



يونيكونز للاستشارات المحدودة



النسخة النهائية

إعداد

يونيكونز للاستشارات المحدودة

نوفمبر، 2008م

المستشارون:

مصطفى جمال الدين أبوكساوي - السودان

مجدي موسى - مصر

محمد داؤود - المغرب

عبدالرحمن يحيى المهدي (منسق المشروع) - السودان

جدول المحتويات

4	الملخص التنفيذي.....
7	توطئة
8	الفصل الاول: مراجعة تنفيذ الاستراتيجية.....
8	المقدمة والمنهج.....
14	1. ب: التنوع في مجموعة خدمات التمويل الاصغر
15	1. ج : آليات الضمان البديلة
20	2. ب. ضمان دور فعال للبنوك في توفير منتجات/خدمات التمويل الاصغر.....
20	2. ج -انشاء مؤسسات تمويل اصغر غير مصرفية.....
21	3. انشاء هيكل اساسي مساند.....
21	3. أ -انشاء قاعدة معلومات تنفيذية مساندة.....
22	3. ب -الدعوة لتغيير السياسات
22	3. ج- تنسيق أنشطة التمويل الاصغر
24	الفصل الثاني: اعتبارات إضافية مهمة في تقييم تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر
24	1- مقدمة.....
30	5- 1 سقف هامش الربح في عمليات التمويل الأصغر (المراجعة).....
33	الفصل الثالث: الخلاصة و ملخص التوصيات
33	الخلاصة.....
35	ملخص التوصيات والاجراءات المتصلة بها.....
39	المرافق.....
40	المرفق 1 . تحليل عمليات مؤسسات التمويل الاصغر (2008)
40	ما زالت المراجعة هي الصيغة السائدة في التمويل.....
41	القروض الصغرى مركزة في المناطق الحضرية.....
43	المرفق 2 : وحدة التمويل الاصغر بينك السودان المركزي.....
44	المرفق 3 : المقابلات التي تمت مع الشركاء الرئيسيين في تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر.....
44	وزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل.....
45	وزارة المالية والاقتصاد الوطني.....
46	جداول أخرى
51	توصيات السمنار.....

قائمة الجداول

40	الجدول 1: نسبة المراجعة في سبع من مؤسسات التمويل الاصغر ، 2008 (حتى نهاية سبتمبر).....
41	الجدول 2 : عمليات التمويل الاصغر حسب التغطية الجغرافية في عام 2008 (حتى نهاية سبتمبر).....
42	الجدول 3: العمليات وفقاً لنوع النشاط (2008 حتى نهاية سبتمبر).....

- الجدول 4: الشخصيات الرئيسية التي تمت مقابلتها..... 46
- الجدول 5: تحليل عمليات التمويل الأصغر..... 47
- الجدول 6: الوضع الحالي لتنفيذ نسبة ال 12% من الحافطة المخصصة للتمويل الأصغر (000 جنيه سوداني) ،
عبارة عن الرصيد القائم حتى تاريخ 31 اغسطس 2008 49
- الجدول 7: تفاصيل مشروع وحدة التمويل الأصغر – بنك السودان المركزي- مشروع توسعة نطاق تمويل
مؤسسات التمويل الأصغر..... 50

المخلص التنفيذي

إعترافاً من الحكومة بالدور المهم الذي يمكن ان يلعبه التمويل الأصغر في الحد من الفقر وتحقيق السلام المستدام بالسودان، أعد بنك السودان المركزي رؤية (استراتيجية) وطنية لتنمية وتوسيع قطاع التمويل الأصغر بالسودان من أجل ضمان توفير بيئة مؤاتية لنمو الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للصناعة بصورة مستدامة. وعبر عملية تشاورية واسعة النطاق، شاركت فيها العديد من الجهات صاحبة المصلحة، ضُمنت هذه الرؤية في وثيقة¹ تناولت بالتعريف الاطار العملي لاستراتيجية التمويل الأصغر المعتمدة. وقد تُرجمت الرؤية الى خطة عمل ركزت على ثلاثة مجالات شاملة للنشاط تعتبر بالغة الاهمية في توسيع الدور الذي يلعبه القطاع في السودان. وهذه المجالات هي: بيئة السياسة العامة، والاطر المؤسسي والتنظيمي، والهيكلي الاساسي الداعم. وقد قُدمت التوصيات ضمن خطة عمل شاملة حددت اجراءات معينة يتعين القيام بها وفقاً لترتيب الاولوية والاطر الزمنية للتنفيذ.

إدراكاً من بنك السودان لأهمية نجاح إستراتيجية التمويل الأصغر أولى البنك أهمية خاصة للإستعراض الدوري و التقييم للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الخاصة بالإستراتيجية. وفي هذا الصدد طلب بنك السودان المركزي- وتمثله وحدة التمويل الأصغر - من شركة يونيكوز للإستشارات المحدودة القيام بإستعراض رسمي وتقييم لما تم إنجازه في تنفيذ الإستراتيجية حتى الآن. ويأتي هذا التقرير ليوثق لعملية التقييم التي تمت، و نتائجها، حيث يستعرض الفصل الاول الأنشطة التي اضطلعت بها وحدة التمويل الأصغر منذ إنشائها، بغرض قياس المدى الذي وصل اليه تنفيذ الاستراتيجية وفق التصورات والخطة الموضوعية لها. ويشرح الفصل الثاني اعتبارات إضافية مهمة في تقييم تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر. و أخيراً يتوصل التقرير إلى استنتاجات وتوصيات محددة لتحسين وتحقيق الرؤية لتوسيع وتطوير قطاع التمويل الصغير في السودان. وتجدر الإشارة الى انه اثناء القيام بمراجعة واستعراض تنفيذ الاستراتيجية، فقد خضعت الاستراتيجية نفسها ومختلف عناصرها للتدقيق وذلك للتعرف على اية تحسينات أو تعديلات أو نواقص يتوجب اكمالها.

وقد شملت عملية الاستعراض المحاور الثلاثة التي ارتكزت عليها الاستراتيجية، وهي خلق اطار تشريعات وسياسات مساندة و تعزيز دور مؤسسات التمويل الأصغر ودعم نموها، واخيراً انشاء هيكل اساسي مساند. ومن خلال استخدام عدة وسائل وادوات لاجراء عملية التقييم، تمثلت في استعراض ومراجعة المصادر الثانوية بجانب اجراء مقابلات شبه مخططة مع أصحاب المصلحة والمعنيين بعملية التنفيذ، و استخدام الاستبيان، فقد تم التعرف على حالة التنفيذ والنتائج والمخرجات في إطار كل محور من هذه المحاور الثلاثة.

من ابرز الموضوعات التي تتطلب الاهتمام - فيما يختص بخلق اطار تشريعات وسياسات مساندة - سياسة بنك السودان الائتمانية والتي تحدد 10% كمؤشر لهامش المريحة لمؤسسات التمويل الأصغر. وامتثالاً لهذه السياسة تعمل مؤسسات التمويل الأصغر بمعدل نسبة ثابتة يتراوح بين 10 - 12 % على الرغم من ان هذه نسبة هذا الهامش، في معظم الحالات، لا تغطي تكاليف تقديم الخدمة. وبالتالي قد ساهمت هذه السياسة في ترسيخ الشعور بان التمويل الأصغر نشاط غير مربح وذا عائد اجتماعي فقط.

أوضحت عملية المراجعة بان وحدة تمويل الأصغر (MFU) تلعب دوراً محورياً في دفع الرؤية إلى الأمام من خلال تنفيذها لأنشطة متعددة - على مستوى القطر - تتضمن، المناصرة، والدعوة لتلبية احتياجات القطاع بين مختلف الجهات المعنية، وتقديم الخدمات المالية، وفي بعض الحالات تيسير الخدمات غير المالية، واستهداف عدة قطاعات من بينها أصحاب المشاريع الصغيرة الناشطين اقتصادياً. وفضلاً عن الطابع المزدوج لدورها باعتبارها تمثل الجهة الاشرافية والمنشطة لقطاع التمويل الأصغر فان علاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة تتطلب دراسة متأنية. كما من الضروري الانتباه والوقوف على هذه العلاقات وتمكين الوحدة ببناء القدرات الفنية والموارد المتاحة لديها التي تمكنها من انجاز دورها بفعالية وجودة.

من الانجازات المهمة في تنفيذ الاستراتيجية إنشاء "مرفق تنمية التمويل الأصغر" في السودان²، والذي اسس كشركة محدودة بها تمثيل متوازن لأصحاب المصلحة على مستوى مجلس الإدارة. ومن المرتقب ان يؤدي هذا المرفق دور منظمة مظللة مستقلة في السودان توفر الخدمات غير المالية وتعمل على بناء القدرات، بالتركيز على مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية. ونظراً لذلك، فان العلاقة بين وحدة التمويل الأصغر (التي توفر التمويل لمؤسسات التمويل الرسمية - البنوك) ومرفق تنمية التمويل الأصغر (الذي يوفر التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر غير الرسمية)، تمثل محوراً مهماً يمكن أن يبساهم في دعم نمو القطاع، أو على العكس، الحد

¹ انظر الوثيقة المعنونة " رؤية لتنمية وتوسيع قطاع التمويل الأصغر بالسودان"

من نمو. ويتطلب تحديد وتنسيق أدوار كل من الطرفين، خاصة ما يتعلق بدور تيسير الحصول على التمويل، فبينما بدأت الوحدة عملها في توفير التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر، كانت هذه المؤسسات تتصور أن المرفق (المظلة) سيقوم بهذا الدور. لذا من المهم توضيح الأدوار بما يخدم تطوير القطاع.

و تشكل العلاقة التي نشأت بين وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الإنساني – التي تشرف على المنظمات غير الحكومية - تطوراً مهماً يمكن أن يساهم في حيوية قطاع التمويل الأصغر وسط المنظمات غير الحكومية أو أي من منظمات المجتمع المدني في السودان. إلا أن الحرص يتطلب الإشارة إلى ملاحظتين: (1) لم تتضمن اللجنة المشتركة، المكونة من وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الإنساني، أي تمثيل للمنظمات غير الحكومية أو أي من منظمات المجتمع المدني؛ (2) أن "الممارسات الأفضل" للتمويل الأصغر تسعى باستمرار إلى تحقيق توازن بين الحاجة إلى بعض التنظيم لقطاع التمويل الأصغر و"الاندفاع نحو التنظيم"، وقد برهنت التجارب على أن "الإفراط في التنظيم" يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بصناعة التمويل الأصغر.

في السعي لبناء البنية التحتية الداعمة لقطاع التمويل الأصغر في السودان، لم يتم التصدي لغياب مؤشرات للأداء والتقييد بها من جانب المؤسسات المصرفية المشاركة في المشروع. وقد صحب عملية الإسراع في توفير الخدمات للقطاع وتحفيز المصارف للدخول في التمويل الأصغر (من خلال الدعم المالي المقدم من البنك المركزي) تجاوز لوضع مؤشرات للأداء والتقييد بها. وقد تبين من التحليل الأولي إلى أن الفعالية والكفاءة لاستراتيجية التمويل المشترك بين كل من المصارف ووحدة التمويل الأصغر تشكل مصدر قلق.

وعموماً، فإن التقرير يعترف بالجهود الجبارة التي قامت بها وحدة التمويل الأصغر منذ تأسيسها في مطلع عام 2007، ويرى أيضاً بان قدراً كبيراً من التقدم قد تم إحرازه في المضي قدماً نحو توسيع وتنمية وتطوير القطاع. ولكن بالرغم من ذلك فإن تنفيذ الاستراتيجية لا يزال في مراحله الأولى وما زال هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للاستراتيجية - إنشاء قطاع تمويل أصغر مستدام يتميز بالقدرة على توفير الخدمات لغالبية لقطاع واسع من الفقراء النشطين اقتصادياً في مختلف أنحاء السودان.

ويمكن تخصيص التحديات الماثلة الآن في النواحي التالية: أولاً، تغيير المفاهيم السائدة لدى البنوك ومتخذى القرار لتحقيق الاعتراف بالتمويل الأصغر، ليس كعمل اجتماعي فقط، بل كأداة مالية مستدامة يمكن أيضاً أن تكون نشاطاً مربحاً. وفي هذا الصدد، لا بد من تضافر الجهود وبذل جهد جماعي مشترك، من كل أصحاب الشأن، من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، لتوحيد الرسائل الموجهة للفئات المستهدفة بهدف نشر الفهم السليم لدور التمويل الأصغر، إذ لا يمكن أن تقوم وحدة التمويل الأصغر منفردة بهذا العمل، بل يمكنها أن تتجه في توعية شركائها (المؤسسات الحكومية ومؤسسات التمويل الأصغر) والعمل معهم عن قرب، واستقطاب مساهماتهم لتكملة ودعم وتعزيز جهودها الرامية إلى إرساء الأسس اللازمة لقيام صناعة تمويل أصغر مستدام في السودان.

ثانياً، تحفيز البنوك لتعمل بكفاءة في التمويل الأصغر، ولتغيير منهجها التقليدي المتبع حالياً في ممارسة هذا النشاط. وفي هذا الصدد، ينبغي ربط الحوافز بالأداء وتحقيق الأهداف والخطط. ولا بد أن يتضمن الأداء، بالضرورة: أ) تخفيض تكلفة التشغيل وربطها بهامش الـ 10% الخاصة بمعاملات المراجعة، ب) تنوع منتجات التمويل الأصغر وفقاً لاحتياجات الزبائن - التي يتم التعرف عليها من خلال دراسات السوق الخاصة بجانب الطلب على التمويل الأصغر، ج) توسيع نطاق الوصول للعملاء بواسطة تبني أفضل الممارسات المتبعة عالمياً في توصيل الخدمات المالية المتناهية الصغر للعملاء المستهدفين، د) تطبيق الحزم التقنية الخاصة بالتمويل الأصغر، بما في ذلك نظام المعلومات الإدارية، والنظم الحاسوبية لتتبع القروض، الخ، وكل جوانب الأداء المطلوبة لتحقيق كفاءة وفعالية عمليات التمويل الأصغر. ولكن قبل ذلك، هناك حاجة لتوحيد تعريف الزبون المستهدف في أوساط البنوك ومتخذى القرار بهدف زيادة كفاءة توصيل الخدمات المالية للزبائن المستهدفين بها، لضمان انسياب التمويل للفئات المستهدفة.

ثالثاً، هناك تحدٍ ما زال ماثلاً وهو زيادة عدد السودانيين المؤهلين فنياً وعملياً وتمكينهم من الإلمام بمهارات إدارة عمليات التمويل الأصغر بكفاءة وفعالية وتتوفر لهم القدرة على نشر المعلومات عن الممارسات الأفضل في التمويل الأصغر. وفي هذا الإطار، ينبغي تكثيف جهود بناء القدرات، بالتركيز على تدريب المدربين بجانب تقوية قدرات مؤسسات التمويل الأصغر المحلية المتخصصة. وفي هذا الصدد يعتبر دور كل من وحدة التمويل الأصغر ومرفق تنمية التمويل الأصغر محورياً. وهناك حاجة أيضاً لجهود مكمل يتمثل في بناء قدرات أصحاب الأعمال المتناهية الصغر عن طريق توفير خدمات تنمية الأعمال الصغيرة.

رابعاً، أبرز المسح الميداني، وكذلك تمرين التخطيط لنظام المتابعة والتقييم - الذين أجريا في إطار هذا التقييم - أهمية مراجعة هيكل وقدرات وحدة التمويل الأصغر، التي تمثل القوة الدافعة لتحقيق التقدم في تنمية قطاع التمويل الأصغر. وينبغي أن تعمل الوحدة على الاستفادة من توفر الخبرات الاستشارية داخل مشروع مرفق تنمية التمويل الأصغر، حتى تتمكن من تحديد الأدوار وفرص التكامل بينها وبين المرفق، وفق التصور المطروح

للمرفق بأن يقوم مقام المؤسسة المظلية للتمويل الأصغر في السودان. وفي نفس الاتجاه، لا بد أن يقوم مشروع المرفق، بالتعاون مع أصحاب الشأن فيه، بإعادة النظر في أدائه من خلال عمل تقييم لمنتصف المدة يهدف إلى التركيز على تقييم القيمة المضافة التي يحققها المشروع، بجانب التحقق من مدى ملاءمة هيكله القانوني الحالي.

وأخيراً، من المهم جداً، تجنب الإفراط في النظر للتمويل الأصغر كأداة فعالة تعمل بمفردها على التقليل من حدة الفقر، بل لا بد من التذكير بأن فعالية هذه الأداة تبرز حينما تكون ضمن حزم متكاملة من سياسات الحد من الفقر. وقد ساهم تبني إستراتيجية التمويل الأصغر في إحداث تعبئة عامة هائلة، إلا أن مثل هذا الجهد يمكن أن تحد من آثاره الحاجة إلى جهود مكملة لتقليل الأعباء والضغوط التي تُمارس على أصحاب الأعمال البالغة الصغر نتيجة لعوامل عديدة متنوعة، من أهمها الرسوم الحكومية الكثيرة المتعددة، و مضايقات السلطات المحلية، بجانب الإهتمام بحاجة هذه الفئات إلى خدمات تنمية الموارد البشرية (الخدمات الأساسية كالتعليم، الصحة، ومياه الشرب النظيفة).

وختاماً، كان القصد من وراء عملية التقييم هذه، والتوصيات الناتجة عنها، والمضمنة في هذا التقرير، المساعدة في أن تكون الأنشطة المستقبلية، المتوقع إنجازها كجزء من عملية تنفيذ الإستراتيجية التي تهدف إلى تنمية قطاع التمويل الأصغر، أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة. وليس الغرض من هذا التقييم والتوصيات الواردة فيه، بأي حال، التقليل من الجهود الجبارة التي بُذلت حتى الآن، بل تمثل جهداً مكملًا لتحسين أثرها.

توطئة

إعترافاً من الحكومة بالدور المهم الذي يمكن ان يلعبه التمويل الأصغر في الحد من الفقر وتحقيق السلام المستدام بالسودان، أعد بنك السودان المركزي رؤية (استراتيجية) وطنية لتنمية وتوسيع قطاع التمويل الأصغر بالسودان من أجل ضمان توفير بيئة مؤاتية لنمو الجوانب الاقتصادية والاجتماعية للصناعة بصورة مستدامة. وعبر عملية تشاورية واسعة النطاق، شاركت فيها العديد من الجهات صاحبة المصلحة، ضُمنت هذه الرؤية في وثيقة³ تناولت بالتعريف الاطار العملي لاستراتيجية التمويل الأصغر المعتمدة. وقد تُرجمت الرؤية الى خطة عمل ركزت على ثلاثة مجالات شاملة للنشاط تعتبر بالغة الاهمية في توسيع الدور الذي يلعبه القطاع في السودان. وهذه المجالات هي: بيئة السياسة العامة، والاطر المؤسسي والتنظيمي، والهيكل الاساسي الداعم. وقد قُدمت التوصيات ضمن خطة عمل شاملة حددت اجراءات معينة يتعين القيام بها وفقاً لترتيب الاولوية والاطر الزمنية للتنفيذ.

