

مذكرة مناقشة مركزة

رقم 14

فبراير/ شباط 1999

المبادرة التجريبية للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء المعنية ببناء القدرات في قطاع التمويل الأصغر في أفريقيا: ماذا تعلمنا؟

واستجابةً لذلك، فقد شرعت أمانة المجموعة الاستشارية في تنفيذ "المبادرة التجريبية" استناداً إلى تحليل جانبي الطلب والعرض المعنيين بخدمات التدريب والمساعدات الفنية في غرب أفريقيا وشرقها. وقد أظهر هذا التحليل وجود فجوة بين الطلب على تلك الخدمات من قبل مؤسسات التمويل الأصغر من جانب، وقدرة الجهات المحتملة المقدمة للخدمات وخبراتهم من جانب آخر. وكخطوة أولى تجاه سد هذه الفجوة، تركز نشاط "المبادرة التجريبية" على العمل مع معاهد التدريب الأفريقية من أجل وضع وتنفيذ سلسلة من ثلاث دورات تعليمية قصيرة وعالية التركيز حول الإدارة المالية، وتقديمها لمديري مؤسسات التمويل الأصغر.

توصيف "المبادرة التجريبية"

عملت "المبادرة التجريبية" في الأصل على تحقيق هدفين متكاملين على المدى الطويل:

- تحسين كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر الأفريقية ذات التوجه التجاري؛ و
- النهوض بقاعدة الموارد البشرية في قطاع التمويل الأصغر في أفريقيا من خلال برامج تدريب مستدامة.

وخلال فترة عمل "المبادرة التجريبية"، كانت أمانة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء تطمح في تحقيق أهداف قصيرة الأمد وأكثر تواضعاً، تتمثل في:

- تعزيز أنظمة الإدارة المالية والتقييم داخل مؤسسات التمويل الأصغر الأفريقية
- ربط الجهات الأفريقية المقدمة للخدمات بأدوات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء
- توسيع قاعدة معارف المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، ونشر معلومات حول الجهات المقدمة للخدمات في أفريقيا
- وضع إطار مؤسسي من أجل بناء سوق لتقديم خدمات بناء القدرات في أفريقيا.

في أبريل / نيسان لعام 1997، شرعت أمانة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء في تجربة تحت اسم "المبادرة التجريبية للمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء المعنية ببناء القدرات في قطاع التمويل الأصغر في أفريقيا". وقد امتد نطاق المبادرة ليشمل شرق أفريقيا وغربها، وانصب التركيز بشكل رئيسي على العمل مع معاهد التدريب الأفريقية من أجل تقديم دورات تدريبية معنية بالإدارة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر. وتعمل "المبادرة التجريبية" على إرساء الأسس من أجل إقامة سوق لتقديم خدمات المساعدات الفنية والتدريب المتميز على نحو مستدام في هذه المنطقة.

وبعد مرور 20 شهراً على بدء تنفيذ هذه المبادرة، ظهر عدد من الدروس ذات الصلة بمبادرات الجهات المانحة التي تحاول النهوض بمستوى الأداء في قطاع التمويل الأصغر في أنحاء العالم. وقد أثبتت هذه الدروس أنها حاسمة الأهمية بالنسبة إلى البرامج التالية التي ستنفذها أمانة المجموعة الاستشارية، والمعنية ببناء القدرات في أفريقيا، وآسيا، وأوروبا الشرقية، والدول المستقلة حديثاً.

تعرض هذه المذكرة وصفاً موجزاً "للمبادرة التجريبية" من حيث مسوغاتها المنطقية، وأهدافها، ونتائجها، والأهم من كل ذلك أنها تعرض للدروس الرئيسية والتوصيات الأولية المعنية بتنفيذ برامج بناء القدرات.

