



Distr.: GENERAL

E/ECA/COE/26/11  
1 March 2007

ARABIC  
Original: ENGLISH

## الأمم المتحدة المجلس الاقتصادي والاجتماعي

اللجنة الاقتصادية لأفريقيا

مؤتمر وزراء المالية والتخطيط والتنمية  
الاقتصادية الأفريقيين/ الدورة الأربعون للجنة

الاجتماع السادس والعشرون للجنة الخبراء

أديس أبابا، إثيوبيا  
29 آذار/ مارس - 1 نيسان/ أبريل 2007

تقرير عن الاستعراض الخارجي للمعهد الأفريقي  
للتنمية الاقتصادية والتخطيط



## معلومات أساسية

1- في أثناء انعقاد الدورة التاسعة والثلاثين للجنة، المعقودة في واغادوغو، بوركينا فاسو، قام وزراء المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية الأفريقيون للجنة الأمم المتحدة الاقتصادية لأفريقيا بالنظر في الوضع المالي الحرج للمعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط. وطلب الوزراء من الأمين التنفيذي للجنة تقديم اقتراحات لتحسين هذا الوضع وتقديم تقرير إلى الدورة الأربعين للجنة وبناء على ذلك، كلف الأمين التنفيذي بعثة بقيادة السيد بينر-انيانغ نبونغ، رئيس المنتدى الأفريقي للبحوث والموارد، والسيد اليون سال، المدير التنفيذي لمعهد مستقبل أفريقيا بإجراء استعراض مستقل للمعهد وتقديم مقترحات للجنة لكي ينظر فيها الوزراء الأفريقيون في اجتماعهم المقرر عقده في يومي 2 و 3 نيسان/ أبريل 2007، في أديس أبابا، إثيوبيا. وسيتم لاحقاً وضع التقرير في صيغته النهائية بحيث يأخذ في الاعتبار المداورات التي ستجرى أثناء الاجتماع. وتستجيب هذه المذكرة لهذا الطلب كما تتضمن ما خلص إليه فريق الاستعراض من نتائج أولية وما اقترحه من توصيات.

## معلومات عن المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط

2- أنشئ المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط، الذي يتخذ من داكار مقراً له، في عام 1962 تمشياً مع القرار 1708 (16) الصادر عن الجمعية العامة للأمم المتحدة والمؤرخ في 19 كانون الأول/ ديسمبر 1961 والقرار 58(4) للجنة الاقتصادية لأفريقيا بتاريخ 1 آذار/ مارس 1962، كي يضطلع بما يلي:

- (أ) إعطاء التدريب النظري والعملية لصانعي السياسات و المهنيين الإنمائيين بشأن التخطيط الإنمائي وتوفير الخدمات الاستشارية للحكومات الأفريقية والمنظمات الإقليمية في نفس الموضوع؛
- (ب) تشجيع التفكير والبحث المتسمين بالأصالة فيما يخص القضايا المتعلقة بالسياسيات العامة في أفريقيا؛
- (ج) أن يصبح مركز امتياز يضطلع بالدور القيادي في النقاش بشأن القضايا الإنمائية الأفريقية؛
- (د) دعم الاستقلال الاقتصادي للبلدان الأفريقية والدفاع عنه.

3- ومنذ إنشاء المعهد اتسم أداءه وهو يضطلع بهذه المهام بالتفاوت. وفي الوقت الحالي يبدو أنه لم يتطور وأن حضوره تضاعف نوعاً ما، وأن قدرته على أداء مهمته أصبحت موضع شك. ونظراً لما للبلدان الأفريقية من احتياجات وطلبات متغيرة، ونظراً كذلك ليروز مراكز امتياز مختلفة في أفريقيا وتنهض بمهام مماثلة لتلك التي يضطلع بها المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط، فقد كان لزاماً على اللجنة الاقتصادية لأفريقيا أن تستعرض عمل هذا المعهد بغية إعادة تحديد محور تركيز مهمته وولايته وجعله أكثر قدرة على الإسهام في معالجة التحديات الإنمائية في أفريقيا.