إدراكاً من بنك السودان لأهمية نجاح إستراتيجية التمويل الأصغر أولى البنك أهمية خاصة للإستعراض الدوري و التقييم للتقدم المحرز في تنفيذ خطة العمل الخاصة بالإستراتيجية. وفي هذا الصدد طلب بنك السودان المركزي- وتمثله وحدة التمويل الأصغر – من شركة يونيكورز للإستشارات المحدودة القيام بإستعراض رسمي وتقييم لما تم إنجازه في تنفيذ الإستراتيجية حتى الآن. ويأتي هذا التقرير ليوثق لعملية التقييم التي تمت، و نتائجها، حيث يستعرض الفصل الاول الأنشطة التي اضطلعت بها وحدة التمويل الأصغر منذ إنشائها، بغرض قياس المدى الذي وصل اليه تنفيذ الإستراتيجية وفق التصورات والخطة الموضوعية لها. وي طرح الفصل الثاني اعتبارات إضافية مهمة في تقييم تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر. و أخيراً يتوصل التقرير إلى استنتاجات وتوصيات محددة لتحسين وتحقيق الرؤية لتوسيع وتطوير قطاع التمويل الصغير في السودان. وتجدر الإشارة الى انه اثناء القيام بمراجعة واستعراض تنفيذ الإستراتيجية، فقد خضعت الإستراتيجية نفسها ومختلف عناصرها للتدقيق وذلك للتعرف على اية تحسينات أو تعديلات أو نواقص يتوجب اكمالها.

يستعرض الفصل الاول الأنشطة التي اضطلعت بها وحدة التمويل الأصغر منذ إنشائها، بغرض قياس المدى الذي وصل اليه تنفيذ الإستراتيجية وفق التصورات والخطة الموضوعية لها- أي **تقييم التنفيذ**. المعلومات التي جُمعت في هذه المرحلة اضافة الى التحليلات التي اجريت ستوفر الاساس لقياس التقدم المحرز فيما يتعلق بتحقيق اهداف الإستراتيجية- أي **تقييم التقدم**. ومما يجدر ذكره ان تقييم التقدم في هذه المرحلة يتسم بالمحدودية اذا اخذنا في الاعتبار قصر الفترة الزمنية، (التي تتجاوز السنة بقليل)، منذ انشاء وحدة التمويل الأصغر وحتى الآن، علاوة على الافتقار الى المعايير المرجعية التي يمكن على اساسها قياس التقدم. والحال هذه، يكون الغرض من تقييم التقدم هو: أولاً، استعراض أنشطة وحدة التمويل الأصغر وتقديم توصيات بشأن آفاق المستقبل. هذه التوصيات تعتمد افضل الممارسات المتعارف عليها دولياً، غير انها تأخذ في الاعتبار الخصائص الخاصة بالسودان. وقد تم وضع توصيات محددة في اعقاب عملية تقييم التنفيذ، وفقاً للتسلسل الذي اعتمد لخطة العمل الخاصة باستراتيجية التمويل الأصغر (الفصل الاول). كما ستنم مناقشة القضايا المهمة المنبثقة عن تقييم التنفيذ بصورة اكثر عمومية في الفصل الثاني من التقرير. ثانياً، الغرض من تقييم التقدم هو ان يؤدي الى تحديد المعايير المرجعية المطلوبة لقياس التقدم مستقبلاً، اي صياغة خطة مفصلة للرصد والتقييم (الجزء الثاني). وخلال استعراض تنفيذ الإستراتيجية ووضع التوصيات اللازمة للمضي قدماً في تحقيق اهدافها، تم اخضاع مختلف عناصر الإستراتيجية ذاتها للتحديد التحسينات/والتعديلات التي يمكن إجراؤها في هذا الصدد.

³ انظر الوثيقة المعنونة " رؤية لتنمية وتوسيع قطاع التمويل الأصغر بالسودان"

الفصل الاول: مراجعة تنفيذ الاستراتيجية

المقدمة والمنهج

سيضمن هذا الفصل اجراء التحليلات ووضع التوصيات القائمة على "تقييم التنفيذ" كما ذكر في المقدمة. وقد تضمن "تقييم التنفيذ" مرحلتين رئيسيتين هما: مرحلة العمل المكتبي ومرحلة العمل الميداني. والهدف من تقرير مرحلة العمل المكتبي هو هدف ذو شقين. أولاً: إتاحة الفرصة لفريق التقييم لبلورة انطباع اولي حول التنفيذ، فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر الاستراتيجية؛ وعرض ذلك على وحدة التمويل الاصغر لابداء الراي. وقد تم الوصول الى هذا الانطباع في ضوء التفاعلات الاولى مع وحدة التمويل الاصغر الى جانب استعراض المراجع الثانوية المستلمة من وحدة التمويل الاصغر. ثانياً: الاعتماد على نتائج وتحليلات هذا الاستعراض الاول لل استراتيجية لتحديد المجالات التي تتطلب مزيداً من الدراسة والتوجيهات، فيما يتعلق بمرحلة العمل الميداني لعملية التقييم. ومن ثم تم الانتقال بهذا كله الى الخطة التقييمية الاكثر تفصيلا التي سترشد العمل الميداني. وعلى هذا النحو، تكون النتائج الاولى المستخلصة من استعراض البيانات الثانوية الواردة في تقرير مرحلة العمل المكتبي قد اخضعت لمزيد من البحث خلال مرحلة العمل الميداني.

وقد اتخذت مرحلة العمل الميداني طابع المقابلات شبه المخططة التي استرشد في توجيهها باستمارات جيدة التصميم تم توزيعها الى بعض مؤسسات التمويل الاصغر بصورة سابقة للزيارات الميدانية (انظر الجدول 11 المرفق- بقائمة المؤسسات المستهدفة بالمقابلات شبه المخططة). وهذه المقابلات شبه المخططة تم إجراؤها أيضاً مع وحدة التمويل الاصغر التابعة لبنك السودان المركزي- الجهة المكلفة بتنفيذ استراتيجية الخمس سنوات للتمويل الاصغر- اضافة الى المؤسسات المختارة للمشاركة في تنفيذ المشروع التجريبي للتمويل الاصغر. وقد تم اختيار ست من مجموع تسع مؤسسات للتمويل الاصغر كعينة لهذه الدراسة. وقد روعيت المعايير التالية في عملية الاختيار: عدد عملاء التمويل الاصغر، تمثيل المؤسسات المصرفية وغير المصرفية، الانتشار الجغرافي، السجل في مجال تقديم القروض الصغيرة، اضافة الى تمثيل المؤسسات القديمة والجديدة. وعلاوة على بنك الاسرة المنشأ حديثاً، شملت البنوك الستة التي أجريت معها مقابلات: البنك الزراعي، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، بنك المزارع التجاري، بنك التنمية الصناعية، البنك العقاري التجاري ومؤسسة التنمية الاجتماعية.

أجريت المقابلات شبه المخططة أيضاً مع الشركاء الرئيسيين في تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر. ويقصد بهم الشركاء المحليين، وهم بالتحديد: وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل (الاتحادية)؛ علاوة على المانحين الرئيسيين وهم بالتحديد: البنك الدولي، وبرنامج الامم المتحدة الانمائي بالسودان والصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الايفاد).

وعند استعراض تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر، نجد ان تسلسل الاهداف الاستراتيجية المنصوص عليه في وثيقة الخطة الاستراتيجية قد تم الالتزام به. ولئن كان التركيز منصباً الآن على موقف تنفيذ الأنشطة قصيرة الاجل، فان الأنشطة متوسطة الاجل الى طويلة الاجل يجري استعراضها تحسباً لاي تعديلات ممكنة في ضوء متغيرات الوضع الحالي لقطاع التمويل الاصغر.

1 . خلق اطار تشريعات وسياسات مساندة

تعترف الخطة الاستراتيجية لتنمية قطاع التمويل الاصغر في السودان بضرورة وضع اطار للسياسة العامة داعمة لبيئة تنافسية للاقتصاد الكلي تسهم في اعطاء قوة دفع للنمو الاقتصادي المتكافي، وسياسات عمل وسياسات اجتماعية تعالج قضايا الفقر والتنمية الاجتماعية. وليست هناك مبالغة في القول بان التمويل الاصغر انما هو اداة من الأدوات التي تسهم في الحد من الفقر. ولا بد من تطويره ضمن الاطار الأعم لاستراتيجية شاملة للحد من الفقر تتم عبرها معالجة الاحتياجات الأساسية للفقر. ووفقاً لذلك، يجب ان يوجد تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر الارتباط بين السياسات التي تاخذ بالآليات السوق، مع الالتزام الثابت من جانب الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص بقضية الحد من الفقر.

ووصولاً لهذه الغاية، حدث تقدم ملحوظ في تنفيذ الأنشطة المختلفة التي تقود الى بناء الاطر التنظيمية والسياسية المنشودة والى تحفيز تنمية القطاع وتوفير الخدمات المالية الكافية، مع توفير الحماية اللازمة لمُدخرات المودعين في نفس الوقت. وسيتم اجراء المراجعة على نفس نمط تسلسل الأنشطة المرصود في الاستراتيجية تحقيقاً لهذا الهدف الاستراتيجي الاول.

1.أ. مراجعة القوانين المصرفية وسياسات بنك السودان المركزي

المصادقة الرسمية على استراتيجية التمويل الأصغر: صادقت الدولة على سياسة بنك السودان المركزي المتعلقة بالتمويل الأصغر والتي استندت على الاستراتيجية وذلك وفقاً للقرار رقم 12 الصادر من مجلس الوزراء في عام 2006. كما ان اهتمام الحكومة بالاستراتيجية واضح في مختلف البيانات الرسمية للوزراء، علاوة على ضم وحدة التمويل الأصغر الى عضوية عدد من اللجان الوطنية والوزارية، ابرزها: وحدة الحد من الفقر التابعة لوزارة المالية والاقتصاد الوطني وتلك التابعة لوزارة الزراعة الاجتماعية فضلاً عن برنامج النهضة الزراعية.

التمويل المقدم للمصارف المشاركة في التمويل الأصغر: مباشرة بعد تأسيس وحدة التمويل الأصغر في مارس 2007، اطلقت الوحدة مشروعاً تجريبياً للتمويل الأصغر في شهر يوليو من نفس السنة. وقد تضمن مشروع السودان النموذجي للتمويل الأصغر، ولم يكن مضمناً في استراتيجية التمويل الأصغر، تمويلاً ابتدائياً بمبلغ 120 مليون جنيه سوداني (فقط مائة وعشرين مليوناً) قدمت كتمويل مشاركة الى 9 مؤسسات تمويلية. والغرض من ذلك تمثل في الضرورة الملحوظة لتشجيع المؤسسات المالية للمشاركة بفعالية في عمليات التمويل الأصغر. وكان الدعم المالي مقدم في شكل مشاركة حيث تقوم كل مؤسسة مشاركة بماتلة المال الذي تجمعه وحدة التمويل الأصغر بمبلغ مساو، اي 50% كمساهمة في التمويل. وقد كان اختيار المؤسسات التي ستستفيد من هذا الدعم المالي مبنياً على معايير محددة وضعتها وحدة التمويل الأصغر وتم توزيعها الى البنوك ذات الصلة. ومن ضمن الشروط التي تحكم الاستفادة من الدعم المالي: ضرورة قيام هذه البنوك بإنشاء وحدات/فروع منفصلة للتمويل الأصغر ووضع استراتيجية لعمليات التمويل الأصغر الخاصة بها.

بعد انشاء وحدة التمويل الأصغر في بنك السودان المركزي في مارس 2007، أطلقت الوحدة مباشرة، في يوليو من نفس العام، مبادرة لمشروع تجريبى للتمويل الأصغر. وهذه المبادرة، التي لم ترد ضمن الأنشطة المقترحة في إستراتيجية التمويل الأصغر، قد بدأت برصد مبلغ 120 مليون⁴ جنيه لتمويل تسع مؤسسات مالية، عن طريق المشاركة، بهدف تشجيع هذه المؤسسات على تقديم خدمات التمويل الأصغر. وتنص اتفاقية المشاركة على مساهمة كل مؤسسة مشاركة بـ 50% من المبلغ المرصود للتمويل الأصغر بينما يوفر بنك السودان المركزي الـ 50% الأخرى. وقد تم اختيار المؤسسات المستفيدة من هذه المشاركة وفق معايير محددة وضعتها وحدة التمويل الأصغر ووزعتها على البنوك الراغبة في الدخول في هذا النشاط. ومن ضمن الشروط التي تم وضعها، لتلقى الدعم المالي، أن ينشئ كل بنك وحدة أو فرع منفصل للتمويل الأصغر وأن يعد استراتيجية لهذا النشاط. ملحق 4أ يوضح المؤسسات التي تم اختيارها للمشاركة في هذا المشروع التجريبى و يوضح كذلك أداءها كما في سبتمبر 2008.

أبرز البحث المكتبى، الذى أجرى فى اطار هذه الدراسة، الموضوعات المهمة التالية:

1. بالرغم من تطبيق وحدة التمويل الأصغر لمعايير محددة لاختيار المؤسسات التي ستستفيد من هذا الدعم المالي المقدم من بنك السودان المركزي، إلا أن قائمة المؤسسات المختارة ضمت مؤسسات مالية ذات خبرات وقدرات محدودة في مجال التعامل مع الفئات التي يستهدفها المشروع (الفقراء النشطين اقتصادياً، المشتغلين بالأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر) مثل البنك العقاري التجاري الذي لا تتضمن مهامه تمويل أنشطة ومشروعات صغيرة مدرة للدخل بل يعمل – بطبيعة تخصصه – في مجال تمويل بناء وصيانة العقارات؛ كما أن تغطيته للمناطق الريفية (من حيث عدد الفروع) محدودة.
2. ⁵حتى سبتمبر 2008، بلغت التمويلات الصغيرة التراكمية 51.7 مليون جنيه أصدرت لـ 21303 عميلاً، بمتوسط 2429 جنيه للعميل الواحد. وقد سجل عدد عملاء التمويلات الصغيرة زيادة بالمقارنة مع العدد المقدر للعملاء في عام 2006⁶ والذي بلغ 13000 عميلاً. ولكن، وبالمقارنة مع أقطار أخرى

⁴50% من هذا المبلغ ساهمة به الوحدة والـ 50% المتبقية كانت مشاركة المصارف.

⁵هذه التمويلات فى البرامج التجريبى فقط وليس مجمل التمويلات بلاسودان.

⁶الدراسة التي أعدها يونيكورنز – بتكليف من بنك السودان المركزي - عن تحليل الوضع الراهن للتمويل الأصغر في 2006

ذات ظروف تنمية مشابهة للسودان، لا تزال هذه الأرقام قليلة جداً (في بنغلاديش غطت مؤسسات التمويل الأصغر حوالي 8 مليون زبون، وفي مصر أكثر من مليون زبون)؛

3. بلغ الاسترداد - حتى 2008/8/31 - 5.4 مليون جنيه سوداني من جملة رصيد الحافظة القائم البالغ 58.5 مليون جنيه، أي بنسبة 9.2%. ومن الملفات للنظر أن معظم مبالغ السداد كانت من هامش الجدية (المبالغ المدفوعة مقدماً من العملاء). وتعتبر معدلات السداد الحالية منخفضة جداً. فعلى سبيل المثال يبلغ المعدل الحالي للاسترداد في البنك الزراعي السوداني صفر% (ويعزى هذا إلى طبيعة النشاط البستاني الممول ضمن المشروع التجريبي إذ يُستحق أول قسط بعد ثلاث سنوات!). وتبلغ نسبة السداد في بنك التنمية الصناعية (الذي انضم للمشروع التجريبي في نوفمبر 2007) 7%، وفي مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية (الذي انضم في ديسمبر 2007) 9%. وكل هذه المعدلات تعتبر ضئيلة إذا ما أخذنا في الاعتبار أن طابع العمليات التمويلية في التمويل الأصغر يتميز بقصر الأجل.

تنوى وحدة التمويل الأصغر عمل تقييم لمشروع التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر في نهاية السنة الأولى من تنفيذه. وعند إعداد هذه الدراسة، نأمل أن تأخذ الوحدة توصيات هذا التقرير في الاعتبار.

توصية : بالنظر إلى أهمية هذه المبادرة، فسوف تتم مناقشتها في الفصل التالي.

مراجعة السياسات الائتمانية : اصدر بنك السودان المركزي اللوائح الداخلية الخاصة بتسجيل مؤسسات التمويل الأصغر الجديدة في عام 2006 وعدلها في 2007. وترتب على هذا حصول عدد من المؤسسات على تصديق مبدئية للشروع في عمليات التمويل الأصغر. وتمثلت هذه في اربع مؤسسات تمويل اصغر ولائيه (شمال كردفان، وجنوب كردفان، والولاية الشمالية وكسلا) اضافة الى احد البنوك الخاصة (بنك الجودة). أما بنك الاسرة، الذي كان يعمل بتصديق مبدئي ايضا، فقد تحصل مؤخرا على التصديق النهائي وشرع في تقديم خدماته للقرضاء في اغسطس 2008. والانتقال من التصديق المبدئي الى التصديق النهائي يتوقف على الوفاء بمتطلبات راس المال فضلا عن تقديم خطة عمل جيدة التصميم. أما التصديق لمؤسسات التمويل الأصغر التي لا تأخذ ودائع فهو اكثر مرونة ويتطلب التسجيل ولا يتطلب رسامال.

وتتضمن سياسة الائتمان السنوية لبنك السودان المركزي الآن بندا بشأن سياسة التمويل الأصغر. وعلاوة على ذلك، فقد ارسل بنك السودان المركزي تعميماته المتعلقة بتشجيع البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر على اتباع افضل ممارسات التمويل الأصغر الى البنوك الراغبة في المشاركة في هذا المجال. غير انه عند استعراض الاطار العملي الذي يعتمده بنك السودان لتنظيم مؤسسات التمويل الأصغر، يبدو انه قد تم تطبيق نفس متطلبات المتابعة الاحترازية وغيرها من الصيغ الموضوعية للبنوك التجارية (نسبة كفاية راس المال، والقيود على القروض غير المضمونة الى آخره)، على البنوك المشاركة في التمويل الأصغر.

