



## Transformer - Expertiser – Exceller

DG.1 /2026

الوثيقة 3

الأصل: ف ر ذ سي

### مشروع قرار متعلق بتحديد الوضع القانوني للمدير العام للمركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (كافراد)، منظمة إفريقية بيحكومية

#### بيان الأسباب

تُعرض هذه المذكرة على أنظار التقدير السامي للسيدات والسادة الأفاضل أعضاء مجلس إدارة مركز "كافراد"، قصد تحديد الوضع القانوني للمدير العام للمركز خلال الدورة العادية الحادية والستين (61) للمجلس الإداري، المقرر عقدها في 15 يوليو 2026 بمقر الكافراد في الرباط (المملكة المغربية).

ذلك أن المدير العام للمركز لا يصنف ضمن فئة الموظفين المهنيين ولا ضمن فئة الموظفين الإداريين التابعين للكافراد. وبناءً عليه، فإن النظام الأساسي لموظفي المركز المعمول به منذ فاتح يوليو 2012 لا ينطبق عليه. بل يخضع بدلاً من ذلك لنظام الموظف الدولي المنتخب بموجب النظام الأساسي، وكذا لنظام الأمم المتحدة، حيث يشغل منصباً رفيع المستوى ينطوي على مسؤوليات سياسية، واستراتيجية، ودبلوماسية، ومؤسسية، وتدريبية، وتقنية، وأخلاقية.

يُعادل منصب المدير العام لكافراد وضع موظف مدني دولي منتخب ودائم من الفئة SP1، مستوى 7 أو سلم 7، وهو منصب إداري رفيع أو منصب ذو مسؤولية استراتيجية كبيرة. وبالتالي، لا يمكن توقيع عقد عمل مع المدير العام بنفس طريقة توقيع عقد مع موظف بعقد مؤقت.

|    |                                                                                      |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | مقدمة                                                                                |
| 4  | أولاً. التذكير بمضمون قرار المجلس الإداري الصادر في 16 يوليو 2025                    |
| 5  | ثانياً. سياق ممارسة مهام المدير العام، بصفته موظفاً دولياً منتخباً                   |
| 5  | ثالثاً. المدير العام للكافراد، هيئة انتخابية على غرار مسؤولي المنظمات الدولية الأخرى |
| 7  | رابعاً. الإطار النظامي واختصاصات المجلس الإداري                                      |
| 7  | خامساً. معاينة موضوعية للوضعية الحالية                                               |
| 8  | سادساً. أهداف المقترح                                                                |
| 8  | سابعاً. مقترح إعادة تموضع الأجر (التعويضات)                                          |
| 9  | ثامناً. الملاءمة مع المعايير الدولية                                                 |
| 9  | تاسعاً. مهام المدير العام لمركز "كافراد"                                             |
| 10 | عاشراً. شروط الخدمة                                                                  |
| 10 | حادي عشر. شروط الخدمة الخاصة بالمدير العام لمركز "كافراد"                            |
| 11 | ثاني عشر. الالتزامات، الإنجازات، والأعباء المؤسساتية                                 |
| 13 | ثالث عشر. متطلبات منصب المدير العام لمركز "كافراد"                                   |
| 15 | رابع عشر. فوارق تمييزية (أو تميزات المنصب)                                           |
| 15 | خاتمة                                                                                |

## مقدمة

بموجب القرار رقم **2025/60/n°4/004/PCA** الصادر عن المجلس الإداري في 16 يوليو 2025، والمتعلق بالمصادقة على تقارير أنشطة المدير العام لمركز "كافراد" (CAFRAD)، بما في ذلك تقرير توليه مهامه، أخذ المجلس الإداري علماً بالوفاء (الفراغ) القانوني القائم في كل ما يخص الوضع القانوني للمدير العام للمركز.

وينبع هذا الفراغ القانوني، في واقع الأمر، من كون المادة 18 من النظام الأساسي لموظفي "كافراد" الصادر في فاتح يوليو 2012، تقسم موظفي المركز إلى فئتين وضعتهم تحت سلطة المدير العام للمركز، كما يلي:

"تحت سلطة المدير العام، يُقسم موظفو المركز إلى هئتين: (أ) الفئة المسماة "المهنية"، والمكلفة بتصميم وتنفيذ البرامج العلمية للمركز؛ (ب) الفئة المسماة "الإدارية"، والمكلفة بالتدبير الداخلي للمركز ومساندة الفئة "المهنية" في تنفيذ برامجه العلمية. وتعمل الفئتان في تنسيق تام وتعاون وثيق لتحقيق أهداف المركز وبرامجه"

وحيث إن الوضع القانوني للمدير العام لمركز "كافراد" لا يصنف ضمن فئة الموظفين المهنيين (الخبراء) ولا ضمن فئة الموظفين الإداريين، بل يندرج ضمن نظام الموظف الدولي المنتخب؛ فإن العقد الذي وقعته رئيسة المجلس الإداري مع المدير العام للمركز في يوليو 2024 قد جانبه الصواب حين ألحقه بفئة الموظفين المهنيين بالكافراد، مطبقاً عليه شروط وبنود الخدمة المحددة بموجب النظام الأساسي لموظفي المركز المعتمد خلال الدورة الخمسين (50) للمجلس الإداري المنعقدة في 27 يونيو 2012 بالسعودية (المغرب).

وجدير بالتذكير أن تطبيق النظام الأساسي لموظفي الكافراد – المعمول به منذ فاتح يوليو 2012 – على المدير العام، يعادل اختزال مهامه في وظائف الموظفين المهنيين، مع تغييب تام لجميع مسؤولياته السياسية، والاستراتيجية، والدبلوماسية، والمؤسسية، والتدبيرية، والتمثيلية.