4- وتوجز هذه المذكرة النتائج والتوصيات الرئيسية التي توصل إليها فريق الاستعراض ويؤمل أن تمكن مؤتمر الوزراء من اتخاذ ما يلزم من قرارات لجعل المعهد أكثر تركيزاً وفعالية.

5- وخلاصة ما توصلنا إليه هي أن للمعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط دوراً هاماً يؤديه في أفريقيا، ويتعين تزويده بأدوات جديدة كي يضطلع بهذا الدور على نحو فعال. غير أنه يعاني حالياً من نظام إداري ضعيف لا يستخدم مؤسساته التي وضعها استخداماً مجدياً. فثمة حاجة ماسة إلى إجراء تقييم علمي دقيق للاحتياجات فضلاً عن مراجعة أدائه الإداري. وسيستدعي هذا الأمر إجراء تغيير على المستوى القيادي للمعهد بغية تجديد حيويته ومحور تركيزه ومهاراته الإدارية فضلاً عن أكسابه روح الانتماء بتحقيق رؤية المعهد والمهام الموكولة إليه. وستحقق زيادة الموارد المالية للمعهد نتائج إيجابية بعد الاضطلاع بالأعمال السالفة الذكر.

## موجز النتائج والتوصيات الرئيسية

## 1- المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط في ظل تغير المشهد المحيط به والموقع الذي يحتله

6- في حين أننا لاحظنا أن المشهد الذي يعمل فيه المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط حالياً قد تغير بالفعل مع مرور السنين، إلا أن المعهد في إطار هذا المشهد لا يزال يحتفظ بدور محدد ينبغي أن يؤديه في إطار الولاية الموكولة إليه منذ البداية، وهي ولاية ما زالت من حيث الجوهر بالغة الأهمية لأفريقيا. فلدى العديد من البلدان مؤسسات مماثلة تعمل على تنفيذ البرامج البحثية والتدريبية بشأن التخطيط الإنمائي، غير أن أياً منها لا يقوم بهذا الأمر على المستوى الأفريقي الجامع وانطلاقاً من فكرة خدمة المصالح والاحتياجات المتنوعة للدول الأعضاء في الاتحاد الأفريقي.

7- تشمل التوصيات ما يلي:

(أ) لا يزال وجود المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط ضرورياً لأداء ولايته الأصلية كمؤسسة أفريقية جامعة؛

(ب) بيد أنه سيكون من الضروري تزويده بأدوات جديدة لتمكينه من إعطاء دورات تدريبية تلبي الطلبات الحالية لأفريقيا، على نحو يأخذ في الاعتبار المبادرات من قبيل الشراكة الجديدة للتنمية أفريقياً (نيباد) والآلية الأفريقية لاستعراض الأقران وألويات الاتحاد الأفريقي.

## 2- دور المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط في مجال التدريب القصير الأجل والهيكل الحالي لبرامج التدريب

8- تتضمن برامج التدريب القصيرة الأجل الحالية للمعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط عدداً من الدورات الدراسية القصيرة الأجل تتراوح مدتها من شهر واحد إلى ثلاثة شهور، ويتناول كل منها موضوعاً محدداً من مواضيع السياسات العامة. ويتمثل الهدف المتوخى من الدورات الدراسية القصيرة الأجل في مساعدة صانعي السياسات الأفريقيين والمحليين على تعزيز مهاراتهم في مجالات معينة متعلقة بالسياسات العامة. فقد استفادت الكثير من الحكومات الأفريقية من هذه الدورات التدريبية، ولا سيما تلك المصممة خصيصاً استجابة لطلب مناطق بعينها. وفي الوقت الحالي يجري تقديم الجانب الأكبر من التدريب في مقر المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط في داكار، بيد أن هيئة التدريس لا تفي بالغرض، كما أن المكتبات والمرافق التدريبية تُستخدم استخداماً ناقصاً.