توصية : اية مراجعات أخرى لسياسات بنك السودان المركزي ينبغي ان تأخذ في الحسبان حقيقة ان مؤسسات التمويل الأصغر تتطلب معاملة مختلفة عن تلك التي تعامل بها البنوك التجارية العادية. حيث لا بد ان تأخذ هذه المعاملة في الاعتبار اشكال المخاطر المختلفة التي تواجهها مؤسسات التمويل الأصغر، والتقلبات، وتكنولوجيا الاقراض، التي يتضمنها العمل في حافظاتها المعرضة للتدهور سريعا حيث لا يغطيها اي ضمان في العادة، او مضمونة باصول غير كافية لتغطية القرض متى ما اضيفت تكلفة التحصيل.

السياسات الائتمانية لبنك السودان المركزي تسمح لمؤسسات التمويل الأصغر بفرض هامش ربح على معاملات المرابحة بما يقارب 10%. ووفقا لوحدة التمويل الأصغر، فان الهامش المقبول يكون عادة ما بين 8 - 14%. وامتنالا لهذا تقوم معظم مؤسسات التمويل الأصغر بفرض 10% كمعدل ثابت، يعتقد انه مبني على معدل التضخم السائد. وعلى كل، فقد اوضحت الغالبية العظمى من مؤسسات التمويل الأصغر التي تمت مقابلتها ان هامش ال 10% من الربح المفروض على المرابحة لا يغطي تكاليفها المقدره بنسبة تتراوح ما بين 21 الى 56%. والجدير بالذكر ان معاملات المرابحة تشكل 97% من العدد الاجمالي لقروض التمويل الأصغر التي تم تقديمها خلال العام 2008 (انظر الملحق 1: تحليل عمليات التمويل الأصغر). وقد اوضحت اثنتان فقط من مؤسسات التمويل الأصغر ان نسبة ال 10% تغطي فعليا تكاليفها الادارية، بينما اوضحت واحدة منها ان مثل هذه التغطية ممكنة التحقيق فقط اذا ما كان معدل التعثر لا يتجاوز 5% (وقد اظهرت الدراسات السابقة ان معظم مؤسسات التمويل الأصغر في السودان ابلغت عن معدلات تعثر تفوق ال 20%). غير انه، وفي جميع هذه الحالات، لا بد ان يُحدد اذا ما كان تقدير التكلفة قائم على الوسائل المعترف بها في هذا الصدد، إذ ان معظم مؤسسات التمويل الأصغر اقرت بانها مازالت تتفقر الى نظم مستقلة لتقدير التكاليف في مجال التمويل الأصغر.

وعلى كل حال، من الواضح انه في غالبية الحالات يعتبر هامش الربح البالغ 10% ادنى بكثير من المعدل المطلوب لاسترداد التكاليف. وهذا قد يؤثر بصورة سلبية على قدرة مؤسسات التمويل الاصغر على الولوج الفعال للأسواق، كما يؤثر بصورة مباشرة على ادائها وبالتالي يعوق البنوك عن توسيع حافظات تمويلها الاصغر.

السقف المحدد لهامش الربح المفروض على البنوك في معاملاتها في مجال المراجعة تم تطبيقه الآن على مؤسسة التنمية الاجتماعية الخاضعة لإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية والثقافية بولاية الخرطوم. وعلى الرغم من ان مؤسسة التنمية الاجتماعية مؤسسة غير مصرفية (لا تقبل الودائع)، ولا تقع ضمن اختصاص بنك السودان المركزي، الا انها ما زالت ملزمة بالامتثال بالتوجيه الصادر من وحدة التمويل الاصغر، مما يعني خفض هامش ربحها من 24% في العام الى 12%. ويتوقع ان يكون لهذا عواقب على استدامة نشاط مؤسسة التنمية الاجتماعية وقدرتها على الانتشار. وسيكون من دواعي القلق ايضا لدى مؤسسات التمويل الاصغر غير المصرفية الأخرى ان يكون تمويل بنك السودان المركزي بالجملة لهم، مباشرة او عبر مرفق تنمية التمويل الاصغر (SDMF) مشروطا بالامتثال بموجهات وحدة التمويل الاصغر.

وقد اضطلعت وحدة التمويل الاصغر باجراء عدد من الدراسات والاستشارات مع بعض المؤسسات الحكومية للتعرف على اي ضرائب او رسوم غير ضرورية تفرض على مشروعات/وعلاء التمويل الاصغر. وفي محاولة من بنك السودان المركزي لتخفيض تكلفة الخدمات المالية لأصحاب المشاريع الصغيرة، اصدر البنك منشوراً للبنوك يوجهها فيه بعدم فرض اتعاب او رسوم دمغة حكومية على عملاء التمويل الاصغر⁷. ولئن كان هذا قد يؤدي في الواقع الى تخفيض العبء الواقع على العميل الا انه قد يمثل عقبة امام البنوك تحول دون تقديم التمويل الاصغر، باعتبار انه لن يكون في مقدورها تحويل هذه التكلفة الى العميل. وسوف يزداد حجم المنفعة المباشرة لأصحاب المشاريع الصغيرة اذا ما تمكنت الحكومة من تخفيض او الغاء العدد الكبير من الرسوم والضرائب التي تجبى على الأنشطة الانتاجية التي يضطلع بها المحرومون والمجتمعات الفقيرة.

توصية: مسألة السقف المفروض على تكلفة التمويل الاصغر سوف تناقش بتفصيل اكبر في الفصل التالي.

تقييم سياسة الائتمان الاصغر الموجه كنسبة مئوية من حافظة البنك:

وجهت البنوك من قبل بنك السودان المركزي لتخصيص 10% من حافظاتها الى التمويل الاصغر. وفي اكتوبر 2007 رفع بنك السودان المركزي هذه النسبة الى 12%⁸. غير ان الدلائل تشير الى ان البنوك ما زالت بعيدة جدا عن اتفاق نسبة ال 10% المقررة سابقا ناهيك عن نسبة ال 12% من حافظاتها المنصوص حديثا على توجيهها الى التمويل الاصغر. ومع ان المبالغ الفعلية المخصصة للتمويل الاصغر قد ارتفع حجمها بصورة كبيرة (يعود ذلك جزئيا الى حقن الاموال من قبل بنك السودان المركزي)، كنسبة من حافظة الاقراض الاجمالية، الا انها ما زالت في نطاق ال 3% المتدني (انظر جدول المرفق 3). وهذه النسبة المتدنية، كمتوسط لجميع البنوك، هي نسبة مضللة الى حد ما حيث انها تتضمن حافظات البنوك المتخصصة في التمويل الاصغر الا وهي: بنك الإيداع والتنمية الاجتماعية (50% مخصصة للتمويل الأصغر)، والبنك الزراعي (58% مخصصة للتمويل الأصغر)، وبنك الأسرة المنشأ حديثا (100% مخصصة للتمويل الاصغر). اما تنفيذ البنوك الأخرى فهو يقل بصورة كبيرة عن التوقعات، كما يتضح من جدول المرفق 3.

توصية: يدل التنفيذ الضعيف لتوجيه البنك المركزي الخاص بتخصيص 12% (10% سابقا) من اجمالي حافظة الاقراض، للتمويل الاصغر على الحاجة المستمرة لاعادة تقييم هذه السياسة بصورة هيكلية لمعرفة لماذا تظل بعيدة المنال، ولقياس مدى فعاليتها وتحديد الاجراءات الممكنة والاكثرتفعالية لتشجيع البنوك على تخصيص موارد اكبر للتمويل الاصغر.

إعادة هيكلة البنوك: على الرغم من ان " اعادة هيكلة البنوك للوصول الى فعالية اكبر في تنفيذ التمويل الاصغر " كان مخططا لها ان تتم على المدى المتوسط، فقد حثت وحدة التمويل الاصغر بالبنك المركزي البنوك الأخرى على انشاء وحدات/وفروع مستقلة لتنفيذ التمويل الاصغر. وقد نتج عن هذا ان 8 بنوك (انظر المرفق للقائمة) -جميعها حكومية- قامت بانشاء وحدات داخلية لتقديم خدمات التمويل الاصغر. و ترتبط معظم تلك

⁷ - منشور بنك السودان المركزي بتاريخ 2008/6/25.

⁸ منشور بنك السودان المركزي رقم 2007/18

الوحدات بإدارات الاستثمار في البنوك، غير انه في بعض الحالات كلفت فروع معينة للبنوك بالاقتران على ادارة معاملات التمويل الاصغر فحسب (على سبيل المثال مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية الذي وجه 15 فرعا من جملة 30 للاقتصر على العمل في مجال التمويل الاصغر). غير ان التنفيذ مازال يبدو ضعيفا اذ ان معظم هذه المؤسسات ما زالت تدير عمليات التمويل الاصغر بنفس الاسلوب التقليدي الذي تتبعه في الماضي. وتستمر البنوك في تطبيق اساليب الاقراض التقليدية (العمل المكتبي) مع وجود عدد قليل جدا حتى الآن من موظفي التمويل الاصغر في الوحدات المتخصصة، ويكثرون في بعض الاحيان جزءا من ادارات للاستثمار كانت فعلا مفتقرة الى الموظفين، حيث يوجد واحد او اثنان من الموظفين لكل وحدة في افضل الحالات. وهذا لا يتماشى مع الممارسة السليمة في مجال التمويل الاصغر، حيث تعتمد مؤسسات التمويل الاصغر على الآليات القائمة على كثافة العمالة، وكثافة العمل الميداني لتوسيع نطاق التوعية واستدامة الارتباط الوثيق مع العملاء. وتمثل مؤسسة التنمية الاجتماعية نموذجا في حسن الاداء في مجال تنفيذ الائتمان الاصغر، وهي تعمل الآن ميدانيا مستعينة بـ 25 موظف اقراض يغطون ما مجموعه 7000 عميلا (سبعة آلاف)، أي ان انتاجيتهم تساوي 280 عميلا في مقابل كل موظف واحد.

وتتمثل احد المتطلبات الرئيسية لاستراتيجية التمويل الاصغر، على المدى القصير، في ضرورة اجراء تقييم لمدى فعالية البنوك المتخصصة في التمويل الاصغر، وهي بالتحديد: بنك الادخار والتنمية الاجتماعية، والبنك الزراعي السوداني. وقد كان الهدف من ذلك التقييم هو تحديد وتنفيذ الاصلاحات/واعادة الهيكلة المطلوبين لتحقيق مزيد من الكفاءة في تنفيذ خدمات التمويل الاصغر من قبل البنكين الرائدتين في هذا المجال. ورغم ان هذا لم يجر تحقيقه بصورة محددة، الا ان النية كانت معقودة لاجراء تقييم واعادة هيكلة لافرع البنكين في ولاية شمال كردفان. وكان من المفروض ان يمول هذا العمل من قبل منظمة "إيفاد" التي تشرف على مشروع ضخم للتنمية الريفية في ذلك الجزء من السودان.

ووفقا لاستراتيجية التمويل الاصغر، كان الامر يتطلب النظر في الحاجة لانشاء بنك جديد للفقراء على المدى المتوسط، بعد استكمال تقييم بنوك التمويل الاصغر الراهنة الحالية. وعلى كل حال، قرر بنك السودان المركزي بالاشتراك مع جهات حكومية اخرى تاييد مبادرة اتحاد سيدات الاعمال بانشاء بنك جديد يختص بتقديم خدمات التمويل الاصغر. ومن ثم تم ميلاد بنك الأسرة. وقد شرع بنك الأسرة، وهو البنك الاول في السودان الذي تخصص بصورة تامة في التمويل الاصغر، في القيام بعمليات التمويل الاصغر اعتبارا من اليوم الاول من يوليو 2008. وتتضمن قائمة حاملي اسهم البنك، المسجل كشركة عامة، كل من: بنك السودان المركزي (المساهم الاكبر)، وولاية الخرطوم، والصندوق القومي للتأمينات الاجتماعية وديوان الزكاة. وتشمل قائمة حاملي الاسهم الآخرين: اتحاد اصحاب العمل السوداني، وسيدات الاعمال، والمنظمات غير الحكومية المحلية وخمسة عشر من الافراد.

توصية: لكونه البنك الاول المتخصص بصورة تامة في التمويل الاصغر، سيكون من الضروري لبنك الأسرة ان يقدم بنجاح نموذجا يحتذى في توفير خدمات كفوة وفعالة التكلفة يمتد اثرها الى اكبر عدد من الناس. لذلك سيكون من الملائم لنجاحه ان تتم متابعتها من قبل وحدة التمويل الاصغر لضمان تطبيق افضل الممارسات في هذا المجال.

مراجعة إجراءات الاقراض الحالية لدى البنوك المشاركة في توفير خدمات التمويل الاصغر: وعند الإشارة الى هذا النشاط، توخت الاستراتيجية تغييرا عميقا في اجراءات الاقراض غير المساندة المتبعة حاليا في مؤسسات التمويل الاصغر، وبالتحديد في البنوك التي تقدم انتمانا اصغر. وهذه الاجراءات ما زالت قائمة حتى الآن. كما هو ملاحظ في الاجراءات المطولة عند تقديم التمويل الاصغر، والاشترط على العملاء ان يكون لديهم حسابات مصرفية كي يكونوا مؤهلين للتمويل؛ لكتابة شيكات بتواريخ مؤجلة للتسديد؛ والتركيز على العمل المكتبي بدلا عن العمل الميداني المكثف للتعرف على العميل بصورة جيدة. ..ولهلم جراً. وقد ارتأت الاستراتيجية ان الدور المطلوب من وحدة التمويل الاصغر يتمثل في مراجعة هذه الاجراءات مع البنوك لضمان حدوث تغيير باتجاه افضل الممارسات في مجال التمويل الاصغر. ولكن ما تم تحقيقه بالفعل هو ابرام اتفاق مع البنوك لتيسير عمليات التمويل الاصغر، بدلا عن اصلاح الممارسات الحالية لتتواءم مع افضل ممارسات التمويل الاصغر المتفق عليها في هذا المجال.

توصية: النشاط الاصلي المشار اليه في استراتيجية التمويل الاصغر، المتعلق بمراجعة اجراءات الاقراض لدى البنوك، ما زال قائما. ولئن كان التدريب في مجال افضل الممارسات في اجراءات الاقراض ما زال مطلوبا لموظفي مؤسسات التمويل الاصغر، فان الامر يعود لوحدة التمويل الاصغر لترسيخ خبرتها الفنية الذاتية لتتمكن

من تقديم المشورة فضلا عن مراجعة هذه الاجراءات بصورة نقدية ومتواترة مع البنوك. وعلى كل حال فان تفعيل وتوسيع حافظات البنوك في مجال التمويل الاصغر سيتطلب اكثر بكثير من مجرد ابرام اتفاق لتيسير عمليات التمويل الاصغر او بناء قدرات الموظفين. وانما سيتطلب ايضا تحفيز هذه البنوك للمشاركة بفعالية عبر العديد من الوسائل، التي ستتم مناقشتها في الفصل التالي.

تيسير التمويل بالجملة الى المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني وجماعات العون الذاتي: لقد تم تقديم تمويل بالجملة من قبل بنك السودان المركزي الى مؤسسة التنمية الاجتماعية وشركة التنمية الريفية السودانية (وذلك عبر بنك التنمية الصناعية)، لكن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ما زالت فرصها محدودة للحصول على هذا التمويل من البنوك. وفيما يتعلق بالحاجة الى تعزيز التمويل بالجملة توخت استراتيجية التمويل الاصغر الاشارة الى اهمية وضع مباديء توجيهية واضحة او خطط مكتوبة للتعرف على المنظمات التي تتمتع بفرص جيدة للوصول الى العملاء المستهدفين، غير ان هذه الخطوة لم تتخذ. وقد فسر التقدم المحدود المحرز في هذا المجال بعدم وجود منظمات غير حكومية/ومنظمات مجتمع مدني مسجلة وكفوة تعمل في مجال توفير التمويل الاصغر. وتحديدا، يُعتقد ان هذه المنظمات تفتقر الى المهارات الادارية في مجال الائتمان التي تمكنها من تقديم خدمات الاقراض الى اعضائها.

واحد الاسباب الاخرى التي تعيق التمويل بالجملة الى المنظمات غير الحكومية/ومنظمات المجتمع المحلي يتمثل في المعوقات التي يفرضها قانون البنك المركزي (المادة 51) وقانون العون الانساني اللذان يقيدان عملية قبول الودائع والمعاملات المالية التي يقصد منها الربح فيما يتعلق بالمنظمات غير الحكومية/ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات غير المصرفية. والشيء الجدير بالملاحظة في هذا الصدد، ان مؤسسات التمويل الاصغر في مختلف انحاء العالم تتعامل مع الجماعات الاولية غير المسجلة لتوسيع نطاق الوصول. وعلى أية حال، فان معظم مقدمي التمويل الاصغر في السودان لم يكونوا مشاركين بصورة فعالة في تكوين هذه الجماعات غير الرسمية او مشاركين في العمل الميداني المكثف المطلوب للوصول الى عدد كبير من العملاء، خاصة في المناطق الريفية. وقد تم اعداد مرشد تعين الموظفين في بنك الاسرة المنشأ حديثا على القيام بهذه المهمة ومن المؤمل ان يقوم البنك بتطبيقها على ارض الواقع بما يمهّد الطريق لمؤسسات التمويل الاصغر الاخرى للقيام بنفس الشيء.

توصية: التفويض الممنوح لمرافق تنمية التمويل الاصغر بالسودان- الحديث التكوين- يدعوه الى تعزيز وضع مؤسسات التمويل الاصغر غير المصرفية. وتحتاج عملية بناء القدرات هذه ان توضع كاولوية قصوى من قبل مرافق تنمية التمويل الاصغر بالسودان، حيث من المتوقع انها ستمكن هذه المنظمات لاحقا من الحصول على تمويل مصرفي ضخم بالجملة. لذلك يجب على وحدة التمويل الاصغر ان تنسق بصورة وثيقة مع مرافق تنمية التمويل الاصغر لتشجيع البنوك على خلق الروابط مع تلك المنظمات، التي عززت قدراتها لتحقيق التوسع المأمول الذي يمثل الهدف النهائي للتمويل بالجملة.

ملاحظة: يتضمن الصندوق-1 معلومات موجزة عن مرافق تنمية التمويل الاصغر غير ان مناقشة هذا الموضوع بصورة اكثر تحديدا فيما يتعلق بتنمية القطاع وعلاقة المرفق مع وحدة التمويل الاصغر سيتم تناولها في الفصل التالي.

