ملاحظات من الميدان

تحسين حوكمة مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر

إن الاستدامة المالية والتشغيلية لمؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر تتطلب، بين أشياء أخرى، رؤية استراتيجية واضحة، وبناء تنظيمي يتمتع بالشفافية والفعالية والقبول من كل أصحاب المصلحة المعنيين والمنخرطين. كل هذه القضايا الرئيسية يتم احتوائها معًا في مفهوم "الحوكمة" 1. والحوكمة بالمعنى الواسع للمصطلح، تشمل كل أصحاب المصلحة (الموظفين، المديرين، المسئولين المنتخبين، العملاء، الممولين والجهات المانحة، الشركاء الماليين، المساهمين، الوكالات الحكومية.. الخ). ولا تقتصر على العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين.

في الدول الإفريقية الناطقة بالفرنسية، لا تزال الحوكمة تعني تحديًّا من نوع خاص لمعظم مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر؛ بسبب هيكلها التنظيمي والقانوني: كثير منها تم تأسيسه وفق النموذج التعاوني للحوكمة و/أو تحولت في الآونة الأخيرة من مشروعات مانحين إلى مقدمي خدمات تمويلية مرخصة. على مدى السنوات الخمسة عشر الماضية كان التركيز منصبًا على تحسين قدرات إدارة مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر، التي تتلقى تمويل كبير ولديها إدارة تنفيذية متقدمة، لكن تبقى بعض التحديات التي كان لها تأثير قليل أو منعدم على الطريقة التي تُدار وتُحكم بها مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر. وبشكل عام فإن مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر تتشارك في مواجهة التحديات التالية المتعلقة بالحوكمة:

- إنخراط مجلس الإدارة في العمل التنفيذي بشكل يومي بدلاً من تفويض الموظفين التقنيين.
- التوترات التنظيمية تنشأ عندما تكون الكوادر التقنية غير قادرة على تطبيق الضوابط الداخلية التي وضعها مجلس الإدارة.
- ضعف القوانين التي تحدد العلاقة بين عضو لجان التعاونيات وبين أعلى المستويات المركزية للمؤسسة؛ تدفع عضو التعاونيات للانسحاب.

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID اشتركت مع CAPAF2 و IRAM3 وCERISE ؛ لخلق برنامج تدريبي لمؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر، لمساعدة هذه المؤسسات على تقييم حوكمتها بوساطة تحليل ثلاثة عوامل رئيسية: (1) التشبيك مع أصحاب المصلحة؛ (2) عملية صنعها للقرار؛ و(3) قدراتها على إدارة الأزمات.

30 نوفمبر 2007

هذه المطبوعة تم إصدارها للمراجعة بوساطة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وأعدت بوساطة آن ويسلينج منCAPAF .

في أعقاب البرنامج التدريبي، أصبحت مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر، قادرة بشكل أفضل على تقييم خياراتها الاستراتيجية، ومجابهة التحديات للوصول للحوكمة الرشيدة.

هذه الشراكة استطاعت الاستفادة من CAPAF بمزية الخبرة الواسعة النطاق والمنهجية التعليمية الناضجة، التي يحتاج إليها من يمتهن تمويل المشروعات متناهية الصغر، كما أخذت من IRAM الخبرة التقنية والبحثية في تطوير أدوات تحليلية لحوكمة تمويل المشروعات متناهية الصغر. البرنامج التدريبي أدرج مخططات وسيناريوهات لدراسات حالة تم تطويرها بوساطة CERISE، وعناصر من أداة IRAM التحليلية، وكذلك فإن التمارين والوضع القائم كان لهما دور هام.

CAPAF نظمّت ثلاث دورات تدريبية ناجحة للمدربين (TOT) خلال عام 2007 (اثنين في مالي وواحد في الكاميرون)، بمشاركين من 12 بلد: بنين، بوركينا فاسو، الكاميرون، الكونغو، جمهورية الكونغو الديمقراطية، غينيا بيساو، هاييتي، مدغشقر، مالي، السنغال، وتوجو.

ونتيجة للتدريب؛ فإن المشاركين بدأوا الآن في توفير تدريبات الحوكمة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر في أسواقهم المحلية، مع الدورات التدريبية الأولى التي أجريت في غينيا بيساو، مالي، السنغال، وهاييتي.