لماذا "المبادرة التجريبية"؟

تواجه مؤسسات التمويل الأصغر في أفريقيا العديد من التحديات التي تحد من قدرتها على توفير خدمات مالية مجدية لأعداد كبيرة من العملاء الفقراء. وقد أدرك العاملون في مجال التمويل الأصغر، وغيرهم من واضعي السياسة ومثلي الجهات المانحة في القطاع ذاته أن القدرة المحدودة لمؤسسات التمويل الأصغر في جوانب الإدارة والموظفين تمثل القيد الرئيسي أمام تنمية القطاع في المنطقة، كما أنها تمثل أكثر المجالات أهمية بالنسبة للاستثمار.



تعتبر سلسلة مذكرة المناقشة المركزة الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء من أجل نشر أفضل ممارسات تمويل المشروعات الصغرى على الحكومات، والجهات المانحة، ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات المالية.

إذا كانت لديكم أية ملاحظات أو إسهامات، ولتلقى مذكرات أخرى من هذه السلسلة، الرجاء الاتصال بالإدارة المعنية بسلسلة مذكرة المناقشة المركزة، أمانة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على العنوان التالي:

1818 H Street NW,
Washington DC 20433

هاتف: 202.473.9594

فاكس: 202.522.3744

البريد الإلكتروني:
CGAP@Worldbank.org

الموقع على شبكة الإنترنت:
<http://www.cgap.org>

تستند جميع الأنشطة في إطار "المبادرة التجريبية" إلى عدد من المبادئ الإستراتيجية الأساسية التالية:

- العمل مع الجهات المحلية المقدمة للخدمات القائمة بدلاً من جهات التدريب الأجنبية
- تقديم برامج التدريب على مستوى البلد الذي تتواجد فيه مؤسسات التمويل الأصغر المعنية بدلاً من التدريب الإقليمي أو الدولي المكلف الذي يصعب بالتالي الحصول عليه، بالإضافة إلى ما يتطلبه من تكاليف سفر باهظة
- اشتراك جهات التدريب والعاملين في قطاع التمويل الأصغر في إعداد المواد التعليمية وتنفيذ الدورات من أجل ضمان وفاء الخدمات بمتطلبات مؤسسات التمويل الأصغر
- اتباع نهج محايد عند تقييم الجهات المقدمة للخدمات فيما يتعلق "بأفضل" منهجية، والهيكل القانوني، إلخ.
- العمل على محاكاة المواد والوحدات التدريبية
- إتاحة المجال أمام مؤسسات التمويل الأصغر لكي تتعلم من تجارب بعضها البعض
- الاقتصاد في التكاليف وزيادة إمكانية استعادتها
- ضمان تقديم دورات قصيرة، وعملية، وذات صلة، استجابةً لأولويات مؤسسات التمويل الأصغر
- التعاون مع البرامج التي تقدمها الجهات المانحة الأخرى وتجنب الازدواجية.

النتائج مقارنة بالتوقعات

في الفترة ما بين مايو/أيار ويونيو/حزيران من عام 1997، وقعت أمانة المجموعة الاستشارية عقوداً مع معاهد تدريب في تنزانيا وبنين. ومنذ ذلك الوقت، ساعدت "المبادرة التجريبية" في إعداد أربع دورات وبرنامج تدريب للمدربين (ToT)، وتقديم 19 دورة في 11 بلداً بثلاث لغات استفاد منها 500 مشارك من نحو 250 مؤسسة تمويل أصغر.

وتتضمن البرامج التي تم وضعها:

- 1) قياس ومراقبة معدلات التأخر في السداد، ووضع أسعار الفائدة وحسابها
- 2) النظام المحاسبي الخاص بقطاع التمويل الأصغر
- 3) القوائم المالية والتحليل المالي
- 4) تخطيط أنشطة الأعمال والتوقعات المالية
- 5) تدريب المدربين - "تعليم الكبار كيفية إجراء دورات الإدارة المالية".