الصندوق 1: مرفق تنمية التمويل الاصغر- السودان

تم انشاء مرفق تنمية التمويل الاصغر كمشروع مشترك وممول بصورة متساوية من قبل: حكومة السودان (البنك المركزي) وصندوق الائتمان متعدد المانحين الذي يديره البنك الدولي (10 مليون دولار امريكي من كليهما). وهدف المشروع هو دعم انشاء قطاع قوي ومستدام للتمويل الاصغر في السودان. ولتحقيق هذا الهدف، يتعين ان يوفر مرفق تنمية التمويل الاصغر: (أ) عون فني لتنمية القدرات المؤسسية لمقدمي خدمات التمويل الاصغر بخلاف المؤسسات المصرفية (ب) ودعم مالي لمجهدات مؤسسات التمويل الاصغر لمساعدة الفقراء والاسر المعيشية ذات الدخل المتدني للحصول على الخدمات المالية، والائتمانية على وجه الخصوص. وسيوفر مرفق تنمية التمويل الاصغر ايضا التدريب اثناء العمل للموظفين المحليين لتسهيل انتقال المسؤوليات لهم بصورة تدريجية بنهاية فترة العامين المحددة للمشروع. وقد اوكلت ادارة وتسيير المركز، بما في ذلك انشاء وتشغيل نظم المحاسبة والمعلومات الادارية، الى معهد فرانكفورت للمالية والادارة.

تم الآن تسجيل مرفق تنمية التمويل الاصغر "كشركة ربحية" بمقتضى قانون الشركات السوداني لعام 1925، وحاملها اسهمها هما بنك السودان المركزي (99%) ووزارة المالية والاقتصاد الوطني (1%). ويدير الشركة مجلس ادارة مكون من 7 اعضاء ممثلين بالشكل التالي: مقعدين لممثلي جماعة المانحين؛ وثلاث مقاعد لممثلي هذه الصناعة/والمجتمع المدني؛ ومقعد لوزارة المالية والاقتصاد الوطني ومقعد لبنك السودان المركزي. ويستضيف مبنى البنك المركزي الان مكاتب هذا المرفق كما يستضيف ايضا مكاتب وحدة التمويل الاصغر. كما ان الفريق الذي يدير مرفق تنمية التمويل الاصغر يتكون من ثلاثة موظفين دوليين (قائد الفريق، واخصائي التمويل الاصغر والمدير المالي) وموظف سوداني واحد (منسق التدريب). وعلى الرغم من انشائه رسميا في بداية 2008، الا ان المرفق لم يثبت وجوده فعليا الا في يوليو من نفس العام، حيث قدّم خطة عمله الى مجلس الادارة بعد ذلك بفترة قصيرة.

1. ب: التنوع في مجموعة خدمات التمويل الأصغر

خطت استراتيجية تنمية قطاع التمويل الأصغر لخلق منشطين بغرض تنوع مجموعة خدمات التمويل الأصغر المعروضة على المدينين القصير والمتوسط. وتتمثل هذه في الآتي: (أ) بحث إضافة خدمات جديدة للتمويل الأصغر تمثل لقانون الشريعة الإسلامية ، (ب) وبحث "مشروعات المدخرات والاستثمار" الخاصة بصغار المدخرين.

تنوع مجموعة خدمات/منتجات التمويل الأصغر: مجموعة منتجات التمويل الأصغر المعروضة ما زالت محدودة جدا حيث تتركز حول القروض الصغيرة الحجم للاغراض الانتاجية فقط. وتعتبر مؤسسة التنمية الاجتماعية متقدمة على البنوك في هذا الخصوص، إذ انها ادخلت قروض الاستهلاك والطواريء(لذفع المصروفات المدرسية مثلا)، وقروض لصيانة المنازل.....ألخ.

ومن ناحية عامة، يحتاج عملاء التمويل الأصغر الى القروض في ظروف عديدة ومتنوعة. واحد انواع القروض التي يكثر الطلب عليها هي قروض الطواريء التي تنشأ عن حاجة لم تكن متوقعة (الطواريء الاسرية) ، او لاغتنام فرصة لم يخطط لها(كصفقة تجارية مضمونة بدرجة معقولة مع احتمال تحقيق دخل/وربحية عالية). وفي مثل هذه الحالات، سيحاول العملاء اقتراض المال من دائن آخر لمقابلة احتياجاتهم مما يؤدي بهم الى الوقوع تحت وطأة ديون متزامنة لا بد من تسديدها ومن ثم يتعثرون في تسديد احدها. وهذا هو السبب في ان مؤسسات التمويل الأصغر قد تفضل، في بعض الحالات، ان تقدم لبعض العملاء اصحاب الملائة الجيدة قروضا اضافية للمحافظة على ولائهم والتأكد من قدرة العميل على خدمة الدين.

وهناك نوع اخر مهم من الخدمة المطلوبة من مؤسسات التمويل الأصغر نصت عليه استراتيجية التمويل الأصغر الا وهو تعبئة المدخرات. وكما هو متوقع، أخذين في الاعتبار الفترة القصيرة التي مرت على اعتماد استراتيجية التمويل الأصغر، فان جهود تعبئة المدخرات ما زالت مقصورة على بنك الادخار والتنمية الاجتماعية والبنك الزراعي السوداني. وقد استفاد الاخير من خبرته الطويلة كوسيط تمويل لبرامج المانحين الدوليين المشترك مع حكومة السودان لمشروعات التنمية المحلية. ومشروعات التنمية هذه، مثل تلك التي نفذت بالاشتراك مع الايفاد في المناطق الريفية، تشترط توفر المدخرات كشرط مسبق للاستفادة من برنامجها الائتماني.

وقد قدم المنشور الذي اصدرته وحدة التمويل الأصغر، الخاص بتنوع المنتجات توجيهها عاما بشأن اهمية رفع درجة الوعي والاهتمام بالمتابعة. الى آخره⁹. كما قدمت وحدة التمويل الأصغر الى البنوك معلومات حول المواصفات المحددة و المتطلبات العملية للمشاركة في عمليات اقراض التمويل الأصغر والخدمات الاخرى. ولئن كانت هناك حاجة كبيرة لهذه الانواع من الاتصالات، لكونها تمثل الخطوة المنطقية الاولى، الا انه من المعروف ان اقناع البنوك لاتخاذ الخطوة التالية للاشتراك في مجموعة واسعة النطاق من خدمات التمويل الأصغر يتطلب توفر درجة اعظم من الوعي بشأن قيمة عمليات التمويل الأصغر هذه والفوائد المالية المرتبطة بها.

توصية : يجب على وحدة التمويل الأصغر/ومرفق تنمية التمويل الأصغر التأكد من أن تجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية تجري دراستها بصورة وثيقة وذلك لاستلهاام الدروس منها وتعميمها على البنوك و مؤسسات التمويل الأصغر الاخرى؛ وفي هذا الصدد يمكن التفكير في تنظيم ورشة عمل تُعنى بموضوع "تنوع المنتجات" حيث يمكن للعديد من اصحاب الادوار الرئيسية الذين لهم مبادرات في مجال منتجات التمويل الأصغر ان يقدموا تجاربهم لفائدة قطاع اوسع من اصحاب المصلحة.

وينبغي ان يتم بصورة محددة تشجيع مؤسسات التمويل الأصغر لتصميم خدمات ادخارية ملائمة تتميز بجاذبيتها لمؤسسات التمويل الأصغر وللعلاء على حد سواء. ويمكن تبني خلق صلة اكبر فيما بين الادخار والائتمان. واحد الامثلة في هذا الصدد يتمثل في انشاء خدمات ادخار صغير الحجم يتم في اطارها تقديم شروط ائتمانية اكثر يسرا لعملاء التمويل الأصغر ممن يملكون مدخرات نشطة. وهذا سوف يستفيد منه العميل ومؤسسة التمويل الأصغر، على حد سواء، حيث ان مدخرات العميل يمكن اعتبارها كضمان يتسنى بموجبه مراجعة درجة تعرض البنك للاخطار وترجمة ذلك الى خصم في مبلغ الاقساط المفروضة على المعاملة الائتمانية. اما الحوافز الاخرى

⁹ بتاريخ 17-7-2008

التي يمكن النظر فيها فيما يتعلق بتعبئة المدخرات الأصغر فتتمثل في: السلامة، والزيادة أو الربح على المبلغ المستثمر، والقرب الجغرافي من المناطق المستهدفة وسهولة الإيداع والسحب. وفي هذا الخصوص، ينبغي تشجيع البنوك وفروعها المتخصصة في تقديم خدمات التمويل الأصغر، على اعتماد ساعات عمل أكثر مرونة وأن تكون أكثر قرباً جغرافياً من العملاء لتيسير عمليات إيداع وسحب المدخرات.

1. ج : آليات الضمان البديلة

النشاطات التالية كانت مضمنة في الاستراتيجية لمعالجة المعوقات التي تخلفها الضمانات أمام خدمات التمويل الأصغر، وهي: أ) ادخال آليات ضمان غير تقليدية؛ ب) الأراضي غير المسجلة (المدرجة للمدى المتوسط والطويل)؛ ج) دراسة مشاريع ضمان الائتمان المختلفة وتطبيق أكثرها ملاءمة للنظام المالي في السودان (التقليدي والإسلامي على حد سواء)؛ د) دراسة إمكانية استخدام أموال الزكاة، عبر نظام مشاركة بين مؤسسات التمويل الأصغر وجماعات العون الذاتي كدعم إضافي لمال القروض (أي ضمان ائتماني)؛ وهاء) تشجيع التامين الأصغر كآلية حماية للتمويل الأصغر.

أستحداث آليات الضمان غير التقليدي : حُطت هذا النشاط للتنفيذ على المدى القصير إلى المتوسط ويعتبر من ضمن أول الأنشطة التي تمت معالجتها من قبل وحدة التمويل الأصغر حديثة النشأة. وقد أجرت الوحدة دراسة حول الموضوع، قام البنك المركزي على أساس نتائجها بإصدار منشوره¹⁰ الذي يشجع مقدمي خدمة التمويل الأصغر لاعتماد الضمانات غير التقليدية. غير أنه، لازال هناك شيء من الارتباك فيما يتعلق بمعنى الضمانات التقليدية وقابليتها للتطبيق، وحاجة البنوك للابتكار فيما يتعلق بمواءمة التقنية مع الظروف المحيطة التي تعمل فيها. ومع ذلك هناك بعض الدلائل الإيجابية الدالة على الميل نحو قبول الضمانات التقليدية وإن كانت بصورة محدودة وما زالت مؤسسات التمويل تطلب في معظم الحالات إصدار شيكات بتاريخ مؤجل من قبل منظمات المجتمع المحلي كضمان لأعضائها. ومن الأمثلة على ذلك: بنك الادخار والتنمية الاجتماعية (قبول تعهد قانوني كضمان للقروض التي تقل عن 2000 جنيه سوداني، وقبول الرواتب الشهرية ومعاشات التقاعد وقبول ضمان زعماء القبائل) ؛ ومؤسسة التنمية الاجتماعية (الرواتب الشهرية والضمان الجماعي في إطار ضمان منظمة المجتمع المحلي) ؛ والبنك الزراعي السوداني (التعامل مع المجموعات غير الرسمية وقبول الضمان الجماعي)؛ وبنك المزارع (الرواتب والمعاشات، والضمان الجماعي مسنوداً بشيك مؤجل التاريخ من منظمة المجتمع المحلي)؛ وبنك التنمية الصناعية عند تقديم الائتمان للمجموعات.

وما زال من المبكر جداً توقع تغيير في ثقافة البنوك التجارية المستحكمة والمتمثلة في التركيز على الضمانات التقليدية (ضمان الطرف الثالث وإصدار شيكات بتاريخ مؤجلة). وسيستدعي التحول مجهداً أكثر من مجرد توزيع المعلومات، ولا يمكن حدوثه إلا بصورة تدريجية مرتبطة بتطور مفاهيم المصرفيين وباكسب قدر أكبر من التجارب).

توصية : في البداية ستستمر البنوك في الحصول على ضمانات كالتشيكات المؤجلة التاريخ وضمان الطرف الثالث. وفي مثل هذه الحالة يتمثل التحدي في كيفية تيسير شروط الضمان للمقترضين من أصحاب الملاءة المالية الجيدة. ويمكن القيام بهذا بصورة تدريجية عن طريق ادخال أشكال أخرى من التمويل الذي يقتضي المشاركة بصورة جزئية في المخاطر من قبل البنك " المضاربة"، والمشاركة كاحتمال". وهناك أيضاً ضرورة واضحة لتنمية القدرات العملية وتبادل المعلومات فيما يتعلق بالجوانب التالية لعمليات التمويل الأصغر:

- إدارة التعثر (الإجراءات الورقية والعمليات الميدانية).
- ممارسة أساليب الضغط من قبل الاقران والمجتمع المحلي للتشديد على التسديد.
- سياسات وإجراءات الضبط الداخلي المتعلقة بأفضل ممارسات التمويل الداخلي.
- تبادل إقامة المنتديات مع التجارب السابقة الناجحة في المجتمعات المحلية والبلدان المشابهة.

صندوق التكافل : اقترح هذا الصندوق من قبل وحدة التمويل الأصغر لتوفير الحماية لعملاء التمويل الأصغر. وحملة الأسهم المقترحة هم: بنك السودان المركزي، ووزارة المالية، ووزارة الرعاية الاجتماعية، وديوان الزكاة والمانحين. وقد حُطت هذه الفكرة بموافقة " هيئة الرقابة الشرعية" وهي الهيئة التي تضمن الامتثال

¹⁰ منشور البنك المركزي رقم 2008/5 بتاريخ 2008/3/10

بالمبادئ الإسلامية¹¹. غير أنها رُفضت لاحقاً من قبل "هيئة الرقابة على التامين"¹² ومازالت المسألة معلقة حتى الآن.

توصية: يوصى بان تراجع وحدة التمويل الاصغر مقترحها الخاص بموسسة التامين التكافلي للتمويل الاصغر حتى تستطيع تقديم تعريف افضل بالموضوع وتأخذ في الاعتبار الجوانب التي تشكل هاجساً لهيئة الرقابة على التامين وربما لاطراف اخرى من اصحاب المصلحة.

نظام التامين لعملاء التمويل الاصغر: تم إقتراح هذا المشروع من شركة شيكان للتامين، المملوكة للحكومة- التي تقدم خدمات تامين واعداد تامين على اساس الشريعة الاسلامية. ويفترض ان تُقدم هذه الخدمات عبر " صندوق للتمويل الاصغر" تسهم فيه مؤسسات (مصرفية او غير مصرفية) مشاركة في تقديم خدمات التمويل الاصغر. وقد بدأت الشركة في تنفيذ المشروع حيث ابرمت ثلاثة بنوك اتفاقيات للمساهمة في الصندوق وهي: (بنك الاسرة، والبنك الزراعي السوداني وبنك تنمية الثروة الحيوانية). وسيقدم الصندوق تاميناً للقروض المقدمة من قبل مؤسسات التمويل الاصغر المساهمة، حتى يمكن، في حالة حدوث تقصير، وبعد ان تستنفد المؤسسة الممولة كافة السبل لإسترداد ديونها، ان تُقدم الحالات الى شركة شيكان للتامين للتعويض. ولأن كانت هذه احدي الخطوات المرجاة في اتجاه توسيع نطاق خدمات التمويل الاصغر، الا انه يتعين التدبر بعناية فيما يرتبط بها من محاذير.

توصية: الاتفاقيات التي تبرم بين مؤسسات التمويل الاصغر التي تشترك في نظام التامين وشركة التامين ينبغي ان تُوضح بصورة تامة الشروط السابقة للتعويض. وسوف يتضمن هذا: الحد الاقصى من الوقت المسموح به بين طلب مؤسسة التمويل الاصغر لاعادة الدفع وقيام شركة التامين بالتصفية؛ ودور شركة التامين في تقييم أداء مؤسسة التمويل الاصغر: اي فيما يتعلق بعملية التزام العناية الواجبة وصله ذلك بمساهمات/ وتعويضات مؤسسات التمويل الاصغر. ومن المسائل التي ينبغي دراستها: تكلفة هذه الخدمات التامينية والى اي مدي يتم تحويل التكلفة لتقع على عاتق العميل او يتم امتصاصها بدلا عن ذلك بواسطة مؤسسة التمويل الاصغر، او كليهما معا. ولذلك يجب الانتباه الى ان الاداء المالي لمؤسسات التمويل الاصغر لن يتمكن من استيعاب تكاليف اضافية حيث ان مورد ايراداتها محدد سلفاً بسقف 10%.

وينبغي على وحدة التمويل الاصغر، بالتعاون مع مرفق تنمية التمويل الاصغر ان يراقبا هذه التجربة بصورة وثيقة كي يتمكنوا من توثيقها بشكل فعال وذلك بنية مساعدة مؤسسات التمويل الاصغر الاخرى، (بجانب تلك التي سبق أن شاركت في المشروع)، للاستفادة من نظام التامين.

مسألة استخدام اموال الزكاة: نوقشت هذه المسألة مع ديوان الزكاة في مناسبات عدة بهدف تعزيز قطاع التمويل الاصغر. ورغم انه لم يتم التوصل لاي اتفاق محدد، فقد اظهر ديوان الزكاة اهتمامه بالقطاع من عدة جوانب. حيث ساهم الديوان في راسمال بنك الاسرة، كما عبر عن استعداداه لتوفير اموال اضافية للبنك في شكل ودیعة. وقد ابتدر الديوان ايضا جهدا لتعبئة المجتمع المحلي بهدف تعزيز القدرات الانتاجية في المناطق الريفية. ويمكن النظر الى هذه المبادرة كجهد مكمل لاستراتيجية التمويل الاصغر حيث يمكن لمنظمات المجتمع المحلي الاستفادة عندها من خدمات التمويل الاصغر. وخير مثال لهذا هو تنظيم المزارعين في ولاية سنار في جمعيات زراعية تعاونية تسلم كل منها جرارا تبرع به الديوان.