ووفقًا لآن ويسلينج، مديرة CAPAF، فإنه توجد العديد من التحديات لتنفيذ تدريبات الحوكمة. استراتيجية CAPAF تتطلب الإشراف على جلسات التدريب الأول للدورات الجديدة، وتلقين المدربين الجدد بوساطة طاقم CAPAF أو من قِبل مصادر معتمدة. ومع ذلك، فإن ندرة الموارد البشرية والمالية؛ تحد من قدرة CAPAF على الحفاظ على هذا المستوى من مراقبة الجودة عبر السبعة عشر بلدًا التي تعمل فيها.

فضلاً عن ذلك؛ توجد تحديات محددة بشأن قضية الحوكمة ذاتها. أولاً، الحوكمة تتماس مع العديد من الجوانب المؤسسية وتتعامل مع معلومات حسَّاسة ودقيقة، من شأنها تأجيج الصراعات السياسية الداخلية.

ثانيًا، الطبيعة الحسَّاسة لقضية الحوكمة تتطلب مدربين يتسّمون بالحياد والاستقلالية. قد يغدو من الصعب تحديد المستشارين الأكفاء المحايدين غير المنتمين لمؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر، ويمتلكون، في الوقت ذاته، المهارات الضرورية والخبرة في التمويل متناهي الصغر. التدريبات التقنية الأخرى لـ CAPAF تتجه لأن تكون محايدة سياسيًّا، بشكل يعطي فرصة لمجموعات كبيرة من المدربين المحتملين، والذين قد يكونوا موظفين حاليين في مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر.

ثالثًا، مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر التي هي بحاجة شديدة لتدريبات الحوكمة، غالبًا لا تدرك أنها ينبغي عليها الانتظام في الحضور. وبالمثل، فإن الهياكل التعاونية الشائعة في الدول الإفريقية الناطقة بالفرنسية تحظى بأعضاء مجالس إدارة أميّون، يفتقرون للإبداع والقدرة على التكيُّف، عند التواصل مع رسائل الحوكمة الرئيسية.

في الدورات المطروحة، ستواصل CAPAF تكييفها في إطار محدد. هذا هام للتأكد من أن الرسائل قد تم استيعابها، وقبولها، وتطبيقها. ستواصل CAPAF دعم تدريبات المدربين لدورات الحوكمة خلال عام 2008، فضلاً عن الترويج لعروض التدريبات المحلية في بلدان جديدة، مثل بوروندي، جمهورية الكونغو الديمقراطية، ورواندا.

حوكمة مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر أيضًا قضية هامة للجهات المانحة، وصُنَّاع القرار. لتحديد الاحتياجات، تقترح CAPAF عروض وورش عمل قصيرة على الموضوع.

المادة التقنية لدورات تدريب المدربين TOT مستقاة من العديد من المصادر، وتتضمن:

- "كتيب لتحليل حوكمة مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر" من إصدار CERISE/IRAM، وتم تطويره بالتعاون مع IFAD و GTZ.
- كتيب من إصدار الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول الممارسات الأفضل في مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر، تحت عنوان "مبادئ وممارسات حوكمة التمويل متناهي الصغر"، وصدر بالتعاون مع ACCION.
- مذكرة رقم 7 الصادرة عن CGAP "الحوكمة الفعَّالة لمؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر"
- "مبادئ الحوكمة" صادر عن WOCCU.
- دليل إرشادي صادر عن شبكة SEEP لمراقبة الأداء المالي تحت عنوان "مراقبة الأداء المالي: دليل إرشادي لأعضاء مجلس الإدارة في مؤسسات التمويل متناهي الصغر"

كل مواد الدعم الفنّي الخاصة بتدريبات الحوكمة متاحة باللغة الفرنسية على موقع CAPAF على الرابط http://www.capaf.org/pages/Gouvernance.html.

من يرغب في الحصول على معلومات عن أنشطة CAPAF، والمدربين/المستشارين، والتدريبات، سيجدها متاحة أيضًا على الموقع الإليكتروني www.capaf.org..

1"كتيب لتحليل حوكمة مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر" من إصدار CERISE/IRAM، أغسطس 2005.

2مبادرة بناء قدرات مؤسسات تمويل المشروعات متناهية الصغر في الدول الإفريقية الناطقة بالفرنسية.

3معهد البحوث وطرق تطوير التطبيقات.

4شبكة المنظمات الفرنسية العاملة في مجال دعم مؤسسات التمويل الصغير في الجنوب؛ ويتضمن أعضائها كلا من CIDR وCIRAD وCNEARC وGRET وIRAM.

تنويه لازم

الآراء الواردة في هذه المطبوعة لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أو حكومة الولايات المتحدة الأمريكية.