9- من الممكن تخفيض التكاليف وزيادة المشاركين إذا كان المعهد يتولى الإشراف على دوراته الدراسية، ولا سيما تلك التي تُعد حسب الطلب، بالتعاون مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية والمؤسسات الإقليمية الأخرى والجامعات الوطنية والحكومات وحتى المنظمات غير الحكومية. ويمكن، إلى جانب ذلك، أن تقوم اللجنة الاقتصادية لأفريقيا بانتداب بعض موظفيها بغرض القيام بمهام التدريس والتدريب في المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط لفترات زمنية قصيرة.

#### 10- تشمل التوصيات ما يلي:

(أ) هناك حاجة ملحة لإجراء تقييم علمي للاحتياجات علي غرار التقييم الذي تم إجراؤه في عام 1994 بحيث يأتي ذلك التقييم عقب الاستعراض مباشرة ويتم على نطاق يتناسب مع نتائج ما أنجزه الاستعراض بالفعل؛

(ب) وفي أعقاب ذلك ينبغي أن ينعقد مؤتمر للعلماء والشركاء الإنمائيين واللجنة الاقتصادية لأفريقيا لإجراء نقاش بشأن تصميم مخطط جديد للمعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط.

#### 3- إمكانية الربط بين المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط وأنشطة فريق التعلم التابع للجنة الاقتصادية لأفريقيا

11- فريق التعلم الأفريقي المعني باستراتيجيات الحد من الفقر والأهداف الإنمائية للألفية يركز على تبادل أفضل الممارسات في مجال تنفيذ استراتيجيات الحد من الفقر في أفريقيا. ويدرس الفريق أيضاً تحديد الثغرات في القدرات الوطنية، كما يضع توصيات بشأن الإجراءات المطلوبة من قبل مختلف أصحاب المصلحة ويقترح خطط عمل لتحسين نتائج استراتيجيات الحد من الفقر في العمليات الإنمائية لمختلف البلدان الأفريقية. ويمثل هذا أحد المجالات التي يمكن من خلالها للبحوث والربط المركزي والحوار الذي يقوم به المعهد الأفريقي وأن تضيف مزيداً من الفعالية على عمل اللجنة الاقتصادية لأفريقيا.

#### 12- تشمل التوصيات ما يلي:

(أ) يمكن للمعهد بعد تزويده بالأدوات الجديدة أن يسهم بصورة مستنيرة في أعمال فريق التعلم المعني باستراتيجيات الحد من الفقر والأهداف الإنمائية للألفية؛

(ب) يجب أن يتلقى العمل الذي أنجز حتى الآن الدعم السياسي من الدول الأعضاء ممثلة في الاتحاد الأفريقي نسبة لآثاره الكبيرة على الاقتصاد السياسي لصناعة القرارات العامة وتنفيذها.

#### 4- مجالات التعاون بين الاتحاد الأفريقي والمعهد في إطار برنامج بناء القدرات الشامل التابع للجنة الاقتصادية لأفريقيا والدعم الذي تقدمه لمفوضية الاتحاد الأفريقية

13- يمكن للمعهد أن يستفيد من التعاون بين مفوضية الاتحاد الأفريقي واللجنة الاقتصادية لأفريقيا على ثلاثة أصعدة: '1' التوقيع على الإعلان الصادر في يوم 16 تشرين الأول/نوفمبر 2006 بشأن إطار لبرنامج بناء القدرات مدته عشر سنوات يجري تطويره من قبل الأمم المتحدة؛ '2' إعادة إحياء الأمانة المشتركة للاتحاد الأفريقي واللجنة الاقتصادية ومصرف التنمية الأفريقي؛ '3' اتفاقات ثنائية بين الاتحاد الأفريقي واللجنة الاقتصادية لأفريقيا.