وإدراكاً بأن مهام المدير العام لمركز "كافراد" تتطلب مستوى رفيعاً من المسؤولية السياسية، والدبلوماسية، والمؤسسية، والتدبيرية، والأخلاقية، والاستشارية (بصفت الخبير)، والاستراتيجية، وكذا قيادةً وقدرةً على تحمل أعباء معنوية (نفسية) جد جسيمة في بيئة متقلبة، وغير مستقرة، ومعقدة، وغامضة، ويصعب التنبؤ بها بشكل متزايد؛

فإنه يعود إلى المجلس الإداري اختصاص تحديد الوضع القانوني للمدير العام للمركز عبر سد الفراغ القانوني المذكور، وذلك خدمةً للمصلحة العليا لإعادة الاعتبار للمنظمة الحكومية الدولية أفريقية، وديناميتها، وحكامتها. ولهذا السبب، عُرض مشروع القرار الحالي المتعلق بالوضع القانوني للمدير العام لمركز "كافراد" على أنظار التقدير السامي للسيدات والسادة الأفاضل أعضاء المجلس الإداري قصد المصادقة عليه.

## ا. التذكير بمضمون قرار المجلس الإداري الصادر في 16 يوليو 2025

يُقرّر ما يلي:

**المادة الأولى:** يُصادق بموجب الملحق المرفق بهذا القرار، على تقارير أنشطة المدير العام لمركز "كافراد" برسم سنة 2024-2025 من قبل الدورة الستين للمجلس الإداري، المنعقدة في 16 يوليو 2025، وهي كالاتي:

- تقرير تولي المهام للمدير العام الجديد (الوثيقة أ6)؛
- تقرير المقابلات الفردية مع الموظفين (الوثيقة ب6)؛
- تقرير أنشطة المدير العام للكافراد 2024-2025 (الوثيقة ج6)؛
- تقرير المائدة المستديرة، الرباط في 27 فبراير 2025 (الوثيقة د6)؛
- تقارير المهام خارج دولة المقر (الوثيقة ه6)؛
- تقارير مهام المدير العام لمركز "كافراد" في المغرب (الوثيقة و6)؛
- تقرير المؤتمر الدبلوماسي أفريقي، الرباط في 15 ماي 2025 (الوثيقة ز6)؛
- تقرير جلسات العمل بين رئيسة المجلس الإداري والمدير العام للكافراد برسم سنة 2024-2025، السنة الأولى من الولاية (الوثيقة ح6)؛
- تقرير اجتماع المدراء العامين لبعض المدارس الوطنية للإدارة (ENA) في أفريقيا (الوثيقة ط6).

**المادة 2:** عقب المصادقة على تقارير أنشطة المدير العام لمركز "كافراد"، صاغ المجلس الإداري التوصيات التالية:

- البحث عن شركاء ماليين جدد على المستويين القاري والدولي؛
- المصادقة على خارطة الطريق لاستخلاص وثائق التخطيط منها، لا سيما استراتيجية تنمية الكافراد.

**المادة 3:** في ختام المصادقة على تقارير أنشطة المدير العام لمركز "كافراد"، توجه المجلس الإداري إلى المدير العام وكافة الموظفين بتهانيه الحارة وأعرب عن خالص ارتيائه بالنظر إلى النتائج المحققة في ظرف وجيز.

وفي هذا الصدد، ينص تقرير تولي المدير العام لمركز "كافراد" مهامه في غشت 2024، في الصفحة 17، على أن «الوضع القانوني للمدير العام من حيث الحقوق، والالتزامات، ونظام المسؤولية، وبصفته الشخصية الدولية الأولى (الموظف الرئيسي)[<sup>1</sup>]، يظل بحاجة إلى التحديد في النصوص الأساسية للمنظمة. كما أن معايير توظيف المدير العام وكذا امتيازاته غير محددة في أي مكان في النصوص.»

وبصفته موظفاً دولياً منتخباً، فإن مسؤولياته بهذه الصفة ليست ذات طابع وطني، بل ذات طابع دولي حصري. ويتطلب منصب المدير العام للمركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (كافراد) قيادة تحويلية، وتكيفية، وأصيلة، واستراتيجية، وممكنة.

إن "كافراد" منظمة حكومية دولية ذات طابع علمي وثقافي وتقني، مكلفة بالمرفق العام المتعلق بالتكوين والبحث، وبدعم التحولات في العمل العمومي والابتكار الإداري في أفريقيا.

ولي عظيم الشرف أن أعرض على أنظار تقديركم السامي ملاءمة تعويضات المدير العام لمركز "كافراد" مع المعايير الدولية من خلال توقيع عقد جديد. ولا يتعلق الأمر هنا بـ "عقد" بالمعنى الضيق والكلاسيكي للمصطلح، بل هو بالأحرى تفويض نظامي انتخابي تُحدد شروطه (الأجر، الامتيازات، التعويضات العائلية، تعويضات الاغتراب، تعويضات السكن، تعويضات التمثيل، مصاريف تدرس الأطفال، العطل العائلية) من قبل الهيئة العليا للكافراد ممثلة في رئاسة المجلس الإداري، وفقاً للنظام المطبق على المسؤولين المنتخبين في المنظمات الدولية الأخرى، لا سيما منظمة الأمم المتحدة. ذلك أن التعويضات الحالية للمدير العام للكافراد لا تتلاءم مع وضعه كهيئة منتخبة، ولا مع جداول الأجور المعمول بها في الأمم المتحدة. وقد تم تسليط الضوء على هذه الوضعية في تقرير تولي المهام للمدير العام الجديد للكافراد، والمصادق عليه في الدورة العادية الستين للمجلس الإداري المنعقدة في 16 يوليو 2025. إن منصب المدير العام للكافراد يطابق وضعية "موظف دولي منتخب" نظامي من فئة SP1، المستوى 7، وهو منصب بالإدارة العليا وذو مسؤولية استراتيجية. ولا يتعلق الأمر هنا بزيادة في راتب المدير العام، بل هو تصحيح وملاءمة ومراعاة للواقع النظامي للمنصب.

## II. سياق ممارسة مهام المدير العام، بصفته موظفاً دولياً منتخباً

يتطور مركز "كافراد" في بيئة متقلبة، وغير مستقرة، وفكرية، ودولية، ومتعددة الثقافات، ومؤسسية، واجتماعية، وملينة بالإكراهات التي تتسم بمتطلبات متزايدة في مجالات التحول، والحكامة، والأداء، والإشعاع الإقليمي والدولي. وقد أدت هذه التطورات إلى توسيع تدريجي للمهام المسندة للمنظمة، فضلاً عن زيادة تعقيد دورها لدى الدول الأعضاء، والشركاء التقنيين والماليين، والجامعات، وباقي الأطراف المعنية.