وقد تم إجراء هذه الدورات في: بنين، وبوركينا فاسو، والكاميرون، وغانا، وكينيا، ومدغشقر، ومالي، وموزامبيق، وتنزانيا، وتوغو، وزمبابوي.

وفيما يتعلق بالأهداف القصيرة الأجل، فقد نجحت "المبادرة التجريبية" في إدخال سلسلة من الدورات عالية المستوى والتي قام بإجرائها عدد قليل من المدربين الأفارقة الأفراد الجيدين، وكذا نجحت في الارتقاء بمستوى الإدارة المالية بوجه عام في هذه المنطقة. وكانت استجابة المشاركين للدورات إيجابية إلى أبعد الحدود، كما أظهر تقييم الدورات درجات رضا مرتفعة للغاية.

بيد أن ضمان الجودة وتنمية معاهد التدريب، اللذين يمثلان جانب العرض في السوق، قد أثارا أصعب التحديات خلال التنفيذ. حيث كانت جودة المواد وتقديم الدورات هما بالفعل الشغل الشاغل لأمانة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء في إطار "المبادرة التجريبية".

وكما يوضح الجدول رقم 1، فقد فاقت "المبادرة التجريبية" التوقعات في بعض المجالات، ولكن جاء أداؤها ضعيفاً في البعض الآخر. حيث جاءت الفروقات بين التوقعات والإنجازات نتيجة نموذج التنفيذ المرن الذي تتبعه أمانة المجموعة الاستشارية، والذي سمح بالاستجابة السريعة للمتغيرات في الطلب على أرض الواقع.

الجدول رقم 1. التوقعات مقابل الإنجازات

الإنجازات	التوقعات
4 دورات (تم إضافة دورة تخطيط أنشطة الأعمال) بالإضافة إلى دورة تدريب المدربين	وضع 3 دورات
تقديم 19 دورة بالإضافة إلى 5 دورات تدريبية للمدربين	تقديم 28 دورة
3 لغات	لغتان
11 بلداً	< 10 بلدان
250 مؤسسة تمويل أصغر (تقريباً)	< 100 مؤسسة تمويل أصغر
أكثر من 500 مشارك	840 مشاركاً
برنامج مدته 30 شهراً	برنامج مدته 18 شهراً

مرونة التنفيذ

خلال فترة التنفيذ، ظهر عدد من القضايا التي تطلبت إجراء تعديلات كبيرة في نموذج "المبادرة التجريبية". تضمنت هذه التطورات غير المتوقعة:

قدرات معاهد التدريب: حيث بلغت أمانة المجموعة الاستشارية كثيراً في تقدير قدرات معاهد التدريب المحلية على إعداد الدورات وتقديمها في وقت واحد وفي إطار زمني ضيق للغاية. في حين أدت هذه التقديرات الخاطئة إلى اعتماد كبير فاق توقعات موظفي أمانة المجموعة الاستشارية ومستشاريها الدوليين لأغراض وضع الدورات، والرصد، وتنفيذ برامج تدريب المدربين. وفي أبريل / نيسان 1998، أسفر إجراء تقييم خارجي غير مبرمج للجهة الشريكة في منطقة شرق أفريقيا عن إيقاف العقود إلى أن تتم معالجة المشاكل الأساسية التي انتهى إليها هذا التقييم.