1.د- انشاء إدارة متخصصة للتمويل الاصغر في بنك السودان المركزي

الخطوة الاولى التي قام بها بنك السودان المركزي، بمجرد المصادقة على استراتيجية التمويل الاصغر، تمثلت في انشاء وحدة للتمويل الاصغر (انظر المرفق 2 بشأن تفاصيل هيكل وحدة التمويل الاصغر). ومنذ انشائها في اوائل عام 2007، اطلقت الوحدة حملة فعالة وناجحة لخلق درجة عظمى من الوعي العام بفوائد ومتطلبات صناعة التمويل الاصغر. وقد وفرت الوحدة ايضا دعماً مالياً ضخماً ودعماً لبناء قدرات مؤسسات التمويل الاصغر. كما بذلت الجهود نحو خلق اطار قانوني وسياسي مساند عبر اصدار منشورات توجيهية واخرى في مجال التنظيم والسياسات الاسنادية. ونتيجة لهذه الجهود، شرع عدد من المؤسسات التمويلية في المشاركة في عمليات التمويل الاصغر، او عبرت عن رغبتها واستعدادها لتقديم الدعم المالي الى المؤسسات التي سبق لها

¹¹ التقرير الشهري يونيو 2008

¹² التقرير الشهري اغسطس 2008

المشاركة في تقديم خدمات التمويل الأصغر (بنك الخرطوم، والبنك المصري السوداني- على سبيل المثال - ابديا اهتمامهما للمساهمة في راسمال بنك الجودة الجديد- المتخصص في التمويل الأصغر). وهذه البيئة الايجابية شجعت ايضا عددا من الولايات، (كولايات شمال كردفان وجنوب كردفان وولاية كسلا والولاية الشمالية) علاوة على مؤسسة التنمية الاجتماعية وبعض مؤسسات القطاع الخاص، لان تتقدم بطلبات للحصول على التصديق للعمل كمؤسسات تمويل اصغر كاملة التخصص. هذا اضافة لبنك الاسرة (المملوك في معظمه للدولة) الذي بدأ عملياته بصورة فعلية وبنك الجودة (ملكية خاصة) الذي ما زال في مرحلة الرخصة المؤقتة.

غير ان العديد من البنوك ما زال متشككا في مسألة توسيع خدمات التمويل الأصغر برمتها وما زالت هذه البنوك حتى الآن تمارس لعبة "انتظر لترى" ليروا ما ستفعله هذه البنوك الجديدة المتخصصة فيما لا زالوا يعتبرونه خدمة اجتماعية اكثر منه نشاطا ماليا. وفوق ذلك، فان وزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل تعرب عن مقاومتها لقبول الاقراض السوقي للفئات التي تستهدفها من الفقراء.

تُمثل وحدة التمويل الأصغر في العديد من اللجان الوطنية المتعاملة مع قضايا الحد من الفقر او خلق فرص العمل. وقد فرض هذا الكثير من الضغوط على الموظفين الذين يعانون فوق طاقتهم فعليا.

شارك موظفو وحدة التمويل الأصغر في العديد من فعاليات التمويل الأصغر، كما شاركوا في العديد من البرامج التدريبية بالخارج. غير ان التدريب لم يكن مصمما على احتياجات الوحدة بصورة محددة. وترى مؤسسات التمويل الأصغر المشاركة في البرنامج أن القدرة التقنية للوحدة تحتاج للتقوية في مجالات مثل التمويل الزراعي وتقوية آليات وتقنيات تنفيذ التمويل الأصغر بصفة عامة..

وتقترح الوحدة معالجة اوجه الضعف هذه عن طريق توظيف مستشار يتمتع بخبرة اقليمية قوية في مجال تقديم خدمات التمويل الأصغر. وعلى كل حال ما زال الامر الاكثر حيوية هو ان الوحدة تحتاج لبناء خبرة داخلية، تستهدف المجالات المحددة كنقاط ضعف، في الدعم الذي توفره لمؤسسات التمويل الأصغر الشريكة.

الطبيعة شبه المستقلة لوحدة التمويل الأصغر لها فوائدها من حيث انها تحد من البيروقراطية المرتبطة بعمليات البنك المركزي. ورغم ان ذلك تعتمد الوحدة على ادارات البنك المركزي الاخرى للقيام بالعديد من الأنشطة المرتبطة بعملها، كالمراقبة المالية، والاشراف على مؤسسات التمويل الأصغر والشؤون القانونية. لذا، وان كان للوحدة مطلق التصرف تقريبا في تنفيذ الاستراتيجية، الا ان مثل هذه الاستقلالية لا بد من ان تعتمد على فريق للتمويل الأصغر عالي التاهيل يعمل بتنسيق وثيق مع ادارات البنك المركزي الاخرى.

ويبدو ان هناك افتقار للمعلومات من جانب اصحاب المصلحة الاخرين، وبالتحديد وزارة المالية والاقتصاد الوطني ووزارة الرعاية الاجتماعية الاتحادية(انظر المرفق 3 بشأن مقابلة تمت مع الوزارات ذات الصلة). كما ان العلاقات مع البنوك المشتركة في مشروع التمويل الأصغر النموذجي يجب أن تقوم على أساس الشراكة. ويتعين على الوحدة ان تتبنى علاقة قائمة على الشراكة مع اصحاب المصلحة المحليين حتى يمكن حشد الجهود اللازمة لتنمية القطاع وجعلها متكاملة مع بعضها البعض.

وقد وطدت وحدة التمويل الأصغر علاقات في غاية المتانة مع المانحين الاساسيين المساهمين في تنمية قطاع التمويل الأصغر. وقد يساهم الصندوق الائتماني متعدد المانحين الذي يديره البنك الدولي بمبلغ 10 مليون دولار امريكي لانشاء مرفق تنمية التويل الأصغر(انظر الصندوق 1 اعلاه). وقد اكد منسق البنك الدولي لهذا المشروع متانة العلاقات العملية مع الوحدة. وبصورة مماثلة، اكد منسق مشروع الامم المتحدة الانمائي في السودان، الذي ساهم في تنمية القطاع عبر منتدى التمويل الأصغر الدولي الذي عقد في نوفمبر 2007، عن تنسيق البرنامج الوثيق مع وحدة التمويل الأصغر. وهناك مساهم آخر، الايفاد، يوفر الدعم لقطاع التمويل الأصغر عبر اعادة هيكلة فروع البنك الزراعي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية في شمال كردفان، رغم أن ذلك لم يكتمل بعد.

توصية: ينبغي مراجعة التركيبة والهيكل الإداري الحالي لوحدة التمويل الأصغر واحتياجات بناء قدرات موظفيها وموظفي إدارات بنك السودان ذات الصلة بالوحدة، وذلك بهدف تقوية قدرات الوحدة من أجل متابعة و تقييم و تحسين عملية تنفيذ الإستراتيجية في السنوات الثلاث المتبقية من عمرها. وينبغي أن يستهدف بناء القدرات أيضاً شركاء الوحدة من الوحدات الحكومية ذات المصلحة، وذلك بهدف زيادة فعالية هذه الشراكة و

تأكيد قبول هذه الجهات و إقتناعها بالإستراتيجية . وبالإضافة إلى ذلك، ينبغي أيضاً مراجعة دور اللجان الإشرافية لزيادة فعاليتها.

2- تعزيز دور مؤسسات التمويل الأصغر ودعم نموها
لتحقيق هذا الهدف، لابد من انجاز ثلاث نواتج، كما هو مبين ادناه:

2-أ إنشاء مؤسسات مستدامة للتمويل الأصغر:

بناء القدرات لمؤسسات التمويل الأصغر. يعتبر الافتقار الى القدرات المؤسسية والبشرية، بالنسبة الى استراتيجيات التمويل الأصغر، واحدا من المعوقات التي تعترض سبيل تنمية التمويل الأصغر في السودان . وعليه، لم تخطيء وحدة التمويل الأصغر في اعطاء هذه المسألة الاولوية خلال عامها العملي الاول. وكانت اهم مبادرة اضطلعت بها الوحدة في هذا الخصوص هي التخطيط والتنفيذ لتدريب 240 موظفا من موظفي البنوك بما في ذلك موظفي الادارات العليا والوسطى في 7 من مؤسسات التمويل الأصغر. وقد استفاد من التدريب الذي قدمته وحدة التمويل الأصغر عدد قليل من موظفي مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية، وهم بالتحديد من مؤسسة التنمية الاجتماعية . والحاجة لاستهداف عدد اكبر من مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية للاستفادة من مجهودات بناء القدرات هذه تلقى الاعتراف من قبل مرفق تنمية التمويل الأصغر الحديث التكوين كما انها ضمن اطار ولايته. وقد تم تقديم التدريب بواسطة معهد فرانكفورت للشؤون المالية والادارة بالتعاون مع شركة باكت للاستشارات وهي شركة سودانية. وقد غطي التدريب موضوعات مختلفة هدفت لتقديم المعارف الأساسية لعمل التمويل الأصغر على مستويين.

وعند تقييم دورتها التدريبية الاولى، اعتمدت وحدة التمويل الأصغر على تقييم المشاركين وتعليقات المتدربين. وبعض نقاط الضعف التي تم تحديدها في ذلك التقييم، كضرورة تقديم التدريب باللغة العربية، اخذت في الاعتبار عند التخطيط للدورة الثانية. وخلال المقابلات التي اجريت مع مؤسسات التمويل الأصغر، خلال عملية تقييم تنفيذ الاستراتيجية، اعتبر المشاركون التدريب الذي نالوه تدريبا اساسيا ونظريا. وقد اوضحوا انهم يريدون تدريبا فنيا وتدريبيا عمليا بصورة اكثر تعمقا في المستقبل. واعتبرت ادارة التمويل الأصغر ان مثل هذا التدريب الاساسي كان ضروريا في بداية الممارسة مع تدريب فني اكثر عمقا يقدم خلال الدورة الثانية من التدريب. وعلى هذا الاساس ستغطي الدورة الثانية المقترحة من التدريب: (أ) تدريب المدربين؛ (ب) تدريب الخبراء من موظفي البنوك المتخصصة؛ (ج) اعداد كتيبات ارشادية في مجال التمويل الأصغر، وتدريب تخصصي في مجال التوعية.

توصية :

ولئن كانت هناك حاجة مؤكدة لهذه الأنشطة التدريبية، فلا بد من الاقرار بان مجرد المشاركة في حلقة تدريبية لا يقود بالضرورة لتعزيز القدرات. وقد تم تكرار هذا ايضا في المقابلات التي اجريت مع مؤسسات التمويل الأصغر اثناء عملية تقييم التقدم المحرز في تنفيذ الاتفاقية. ويتطلب بناء القدرات جهدا جادا لتقاسم عملية صنع القرارات مع اصحاب المصلحة الاساسيين مع مرور الزمن واشراكهم بصورة اكثر اكتمالا في خدمة الفقراء. والنتيجة النهائية لذلك يجب ان يكون لها تأثير مستدام على القدرات المؤسسية والالتزام على الصعيد المحلي.

ووصولاً لهذه الغاية يصبح من الضروري تحديد القيمة المضافة للبنوك المستفيدة من التدريب. ومن ناحية عامة، ينبغي على وحدة التمويل الأصغر/ومرفق تنمية التمويل الأصغر ان يعمل على تقييم اثر التدريب على التنمية الفعلية لحافضة مؤسسات التمويل الأصغر في ضوء نشاطات التمويل الأصغر. كذلك، ينبغي على البنك (بصفته مؤسسة تمويل اصغر) ان يربط نظام حوافزه بتطبيق المعارف، والمهارات وانماط السلوك المكتسبة من التدريب. ولتحقيق ذلك يوصى ان يُراعى التدريب النواحي التالية:

1. ان يدار بصورة تراعي مبادئ المشاركة والامتثال بمبادئ تعليم الكبار واساليبها.
2. ان يتم ربطه بنماذج حقيقية من واقع ممارسات المؤسسات المشاركة.
3. ان يتضمن دراسة حالة ذات صلة بالموضوع ونواتجاً (معدة من قبل المتدربين) لتطبيقها في مؤسسة المتدرب في نهاية التدريب، متى ما امكن ذلك.
4. ان يتضمن تقييم ما بعد التدريب لقياس قابليته للتطبيق في مؤسسات المتدربين وذلك بأسلوب التدريب اثناء العمل بهدف المتابعة.

ينبغي ان تُعد خطط التدريب في ضوء تقييم الاحتياجات التدريبية للقطاع/مؤسسات التمويل الاصغر وبما يتواءم مع القدرات الحالية. تحتاج وحدة التمويل الاصغر/ومرفق تنمية التمويل الاصغر للحصول على بيانات مرجعية حول القدرات الفنية والاحتياجات الخاصة بمؤسسات التمويل الاصغر وذلك للتمكن من تسجيل التقدم المحرز في هذا المجال. وهذا سيساعد ايضا وحدة التمويل الاصغر/ومرفق تنمية التمويل الاصغر على التعرف على كيفية تقديم خدماتهما لمؤسسات التمويل الاصغر على احسن وجه. واحد الجوانب المهمة الاخرى يتمثل في الربط بين حجم وطبيعة التدريب المقدم لمؤسسات التمويل الاصغر وبين توسيع نطاق التأثير الذي تحدثه و/او جودة الحافظة.

ويجب ان يمثل كل هذا النتيجة النهائية للتدريب. وفي هذا الصدد، ينبغي ان تتفق وحدة التمويل الاصغر/ومرفق تنمية التمويل الاصغر ومؤسساته على ايجاد طريقه لربط تنمية حافظة التمويل الاصغر بالعموم الفني ، والتدريب الذي تلقته مختلف مؤسسات التمويل الاصغر؛ وبخلاف ذلك، لن تكون وحدة التمويل الاصغر/ومرفق تنمية التمويل الاصغر قادرين الا على تسجيل الانشطة التي تم القيام بها دون ان يتمكنوا من ربطها بتنمية القطاع. ووصولاً لتلك الغاية يمكن تصميم خطة تفصيلية في اطار تفويض مرفق تنمية التمويل الاصغر، حيث انه يجب ان يلعب دورا في وضع معايير مرجعية حول فائدة هذه الدورات التدريبية للمتدربين وكيف ستفيدهم بعد رجوعهم الى اماكن عملهم.

واحدى المسائل الاخرى ذات الصلة ببناء القدرات هي دور وحدة التمويل الاصغر/ومرفق تنمية التمويل الاصغر في اعداد، وحفظ ، وتحديث قاعدة بيانات تشمل مقدمي الخدمات من "ذوي الخبرة" في مجالات العموم الفني والتدريب.

وضع مؤشرات رئيسية للاداء. هذا النشاط مخطط للتنفيذ خلال المدى المتوسط في استراتيجية التمويل الاصغر. وبهذه الصفة، ليس من المتوقع ان يكون قد تم تنفيذه في المدة القصيرة من الوقت التي مضت منذ انشاء وحدة التمويل الاصغر. ومن هنا، تجدر الإشارة الى ان خطة العمل، المرتبطة باستراتيجية التمويل الاصغر، ربما تكون قد أحدثت بعض الخلط - فيما يتعلق بهذا النشاط- بينها وبين تلك المنصوص عليها في بند: "انشاء هيكل اساسي مساند" والتي جاءت تحت عنوان: "د: نقاط مرجعية ومعايير محددة للاداء". ولا بد من التوضيح، في هذا المنعطف، ان الاثنيتين هما شئ واحد ولا اختلاف بينهما. واحد العناصر الاساسية في الهيكل الاساسي الداعم للتمويل الاصغر يتمثل في خلق تفاهم مشترك بين الاطراف الفاعلة في هذا القطاع بشأن كيفية قياس اداء مؤسسات التمويل الاصغر، ثم التوصل الى منهجية متفق عليها لعرض وتحليل تلك المعلومات. وبخلاف ذلك ستكون صحة المعلومات المتعلقة بالاداء القطاعي مسألة مثيرة للجدل مما قد يؤدي بأصحاب المصلحة باتخاذ قرارات خاطئة فيما يتعلق بالعمل اذا ما قدمت لهم معلومات مغلوطة او مضللة. وشكرا للتطور الذي وصلت اليه صناعة التمويل الاصغر على نطاق العالم، حيث توفرت الآن معايير دولية بشأن تقارير الاداء يمكن تبنيها من قبل مؤسسات التمويل الاصغر في السودان. ويعتبر هذا ركنا اساسيا لوضع بنية اساسية صحيحة للقطاع، وستتم الإشارة اليه ايضا في التوصية الخاصة بمعايير الاداء والتي سترد لاحقا تحت البند المسمى: "انشاء هيكل اساسي مساند".

نظام معلومات الادارة/ونظم تتبع القروض. فيما يتعلق بالاستفادة من نظام معلومات الادارة الآلي/ونظم تتبع القروض من قبل مؤسسات التمويل الاصغر، يعتبر توفر معلومات دقيقة وموحدة وقابلة للمقارنة بشأن الاداء المالي لمقدمي التمويل الاصغر أمرا لاغنى عنه للغالبية من اصحاب المصلحة (مراقبي البنك المركزي، والجهات المنظمة، والمستثمرين والعملاء) لتقييم المخاطر والعوائد بالكفاية المطلوبة.

توصية : يجب اعطاء اولوية عظمى لتشجيع مؤسسات التمويل الاصغر لاعتماد نظام معلومات الادارة الآلي لضمان نظام كفؤ لتتبع القروض، كما هو منصوص عليه في استراتيجية التمويل الاصغر. هذا لأن التمويل الاصغر يتميز " بحجم ضخم من التعاملات" مع قدر كبير من المعلومات التي يتعين الحصول عليها فيما يتعلق بالعملاء والاعمال التجارية. لذا، اذا لم تتبنى مؤسسات التمويل الاصغر تطبيق نظم المعلومات الادارية الآلية المجربة، فسيهدر الكثير من الوقت والجهد في استرجاع وتحليل المعلومات المتعلقة بالعملاء بما في ذلك سجلات العملاء الائتمانية. ويمكن لوحدة التمويل الاصغر، بدعم فني من مرفق تنمية التمويل الاصغر، ان تبدأ جهدا للحصول على معلومات بشأن البرامج الحاسوبية المتوفرة باللغة العربية لفائدة عمليات التمويل الاصغر عن طريق اجراء مقارنة من الناحية الفنية/والتكلفة بين الأنواع المتوفرة منها. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة الى انه يمكن استخدام اكثر من برنامج واحد من قبل مؤسسات التمويل الاصغر في السودان، الا ان الشرط هو ان تكون كل هذه التطبيقات البرمجية قادرة على استخراج وتوزيع المعلومات المطلوبة بغرض التوحيد والوصول للاداء

القطاعي الشامل. ومن الناحية الفنية ، يسهل فعل هذا، حيث ان اي برنامج يمتلك نظاما "الاستخراج البيانات" يمكنه تحميل البيانات عن طريق تطبيق نظام آخر شائع الاستخدام مثل نظام (Excel).

2. ب. ضمان دور فعال للبنوك في توفير منتجات/خدمات التمويل الاصغر.

تم التخطيط لتنفيذ الأنشطة التالية: أ) دراسة الطلب على خدمات التمويل الاصغر في الاسواق (على المديين القصير والمتوسط)؛ و - ب) توسيع النشاط ليشمل العملاء/ والجماعات المستهدفة (على المديين القصير والمتوسط).