ويندرج تولي المدير العام الجديد، الدكتور كوفي ديودونيه أسوفي (Dr. Coffi Dieudonné ASSOUVI)، مهامه في يوليو 2024 في هذا السياق، بتفويض واضح يهدف إلى الإصلاح المؤسسي، والتعديلات الهيكلية، والتحديث، وإعادة التوضع الاستراتيجي للكافراد. وينطوي هذا التفويض، الممنوح من طرف المجلس الإداري في 16 يوليو 2025، على مستوى عالٍ من المسؤولية، على الصعيدين المؤسسي والسياسي والدبلوماسي معاً.

وتأتي هذه المذكرة في إطار هذه الدينامية المؤسسية، وتهدف إلى أن تعرض على أنظار تقديركم السامي تدارس العناصر المتعلقة بالوضع القانوني وأجر المدير العام لمركز "كافراد"، بالنظر إلى المسؤوليات الممارسة والممارسات المعمول بها في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة، بما فيها منظمات الأمم المتحدة.

## III. المدير العام للكافراد، هيئة انتخابية على غرار مسؤولي المنظمات الدولية الأخرى

يُعادل منصب المدير العام لكافراد منصب موظف مدني دولي منتخب ودائم من الفئة SP1، مستوى 7 أو سلم 7، وهو منصب إداري رفيع أو منصب ذو مسؤولية استراتيجية كبيرة. وتُعد معايير اختيار المدير العام لكافراد أكثر صرامة ودقة من معايير اختيار رئيس مفوضية الاتحاد الأفريقي.

يعتمد منصب المدير العام للمركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (كافراد) – كموجب منظمة حكومية دولية أفريقية – على معايير المؤهلات والخبرة التالية، والمعلن عنها في إعلان شغور المنصب والدعوة للترشح لمنصب المدير العام للكافراد.

يجب أن تتوفر في المرشح لمنصب المدير العام للكافراد مؤهلات قيادية، وقدرات بشرية وفكرية في مجالات التخطيط، والتنسيق، وتحفيز الفرق الموضوعية تحت سلطته. كما يجب عليه أن يلهم الثقة والفعالية بين موظفين دوليين من ثقافات وأصول متنوعة، وأن يتحلى بحس التفاوض والإنصات. وتعد الرؤية الاستراتيجية، ورجاحة الحكم، والحزم والموضوعية، وحس الابتكار، والصبر، والقدرة على العمل في بيئة دولية، من المؤهلات التي لا غنى عنها لممارسة هذه المهام.

كما يجب على المرشح أن يكون حاصلاً على:

1. شهادة جامعية، ويفضل أن تكون بمستوى الدكتوراه في الإدارة العمومية، أو العلوم السياسية، أو القانون العام، أو القانون الدولي.
2. خبرة لا تقل عن 15 سنة، اكتسب جزء منها كمسؤول أول في قطاع وزاري، أو بعثة دبلوماسية، أو أي مؤسسة دولية، أو مؤسسة تابعة للدولة، أو مؤسسة للتعليم العالي أو البحث العلمي.
3. خبرة مشهودة في مجالات التكوين، والبحث، والاستشارة في أفريقيا و/أو خارجها.
4. مساهمة قوية في تطوير الإدارة العمومية والحكمة في أفريقيا، من خلال منشورات وأعمال أخرى تهدف إلى النهوض بالمعارف في العلوم الإدارية والحكمة.
5. دافعية ورؤية لخدمة القارة الأفريقية، وأداء مسؤولياته بشغف ونزاهة.

بموجب أحكام المادة 13 من اتفاقية إنشاء الكافراد، يتم اقتراح المدير العام للمركز من لدن حكومات الدول الأعضاء في الكافراد، ويُنتخب من قبل مجلس إدارة الكافراد لولاية مدتها أربع سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة.

وبناءً عليه، فإن المدير العام لكافراد يعتبر هيئة انتخابية على غرار رئيس مفوضية الاتحاد الأفريقي، والأمين العام للأمم المتحدة، ورئيس مجموعة البنك الأفريقي للتنمية، وغيرهم.

يتوافق منصب المدير العام لكافراد مع وضع "موظف مدني دولي منتخب بموجب القانون من الفئة SP1، المستوى 7 أو السلم 7، منصب الإدارة العليا أو منصب المسؤولية الاستراتيجية الرئيسية".

إن الأجر الحالي الذي يشمل العقد الموقع في يوليو 2024 لا يتطابق مع المعايير الدولية المعمول بها، ومن ثم، يتعين تطبيق الأحكام الدولية بجعل معايير الأمم المتحدة مرجعاً لتحديد الوضع القانوني وأجر المدير العام لمركز "كافراد".

وتندرج هذه الملاءمة في سياق التنسيق المؤسسي الذي يأخذ بعين الاعتبار:

- مستوى المسؤوليات الاستراتيجية، والدبلوماسية، والسياسية، والمؤسسية، والتدبيرية، والاستشارية (بصفة خبير) التي يمارسها المدير العام منذ توليه مهامه؛
- الالتزامات الهيكلية المتضمنة في خارطة طريقه الاستراتيجية والتوجيهات المنبثقة عن تقرير تولي المهام وتقرير المقابلات الفردية مع موظفي المنظمة؛
- المتطلبات الحالية للحكمة المطبقة في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة.

## ١٧. الإطار النظامي واختصاصات المجلس الإداري

وفقاً لأحكام اتفاقية إنشاء الكافراد، فإن تحديد الوضع القانوني، وإقرار ومراجعة أجر وامتيازات المدير العام، تقع حصراً ضمن اختصاصات المجلس الإداري من خلال الرئاسة المؤهلة لتوقيع عقد المدير العام للمركز.

يجب أن يتوفر للمدير العام لمركز "كافراد" ديوان ومجموعة من المستشارين المطلعين على قضايا الإدارة العمومية والحكامة.