المزيد من البلدان واللغات: اتسع نطاق عمل "المبادرة التجريبية" ليشمل خمسة بلدان إضافية لم تُدرج أسماؤها في خطة العمل الأولية، وهي زمبابوي، وغانا، ومدغشقر، والكاميرون، وموزامبيق. وكان انضمام موزامبيق يعني ترجمة المواد إلى لغة ثالثة هي البرتغالية. وذلك على الرغم من نصت عليه الخطة الأولية من وضع المواد باللغتين الإنجليزية والفرنسية، فمن الناحية العملية كانت النسخة الإنجليزية هي المصدر الذي ترجمت منه جميع الدورات التي أجريت باللغتين الفرنسية والبرتغالية، ما أدى إلى ظهور فروق زمنية بين الدورات باللغة الإنجليزية والدورات باللغتين الأخرتين. وبالإضافة إلى الوقت الطويل الذي استغرقته، فقد كانت عملية الترجمة معقدة إلى حد بعيد، لاسيما بسبب المصطلحات المتخصصة للغاية، والحاجة إلى إجراء بعض التعديلات في المحاسبة وغيرها من الممارسات، وبعد اختبار الدورات، كانت هناك حاجة إلى إجراء العديد من التعديلات، وهو ما استلزم إجراء عملية ترجمة جديدة مع كل عملية تعديل.

دورات إضافية: استجابةً للطلب في قطاع التمويل الأصغر، ونتيجة لوجود أداة فنية جديدة من أدوات المجموعة الاستشارية، فقد تمت إضافة دورة "تخطيط أنشطة الأعمال والتوقعات المالية" إلى سلسلة دورات "المبادرة التجريبية".

الجدول رقم 2. تكاليف المبادرة التجريبية

التفاوت	التكاليف الفعلية	الموازنة	
			تصميم الدورات
(319758)	60242	380000	معاهد التدريب
165509	195509	30000	الاستشاريون
(154249)	255751	410000	إجمالي تصميم الدورات
			تنفيذ الدورات
(68923)	168077	237000	المنح الدراسية
52183	52183		تكاليف سفر أعضاء المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء
127182	127182		الاستشاريون
110442	347442	237000	إجمالي تكاليف تنفيذ الدورات
(94197)	5803	100000	المساعدة الفنية في إطار المتابعة
46242	46242		تكاليف أخرى*
(91762)	655238	747000	الإجمالي

* تتضمن عمليات التقييم، والمنح الدراسية المقدمة لجهات التدريب

التكاليف

يعرض الجدول رقم 2 التكاليف الفعلية التي حُمّلتها "المبادرة التجريبية" مقارنةً بالموازنة المتوقعة. يوضح الجدول نموذج التنفيذ الأساسي: وهي تكلف أقل من حيث الناحية المادية. لكنها أثبتت أنها أكثر كثافة من حيث مدخلات امانة المجموعات الاستشارية والمدخلات الدولية. وعلاوة على ذلك، فقد شكلت المنح الدراسية المقدمة للمشاركين جزءاً صغيراً نسبياً من إجمالي التكاليف، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن الدورات المقدمة وكذلك عدد المشاركين كان أقل من المتوقع. هذا بالإضافة إلى أن جهات مانحة أخرى كانت تقوم بتوفير المنح الدراسية، وبسبب قيام جزء أكبر من المشاركين بدفع رسوم لتغطية استعادة التكاليف كاملةً أيضاً نظير مشاركتهم.

الدروس الأساسية:

تعرض النقاط التالية الدروس الرئيسية المستفادة من "المبادرة التجريبية" في إيجاز:

عدم توفر جهات تقديم الخدمات. تمثل الحاجة وجود إلى عرض كاف من مصممي برامج التدريب. وجهات التدريب، والاستشاريين الفنيين العقبة الرئيسية أمام تنمية الأسواق المحلية العاملة في مجال تقديم خدمات بناء القدرات.

اختيار الشركاء المحليين. يجب أن يتم اختيار معاهد التدريب المحلية أو الشركاء المحليين اعتماداً على توجهاتهم وحوافزهم. وتمثل عوامل النجاح في العمل مع معاهد التدريب في: (1) توفر قيادة رشيقة المستوى تؤيد الجهود وتولي أولوية كبرى للشراكة؛ (2) إدراك معاهد التدريب أن برامج التدريب تعتبر اقتراحاً جيداً في مجال أنشطة الأعمال مقارنةً بالحصول على دعم آخر من الجهات المانحة؛ (3) توفر سلوك المخاطرة وروح العمل الحر (وللأسف لا يتواجد هذا العنصر دائماً في معاهد التدريب التقليدية)؛ (4) الفهم الجيد للطبيعة المنطقية للسوق التي يستطيع معهد التدريب خدمتها بكفاءة، وانتهاج إستراتيجية واضحة وقد يتطلب الأمر وجود عدد من أنواع جهات تقديم الخدمات (وليست معاهد التدريب فقط). وذلك اعتماداً على حجم السوق وظروفها.