14- وفيما يتصل بالعنصر الأخير، دأبت اللجنة الاقتصادية لأفريقيا على تقديم مدخلات فنية للاجتماعات الوزارية التي يعقدها الاتحاد الأفريقي. وتقدم اللجنة أيضاً الدعم، من خلال المعهد، لهدف الاتحاد الأفريقي المتمثل في تعزيز التكامل الإقليمي في أفريقيا. ومن أمثلة ذلك، البرنامج الخاص بالتكامل الاقتصادي الذي يرعاه المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا ويستضيفه المعهد. ويهدف البرنامج إلى تحسين السعة الاستيعابية لمفوضية الاتحاد الأفريقية والجماعات الاقتصادية الإقليمية في تنفيذ معاهدة أوجا المؤسسة بموجبها للجماعة الاقتصادية لأفريقيا. والبرنامج مصمم لفائدة الموظفين المسؤولين عن قضايا التكامل في الدول الأعضاء بغرض مساعدتهم على فهم تحديات التكامل بصورة أفضل وتمكينهم من أن يكونوا على مستوى توقعات إداراتهم المختلفة.

15- وحتى الآن نُظمت أربع دورات إثنان منها باللغة الإنكليزية وإثنان بالفرنسية. ووفقاً لما أدلى به المشاركون فقد كانت الدورات هامة جداً وعظيمة الفائدة إذ أنها ساعدتهم مساعدة كبيرة في تحسين أدائهم العملي.

16- بناء على المشاورات التي أجريت في إطار هذا الاستعراض، قدمت مفوضية الاتحاد الأفريقي بعض الملاحظات بشأن تنفيذ برنامج التدريب. وتشمل هذه الملاحظات ما يلي:

- (أ) تتسم الدورة التدريبية بأهمية كبيرة في ما يتعلق بتلبية احتياجات الاتحاد الأفريقي وبناءً على ذلك لا يزال الطلب على الدورة عالياً. ولكن بسبب قلة الموارد حدد عدد المشاركين في كل دورة بما لا يزيد عن 20 مشاركاً فقط؛
- (ب) وفيما يتعلق بفضية التنفيذ، تشعر المفوضية بالقلق نظراً إلى أن المعهد لا يجري معها مشاورات كافية في سياق عملية اختيار الخبراء المناسبين للبرنامج. ومن ثم فقد تم في بعض الحالات تعيين خبراء غير مطلعين على عمليات التكامل الجارية على نطاق الاتحاد الأفريقي؛
- (ج) وعلى ضوء المعلومات التي قدمها المشاركون كانت هناك مشاكل فيما يتعلق بتوفير السكن الملائم ومرافق التأمين وما إلى ذلك وكان السبب في ذلك هو المشاكل الإدارية على صعيد المعهد.

## 17- تشمل التوصيات ما يلي:

- (أ) نسبة لأهمية برامج المعهد التدريبيية وإلى ما تحظى به من إقبال فيجب أن تستمر هذه البرامج التدريبيية؛
- (ب) هناك حاجة لتعزيز آلية التشاور مع مفوضية الإتحاد الأفريقي لضمان اختيار الخبراء الملائمين؛
- (ج) يجب على المعهد أن يبتدع مشاريع تمويلية مبتكرة لزيادة إعداد المشاركين في الدورات والإبقاء على نفس مستويات المشاركة.

## 5- خطة عمل لكفالة الاستدامة المالية الطويلة للمعهد

18- ظل المعهد، طوال فترة وجوده، يعتمد بصورة أساسية على أربعة مصادر للتمويل هي:

- (أ) مساهمة الأمم المتحدة البالغة 500000 دولار سنوياً والتي ظلت دون تغيير على الرغم مما طرأ من تغيير على تكاليف المعيشة وغير ذلك؛
- (ب) المساهمات السنوية للدول الأعضاء التي تتغير من وقت إلى آخر؛
- (ج) الدعم المقدم من المانحين والموجه عادة إلى تنظيم دورات وبرامج تدريب بعينها؛
- (د) الرسوم التي يدفعها الطلاب المشاركون في الدورات القصيرة الأجل.

19- وتملي الضرورة أن تقوم الأمم المتحدة بإعادة النظر في مساهمتها في المعهد نظراً لما لديه من احتياجات ولأن الأمم المتحدة من جانبها تطلب من المركز الوفاء الكامل بولايته التي لم تتغير، وينبغي للأمم المتحدة أن تزيد مساهمتها إذ إنها لم تفعل ذلك على الرغم من القرارات الصادرة في هذا الصدد سنوياً عن مؤتمر مجلس وزراء المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية.