ولا يخضع المدير العام لنظام التدرج في السلالم (الدرجات) المطبق على الموظفين المهنيين بالمنظمة. ونظراً لوضعه القانوني والسياسي كموظف دولي منتخب، فإن النظام الأساسي لموظفي الكافراد لا ينطبق عليه، ويتم تحديد أجره من قبل المجلس الإداري وفقاً للمعايير المعمول بها في المنظمات الدولية، لا سيما الأمم المتحدة.

وعليه، فإن أي قرار يتعلق بتعديل أجر المدير العام يندرج في إطار الممارسة الطبيعية لصلاحيات المجلس الإداري، عن طريق رئيسة المجلس. ومن ثم، تُعرض هذه المذكرة في هذا الإطار النظامي، لتمكين سلطتكم السامية من ممارسة كامل اختصاصاتها بناءً على عناصر موضوعية وموثقة.

## ٧. معاينة موضوعية للوضعية الحالية

إن الأجر الحالي للمدير العام لمركز "كافراد" يرتكز على شبكة أجور الأمم المتحدة المعمول بها في فاتح يناير 1997، وهي أقل بكثير من أجر رئيس منظمة دولية، مع ما يترتب على ذلك من التزامات، ومسؤوليات، وأعباء، وسمعة مؤسسية.

حيث يتحدد الأجر الحالي للمدير العام بناءً على شبكة أجور الأمم المتحدة لعام 1997، مع تصنيفه في الدرجة D1/VII، بمبلغ سنوي إجمالي قدره 105,728 دولاراً أمريكياً. غير أن الراتب الفعلي الذي يُصرف للمدير العام يمثل 80% فقط من هذه القيمة المرجعية

ويظهر تحليل الوضعية المعاينات الموضوعية التالية:

- إن شبكة أجور لعام 1997 لم تعد مستخدمة في إطار النظام المشترك للأمم المتحدة؛
- يتقاضى المدير العام أجراً يقل عن القيمة المرجعية المنصوص عليها في هذه الشبكة؛
- لم يتم إجراء أي تحيين (تحديث) للأجر منذ دخول الشبكة المذكورة حيز التنفيذ؛
- أدى غياب مؤشر التضخم وتطور تكاليف المعيشة على مدى فترة تقارب الثلاثين (30) سنة إلى تآكل كبير في القدرة الشرائية؛
- اتسع الفارق تدريجياً بين الأجر الحالي والممارسات الملاحظة في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة.

يجب أن يتوافق سلم رواتب ومزايا المدير العام لكافراد مع وضع موظف مدني دولي منتخب بموجب القانون في الفئة SP1، المستوى 7 أو السلم 7، وهو منصب إداري رفيع أو منصب مسؤولية استراتيجية رئيسية.

## ٧. أهداف المقترح

يهدف هذا المقترح إلى ضمان ملائمة متناسقة بين أجر المدير العام ومستوى المسؤوليات، والالتزامات، والأعباء المؤسساتية المرتبطة بالمنصب في السياق الحالي للكافراد.

ويهدف على الخصوص إلى:

- ضمان الانسجام الداخلي بين المهام المسندة للمدير العام والوسائل المخصصة لممارستها؛
- تعزيز مصداقية، واستقرار، وفعالية القيادة المؤسساتية للكافراد في مرحلة التحول وإعادة الترميم الاستراتيجي؛
- ترسيخ جاذبية ووضع منصب المدير العام بالنظر إلى الممارسات المطبقة في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة؛
- ضمان الملاءمة مع نظام الأمم المتحدة.

## ٧.١. مقترح إعادة تموضع الأجر (التعويضات)

قصد تحقيق هدف مراجعة الأجر المبين أعلاه، يُقترح إعادة تموضع تعويضات المدير العام بناءً على شبكة الأجور المعتمدة من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة، وبتوصية من لجنة الخدمة المدنية الدولية (CFPI)، والمعمول بها ابتداءً من فاتح يناير 2025.

ويتمثل إعادة الترميم المقترح في إدراج أجر المدير العام ضمن شبكة الأمم المتحدة في درجة أعلى، أخذاً بعين الاعتبار:

- ركود التعويضات والأجر منذ عام 1997؛
- غياب مؤشر التضخم؛
- الأعباء المؤسساتية والمسؤوليات الاستراتيجية الممارسة؛
- والممارسات المعمول بها في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة.

ويشكل إعادة الترميم هذا:

- تداركاً تقنياً مبنياً على تحيين (تحديث) الشبكة المرجعية المعتمدة في الأصل؛
- تصحيحاً لفارق تراكم على مدى ما يقارب الثلاثين (30) سنة؛
- عدم إدراج أي آلية تلقائية للمؤشر أو الترقية المستقبلية؛
- ملائمة مركز "كافراد" مع الممارسات الملاحظة في المؤسسات الحكومية الدولية المماثلة؛
- تعزيزاً للوضوح، والمصداقية، والجاذبية المؤسساتية للكافراد.

يجب أن يتوافق سلم رواتب ومزايا المدير العام لكافراد مع وضع موظف مدني دولي منتخب بموجب القانون في الفئة SP1، المستوى 7 أو السلم 7، وهو منصب إداري رفيع أو منصب مسؤولية استراتيجية رئيسية.

## VIII. الملازمة مع المعايير الدولية

في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة، لا سيما داخل البنك الأفريقي للتنمية (BAD) ، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) ، ومفوضية الاتحاد الأفريقي (UA) ، يتم إدراج وظائف الإدارة العامة التي تمارس مسؤوليات استراتيجية مكافئة في مستويات أجور تطابق تلك المعمول بها في النظام المشترك للأمم المتحدة.

وتُظهر التحليلات المقارنة المتاحة ما يلي:

- إن مناصب الإدارة العامة أو التنفيذية داخل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD) تدرج وظيفياً ضمن المستويين D1 و D2؛
- إن الوظائف المكافئة داخل مفوضية الاتحاد الأفريقي والبنك الأفريقي للتنمية تقع في مستويات أجور أعلى من تلك المطبقة حالياً في الكافراد.

وفي هذا السياق، يظل الأجر المطبق حالياً على المدير العام لمركز "كافراد" أدنى من الممارسات الملاحظة، على الرغم من الطابع الحكومي الدولي للمنظمة ومستوى المسؤوليات الممارسة.