كما دخلت أمانة المجموعة الاستشارية في شراكة مع مؤسسة كاليدو (Calmeadow) بغرض إنتاج لعبة تدريبية مدرجة ضمن دورة المحاسبة. علاوة على ذلك، فقد تضمنت الدورات أحدث التقنيات في مجال تعليم الكبار، حيث شددت على المشاركة النشطة من جانب المشاركين بدلاً من الاعتماد على نظام المحاضرات التقليدي. وكان هذا العامل حاسماً لنجاح الدورات. كما تم وضع دورة لتدريب المدربين قدمت في خمس مناسبات. وذلك من أجل تحسين مهارات الشركاء المحليين وتقييمها.

محاكاة الدورات: ازادت إمكانية محاكاة الدورات في الإطار الذي كانت تتمتع فيه أمانة المجموعة الاستشارية بقدر من الرقابة على الجودة. فعلى سبيل المثال، استخدمت المواد في الاستثمارات العرضية في شرق القارة الأفريقية وجنوبها، AFCAP، بالاشتراك مع وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID)، والمبادرة التجريبية الآسيوية التي بدأتها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء مؤخراً، ومركز التمويل الأصغر في بولندا الذي تسانده المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ودورات أمانة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء المخصصة لمعهد الاقتصاد في بولندا، كولورادو. بيد أنه لم يكن من السهل على معاهد التدريب المحلية محاكاة المواد بشكل مستقل كما كان متوقعاً في البداية. في حين كانت برامج تدريب المدربين وكذا قيام جهة خارجية بمراقبة الجودة عاملين أساسيين في نجاح البرنامج.

التواصل مع الجهات المانحة: وجدت أمانة المجموعة الاستشارية أساليب أكثر مما كان متوقعاً في البداية للتعاون مع جهات مانحة أخرى في خلال فترة تنفيذ "المبادرة التجريبية". وتتضمن الأمثلة توفير البنك الدولي والحكومة الأسترالية لتمويل جزئي للمنح الدراسية للمشاركين في موزامبيق، والتعاون مع وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) في زمبابوي، وتنظيم دورات بالاشتراك مع منظمة العمل الدولية في مدغشقر ومع البنك الدولي في توغو وبنين. وفي المرحلة الثانية من البرنامج، وضعت أمانة المجموعة الاستشارية إستراتيجية خروج تنقل بموجبها المسؤولية إلى الجهات المانحة الأعضاء، مثل وزارة التنمية الدولية البريطانية (DFID) في شرق أفريقيا وجنوبها. وفيما يتعلق بالرحلة الثانية من البرنامج المنفذ في البلدان الناطقة باللغة الفرنسية، فإن أمانة المجموعة الاستشارية تدرس القيام بشراكات مماثلة.

احتمالات استعادة التكاليف. ظلت استعادة التكاليف أمراً بعيد المنال على الرغم من أن النتائج الأولية مبشرة. ففي شرق أفريقيا وجنوبها. دفعت بعض مؤسسات التمويل الأصغر رسوماً للتدريب تكفي استعادته بشكل كامل. وفي غرب أفريقيا. دفع المشاركون نسباً من الرسوم الإجمالية كانت تتزايد مع مرور الوقت. كما دفع جميعهم ما لا يقل عن نصف رسوم الدورة الفعلية. ولا تزال الدعوات المستمرة التي تقدمها جهات مانحة أخرى لأغراض التدريب في أفريقيا تهدد احتمالات استعادة التكاليف.

