير المشاريع

الرقمنة والمعلومات والإدارة العمومية

التنمية المستدامة والإدارة العمومية

والتحول الرقمي **الحكمة الثقافية**: اقتصاد المعرفة والابتكار الاجتماعي تنظيم الوقت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقييم والتسيير متعدد الثقافات وإدارة المشاريع الثقافية، وإدارة التراث...

تنظيم الوزارة والتنسيق بين الوزارات وكذا الإجراءات الحكومية والممارسات الإدارية...