في نهاية المطاف، يتمتع المدير العام لمركز CAFRAD بالوضع القانوني لموظف دولي دائم، كالأمين العام للأمم المتحدة أو رئيس مفوضية الاتحاد الأفريقي.

يجب أن يتوافق الراتب والمزايا الممنوحة للمدير العام لكافراد مع وضع موظف دولي دائم من الفئة SP1، المستوى 7 أو السلم 7، وهو منصب إداري رفيع أو منصب ذو مسؤولية استراتيجية كبيرة.

## IX. مهام المدير العام لمركز "كافراد"

يعتبر المدير العام مسؤولاً عن تنفيذ قرارات المجلس الإداري، وتعبئة الموارد البشرية والمادية والمالية، والحفاظ على اعتبارية وسمعة المركز لدى الدول الأعضاء وغير الأعضاء وكذا لدى المجتمع الدولي. فضلاً عن ذلك، يتولى مسؤولية التدبير اليومي لشؤون المركز.

وتتمثل مهامه الخاصة فيما يلي:

1. تخطيط كافة الأنشطة المزمع إنجازها، في شكل برنامج عمل سنوي ومتعدد السنوات للمركز، وفقاً لاحتياجات وطلبات الدول الأفريقية، وذلك بالتشاور مع الأطر العليا للمركز والمجلس العلمي؛
2. إعداد الخطط الاستراتيجية لتنمية المركز والميزانيات السنوية ومتعددة السنوات، بالتعاون مع الموظفين. كما يتولى تخطيط التجهيزات والمالية، تمهيداً للمصادقة عليها من طرف المجلس الإداري، وذلك وفقاً للمساطر (الإجراءات) والنظم المعمول بها؛
3. وضع التقارير السنوية والحسابات المفتشة (المدققة) للمركز رهن إشارة المجلس الإداري؛
4. الإشراف على البرامج والمشاريع وتنفيذها، بما يضمن إنجازاً عالي الجودة؛
5. تنسيق، ومراقبة، وتتبع، وتقييم عمل موظفي المركز؛
6. ترقية الموظفين وتطوير مهاراتهم، وكذا تحفيز المهنية والتميز في المركز؛
7. الحفاظ على صورة محترمة للمركز من خلال التعاون الانسجامي مع الدول الأعضاء وغير الأعضاء، بما في ذلك الشركاء الدوليين؛

8. تحقيق الانسجام بين المركز والتطورات والتقدم المحرز على مستوى الإدارة العمومية والحكامة، عبر المشاركة في اجتماعات ومؤتمرات المنظمات المماثلة؛
9. تعبئة الأموال باسم المجلس الإداري، قصد تنفيذ البرامج اللازمة لسير عمل المركز؛
10. اتخاذ كافة التدابير الضرورية بهدف تحسين الأداء العام للمركز لتحقيق مردودية مثلى لفائدة الدول الأعضاء في الكافراد.

## X. شروط الخدمة

تُحدد شروط خدمة المدير العام من قبل المجلس الإداري. ويجب أن تتضمن ملفات الترشيح الوثائق التالية:

1. طلب الترشح للمنصب؛
2. سيرة ذاتية مفصلة؛
3. رسالة دعم وتأييد من الحكومة تعبر عن موافقتها.

## XI. شروط الخدمة الخاصة بالمدير العام لـ "كافراد"

### 1. الواجبات والالتزامات

يتمتع المدير العام بصفة موظف دولي منتخب بموجب النظام الأساسي. وبقبوله التعيين، يلتزم بالاضطلاع بمهامه مع وضع مصلحة الكافراد حصراً نصب عينيه. كما يلتزم باحترام والنص على احترام الأنظمة الموصوفة في الوثائق النظامية للكافراد، لا سيما فيما يتعلق بـ (أ) سلوكه كموظف دولي؛ ب) التزاماته تجاه الكافراد (ج) أنشطته خارج الكافراد.

وعلاوة على ذلك، يتعين عليه الالتزام وتأدية التصريح التالي أمام مجلس إدارة الكافراد:

"إنني أتقدم بوعده صادق بأن أمارس بكل إخلاص وتحفظ وضمير المهام التي أُسندت إليَّ بصفتي مديراً عاماً للكافراد، وأن أؤدي مهامي وأضبط سلوكي مع وضع مصالح المركز حصراً نصب عيني، دون التماس أو قبول تعليمات من أي حكومة أو سلطة خارجية أخرى فيما يتعلق بأداء واجباتي"

### 2. جدول الأجور (المرتبات)

يُحدد الوضع القانوني، والأجر، والامتيازات الخاصة بالمدير العام للكافراد من قبل المجلس الإداري (بما في ذلك التعويضات الأخرى الممنوحة وفقاً لقرارات المجلس الإداري). ويتمتع صاحب المنصب بالوضع الدبلوماسي الكامل.

## XII. الالتزامات، الإنجازات، والأعباء المؤسساتية

منذ توليه مهامه، انخرط المدير العام لمركز "كافراد" في قيادة مسار الإصلاح والتحول المؤسسي، وفق ما تم صياغته في تقرير تولي المهام وتنزيله في خارطة الطريق السنوية المصادق عليها من طرف المجلس الإداري بموجب القرار رقم 2025/60/n°4/004/PCA الصادر في 16 يوليو 2025 والمتعلق بالمصادقة على تقارير أنشطة المدير العام، والقرار رقم 2025/60/n°5/005/PCA الصادر في 16 يوليو 2025 القاضي بالمصادقة على خارطة الطريق وبرامج الأنشطة العلمية والمشاريع ذات الأولوية للكافراد برسم سنة 2025-2026، والقرار رقم 2025/60/n°6/006/PCA الصادر في 16 يوليو 2025 القاضي بالمصادقة على برنامج تجديد وتحسين حكمة الكافراد برسم سنة 2025-2026.

