



Transformer - Expertiser – Exceller

DG.1/2026

الوثيقة 10

الأصل: فرنسي

مسائل يرى المدير العام ضرورة عرضها على أنظار المجلس (الوثيقة رقم 10): مقترح
بشأن إعارة موظفين وطنيين إلى الكافراد.
مذكرة موجهة إلى أعضاء مجلس إدارة الكافراد.

الأسس القانونية:

بناءً على اتفاقية إحداث الكافراد المؤرخة في 18 دجنبر 1967، كما تم تعديلها بموجب التعديل الأول الصادر
في 22 نونبر 1985 عن مجلس الإدارة المنعقد في دورة استثنائية بطنجة، والمرفق به البروتوكول المالي الذي
يحدد سلم مساهمات الدول الأعضاء حسب الفئة، أي أربع (4) فئات من البلدان؛

وبناءً على اتفاقية المقر المبرمة بين المركز الإفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء (الكافراد) والمملكة
المغربية بتاريخ 17 يوليوز 1970؛

وبناءً على النظام الأساسي لموظفي الكافراد الذي دخل حيز التنفيذ في فاتح يوليوز 2012؛

وبناءً على النظام المالي والمحاسبي للكافراد المؤرخ في 23 نونبر 1985؛

الحيثيات

إذا كانت بعض المنظمات تتميز بهذا القدر من الأداء أو الابتكار، فذلك لأنها تتوفر على عنصر مائز: موظفوها
ذوو الكفاءة العالية والمؤهلات الفضلى (الكفاءات المائزة¹ والخبرة، والمهارات السلوكية)، الذين تُحسن تدبيرهم.
غير أنه لتوفير موارد بشرية ذات جودة، فاعلة في التنمية، لا بد من تكوينها وتكوينها جيداً. وهكذا، فإن النساء

¹الكفاءات المائزة: الكفاءات المائزة لمنظمة ما هي المعارف والمهارات التي تمكنها من التمايز بشكل ملموس ومفيد ومستدام عن المنظمات المنافسة.
وتُعرض أحياناً تحت مسمى «مجالات التميز».

والرجال المكونين تكويناً جيداً، وذوي التأهيل العالي، والكفاءة، والتحفيز، والالتزام، هم وحدهم من يشكلون موارد للتنمية. لذا، فإن الاستثمار في التعليم والتكوين المهني والصحة والأمن الغذائي والتغذوي أمر أساسي لإرساء قاعدة متينة تضمن نمواً اقتصادياً شاملاً ومستداماً. ومن الضروري التأكيد مجدداً على الدور المحوري لرأس المال البشري في مسلسل التنمية الاقتصادية. وأبعد من كونه مجرد مكون ليد عاملة منتجة، يمثل رأس المال البشري رافعة أساسية لحفز الابتكار، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الإدماج الاجتماعي. وباستثمارها في التعليم والتكوين، يمكن للبلدان أن تُكوّن يداً عاملة مؤهلة، قادرة على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية في سياق اقتصادي كلي يطبعه عدم اليقين. وانطلاقاً من هذه المُسلّمة، فإن إحداث الكافراد له ما يبرره، ويتعين عليه الحرص على تكييف تكويناته مع احتياجات التنمية للبلدان الإفريقية. ولهذا، يتعين على الكافراد «استقطاب المواهب والحفاظ عليها» من أجل تغطية مجمل مجالات تدخله وضمان حضوره وإشعاعه العالمي. وتستلزم مهمة الكافراد، التي لا غنى عنها للبلدان الأعضاء ولتحقيق رؤية 2063 للاتحاد الإفريقي وأهداف التنمية المستدامة 2030 للأمم المتحدة، تعبئة الموارد البشرية العلمية من حيث الكم والكيف والتوزيع الجغرافي.

وبالفعل، فإن إعادة تأهيل الهيكل التنظيمي تستدعي المسارعة إلى تزويد الكافراد بموظفين علميين ذوي تأهيل عالٍ وقدرة تنافسية، ومن مختلف الأصناف المهنية والجغرافية واللغوية، متنوعين ومتعددي التخصصات.

وتجدر الإشارة إلى أن مهمة الكافراد ومجالات تدخله، وكذا تطور السياق الدولي والإفريقي وتحولات التحديات المعقدة للإدارة العمومية والحكامة، تتجاوز إلى حد بعيد القدرات البشرية الحالية للمنظمة الإفريقية الشاملة.

ويضم الكافراد ثلاثة (3) أعوان من الفئة المهنية يقومون بمهام مساعدين دون أن يكونوا هم أصحاب المناصب المعنية. وتستعين المنظمة الإفريقية الشاملة بخدمات خمسة (5) أعوان من الفئة الإدارية، وعونين (2) تتولى إحداها مهام النظافة ويتولى الآخر مهام السعي. أما المراقب المالي فهو خبير موفد من قبل حكومة المملكة المغربية. وعلى سبيل المثال، وبصرف النظر عن أهم المناصب غير الموجودة أصلاً، فإن منصبي كاتبة الإدارة العامة وأمين المكتبة لا يزالان شاغرين. وهكذا، فإن تدبير المراسلات ومكتبة الكافراد قد بقي مهملاً.