دراسات السوق بشأن الطلب على خدمات التمويل الاصغر. تم اجراؤها في ولاية الخرطوم (بتمويل من منظمة بلاننت فاينانس (PlaNNet Finance) ، والولاية الشمالية بتمويل من الولاية) ، وشمال كردفان (بتمويل من الايفاد) ، وجنوب كردفان (بتمويل من الولاية). واعترافا بأهمية هذه الدراسات في توسيع قطاع التمويل الاصغر ، تحصلت وحدة التمويل الاصغر على اذن من اصحابها لتمكين مؤسسات التمويل الاصغر من الحصول عليها. ومن الممكن تحقيق هذا الغرض على احسن وجه عبر نشرها على موقع الوحدة على الشبكة لتسهيل الحصول عليها. وعلى اية حال ما زال هذا العمل في انتظار التنفيذ. وقد اظهرت المقابلات التي اجريت كجزء من عملية تقييم الاستراتيجية، ان البيانات المضمنة في دراسة السوق هذه لم يتم الانتفاع بها من قبل مؤسسات التمويل الاصغر في الولايات المعنية. والسبب في ذلك غير واضح، وربما يعزى لصعوبة الحصول على الدراسات او اللغة المستخدمة فيها او ببساطة لعدم العلم بوجودها اصلا.

توصية : لا توجد اية مبالغة في تأكيد فائدة دراسات السوق لمؤسسات التمويل الاصغر فيما يتعلق باستهداف اسواق محددة، وفي تطوير المنتجات المطلوبة، اضافة الى استهداف جماعات معينة من العملاء، او انواع معينة من الخدمات. لذلك، ينبغي على وحدة التمويل الاصغر ان تتصل بمؤسسات التمويل الاصغر لتوضح الاخيرة اسباب احجامها عن الإستعانة بهذه الدراسات فيما يتعلق بعملية تقسيم الاسواق المستهدفة وتنمية و/او تنويع المنتجات.

وعادةً ما تطلب وحدة التمويل الاصغر من مؤسسات التمويل الاصغر ، التي تطلب/ او تتقدم بطلب للحصول على الترخيص، ان تضمن ذلك تحليلات شاملة للسوق، و تحديد وضعية مؤسسة التمويل الاصغر ضمن اطار خطة عملها. ويجب تطبيق هذا بصورة اكثر صرامة بالنسبة لمؤسسات التمويل الاصغر الجديدة، بينما يجب ان يطلب من تلك العاملة فعليا ان تقوم بهذا ضمن خطة اعمالها المقدمة بغرض الحصول على التمويل بالجملة من البنك المركزي.

2. ج. انشاء مؤسسات تمويل اصغر غير مصرفية.

وردت الأنشطة التالية الإستراتيجية: أ) البناء على التجربة السودانية السابقة في مجال صناديق توفير البريد لاستعادة ارثها كمؤسسة نموذجية في تيسير تحويل الاموال والادخار الاصغر؛ ب) مراجعة قانون العون الانساني والمادة 51 من قانون بنك السودان وذلك لتمكين المنظمات غير الحكومية من العمل كمؤسسات قانونية في مجال التمويل الاصغر.

تجربة صندوق توفير البريد السودانية. لم ينفذ العمل بعد فيما يتعلق بالبناء على التجربة السابقة لصناديق توفير البريد السودانية للتعلم من ارثها كمؤسسة نموذجية في تيسير التحويلات المالية والادخار صغير الحجم. وترى وحدة التمويل الاصغر ان تلك التجربة البريدية لم تكن ناجحة. ورغم انه ليس من الواضح الكيفية التي توصلوا بها لذلك الرأي، الا انه يظل من المهم الاعتراف بالدروس المهمة التي يمكن استنباطها من نقاط الضعف الملحوظة في التجربة البريدية. وللمزيد من الدراسة اتصلت وحدة التمويل الاصغر ب " صندوق المعاشات" بصفته المالك الجديد لمرفق البريد.

توصية : كما هو منصوص عليه في استراتيجية التمويل الاصغر، فان دراسة مرفق البريد السوداني والدروس المتعلمة منه ينبغي اجراؤها في المدى المتوسط.

مراجعة قانون العون الانساني والمادة 51 من قانون البنك المركزي . بذلت وحدة التمويل الاصغر جهدا كبيرا لمراجعة قانون العون الانساني والمادة 51 من قانون بنك السودان وذلك لتمكين المنظمات غير الحكومية من العمل كمؤسسات قانونية للتمويل الذاتي. ولكن ، وكما تم التطرق اليه سابقا ، فان هذه الخطوة لا ينبغي ان تعيق

توسيع نشاط مؤسسات التمويل الأصغر عبر العمل مع المجموعات الأولية غير الرسمية (وغير المسجلة). و عادة تعمل مؤسسات التمويل الأصغر عبر العالم مع مجموعات غير مسجلة، مثل نموذج غرامين لمجموعات التعاقد. وقد بذلت وحدة التمويل الأصغر جهدا كبيرا للتنسيق مع مفوضية العون الانساني بغرض حل مشكلة المنظمات غير الحكومية المشاركة في التمويل الأصغر. وتم تشكيل لجنة من 7 اعضاء لهذا الغرض (4 من مفوضية العون الانساني، و 2 من وحدة التمويل الأصغر و 1 من البنك المركزي). واعدت مسودة مذكرة تتعلق بتعديل قانون العون الانساني (2006) واللوائح الداخلية وذلك لازالة القيود التي تعرقل مشاركة المنظمات غير الحكومية/ومنظمات المجتمع المحلي في الانشطة الربحية او التجارية. ويعتبر التعديل محاولة للسماح للمنظمات غير الحكومية/ومنظمات المجتمع المدني بالمشاركة في التمويل الأصغر بصورة رسمية، حيث اعدت اللجنة ورقة حول المذكرة التفسيرية التي تسمح بهذا. وهذه بلا شك خطوات ايجابية.

توصية : سيجري المزيد من النقاش في الفصل التالي لعلاقة وحدة التمويل الأصغر بمفوضية العون الانساني والنتائج المترتبة على هذه العلاقة فيما يتعلق بتنمية قطاع التمويل الأصغر .

3. انشاء هيكل اساسي مساند.

بمقتضى استراتيجية التمويل الأصغر، يتطلب تحقيق هذا الهدف انشاء قاعدة مساندة، واطلاق حملة توعية بالتغييرات السياسية، وتنسيق أنشطة التمويل الأصغر، ووضع نقاط مرجعية ومعايير للاداء وبناء القدرات لمؤسسات التمويل الأصغر. والآن سيتم النظر في هذه الخطوات بنفس الترتيب.

3. أ- انشاء قاعدة معلومات تنفيذية مساندة

قاعدة معلومات لقطاع التمويل الأصغر. فيما يتعلق بانشاء قاعدة معلومات مساندة للتمويل الأصغر، يبدو من الواضح ان وحدة التمويل الأصغر قد بذلت بعض الجهود، بدايةً بانشاء قاعدة بياناتها الخاصة التي يجري تحديثها شهريا. وتتضمن معلومات مفصلة عن العملاء (الاسم، مبلغ القرض، نوع المشروع، القروض المستحقة الدفع والبنك/او الفرع الممول). ويقوم كل بنك بتقديم هذه المعلومات بصفة شهرية وفقا لاستمارات معدة من قبل وحدة التمويل الأصغر. وتستخدم قاعدة البيانات من قبل وحدة التمويل الأصغر لاعداد تقاريرها ويمكن الاطلاع عليها من قبل موظفيها فقط ولكن يسمح بتوفير المعلومات ذات الصلة الى مؤسسات التمويل الأصغر عند الطلب. ويمكن الاطلاع على الدراسات التي اجراها البنك المركزي حول التمويل الأصغر في السودان على موقع وحدة التمويل الأصغر على الشبكة: www.Cbos.gov.sd. وقد عملت الوحدة على تشجيع الخبراء على نشر ارائهم في هذا الموقع. علاوة على ذلك، من المزمع نشر دراسات السوق التي اجريت في ست ولايات من ولايات السودان على نفس الموقع. غير ان قاعدة البيانات التي أعدتها الوحدة تتطلب المزيد من التطوير، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بادخال البيانات والتقارير.

توصية : نظرا لاهمية قاعدة البيانات ذات الفائدة الجمة لتنمية قطاع التمويل الأصغر، سيتم تضمين المزيد من المناقشات والتوصيات عن هذا الموضوع في الفصل التالي.

انشاء مكتب استعلامات العملاء. مشروع انشاء مكتب استعلامات العملاء جُودل تنفيذه ليتم على المدى القصير الى المتوسط. ويعتقد شركاء وحدة التمويل الأصغر الذين اجريت معهم المقابلات ان هذا المكتب سيكون عظيم الاثر، حيث ان المعلومات الحالية حول العملاء المتوقعين، المتاحة للبنك المركزي، تغطي فقط العملاء الذين تحصلوا على قروض من البنوك، بما في ذلك عملاء التمويل الأصغر. ولكنها لا تشمل عملاء المؤسسات غير المصرفية الذين تحصلوا على قروض من المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المحلي ووكالات التمويل غير المصرفية الاخرى. وتعتقد وحدة التمويل الأصغر ان مهمة مكتب استعلامات العملاء يمكن اسنادها الى مشروع التأمين التكافلي المقترح، والذي ما زال انشاءه معلقاً. والجدير بالذكر ان مؤسسة التنمية الاجتماعية تخطط لانشاء مكتب لمعلومات العملاء حيث قامت بالفعل باختيار وتدريب بعض الموظفين لهذه المهمة (في جمهورية مصر العربية). وقد شرعت مؤسسة التنمية الاجتماعية ايضا في توفير المعلومات عن العملاء الموجودين في المنطقة الجغرافية التي تغطيها، بناءً على طلب بنك الاسرة المنشأ حديثاً.

توصية : نسبة للفائدة المتوخاة من توفر المعلومات عن العملاء، يوصى بان تطلع وحدة التمويل الأصغر/ومرفق تنمية التمويل الأصغر بتعزيز جهود انشاء مكتب استعلامات العملاء في المدى المتوسط.

3. ب - الدعوة لتغيير السياسات

وفقا لاستراتيجية التمويل الأصغر، تتطلب الدعوة لتغيير السياسات تنفيذ نشاط واحد على المدى القصير، ويتمثل ذلك في تفعيل دور شبكة منظمات التمويل الأصغر الحالية أو إنشاء شبكة جديدة للدعوة للتغييرات المطلوبة في السياسات.

تفعيل دور شبكات التمويل الأصغر. في الوقت الحالي، لا توجد شبكات على الصعيد الوطني للمنظمات المشاركة في أنشطة التمويل الأصغر. غير أنه توجد شبكات على الصعيد الولائي، بالتحديد في الخرطوم والقضارف، ويبدو أنها ما زالت في حاجة للمزيد من بناء القدرات. وأعضاء هذه الشبكات قدراتهم محدودة فيما يتعلق بإدارة التمويل الأصغر، ناهيك عن ذكر الدعوة لتغيير السياسات. وقد أعطى مرفق السودان لتنمية التمويل الأصغر أولى أولوياته لبناء قدرات مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية بهدف تمكينهم من إنشاء شبكات قوية بما فيه الكفاية لتتولى الدعوة لتغيير السياسات.

توصية: ينبغي أن يضع مرفق تنمية التمويل الأصغر بندا واضح التحديد ضمن خطته الخاصة بتنمية القدرات لمعالجة مسألة الشبكات، ودورها المتوخى، وبصورة خاصة علاقاتها المستقبلية مع شركة مرفق تنمية التمويل الأصغر.

3. ج - تنسيق أنشطة التمويل الأصغر

النشاط المخطط للتنفيذ على المدى القصير هو القيام بدراسة نماذج المؤسسات الدولية المظلية. وعلى الرغم من أن هذا النشاط بالتحديد لم ينفذ، فقد تمت معالجته ضمن سياق إنشاء مرفق السودان لتنمية التمويل الأصغر كبديل للمؤسسة المظلية.

توصية: نظرا لأن هناك بعض الخلط، فيما يبدو، بين مهام المنظمات المظلية والمهام التي يضطلع بها مرفق تنمية التمويل الأصغر بالسودان، فسوف يتم معالجة هذه المسألة بتفصيل أكبر في الفصل القادم.

3. د - وضع أسس مرجعية ومعايير للاداء لمؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية:

النشاط الرئيسي المخطط له على المدى القصير، ضمن استراتيجية التمويل الأصغر (خطة العمل)، لانجاز الناتج الرابع من عملية وضع نقاط مرجعية ومعايير للاداء هو: دراسة المتطلبات القانونية اللازمة لإنشاء منظمة تنظيم ذاتي. وقد حُدد ذلك في استراتيجية التمويل الأصغر كمقدمة لإنشاء منظمة التنظيم الذاتي، بصورة فعلية على المدى المتوسط. ورغم أن ذلك لم يُجر أي دراسة بشأن هذه المسألة، فقد ابانت وحدة التمويل الأصغر أنها عقدت اجتماعات تشاورية للتداول حولها. ويتوقع أن يتولى مرفق تنمية التمويل الأصغر (المنشأ حديثاً) الاستمرار في هذا العمل والذي سيركز على تمكين مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية من التقدم نحو إنشاء منظمة تنظيم ذاتي. ولكن قبل أن يحدث هذا، فقد كان النشاط الآخر المخطط له ضمن هذا السياق على المدى المتوسط هو: وضع نقاط مرجعية ومعايير للاداء في القطاع. ويجب تأكيد أن هذا النشاط ضروري لمؤسسات التمويل الأصغر المصرفية وغير المصرفية على حد سواء. لذلك تنطبق التوصية التالية:

توصية:

نظرا للحاجة الماسة لوضع مؤشرات أساسية للاداء لمؤسسات التمويل الأصغر، لا بد أن تتحرك وحدة التمويل الأصغر/ ومرفق تنمية التمويل الأصغر بصورة فورية نحو انجاز هذا النشاط. وفي هذا الصدد، تجدر الإشارة إلى أن صناعة التمويل الأصغر قد سبق أن وضعت حزمة من المعايير المتفق عليها دوليا لتنظيم النشاط والإبلاغ المالي. وهذه المعايير والنقاط المرجعية أيضا تم وضعها عبر المبادرات التي تحظى بمساعدة الجهات المانحة، وقد تم نشرها على موقع السوق المختلطة على الشبكة والذي يمكن الدخول إليه عن طريق عنوان الموقع:

www.cgap.org

لذلك فالمسألة المهمة ليست هي وضع هذه المعايير وإنما وضعها موضع التنفيذ. ولتحقيق ذلك لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

1. توفير تنمية كافية للقدرات في مجال المحاسبة، والتحليل المالي واعداد التقارير لمؤسسات التمويل الاصغر، عبر مبادرات مرفق تنمية التمويل الاصغر والهيئات الاخرى ذات الصلة.
2. تشجيع تقييم الاداء من قبل طرف ثالث، اضافة الى التصنيفات الدولية المعترف بها لمؤسسات التمويل الاصغر مع اعتماد التقارير المترتبة كأحد المعايير الرئيسية لتيسير التمويل "بالجملة" لمؤسسات التمويل الاصغر.
3. ترتيب تقديم خدمات تنمية القدرات وغيرها من الخدمات لمؤسسات التمويل الاصغر بناء على وفائها بمعايير الاداء.

هذه الخطوات ستمكن من اتخاذ قرارات سليمة فيما يتعلق بالتمويل كما ستعين مؤسسات التمويل الاصغر على تحليل وتحسين عملياتها. علاوة على ذلك يتعين وضع وسائل فعالة من حيث التكلفة لقياس الاداء الاجتماعي لمؤسسات التمويل الاصغر التي تتمثل غايتها الرئيسية في الاداء الاجتماعي. ومن ثم يمكن تضمين متابعة الاداء الاجتماعي بصورة منتظمة في نظام قياس الاداء.

3. ه. توفير برامج بناء القدرات لمؤسسات التمويل الاصغر وضع برامج تدريبية تخصصية في مجال التمويل الاصغر لموظفي البنوك

كانت برامج بناء القدرات لموظفي مؤسسات التمويل الاصغر من بين اوائل الانشطة التي نفذتها وحدة التمويل الاصغر خلال السنة الاولى من عملها. وقد تم تغطية هذا الجانب في الجزء المتعلق ب" تعزيز دور مؤسسات التمويل الاصغر ودعم نموها"- الوارد في الاستراتيجية، والرؤية المتوخاة في ذلك الجزء منها. "انشاء هيكل اساسي داعم" ويتمثل ذلك في برامج التمويل الاصغر التخصصية التي ينبغي توفيرها من قبل المؤسسات التعليمية. وفي هذا الخصوص، اتخذ البنك المركزي عبر وحدة التمويل الاصغر التابعة له خطوة رئيسية باتجاه تشجيع هذه المؤسسات لتقديم برامج تعليمية عند تنفيذ خدمات التمويل الاصغر وخصص اعتمادات مالية كبيرة لها. وقد شرعت مؤسسات ذات مستوى عال كأكاديمية الدراسات المصرفية وجامعة الاحفاد وكلية السودان في وضع مناهجها حتى تتمكن من الاستفادة من مبادرة البنك المركزي في هذا الصدد.

تصميم حملات توعية ودورات تدريبية لصانعي السياسات والجهات الحكومية المعنية عند مناقشة هذه المسألة، أشارت وحدة التمويل الاصغر الى التدريب الذي وفرته لمديري البنوك، كصانعي سياسات. وقد اضطلعت الوحدة ايضا بمجهودات مكثفة للتوعية العامة عبر وسائل مختلفة للاتصال وكسب التأييد، منها على سبيل المثال عقد منتديات استشارية شهرية، واجتماعات للتنسيق، وبرامج اذاعية وتلفزيونية، والنشر في الصحف ووسائل كسب التأييد والدعوة الأخرى.

ويمكن التأكيد بان تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر بالسودان قد خلق اهتماما عظيما بالقطاع كأداة ناجعة في الحد من الفقر. غير انه ما زال هناك انطباع لم يتبدد بان التمويل الاصغر مشروع اجتماعي ينبغي ان يقدم بتكلفة زهيدة او مجاناً.

توصية : هناك حاجة ماسة لبذل المزيد من الجهود لتعزيز التوعية بقطاع التمويل الاصغر كمشروع مالي حيوي منوط به ان يلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا مزدوجا. ووصولاً لهذه الغاية، لا بد من تصميم برنامج واضح الملامح للدعوة يستهدف صانعي السياسات والمستفيدين من خدمات التمويل الاصغر كذلك.