وتشمل هذه الالتزامات على الخصوص:

- إصلاح الحكامة المؤسسية وآليات القيادة؛
- تحديث الأنظمة الإدارية، والمالية، والتدبيرية؛
- عقلنة المساطر (الإجراءات) وأدوات التدبير؛
- تعزيز مصداقية وإشعاع الكافراد لدى الدول الأعضاء والشركاء التقنيين والماليين؛
- تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة عالية لفائدة الدول الأعضاء؛
- ملائمة الكافراد مع الرؤية الملكية السامية للتعاون جنوب-جنوب وبناء «أفريقيا التي نريدها»؛
- تعبئة شركاء الكافراد، لا سيما منظمة اليونسكو (UNESCO) حيث ساهم الكافراد في تأسيس التحالف العالمي لمدارس الإدارة العمومية والفاعلين في مجالات البحث والمعرفة حول الذكاء الاصطناعي (SPAARK-AI Alliance)، ويشغل منصب الرئيس المشترك لمجموعة اليونسكو حول مستقبل الذكاء الاصطناعي في القطاع العام، فضلاً عن إطلاق برنامج تعليمي مفتوح (MOOC) بالتعاون بين اليونسكو وجامعة أكسفورد حول: "الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي داخل الحكومة" منذ 10 نوفمبر 2025؛
- عقد مائدة مستديرة للشركاء والدول الأعضاء في 27 فبراير 2025 بمقر الكافراد في الرباط، المغرب...

وينطوي تنفيذ خارطة الطريق هذه على أعباء مؤسسية جسيمة، تتسم بـ:

- مسؤولية مباشرة عن استمرارية، وأداء، وسمعة الكافراد؛
- عرضة متزايدة للمخاطر المؤسسية والمالية؛
- دور تمثيلي سياسي ودبلوماسي رفيع المستوى؛
- الالتزام بتحقيق النتائج وربط المسؤولية بالمحاسبة (تقديم التقارير) تجاه المجلس الإداري والدول الأعضاء.

وقد اختتمت سنة 2025 بجهود الكافراد للاندماج في البنية المؤسسية الأفريقية للمساهمة في تعزيز نفوذ وتأثير أفريقيا في العالم. وبالفعل، في عالم يتسم بالعولمة والاضطراب والتنافسية، وفي ظل إعادة تشكيل جيوسياسية كاملة، وفي أفريقيا تبحث عن نموذج تنموي مستدام ودامج، يواصل الكافراد جهوده للمساهمة في بناء «أفريقيا التي نريدها» انطلاقاً من نموذج للتنمية البشرية الشاملة، والانتقال البيئي، والحكمة المنفتحة، والجهوية المتقدمة، والتحول الرقمي، وإرساء آليات تدعم السيادة الرقمية، والدولة الاجتماعية، والطاقة الخضراء، والبنيات التحتية الحديثة للتنمية، وقبل كل شيء قيادة استراتيجية ومؤثرة.

وعلاوة على ذلك، يعمل الكافراد على أقوى رافعات تحديث الدولة، وتحول المرافق العمومية، والإدارة اللامادية (الرقمنة)، والتحسين المستمر للحكمة وتطوير القيادة العمومية والسياسية في أفريقيا من خلال التكوين، والنشر الثقافي، وتبادل الخبرات والمعارف القابلة للتطبيق وأفضل الممارسات، والابتكار، والدبلوماسية، والتعاون الإداري أو العلمي، والإنتاج العلمي، إلخ.

وإذ تمت إعادة توجيه المنظمة بقوة بناءً على رؤية المغفور له الملك الحسن الثاني، طيب الله ثراه، القائمة على الوعي الأفريقي بالتنمية، وأفرقة وتنسيق تكوين الأطر العليا<sup>[1]</sup>، وكذا على رؤية صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، للتعاون جنوب-جنوب والأخوة الأفريقية، فقد قادت المنظمة الحكومية الدولية بأفريقية، تحت الرئاسة الفعلية للسيدة البروفيسورة، الوزيرة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، رئيسة مجلس إدارة الكافراد، الأنشطة الرئيسية التالية:

- **المنتدى الدولي رفيع المستوى حول "الذكاء الاصطناعي، الانتقال الرقمي، الطاقة والاتصالية في أفريقيا: آفاق التعاون الدولي"**، تحت الرعاية السامية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله وأيده، وبشراكة مع وزارة الانتقال الرقمي وإصلاح الإدارة، ومنظمتي اليونسكو والإيسيسكو (ICESCO)، من 11 إلى 13 ماي 2026 بمقر الكافراد؛
- **المؤتمر الدبلوماسي المنظم لفائدة مجموعة السادة السفراء الأفارقة المعتمدين في المغرب (GAAM) حول دبلوماسية التأثير، ومنها نموذج دبلوماسية المشاريع لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، في 15 ماي 2025؛**
- **الدورة 16 لمنتدى الوزراء المكلفين بالوظيفة العمومية حول تحديث الإدارة والمؤسسات العمومية:** "القيادة كرافعة لتسريع تنزيل أهداف التنمية المستدامة 2030 (ODD) للأمم المتحدة وأجندة 2063 للاتحاد الأفريقي: «أفريقيا التي نريدها»". وقد عرف هذا المنتدى، المنعقد في 15 يوليو 2025، مشاركة فعلية للعديد من الوزراء، والسفراء، وممثلي المنظمات الدولية والإقليمية المعتمدة بالمغرب؛
- **تنظيم الندوة العلمية العابرة للتخصصات حول «المغرب، مختبر للتعاون جنوب-جنوب: رؤية ملكية للتنمية المشتركة والدامجة في أفريقيا»**، المنعقدة في 5 دجنبر 2025. وقد ساهم هذا الحدث، إلى جانب إثارة التعبئة العامة حول قرار مجلس الأمن التابع للأمم المتحدة رقم 2797 (2025) الصادر في 31 أكتوبر 2025 بشأن الصحراء المغربية، في تعزيز السيادة الكاملة للمملكة المغربية على كافة ترابها، والدبلوماسية الملكية، والقيادة الهيكلية لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، أعز الله أمره، باستضافة أساتذة، وخبراء، وباحثين، وأطباء، وصناعيين بدعوة من الكافراد لتدارس محاور كبرى مثل المشاريع الهيكلية للمغرب لفائدة أفريقيا، والمبادرة الملكية الأطلسية، والأمن السيبراني والسيادة الرقمية، والذكاء الاصطناعي.