ويميز النظام الأساسي لموظفي الكافراد بين فئتين (2) من الأعوان: الفئة المهنية² والفئة الإدارية.

وفي يناير 2026، لا يتوفر الكافراد إلا على أعوان الدعم. ولا يوجد بينهم أي خبير قادر على تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة عالية لفائدة الدول الأعضاء.

تحليل وظيفة «تدبير الموارد البشرية»

ويُعزى نقص الموظفين إلى انعدام:

- موظفين في صميم مهنة الكافراد (التكوين، البحث، الاستشارة، المشورة، الإدارة العمومية، الحكامة، التدبير العمومي، إلخ)؛
- متخصصين في علوم التربية، والأندراغوجيا (تعليم الكبار)، والتكنو-بيداغوجيا (التكنولوجيا التربوية)، وعلم النفس التربوي للكبار؛

²الفئة المسماة «مهنية»، المكلفة بتصور وإنجاز البرامج العلمية للمركز (المادة II.I.I من النظام الأساسي لموظفي الكافراد).

- فريق يقظة لرصد تهديدات وفرص سوق التكوين والبحث والاستشارة الذي أصبح معلوماً، بغية استباق التطورات واقتراح عرض جديد أكثر ملاءمة وتميزاً. ولتحقيق ذلك، يتعين أن تتوفر المنظمة على كفاءات ماهرة. غير أن الكافراد لا يتوفر عليها؛
- كفاءات ماهرة: الكفاءات الماهرة لمنظمة ما هي المعارف والمهارات التي تمكنها من التمايز بشكل ملموس ومفيد ومستدام عن المنظمات المنافسة. وتعرض أحياناً تحت مسمى «مجالات التميز»؛
- موظفين متخصصين في التدبير بالأهداف، وتدبير المشاريع، والتدبير المرتكز على النتائج والأداء، وكذا التدبير القائم على الموارد (RBV –Based View -Resource)، وهو إطار تدبيري يُستخدم لتحديد الموارد الاستراتيجية القادرة على تزويد المقولة بميزة مقارنة، إذ يمكنها استغلال هذه الموارد لبلوغ ميزة تنافسية مستدامة؛
- موظفين لفائدة مكتب الاستشارة (CAFRAD Group Consulting) وأنشطة الاستشارة؛
- موظفين علميين وخبراء وباحثين، قادرين على تنفيذ أنشطة ذات قيمة مضافة عالية لفائدة الدول الأعضاء؛
- موظفين لفائدة منشورات الكافراد، وتدبير الأرشيف والوثائق والمكتبة؛
- موظفين مكلفين بالتخطيط والبرمجة والاستشراف والتقييم والتدقيق وتدبير المخاطر ومراقبة الجودة والامتثال للمعايير؛
- موظفين في التواصل، ومسوّقين، ومتخصصين في الوسائط المتعددة واليقظة الرقمية والتسويق الرقمي؛
- موظفين معلوماتيين متخصصين في الحلول المعلوماتية والتطبيقات الجديدة، من قبيل أنظمة تدبير التعلم الإلكتروني (learning Management System-E)؛
- مهندسي تكوين، وآليات تكوين وبيداغوجيا، وأخصائيين نفسيين في التعلّمات والتنمية البشرية، ومتخصصين في التكنو-بيداغوجيا؛
- موظفين ذوي معرفة بالعلاقات الدولية، والقانون الدولي، والجيوستراتيجية، والجيوستراتيجية؛
- موظفين ذوي معرفة بالدراسات الإفريقية ودراسات المجالات الجغرافية الأخرى؛
- انعدام تنظيم أنشطة حضورية منذ مارس 2020...

خاتمة

وفي انتظار توفر الإمكانيات المالية اللازمة لتوظيف الموظفين المهنيين الخبراء، تُشجّع الدول الأعضاء، بالنسبة لمن يستطيع منها ذلك، على إلحاق موظفين وطنيين بالكافراد لمدة محددة. وتتكفل الدولة العضو التي ألحقت الموظف الوطني بتحمل أجرته وجميع الامتيازات المرتبطة به لدى الكافراد.

ومن شأن هذا الإجراء أن يسد، ولو جزئياً، عجز الكفاءات على مستوى الكافراد، وأن ييسر تنفيذ الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية لفائدة الدول الأعضاء.

وفي غياب قرار ملزم، يمكن لمجلس الإدارة أن يعتمد توصية تحث الدول الأعضاء على إلحاق موظفين بالكافراد. وفي حال اعتماد هذه التوصية، ستُحيل الإدارة العامة إلى الدول الأعضاء المؤهلات ووصف المناصب المطلوبة.

وتلك هي خلاصة هذه المذكرة التي أرفعها إلى سيادتكم للتفضل بالاطلاع عليها واتخاذ ما ترونه مناسباً

الرباط، في 6 يوليوز 2026

إمضاء وختم المدير العام للكافراد

الدكتور كوفي ديودوني أسووفي