استخدام المنح الدراسية عند تقديم منح الدورات. يجب ألا تتم إدارتها من قبل جهات التدريب الشريكة. فعلى سبيل المثال. ينبغي ألا تكون المنح الدراسية "هبة". بل يجب الإعلان عنها في المواد التسويقية. فمثل هذا النهج ينتقص من حوافز الجهات المقدمة للخدمات على تسويق الدورات استناداً على جودتها وتكلفتها الحقيقية. كما أنه لا يؤدي إلى الاستدامة على المدى الطويل بمجرد توقف الدعوات المقدمة لأغراض المنح الدراسية. وقد يكمن أحد الحلول في العمل مع جهات مانحة أخرى من أجل مساندة المبادرة وتوفير منح دراسية جزئية لشركائها من مؤسسات التمويل الأصغر.

أثر التدريب. من الصعب التحقق من أثر التدريب على الأمد القصير. حيث تشير المؤشرات الأولية إلى أنه على الرغم من أن التدريب في إطار المبادرة التجريبية في أفريقيا كان فعالاً فيما يتعلق بإطلاع مؤسسات التمويل الأصغر على الجوانب الفنية المعنية بالاستدامة والمعرفة المتزايدة حول الموضوعات المختلفة. فإنه سيوضح مرور الوقت ما إذا كان التدريب سيؤدي إلى تغيير الممارسات. وهناك حاجة إلى تقديم المساعدة الفنية للمشاركين كل على حدة. وذلك من أجل تعزيز النقاط الأساسية والمهارات المستفادة من الدورات بهدف تحقيق أقصى درجات التأثير لمبادرة بناء القدرات. كذلك يتعين بذل الجهود من أجل ربط التدريب بمساعدة فنية أطول أجلاً. على أية حال. يتعين القيام بكثير من العمل من أجل وضع آليات فعالة للتكاليف بهدف جعل هذا الارتباط مستداماً.

الاستنتاج

أتاحت "المبادرة التجريبية" الفرصة أمام أمانة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء لاكتساب خبرة عالية القيمة. فقد كانت تنمية جانب العرض في سوق تقديم خدمات بناء القدرات - من المدربين المحليين وجهات تقديم الخدمات الفنية - هي أصعب القضايا التي واجهت المبادرة. ومن ناحية أخرى. فإن اهتمام الجهات المانحة وجهات التدريب المحتملة وجهودها للموسسة لحاكاة البرنامج في أسواق أخرى يعتبر واحداً من أهم إنجازات "المبادرة التجريبية". وقد حققت هذه الفائدة - إلى حد كبير - نتيجة ارتفاع جودة الدورات والاستجابة المتحمسة للمشاركين فيها. وقد تطلب ضمان الجودة والمحتوى الفني المتميز حجم استثمار ومرونة كبيرين من جانب أمانة المجموعة الاستشارية. وكذلك العمل عن كثب مع جهات التدريب والمستشارين على المستويين المحلي والدولي. وعلى الجهات المانحة التي تعمل على مبادرات ماثلة في مجال بناء القدرات أن تستثمر الكثير من الوقت والطاقة كي تصل إلى نتائج مثالية.

قام بإعداد هذه المذكرة بريجيت هيلمز وجينييفر إيسرن. ونانالي دامبرسيو فيتال. وقام بالتصميم: فاليري تشيسهولم؛ مطبعة إيرثوايز؛ غينيسبرغ. ولاية ماريلاند: (301) 340-0690

طبع على ورق معاد تصنيعه

CGAP - المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (أحد برامج التمويل الأصغر)

إستراتيجية طويلة الأمد. تعتبر الدورات التدريبية عالية المستوى في مجال الإدارة المالية لمؤسسات التمويل الأصغر جديدة نسبياً في أجزاء عديدة في قارة أفريقيا. فقد استغرقت عملية تحديد وتنمية مجموعة من المدربين الكفاء زمنياً طويلاً. حيث يجب على المدربين الجيدين إجادة المحتوى الفني للدورات. وكذلك يجب أن يتمتعوا بمهارات ممتازة في الاتصال وتعليم الكبار كي يستطيعوا جذب انتباه المشاركين.