كما تميزت سنة 2025 بالجهود الجماعية للتحويل المقصود للكافراد؛ حيث صادقت الدورة العادية الستين لمجلس إدارة الكافراد المنعقدة في 16 يوليو 2025 على ثمانية (8) قرارات هامة، من بينها القرارات المتعلقة بإصلاح التحول المؤسسي وحكمة الكافراد ونقل مقر الكافراد من طنجة إلى الرباط.

وتعتبر سنة 2026 سنة إصلاح حكمة الكافراد من خلال إعادة الصياغة الكاملة للنصوص التأسيسية للمنظمة بهدف تزويدها بالهيكل التنظيمي المناسب، والوسائل المؤسسية والقانونية والبشرية والمالية واللوجستية اللازمة لمنظمة دولية ذات بعد إقليمي.

وبالنظر إلى التحولات المعقدة، ومتعددة الأشكال، والمتسارعة على الصعيدين العالمي والأفريقي، فضلاً عن التقدم السريع للمهارات في عصر الذكاء الاصطناعي، يجب على الكافراد أن يظل أداة استراتيجية لأفريقيا في مجالات تعبئة وتجديد الخبرات، والابتكار التكنولوجي، وتقاسم أفضل الممارسات (المقارنة المرجعية)، وكذا تعزيز التعاون جنوب-جنوب.

### XIII. متطلبات منصب المدير العام لمركز "كافراد"

يطابق منصب المدير العام للكافراد وضعية "موظف دولي منتخب بموجب النظام الأساسي" من فئة SP1، المستوى 7 (سبعة)، وهو ما يستتبع منصب إدارة عليا أو مسؤولية استراتيجية كبرى، يُشغل عادة داخل الوظيفة العمومية، أو المنظمات الدولية (مثل الأمم المتحدة، والاتحاد الأفريقي)، أو المؤسسات الوطنية، ويندرج ضمن الأطر العليا (خارج السلم، السلم الأعلى) في نظام تصنيف الوظائف، مما ينطوي على مسؤوليات واسعة النطاق تجاه السياسات والمعاونين. ويُمثل هذا المنصب موقعاً في قمة الهرم الوظيفي يُحفظ عادة لكبار الموظفين؛ وهو موظف منتخب بموجب النظام الأساسي من مستوى رفيع

يشرف على مهام الحكامة، أو التقنين، أو القرار الاستراتيجي، مع التزامات جسيمة تجاه الدولة والمجتمع. إنه منصب رفيع جداً للقيادة الاستراتيجية داخل بنية عمومية حكومية دولية وإدارة دولية.

وتقع على عاتق المدير العام التزامات تجاه الدول الأعضاء، والمجتمع، ومعاونه، وكذا تجاه الشركاء التقنيين والماليين، والجامعات، والمجتمع المدني، والمقاولات؛ كما يخضع لأخلاقيات المهنة، وقواعد السلوك العام، والنزاهة العلمية. وتتوزع مسؤولية المنصب على 6 مستويات (وضعيات):

### 1. المسؤولية الاستراتيجية، والسياسية، والدبلوماسية، والمؤسسية

وتشمل:

- ممارسة المهام في قمة الهرم الاستراتيجي والتدبري لقطاع وزاري أو جماعة ترابية؛
- تحديد التوجهات الاستراتيجية، والسياسات العامة، والأهداف الإجمالية المتوافقة مع المهام المؤسسية لقطاع وزاري والمطابقة للتوجهات السياسية الحكومية؛
- ممارسة رقابة شاملة على مختلف مراكز المسؤولية والتدبير بالقطاع وعلى تدبير الموارد؛
- المصادقة على البرامج والمخططات المعدة من طرف هذه المراكز؛
- السهر على النتائج الإجمالية والصورة المؤسسية للقطاع.

### 2. المسؤولية التدبيرية (المنهجية)

وتشمل:

- المشاركة في تحديد التوجهات الاستراتيجية، والسياسات العامة، والأهداف الإجمالية؛
- ترجمتها، على مستوى بنية إدارية أو ترابية، إلى أهداف خاصة وبرامج ومخططات عمل، وتدبير تنفيذها؛
- مراقبة الأنشطة والسهر على تحقيق الأهداف والنتائج المتعلقة بالبرامج والمخططات؛
- تحديد الهيكلة التنظيمية والوظيفية للبنية الإدارية أو الترابية المتكفل بها؛
- تخصيص الموارد والترخيص بالتفويضات اللازمة؛
- قيادة وتأطير فرق عمل متعددة ومتنوعة.

### 3. المسؤولية الاستشارية (بصفة خبير)

وتشمل:

- إعداد التشخيصات، وعمليات التدقيق، والتقييمات ذات الصلة، وتصميم وتنزيل الحلول المستجيبة للاحتياجات الناتجة عن الاختلالات والمشاكل المعينة؛
- إنجاز الدراسات، والبحوث، والتحريات المتنوعة؛
- تقديم الاستشارة لمختلف مراكز المسؤولية والتدبير؛
- تصميم وإعداد المشاريع الاستراتيجية والتنمية المؤسسية والتنظيمية؛
- إعداد السياسات، والمخططات التوجيهية، والبرامج؛
- إعداد مخططات العمل والمساعدة في تنفيذها؛
- التكوين ونقل الكفاءات والمهارات؛

- احترام المبادئ العامة لأخلاقيات المهنة؛
- الخضوع لقواعد السلوك المهني الخاصة بكل مهنة؛
- التحلي دوماً بسلوك إيجابي تجاه الآخرين؛
- المساهمة المستمرة في السهر على الصورة الاجتماعية والمؤسسية للمنظمة التابع لها.

#### 4. مسؤولية الإشراف

وتشمل:

- الإشراف على عدد من الهيئات أو المصالح وتنسيق أنشطتها؛
- المشاركة في إعداد، وتجويد، والمصادقة على مخططات العمل الراجعة لنطاق اختصاص هذه المصالح؛
- تتبع تنفيذ مخططات العمل وتقييم وتشكيل النتائج؛
- السهر على الاستخدام الأمثل للموارد؛
- السهر على تطوير الكفاءات والحقائب الأدواتية والمناهج؛
- ضمان تقديم التقارير المستمرة (Reporting) إلى السلطة التدبيرية العليا.