الفصل الثاني: اعتبارات إضافية مهمة في تقييم تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر

1- مقدمة

تقوم وحدة التمويل الأصغر بمهام ذات طبيعة مزدوجة، فهي في جانب تعمل كمنظم لقطاع التمويل الأصغر المالي (أى مؤسسات التمويل الأصغر الرسمية) - نسبة لوضعها كوحدة ملحقة ببنك السودان المركزي. وفي الجانب الآخر، هي معنية بخدمة وتنمية مؤسسات التمويل الأصغر بصفة عامة، والرسمية منها (البنوك) بصفة خاصة. واستناداً على هذه المهام فإن عمل الوحدة بالتالي يغطي كل القطر، فهي تدعو الى استقطاب مساهمات كل أصحاب المصلحة في توفير احتياجات القطاع، وتقديم وتيسير الخدمات المالية - وفي بعض الحالات - تيسير الحصول على الخدمات غير المالية، وأخيراً استهداف الشرائح المتعددة لصغار المستثمرين النشطين اقتصادياً في السودان.

من التطورات المهمة الحديثة في مجال التمويل الأصغر إنشاء "مرفق تنمية التمويل الأصغر" في السودان ضمن مشروع بنفس المسمى (يرجى مراجعة الصندوق في الفصل الأول من هذا التقرير)،¹³ كشركة فيها تمثيل متوازن لأصحاب المصلحة على مستوى مجلس الإدارة. ويمكن، بدرجة معقولة، أن يؤدي هذا المرفق دور منظمة مظللة في السودان مع التركيز في عملها على مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية. ونظراً لذلك فإن العلاقة بين وحدة التمويل الأصغر ومرفق تنمية التمويل الأصغر تمثل محوراً مهماً ساهم في دعم نمو القطاع، أو على العكس، الحد من نموه. وسوف تتم مناقشة هذا الموضوع في جزء منفصل من هذا التقرير، وفيه عرض للتوصيات المتعلقة بالأدوار المقترحة لكل من وحدة التمويل الأصغر ومرفق تنمية التمويل الأصغر وفرص التعاون بينهما.

وبجانب علاقة وحدة التمويل الأصغر بمرفق تنمية التمويل الأصغر، فإن من أهم الاحتياجات التي وردت في الإستراتيجية بناء قاعدة بيانات ضافية عن أداء قطاع التمويل الأصغر، تُجدد وتُحدث باستمرار، وتكون متاحة لاستخدامها كأداة لاتخاذ القرارات من قبل متخذي القرار وذوى الصلة من أصحاب المصلحة الآخرين. ومن حيث المبدأ، يمكن تعريف التمويل الأصغر - أو بدقة أكثر - إصدار القروض الأصغر - بأنه إقراض "مبنى على المعلومات" في مقابل الإقراض "المبنى على الضمانات" الذي تقدمه المؤسسات المالية الرسمية بصورة واسعة. ويعنى هذا أن كمية المعلومات المطلوب توفيرها كبيرة جداً، وتتطلب تحديثاً متواصلاً لها، وبأقل قدر من الأخطاء البشرية، مما يشير الى الضرورة الملحة لتوفير هذه المعلومات عبر نظام آلي يعنى بجمعها وتحليلها ونشرها.

وأخيراً، فإن موضوع توفير وحدة التمويل الأصغر لمال التمويل لعدد من المؤسسات ستنم مناقشته من وجهة نظر ترشيد المعاملات بحيث لا تسبب ضرراً لصناعة التمويل الأصغر، خاصة في الجانب المتعلق بحساب وتخصيص الدعم للتمويل.

ينبغي استصحاب كل هذه الموضوعات والاعتبارات عند استعراض انجازات الوحدة. وبجانب هذه الموضوعات، فإن للوحدة مسئولية قومية - تقع في قلب جهودها - وهي مهمة تطوير القطاعات وخلق فرص للعمل. وينبغي أن يمثل هذا الاعتبار وحده ثقلأ في جهود الوحدة المتصلة بمتابعة تنفيذ مكونات الإستراتيجية، وتصميم نظام للمتابعة والتقييم.

ستركز الأجزاء التالية من هذا التقرير على موضوعات محددة، تمت الإشارة إليها أعلاه، و تعتبر ذات أهمية حاسمة في تنمية قطاع التمويل الأصغر. وستبنى هذه الأجزاء على النتائج التي تم استخلاصها في الفصل الأول، وعلى مرحلة العمل المكتبي، والبحث الميداني الذي أجرى بغرض استخلاص الدروس، والإشارة الى المجالات التي تتطلب المعالجة في السنوات القادمة من فترة تنفيذ الإستراتيجية.

2- العلاقة بين بنك السودان المركزي ومؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية

¹³ 1 في الربع الثالث من عام 2008

ينبغي أن يتم تناول موضوع العلاقة بين بنك السودان المركزي ومؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية بحرص شديد، لما لهذه العلاقة من تبعات وانعكاسات على توسع قطاع التمويل الأصغر. وبتعبير أكثر تحديداً، ينبغي أن تُعرف ولاية البنك المركزي على مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية بصورة واضحة، حتى لا تتداخل أو تتعارض مع سلطات الجهات التنظيمية أو الإشرافية الأخرى المعنية بهذه المؤسسات. وتتبع أهمية هذه النقطة من أن على المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمعات المحلية، ومجموعات العون الذاتي، أن توفى بمتطلبات الجهة التي تشرف عليها. وتقتضى الحكمة هنا أن تبنى وحدة التمويل الأصغر في بنك السودان المركزي عملياً علاقاتها مع مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية على أساس تحقيق المكاسب للطرفين. ومن المعروف أن التمويل الأصغر هو نشاط تمارسه طائفة واسعة من المؤسسات المتنوعة، بهدف ضمان توسيع الانتشار والوصول إلى المجتمعات المهمشة والفقيرة. ولذا فإن بنك السودان المركزي – ممثلاً في وحدة التمويل الأصغر – تتوفر له إمكانية عالية لتيسير عمل مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية، للدرجة التي يمكن أن تجعل هذه المؤسسات تختار طوعاً الالتزام بمعايير الأداء التي يضعها البنك المركزي. وعليه لا بد أن تكون هذه المعايير قليلة ومرنة إذ أن هذه المؤسسات – بحكم طبيعتها - لا تحتفظ بودائع للعملاء (أو لديها ودائع قليلة). وقد أمنت إستراتيجية التمويل الأصغر على أهمية دور المؤسسات غير المصرفية في توسيع دائرة قطاع التمويل الأصغر، ومن الإيجابيات الرئيسية لمثل هذه السياسة، أنها ستشكل حافزاً لوحدة التمويل الأصغر لتعميق الأسواق المالية نسبة لمساهمتها ولجذب مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية نحو شكل مؤسسي أكثر رسمية. ويمكن أن يشكل توسع فرص الحصول على التمويل¹⁴، أو الدعم الموجه لبناء قدراتها وهيكلها المؤسسية، حافزاً لمؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية.

2-1 العلاقة بين وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الإنساني

تشكل العلاقة التي نشأت بين وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الإنساني – التي تشرف على المنظمات غير الحكومية - تطوراً مهماً صاحب تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر، يمكن أن يساهم في حيوية هذا القطاع في السودان. ولتحقيق ذلك، بادرت الوحدة بتنسيق جهودها مع جهود المفوضية في شكل منظم من خلال لجنة مشتركة من سبعة أعضاء، جمعت في عضويتها ممثلين للبنك المركزي (عضو واحد)، ووحدة التمويل الأصغر (عضوان)، ومفوضية العون الإنساني (أربعة أعضاء). وكما، أوضحنا في الفصل السابق، فإن أول مخرجات هذه اللجنة كانت مشروع مذكرة لتعديل قانون العون الإنساني لعام 2006 واللوائح المصاحبة له، بجانب إعداد مذكرة توضيحية تسمح للمنظمات غير الحكومية بممارسة التمويل الأصغر.

وبينما تشير كل هذه التطورات إلى التزام كل من البنك المركزي والمفوضية بدعم تنمية التمويل الأصغر، إلا أن الحرص يتطلب التأكد من استمرار الأثر الإيجابي لهذه الجهود. وفي هذا السياق، تجدر الإشارة إلى ملاحظتين :

(1) لم تتضمن اللجنة المشتركة ، المكونة من وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الإنساني ، أي تمثيل من المنظمات غير الحكومية أو أي من منظمات المجتمع المدني؛

(2) أن "الممارسات الأفضل" للتمويل الأصغر تسعى باستمرار إلى تحقيق توازن بين الحاجة إلى بعض التنظيم لقطاع التمويل الأصغر و"الاندفاع نحو التنظيم"، وقد برهنت التجارب على أن "الإفراط في التنظيم" يؤدي إلى نتائج عكسية تضر بصناعة التمويل الأصغر. واستناداً على هذا ينبغي أخذ المحاذير التالية في الحسبان أثناء مواصلة التعاون بين وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الإنساني:

أ- الموضوع الرئيسي في قانون مفوضية العون الإنساني الذي يحد من قدرة المنظمات غير الحكومية في تنشيط عملها في مجال التمويل الأصغر يتعلق بالبند الذي يمنع هذه المنظمات من ممارسة أي أنشطة تحقق ربحاً. وفي هذا الصدد – عند مناقشة موضوع اشتغال المنظمات غير الحكومية بالتمويل الأصغر - لا بد من التمييز بوضوح بين مفهومي "تحقيق الربح" و "تجميع الفائض". ومن المعروف جداً أن تكاليف تقديم الخدمات المالية واسترداد التمويل في التمويل الأصغر عالية بالمقارنة مع عمليات التمويل العادية الأخرى، هذا بالإضافة إلى أن ملامح المخاطر المرتبطة بعملاء التمويل الأصغر أكثر من نظرائهم في التمويل التقليدي. لذا فإن مؤسسات التمويل الأصغر – والمنظمات غير الحكومية بصفة خاصة – تحتاج، بصفة عامة، إلى تحقيق دخل كافٍ يمكنها من مقابلة هذه التكاليف والمخاطر، وفي نفس الوقت يسمح لها بهامش رأسمال يمكنها من توسيع خدماتها التي تمكنها بالتالي من تحقيق أهدافها الاجتماعية؛

¹⁴ المبني على معايير محددة متعلقة بالأداء وإعداد التقارير

ب- ينبغي رسم حدود واضحة لدور كل طرف ومسئوليته، حتى لا يتولد لدى المنظمات غير الحكومية انطباع بأنها أصبحت تحت مظلة قوانين بنك السودان ولوائحه. وعليه ينبغي أن يكون دور اللجنة المشتركة بين البنك المركزي والمفوضية هو تيسير تبادل المعلومات، وحل المشكلات وتقديم الدعم للمنظمات التطوعية التي تمارس التمويل الأصغر وليس وضع القيود عليها؛ ولكن للقيام بهذا الدور بفعالية يجب على الوحدة إشراك المعنيين بالأمر أي المنظمات غير الحكومية في اللجنة المشتركة بينها وبين مفوضية العون الإنساني.

ت- بمرور الوقت، يُخشى أن تتحول نظرة المنظمات غير الحكومية الى اللجنة الى رؤيتها على أساس أنها منظم للقطاع وآلية مراقبة، أكثر من كونها مروج لتنمية القطاع - وهو غرضها الرئيسي. وسوف يكون لهذا مردوداً سلبياً على قطاع التمويل الأصغر، إذ أنه من المعروف جداً أن الابتكارات في تقديم خدمات التمويل الأصغر، وكذلك الكفاءة في توصيل هذه الخدمات، جاءت أصلاً من مبادرات المجتمعات المحلية والمنظمات الأهلية (مثل المنظمات التطوعية غير الحكومية)، التي قدمت دروساً قيمة ونماذج جيدة شجعت القطاع المصرفي على الدخول في هذا المجال. وتجدر الإشارة هنا الى أن إستراتيجية التمويل الأصغر قد اقترحت إسناد مهمة تنظيم أنشطة المنظمات غير الحكومية الى "منظمة تنظيم ذاتي" وليس الى جهة حكومية؛

ث- توجد عدة نماذج لوظائف التنظيم الذاتي يُمكن للجنة الاطلاع عليها والاستعانة بها كمرشد لتوسيع مجال وظائفها حتى يصبح عملها مكملاً لتنظيم القطاع، أكثر من النظر إليها كبديل للشكل التنظيمي الذي اقترحتة الإستراتيجية. وهناك تقرير متاح، باللغة العربية، يمكن الاطلاع عليه في موقع سنابل (شبكة منظمات التمويل العربية) يقدم نماذجاً لمنظمات التنظيم الذاتي، وهو عبارة عن دراسة شاملة أعدت عن منظمات التنظيم الذاتي، ضمن البحوث المساندة، التي سبقت إعداد إستراتيجية التمويل الأصغر في جمهورية مصر العربية. والنماذج التي قُدمت في التقرير المشار إليه نماذج عالمية يمكن أن تشكل مرجعية جيدة للمناقشة.

3- "مرفق تنمية التمويل الأصغر" كمنظمة مظلية وعلاقته بوحدة التمويل الأصغر

أوضحت إدارة المرفق، خلال المقابلة التي تمت في إطار إعداد هذا التقرير الخاص بتقييم تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر، أن أحد الأدوار المتوقع أن يضطلع بها المرفق هو قيامه بدور منظمة مظلية. ولمناقشة هذا الموضوع في الإطار السوداني للتمويل الأصغر، دون الحاجة الى محاولة تكرار ما ورد في البحوث المتوفرة الخاصة بأفضل الممارسات في مجال عمل المنظمات المظلية¹⁵ يمكن أخذ العناصر التالية في الاعتبار:

أ- بالنسبة لتعريف معنى "المنظمة المظلية"، يمكن الرجوع الى التعريف الذي أورده "المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء" ¹⁶ الذي يصف المنظمة المظلية بأنها "منظمة من الفئة الثانية، أو منظمة جملة، توفر الأموال (منح، قروض، ضمانات) لمؤسسات تمويل أصغر متعددة، في قطر معين، أو إقليم. ويمكن أن توفر الأموال مصحوبة - أو غير مصحوبة - بخدمات دعم فني". ويشير هذا التعريف الى الدور الرئيسي الذي تلعبه المنظمة المظلية كميسر لحصول مؤسسات التمويل الأصغر على التمويل، على الصعيد المؤسسي، الذي يمكن أن تصاحبه خدمات فنية مساندة، أو لا تصاحبه. وبالإضافة لهذا، فإن التعريف لم يفضل كياناً قانونياً (منظمة غير حكومية، شركة، مؤسسة شبه حكومية) على الآخر، بل ترك ذلك ليحدد على الصعيد القطري، وعلى ضوء البيئة القانونية السائدة في القطر المعنى. وفي حالة السودان، فإن المنظمة المظلية المتصورة، التي يمثلها حالياً مرفق تنمية التمويل الأصغر، قد تم تسجيلها كشركة ذات مسؤولية محدودة (كما ورد في المقابلة التي أجريت مع إدارة المرفق). واستناداً على هذا يمكن طرح التوصيات التالية:

■ ينبغي بذل جهد خاص، في منتصف عمر مشروع مرفق تنمية التمويل الأصغر، لتقييم خدمات المرفق في مقابل الخدمات التي تقدمها وحدة التمويل الأصغر، خاصة فيما يتعلق

¹⁵ أورد مرفق تنمية التمويل الأصغر أن هناك جزءاً خاصاً بنموذج للمنظمات المظلية أعد، أو يجري إعداده، ضمن ولاية المرفق وخطته

¹⁶ موجز المانحين رقم 5، يوليو 2002، موقع المجموعة في الشبكة العنكبوتية

بدور تيسير الحصول على التمويل. وبينما بدأت الوحدة عملها بتوفير التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر، كانت هذه المؤسسات تتصور أن المرفق (المظلة) سيقوم بهذا الدور. وفي إطار تحديد أدوار كل من وحدة التمويل الأصغر (التي توفر التمويل لمؤسسات التمويل الرسمية – البنوك)، ومرفق تنمية التمويل الأصغر (الذي يوفر التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر غير الرسمية)، ينبغي تنسيق الجهود للتأكد من تطبيق مؤشرات الأداء المعيارية؛

■ وهناك موضوع آخر مهم، يجب أخذه في الاعتبار، في تقييم منتصف المدة لمرفق تنمية التمويل الأصغر، وهو مدى قدرة المرفق (باعتبار طبيعته الربحية) على استقطاب الموارد من الوكالات الدولية ومجتمع المانحين. وينبغي أن تمثل الإجابة على هذا السؤال هادياً لاتخاذ القرار المناسب بشأن المحافظة على الكيان القانوني الحالي (شركة ذات مسؤولية محدودة) أو مراجعته. وتجدر الإشارة هنا إلى أن تسجيل المرفق كشركة ربحية ربما يحوله مستقبلاً إلى مؤسسة تمويل أصغر عادية لا تستطيع تعبئة الموارد أو توفير الدعم الفني للقطاع ككل.

■ وهناك موضوع رئيسي آخر ينبغي أخذه كذلك في الاعتبار، وهو حاجة الوحدة نفسها لتحديد دورها بصورة أكثر دقة، في مقابل وجود وإنشاء منظمة مظلية، خاصة إذا تضمنت مهام تلك المنظمة تقديم الخدمات الفنية. وفي كل الأحوال، عند تحديد دور كل من الوحدة والمرفق – وباعتبار أن المرفق سيقوم بدور المنظمة المظلية – لا بد من استصحاب وتذكر أفضل الممارسات في مجال التمويل الأصغر. وفي هذه الممارسات الأفضل هناك تفضيل واضح لأن تخرج مثل هذه المؤسسات المظلية من قبضة الحكومة ويفضل أن تكون مستقلة تماماً، ويعنى ذلك كذلك عدم تشجيع التمثيل الحكومي في مجالس إدارتها. وهذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي ينبغي تحليلها واتخاذ القرار بشأنها عند إعداد تقييم منتصف المدة لمرفق تنمية التمويل الأصغر. وعلى ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، لا بد من اتخاذ القرار الأمثل بشأن الدور المستقبلي لوحدة التمويل الأصغر، وحجمها و وظائفها في مقابل مرفق تنمية التمويل الأصغر.

ب- ينبغي أن تكون المنظمة المظلية ارتباً شرعياً لمشروع مرفق تنمية التمويل الأصغر، وربما تكون هي السبب الرئيسي وراء إنشاء المرفق كشركة ذات مسؤولية محدودة، لإدخالها ضمن الإطار القانوني السائد منذ البداية. ولكن لا بد من النظر بعين الاعتبار إلى الموضوعات المتعلقة بالتمثيل المتوازن، والاستدامة المالية والمؤسسية، عند إعداد الخطط المفصلة للمرفق والمتعلقة بهيكل المنظمة المظلية وعملياتها.