## 20- تشمل التوصيات ما يلي:

- (أ) من المرجح أن يزداد الدعم المالي للمعهد إذا ما اثبت الاستخدام الفعال لموارده المالية الموجودة بالفعل؛
- (ب) وفي هذا الصدد، من الضروري إجراء مراجعة لنظم إدارة المعهد لتبسيط العمليات وإصدار المزيد من التوصيات بشأن تبني نهج مجدية أكثر لاستخدام الموارد الموجودة وجذب موارد تمويل جديدة.

## 6- إدارة المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط بوصفه مؤسسة

21- في الاستراتيجية المتوسطة الأجل وبرنامج العمل الإرشادي 2007 – 2010<sup>1</sup> يشير المعهد إلى أنه "يحتاج إلى التحلي بالرؤية المتبصرة فيما يتعلق بتحديد التحديات المستقبلية الكبيرة في مجال السياسات العامة، وطرح الأسئلة الأساسية والمساهمة في حلها لكي يتمكن من أداء دوره في مجال التدريب وتقديم المشورة على نطاق القارة بصورة فعالة". ومن المسؤوليات البالغة الأهمية للمعهد تطوير قدراته على توصيف المشاكل الإنمائية في المستقبل بصورة واضحة وتوفير الوسائل التي ترصد نشوءها وتتيح معالجتها في وقت مبكر باستخدام نهج تنبع من الواقع الأفريقي. ويجب أن يسعى المعهد إلى توجيه نظره صانعي السياسات إلى هذه المشاكل. وفي هذا الشأن تشير خلاصة برنامج العمل الإرشادي إلى أن "المصدرية العملية للمعهد" تشكل شرطاً أساسياً نظراً إلى أن طبيعة عمل المعهد ينبغي أن لا تكون موضع شك أبداً<sup>2</sup>.

22- ورغم أن الاستعراض يتفق مع دور المعهد القيادي كمؤسسة علمية ومع المهمة الملقة على عاتقه فإننا نلاحظ أن حالة ملاك الموظفين الراهنة والإدارة والقيادة المؤسسية والأداء الفعلي لأجهزة المعهد الإدارية تتسم بفتور شديد. وما ينبغي الإشارة إليه هو.

23- أولاً، رغم أن المجلس الاستشاري للمعهد ينبغي أن يقوم بمهام مجلسه العلمي ويؤدي دوراً رئيسياً في مناقشة البرامج والدورات التدريبية والمحتوى العلمي لعمله وإصدار التوصيات بشأنها والموافقة عليها فإن هذا المجلس ظل حتى الآن في حالة احتضار. وبالتالي فقد كان المعهد يؤدي مهامه خلال السنوات الخمس الماضية تحت إشراف المدير وحده وهو وضع غير مقبول ولا ينبغي استمراره.

24- ثانياً، وحيثما ملأت اللجنة التنفيذية الفراغ الذي خلفه عدم وجود المجلس العلمي فإن أداءها اتسم بالقصور والضعف.

25- ثالثاً، يعاني المعهد من نقص حاد في الموظفين. فمن بين الموظفين الثمانية في الفئة الفنية هناك ثلاثة فقط بوسعهم إجراء دورات وبرامج تدريبية. ومن بين هؤلاء الثلاثة المدير نفسه (الذي غالباً ما يكون في مهمة في الخارج)، والشخص الثاني هو نائب المدير (المسؤول عن التدريب) والثالث هو بروفيسير متفرغ تماماً. ويتعاون المعهد مع معلمين ومدربين كلما اقتضت الحاجة. وهذا يجعل من الصعب على المعهد أن يبني لنفسه المنزلة المبتغاة كمركز امتياز يزود أفريقيا بالمعارف في مجال التخطيط الإنمائي والخيارات الإنمائية.