#### 5. المسؤولية العملية (التنفيذية)

وتشمل:

- تنظيم مصلحة مكلفة بمحفظه أنشطة والسهر على سيرها الملائم أو تأطير فريق عمل؛
- المشاركة في إعداد مخططات العمل وتنفيذ الشق المتعلق باختصاص المصلحة، أو قيادة والإشراف على تنفيذ المشروع المعهود به إلى فريق؛
- تحديد مخططات الأعباء الفردية للموظفين؛
- مراقبة الأنشطة والسهر على النتائج المتوخاة؛
- السهر على المعدات والمواد الموضوعة رهن إشارة المصلحة أو الفريق.

#### 6. مسؤولية المنصب (الذاتية)

وتشمل:

- السهر على عمله الخاص وإنجازه وفقاً للتوجيهات والتعليمات وبما يطابق الممارسات المقبولة؛
- السهر على المعدات، والملفات، والمواد المعهود بها إليه في إطار منصب عمله.

إن مجموع هذه المسؤوليات يطابق مستوى رفيعاً من القيادة الاستراتيجية والمؤسسية، يتجاوز التدبير العملي اليومي ويبرر إدراج هذه الوظيفة في أعلى مستوى تدرجي.

### XIV. فوارق تمييزية (أو تميزات المنصب)

على الرغم من صعوبات بيئة العمل، فقد ساهمت الجهود المبذولة من طرف المدير العام لمركز "كافراد" وفريقه في إعادة الاعتبار للمنظمة في إطار تفويضها، وتموضعها الإستراتيجي حول قضايا الحكامة

الكبرى والتنمية البشرية الشاملة والمستدامة والمستقبلات التحولية في أفريقيا. وبفضل أنشطتها ذات الأثر الملموس وحضورها الفاعل على شبكات التواصل الاجتماعي، أصبح الكافراد الآن معروفاً بشكل جيد على الساحتين الأفريقية والعالمية. وقد مكنت هذه النتائج من الحصول على التميز والشواهد التالية:

- **يونيو 2026:** جائزة التميز في القيادة الأفريقية مع التميز بصفتي "شخصية العام 2025" في فئة *التعاون جنوب-جنوب والحكمة الدبلوماسية من أجل التنمية المستدامة*؛ تقديرًا للالتزامي المتميز وقيادتي النموذجية في خدمة التنمية المستدامة، والاندماج الأفريقي، والتعاون جنوب-جنوب، واعترافاً بمساهمتي في نشر قيم السلم، والابتكار، والحكمة المسؤولة بالقارة الأفريقية. مُنحت هذه الجائزة من طرف رئيس المنظمة الأفريقية الموحدة للنقل واللوجستيك (AAOTL)، ورئيس الاتحاد العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخضراء (IFGICT)، والجامعة الدولية للتعليم المتميز (IUEE)، وذلك خلال الاحتفال باليوم العالمي لأفريقيا المنعقد في فاتح يونيو 2026 بمقر الكافراد في الرباط، المملكة المغربية.
- **ماي 2026:** درع وشهادة تقدير "منحتها السيدة سليمة زيداني، رئيسة جمعية "نور للصدقة المغربية الأفريقية"، اعترافاً بدوري الريادي في مجال التكوين وتعزيز القدرات الإدارية في أفريقيا ومساهمتي القيمة في إشعاع التعاون جنوب-جنوب، وذلك خلال الندوة العلمية حول "دور المجتمع المدني في التنمية الترابية الأفريقية الشاملة" برحاب كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية التابعة لجامعة الحسن الثاني بالدار البيضاء، يوم الأربعاء 20 ماي 2026، برعاية مباركة من السيد عامل عمالة مقاطعات عين السبع الحي المحمدي.
- **ماي 2026:** رسالة شكر وامتنان من السيد دينيس فرانكونيو ماك (Denis FRANCONIO) (MAC)، وزير العمل والتشغيل والوظيفة العمومية بجمهورية مدغشقر، عقب مشاركته في المنتدى الدولي رفيع المستوى حول موضوع «*الذكاء الاصطناعي، الانتقال الرقمي، الطاقة والربط في أفريقيا – آفاق التعاون الدولي*»، المنعقد من 11 إلى 13 ماي 2026 بمقر الكافراد بالرباط، المملكة المغربية.
- **فبراير 2026:** تشريف ملكي وحظوة مؤسستنا بالرعاية السامية" لصاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، لتنظيم المنتدى الدولي رفيع المستوى حول موضوع «*الذكاء الاصطناعي، الانتقال الرقمي، الطاقة والربط في أفريقيا – آفاق التعاون الدولي*»، المنعقد من 11 إلى 13 ماي 2026 بمقر الكافراد بالرباط، المملكة المغربية.

## خاتمة

بالنظر إلى العناصر المعروضة، لا سيما:

- المسؤوليات والأعباء المؤسساتية المرتبطة بوظيفة المدير العام؛
- الالتزامات الهيكلية المتعلقة بتنزيل خارطة الطريق الاستراتيجية؛
- ومتطلبات الملاءمة مع الممارسات المطبقة في المنظمات الحكومية الدولية المماثلة؛ مشروع القرار المتعلق بتحديد الوضع القانوني وإعادة تموضع تعويضات وأجر المدير العام يظهر مبرراً، ومتناسقاً، ومطابقاً للمصلحة المؤسساتية العليا لمركز "كافراد".

يجب أن يتوافق سلم رواتب ومزايا المدير العام لكافراد مع وضع موظف دولي منتخب ودائم من الفئة SP1، المستوى 7 أو السلم 7، وهو منصب إداري رفيع أو منصب ذو مسؤولية استراتيجية كبيرة.

ويضمن تحديد وضع المدير العام الاستقلالية اللازمة لأداء مهامه رفيعة المستوى.

وتُعرض هذه المذكرة على أنظار تقديركم السامي قصد تحديد الوضع القانوني للمدير العام لمركز  
كافراد.



الدكتور كوفي ديودوني أسوفي  
المدير العام لكافراد