أهمية التسويق والإسناد الإداري. تؤثر الترتيبات التسويقية والإدارية على جودة الدورات التدريبية. وقد ركزت أمانة المجموعة الاستشارية في البداية على جودة محتوى الدورات وفعالية جهات التدريب. ولم تقدر إلى حد كبير الأهمية الحاسمة التي يمثلها التسويق والإسناد الإداري لنجاح التدريب حق تقديرهما. وتعتبر معاهد التدريب المحلية ضعيفة في هذه النواحي والتي دائماً ما تحدث فرقاً بين دورة تدريبية جيدة وأخرى متنازلة.

المحتوى. المحتوى. المحتوى. ليس هناك بديل عن المحتوى الجيد. لذا فالدورات التدريبية تجمع بين أحدث المعلومات الفنية في مجال التمويل الأصغر وأحدث التطورات في تعليم الكبار أو التعلم التجريبي.

إعداد الدورات. تستغرق عملية إعداد الدورات فترة طويلة. ويجب أن يقوم بها خبراء فنيون متخصصون. وليس من الواقع دائماً توقع قيام جهات تقديم الخدمات بإعداد مواد الدورات التدريبية. لاسيما في المناطق التي تقل فيها نماذج أفضل الممارسات في مجال التمويل الأصغر. علاوة على ذلك. فقد كانت هناك حاجة إلى إجراء العديد من التعديلات على الدورات. وهي عملية تتم باستمرار. وتستغرق وقتاً طويلاً. بالإضافة إلى ما تتطلبه من مراقبة مكثفة على الجودة.

المساندة الفنية. تعتبر المساندة الفنية الخارجية والعالية المستوى أمراً ضرورياً من أجل ضمان جودة مواد الدورات والمدربين. لذا أنشأت أمانة المجموعة الاستشارية كادراً يضم مهارات دولية وخبرات محلية بغرض مساندة إعداد الدورات. والرصد. والتنفيذ. وكانت هناك حاجة إلى رصد جميع الدورات من قبل أمانة المجموعة الاستشارية أو خبراء دوليين آخرين. وذلك من أجل ضمان الجودة.

استثمار وقت أمانة المجموعة الاستشارية. تنفذ مبادرات التدريب في إطار زمني مكثف. وقد تطلبت "المبادرة التجريبية" قيام أمانة المجموعة الاستشارية باستثمار وقتها بشكل مكثف في إعداد الدورات. وتعديلها. والتسويق لها. وإعداد الترتيبات الإدارية. والرصد. وقد جاء استثمار الوقت هذا إلى حد كبير نتيجة التفاؤل المفرط بشأن استطاعة الشركاء من معاهد التدريب الاضطلاع بالعديد من المسؤوليات بمفردهم. كما أن بعد المسافة بين أمانة المجموعة الاستشارية وقارة أفريقيا كان له أثره في تفاقم الأعباء.

تصميم البرامج المرنة. تعتبر مرونة تصميم مبادرات بناء القدرات أمراً حاسماً لنجاح المناهج المستندة إلى السوق: حيث يمكن إلى حد بعيد أن يؤدي التقيد الصارم بنتائج وأطر زمنية بعينها إلى الإضرار بالجودة. ولكن للأسف. فإن هذه المرونة نفسها تفرض بعض التحديات أمام الشراكات المستندة إلى الأداء التي تعتمد على تحقيق أهداف محددة منذ البداية. حيث إن قياس النجاح لا يتسم دائماً بالسهولة نفسها كما هو الحال في بيئة سريعة التغيير.