26- رابعاً، لم يتيسر حتى الآن إشاعة ثقافة إدارية مؤاتية لرفع الروح المعنوية للموظفين وتهيئة علاقات عمل منتجة فيما بين الموظفين في الفئة الفنية والفئة العامة. وقد أثر ذلك سلباً على الأداء وشكل عقبة أمام إمكانية أن يصبح المعهد مركز امتياز.

<sup>1</sup> المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط (تشرين الأول/أكتوبر 2006) الاستراتيجية المتوسطة الأجل وبرنامج العمل الإرشادي للفترة 2007 – 2010، داكار، السنغال.

<sup>2</sup> نفس المصدر صفحة 9



27- خامساً، للمعهد مكتبة غنية بالموارد ونظم للبيانات يمكن أن تكون ذات فائدة عظيمة للأساتذة والكتاب الزائرين. غير أن هذا المورد غير مستخدم بما فيه الكفاية نظراً إلى أن خدماته تقتصر أساساً على برامج درجة الماجستير وبرامج التدريب. ويمكن أن يقيم المعهد شراكة مع مؤسسات البحث الأخرى للاستفادة من استخدام هذه المكتبة على نحو يشجع التعاون في النشاط العلمي والبحث في مجال التنمية الاقتصادية والتخطيط.

28- سادساً، اتسم أداء المعهد بالقصور في مجال المنشورات. فلا تصدر عن المركز يومية واحدة أو نشرة أكاديمية. وخلال السنوات الخمس الماضية لم يصدر أي كتاب. والأمال معقودة على بعض العمل الجاري حالياً، وهو عمل لم نستطع رؤيته أو تقييمه.

## 29- تشمل التوصيات ما يلي:

(أ) لم يتغير شئ بخصوص الرؤية التي أنشئ المعهد بموجبها والمهام الموكلة إليه منذ البداية. والمطلوب هو إحداث نقلة نوعية والتحول من العمل على تنظيم بعض برامج التدريب والدورات القليلة لنيل درجة الماجستير إلى إتباع نهج خلاق وجرئ لتحقيق رؤية المعهد ومهمته تحت إشراف قيادة تؤمن بهما وقادرة على العطاء؛

(ب) لا بد من توفر القيادة الفكرية بالنسبة لمؤسسة في مقام المعهد الأفريقي للتنمية الاقتصادية والتخطيط. وفي هذا الصدد، يحتاج المعهد إلى عالم له صلة بالدوائر الفكرية في أفريقيا ويحظى بالاحترام لمساهمته الأكاديمية ودوره القيادي ويتمتع بالقدرة على التعامل مع الحكومات والدول الأعضاء؛

(ج) ويحتاج المعهد إلى إقامة علاقات عمل جيدة مع البلد المضيف؛

(د) ومن أجل رفع الروح المعنوية للموظفين ينبغي أن يكون هناك اتحاد للموظفين معترف به من قبل الإدارة وينظم اجتماعات منتظمة مع الإدارة ويحدد طريقة أداء المؤسسة على نحو يراعي قواعد عمل المؤسسات؛

(هـ) لا ينبغي أن يقتصر التعاون والشراكة مع المؤسسات الأفريقية، مثل مجلس تنمية بحوث العلوم الاجتماعية في أفريقيا، على الرسائل فقط، ولكن ينبغي أن يتجلى في أنشطة المعهد عن طريق عقد الندوات المشتركة وإصدار المنشورات وتنظيم حلقات العمل وتبادل الموظفين وغير ذلك؛

(و) ينبغي أن يتعاون المعهد واللجنة الاقتصادية لأفريقيا على نحو وثيق. ويمكن أن يمضي موظفو اللجنة الاقتصادية لأفريقيا بعض الوقت في المعهد كمحاضرين زائرين أو باحثين أو مدرّبين، مما يكفي المعهد عناء التكلفة المالية؛

(ز) ينبغي أن يعمل المعهد على الترويج للموارد التي بحوزته، مثل مركز البيانات والمكتبة ومرافق عقد المؤتمرات، وأن يعمل على تسويقها.