■ فيما يختص بالتمثيل، فإن مجلس إدارة المرفق يضم في عضويته ممثلين للحكومة وهذا طبيعي نسبة لملكية الحكومة للمرفق. وفي أدبيات أفضل الممارسات في التمويل الأصغر، لا تعتبر ملكية الحكومة الكاملة والتمثيل الكامل لها في مجلس إدارة المنظمة المظلية عنصراً إيجابياً، ويرجع السبب في ذلك إلى إمكانية تسييس قرارات عمل المنظمة. ويُخشى من أن يشكل مثل هذا التسييس ضغطاً على المنظمة المظلية للتساهل في تطبيق معاييرها بهدف تسريع ضخ الأموال لمؤسسات التمويل الأصغر. وفي السودان، ومع تنامي الالتزام السياسي بتوسيع تغطية خدمات التمويل الأصغر لتشمل كل القطر، يُخشى أن يحدث ذلك مردوداً سلباً بالنسبة لاستدامة مثل هذه الخدمات. ولذا لا بد من مراجعة ملكية الحكومة للمظلة (أسهم)، ومشاركتها في مجلس إدارتها، بحذر شديد عند إجراء تقييم منتصف المدة. والخيار الأفضل في مثل هذا الموضوع هو الحد الأدنى من مشاركة الحكومة في عمل المنظمة، بهدف التأكد من عدم تأثيرها على قرارات مجلس الإدارة. وفي هذا الصدد لا بد أن يكون لمجلس الإدارة مرشداً يحدد مهامه، ومرجعيات لجانه الفرعية (لجنة خدمات فنية، لجنة للمالية واستقطاب الدعم، الخ.)، ويوضح اتفاق وتفهم أعضاء المجلس بشأن إدارته (المخصصات وخلافه). وينبغي أن يتركز دور الحكومة، التي تمثلها وحدة التمويل الأصغر (أو مثل لبنك السودان المركزي في حالة حل الوحدة)، في التأكد من جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة المظلية وفي أنها تعمل بفاعلية على دعم مؤسسات التمويل الأصغر؛

■ وفيما يتعلق بالاستدامة المؤسسية، فإن المظلة يجب أن تُبنى على أرضية صلبة، تحد من الإفراط في سيطرة الحكومة عليها، وتتيح لها فرص التعامل مع أطراف متنوعة من العاملين

فى مجال التمويل الأصغر، وتمكنها من إدارة شئون مؤسسات التمويل الأصغر، التى تعمل معها، بكفاءة. ولتحقيق هذا، لابد أن يكون لمشروع مرفق تنمية التمويل الأصغر "خطة خروج" يوضح فيها تخلق الحكومة (بنك السودان المركزى أو خلافه) تدريجياً عن دورها فى ملكية كل أو غالبية أسهم المرفق. وبحلول موعد تقييم نصف المدة للمشروع، لابد أن يكون للمرفق رؤية أوضح بشأن مستقبل أداء الشركة وكيفية تحقيق استدامة عملها. وينبغى أن تصاحب هذا أيضاً - قبل نهاية مدة المشروع - تنبؤات مالية للمرفق، توفر أساساً معقولاً لتقدير صافى قيمة الشركة فى ذلك التاريخ. وسوف تمكن مثل هذه التنبؤات المالية الحكومة من أن تناقش وتفكر بصورة عملية فى بيع أسهمها فى نهاية عمر المشروع؛

■ وبشأن تحقيق الاستدامة المالية، ينبغى أن يكون للمنظمة المظلية خطة تشغيلية جيدة الإعداد، توضح قدرتها على تغطية تكاليفها وتحقيق عائد ايجابى على أصولها، الى ما بعد عمر مشروع المرفق الحالى. ومن مصادر الدخل المتوقعة يُمكن ذكر العائد من تسهيل حصول مؤسسات التمويل الأصغر على التمويل (عن طريق المضاربة و/أو المشاركة)، والدخل الذى تحققه من تقديم الخدمات الفنية، والدخل من بعض المشروعات الخاصة (مثل مكتب الاستعلام الائتماني). وسوف يشكل نجاح مرفق تنمية التمويل الأصغر فى توفير الخدمات التى يحتاج لها القطاع، وفى تحقيق قيمة مضافة له، معلماً بارزاً يمكن من الحكم على استدامته، ومن وضع خطط لعمله بعد انتهاء عمر المشروع.

ت- ينبغى أن تُحدد مهام المنظمة المظلية وفق المتطلبات العملية لتنمية قطاع التمويل الأصغر. ويمكن تقديم عدد من الأمثلة لهذه المهام، مثل ملكية وإدارة قاعدة المعلومات، بما فى ذلك مكتب الاستعلام الائتماني، تيسير عمليات تقييم وتصنيف مؤسسات التمويل الأصغر بواسطة المؤسسات المعروفة عالمياً، تيسير الحصول على التمويل المبنى على معايير واضحة وشفافة، الخ. ويمثل تعدد وظائف وأدوار المنظمة المظلية المرشد الرئيسى لاتخاذ القرار بشأن التفاصيل المتعلقة بممارسات حاكميتها وهياكلها الإدارية.

4- تأسيس وتفعيل قاعدة بيانات داعمة

أنشأت وحدة التمويل الأصغر، بمبادرة منها، قاعدة بيانات يديرها اثنان من موظفيها. و قاعدة البيانات تمثل العمود الفقري لتنمية القطاع، وينبغى النظر إليها على هذا الأساس. ولتحقيق تنمية واستدامة قاعدة البيانات ينبغى أن تؤخذ العناصر التالية فى الاعتبار:

- أ- أن تُصمم بشكل يسهل استخدامها؛
- ب- أن تكون متاحة لشبكة واسعة من المستخدمين (داخل وخارج السودان)؛
- ت- أن يكون الحصول على البيانات منها مجاناً فى مراحل تنفيذها الأولية ومراسل اختبارها، ثم بعد ذلك يمكن تقاضى رسوم عليها كمصدر دخل للصرف على إدارتها وتحديثها؛
- ث- يمكن أن تتضمن قاعدة البيانات نموذجاً للاستعلام الائتماني؛ أى بمعنى آخر "مكتب استعلام ائتماني". وربط قاعدة البيانات بمكتب الاستعلام سيساعد بصفة عامة على إتاحة الفرصة للاطلاع على قاعدة البيانات بشكل متكرر، وسيدعم حجة تقاضى رسوم على استخدامها.
- ج- ومنذ الآن، ينبغى أن تفكر الوحدة منذ وقت مبكر- بالتنسيق مع المرفق - فى "من سيمتلك قاعدة البيانات بعد نهاية المشروع؟". ويجب أن تسند مهام قاعدة البيانات ومكتب الاستعلام الائتماني الى مؤسسة مستقلة، محمية بالقانون، وفى نفس الوقت تكون محكومة بقواعد تنظيمية احترازية تضمن مساءلتها، وتضمن عناصر تبادل المعلومات المتعلقة بحماية الزبون، بجانب عدم الإفراط فى فرض الرسوم على الاستفسارات.
- ح- وعلى ضوء كمية المعلومات التى توفرها مؤسسات التمويل الأصغر، يمكن إنشاء نظام لتبادل البيانات المجهزة ألياً بصورة روتينية، للحد الممكن تحقيقه، بين وحدة التمويل الأصغر ومؤسسات التمويل الأصغر العاملة فى السودان (البنوك والمؤسسات غير المصرفية)، لتضمن المؤشرات الرئيسية لمحافظ التمويل، فى الوقت المناسب، و بصورة تُسهل استعمالها.

فى المستقبل، ستشكل مدخلات قاعدة البيانات أهمية قصوى فى متابعة تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر، نظراً للأسباب التالية:

أ) تشكل مهمة التقاط وتسجيل البيانات الخطوة الأولى لعملية تحليل البيانات التي تُجمع (نمو الحافظات، ومدى الانتشار والوصول لمجموعات محددة مثل النساء عائلات الأسر، ومؤشرات جودة الحافظات – وبشكل رئيسي نسبة الحافظات المعرضة للخطر، ونسبة تكلفة التشغيل، وإنتاجية ضباط الائتمان، بجانب المؤشرات الأخرى ذات الصلة). وسوف يساعد تحليل البيانات التي تجمعها وحدة التمويل الأصغر على استخلاص الدروس من عملية التنفيذ، وربما يجعلها ذلك تعيد توجيه الموارد المالية والفنية بما يساهم في تحقيق أثر أفضل.

ب) سوف يوفر تحليل البيانات فرصاً عديدة لربط انجازات الوحدة بالأهداف الرئيسية للاستراتيجية، وربطها كذلك بالمؤشرات الأخرى التي يرى بنك السودان المركزي أن متابعتها مهمة وحيوية.

5- تحفيز البنوك لتنشيط مشاركتها في عمليات التمويل الأصغر

أوضح الفصل السابق أن مشاركة البنوك في عمليات التمويل الأصغر ما زالت ضعيفة، إذ لا يزال عدد منها ينجز عمليات التمويل الأصغر بنفس الطريقة التقليدية التي تطبقها في أنواع التمويلات الأخرى (أى مكتئباً بدل العمل الميداني). ويعنى هذا أن البنوك التي تمارس التمويل الأصغر غير مدركة للجدوى العملية لهذا النشاط، أو غير راغبة في تغيير الثقافة السائدة فيها بالقدر الذى يشجع دخولها عملياً في عمليات تقديم خدمات التمويل الأصغر.

وقد أكدت وحدة التمويل الأصغر، في مناسبات عدة، على أهمية إعداد خطة تشغيلية للبنوك التي تطلب الترخيص للعمل في التمويل الأصغر، أو تلك التي ترغب في الاستفادة من تمويل الجملة الذى يقدمه بنك السودان المركزي. وبالإضافة لهذا أعدت الوحدة قاعدة بيانات معقولة للبحث (دراسات السوق في أربع ولايات) تحتوى على المعلومات المطلوبة التي تساعد كل من المؤسسات المشاركة – أو التي يحتتمل أن تشارك - في مشروع التمويل الأصغر، على إعداد خطة تشغيلية جيدة. لذا فان الظروف أصبحت مواتية لأن تكون لكل من هذه المؤسسات خطة تشغيلية مفيدة، تحتوى على جزء مهم يحلل رؤيتها وتوجهاتها الإستراتيجية المتعلقة بالتمويل الأصغر. ولكي توضح هذه المؤسسات خططها بشأن كيفية تقديم خدماتها وتوسيعها (ويشمل ذلك خطتها المالية المفصلة)، لا بد أن تغطى خططها التشغيلية النواحي الخاصة بتجزئة السوق (تحليل السوق حسب القطاعات)، والميزات التنافسية، وإستراتيجية التسويق، وتصنيف وتسمية المنتجات، وإستراتيجية البيع. وتوضيح هذه العناصر في الخطة التشغيلية سيساعد المؤسسة المعنية على تأكيد جديتها في التعامل مع التمويل الأصغر، كما سيساعد أيضاً وحدة التمويل الأصغر على ترشيد عملية اختيار الشركاء المنفذين.

وبجانب الصعيد الاستراتيجي المتعلق بقبول متخذى القرار في البنوك للفكرة، فهناك حاجة ملحة لبذل جهد مكثف لإقناع الإدارات التشغيلية في هذه البنوك بمزايا التمويل الأصغر وأهمية تنفيذ عملياته وفق أفضل الممارسات العالمية. وفى المقام الأول، ينبغى أن يُعامل الموظفون المكلفون بعمليات التمويل الأصغر معاملة تختلف عن رصفانهم فيما يتصل بساعات العمل (أن يمضوا على الأقل 70% من وقتهم في العمل الميداني)، ونظام التحفيز. ووفقاً لأفضل الممارسات العالمية في مجال التمويل الأصغر، فان الجزء الأكبر من مرتبات واستحقاقات ضباط التسليف والمدراء الميدانيين يعتمد على انجازاتهم في مجالات "توسيع الخدمة" و "المحافظة على الزبائن" و "جودة حافظة القروض". وموضوع التحفيز مبنى في الأساس على "كمية" المعاملات، أكثر من "حجم الحافظة"، وذلك لأن متوسط المعاملة في التمويل الأصغر أقل بكثير من نظيراتها في الإقراض المصرفى العادى. ويخشى أنه إذا تمت معاملة العاملين في التمويل الأصغر مثل بقية العاملين في النشاط المصرفى العادى، فان ذلك ربما ينعكس سلباً على عمليات توسيع خدمات التمويل الأصغر. وينبغى أن يتضمن مشروع التحفيز حوافز غير مالية مثل المنح، الترشيح للمشاركة في الزيارات التبادلية، والتكريم من الشخصيات العامة، الخ.

لإلقاء المزيد من الضوء على فكرة كيفية إدراج وتنشيط التمويل الأصغر ضمن هياكل البنوك القائمة، يمكن – على سبيل المثال – استعراض تجربة بنك القاهرة وبنك مصر. فقد بدأت التجربة في هذين البنكين بتكثيف التركيز على إقناع أعضاء مجلسى إدارة البنكين بقبول وتبنى فكرة التمويل الأصغر. والخطوة التالية كانت تعيين "نصير" للتمويل الأصغر فى كل منهما. ويجب أن يحظى هذا النصير بمصداقية لدى مجلس إدارة البنك وأن تُتاح له فرصة التواصل مع المجلس لكي يتمكن من حل المشكلات التي تعترض المشروع ومن توفير متطلباته، فى إطار الهرم التنظيمى للبنك. أما الخطوة التالية فكانت برنامجاً، أعد بعناية، لتعريف القيادات العليا والوسيطه فى هذين البنكين بأفضل الممارسات العالمية فى التمويل الأصغر. وعادة ينبغى أن ينتهى تسلسل مثل هذه الأنشطة بصياغة رؤية ورسالة للبنك الراغب فى الدخول فى أنشطة التمويل الأصغر. وفى النهاية تودى مثل هذه الأنشطة الى تيسير جهود بناء قدرات الموظفين وتفعيل/تنشيط عمليات التمويل الأصغر فى البنك المعنى. ويمكن

أن نستخلص من هذين المثالين، أن على وحدة التمويل الأصغر، وبمساعدة مرفق تنمية التمويل الأصغر، أن تعد برنامجاً مماثلاً موجهاً لمجالس الإدارات، والإدارات العليا، في البنوك المستهدفة والطلب من كل بنك أن يسمي/يعين "نصييراً" للتمويل الأصغر، يحظى بمصداقية لدى البنك، ويكون له اتصالاً مباشراً بالإدارة العليا للبنك وبمجلس الإدارة، ليقود نشاط التمويل الأصغر، و ليصبح في المستقبل المنسق/مركز الاتصال بين البنك ووحدة التمويل الأصغر في البنك المركزي.

5-1 سقف هامش الربح في عمليات التمويل الأصغر (المرابحة)

يجب أن يعاد النظر بحذر في سياسة تحديد سقف لهامش المربحة في التمويلات الصغيرة، وذلك بهدف خلق موازنة بين المزايا والعيوب المرتبطة بهذه السياسة. والنقاط التالية يمكن أن توضح المجالات المحتملة لتعظيم الفائدة من الأموال/الإعانات المقدمة لدعم قطاع التمويل الأصغر، وللتقليل - بأكبر قدر ممكن - من الأضرار الجانبية التي يمكن أن تظهر:

- أ- جرت العادة أن تتلقى صناعة التمويل الأصغر دعماً بغرض التوسع؛ وحتى أشهر التجارب في هذه الصناعة مثل مؤسسة قرامين¹⁷ قد بنت قاعدة رأسمالها/قاعدتها المالية، بدرجة كبيرة، على المنح، إذ أن المصدر الرئيسي للتمويل الذي بدأت به هذه المؤسسة، والذي مكنها من إعادة التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم، كان - ولا يزال - من منح مشروطة (حوالي 95 %) و/أو منح غير مشروطة جزئياً. ولكن هذه المؤسسة ظلت تستخدم أموال المنح في تعبئة/استقطاب الموارد من أجل زيادة فرص مؤسسات التمويل الأصغر الجادة في الحصول على الخدمات الائتمانية. وقد بُنى مشروع قرامين الخاص بتمويل هذه المؤسسات على أساس مؤشرات الأداء المرتبطة بالسوق. وينطبق ذلك على الإفراض المباشر، بالإضافة إلى الرسوم الخاصة بإصدار ضمان لبنك محلي لتوفير الموارد المالية لمؤسسة تمويل أصغر. وهكذا يتضح أن المنح المقدمة لقرامين تُستغل في تعبئة الموارد وفي توسيع التغطية ولا يتم تحويلها إلى مؤسسات التمويل الأصغر أو زبائنها من العملاء. ويمكن الاستفادة من هذه التجربة مستقبلاً عند طرح موضوع تمويل مؤسسات التمويل الأصغر في السودان.
- ب- جرت العادة في الممارسات المثلثة للتمويل الأصغر في العالم أن لا يُقبل التدخل في تحديد سعر الفائدة على القروض (في السودان تتم المعاملات على أساس هامش الربح أو تكلفة التمويل)، أو رسم سياسة لمؤسسة تمويل أصغر، حتى وإن كان ذلك بهدف دعم توفير الخدمات المالية للقراء النشطين اقتصادياً، وذلك لأسباب عدة، منها على سبيل المثال:

- إن تحديد سقف لهامش الربح أو تكلفة التمويل لن يشجع مؤسسات التمويل الأصغر على الدخول/التوسع في هذا النشاط، خاصة في ظل تكلفة العالية للعمالة في هذه المؤسسات؛
- إن أي دعم يُعلن ويعرفه الجميع سيساهم في ربط مفهوم التمويل الأصغر بالصدقة، وبالتالي ربما يؤثر سلباً على مقدرة مؤسسات التمويل الأصغر على استرداد ديونها على الزبائن؛
- إن الحد من قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على تحقيق عائد جاذب من حافظة التمويل الأصغر، سيؤدي إلى خلق معضلات على صعيد حاكمية هذه المؤسسات وإدارتها؛ ففي مستوى الحاكمية، سينظر بعض أعضاء مجالس الإدارات إلى نشاط التمويل الأصغر كله على أساس أنه نشاط أملهته الإرادة السياسية، وبالتالي لا يقدمون له الدعم أو يحسون بملكيتهم. وفي الجانب التشغيلي، فإن مؤسسة التمويل الأصغر لن تتمكن من تحقيق دخل كافٍ يمكنها من توظيف كوادر جيدة، أو إبقائها، كما أنها أيضاً لن تتمكن من منح موظفيها حوافزاً مناسبة تساعد على تلافى احتمالات تراخي الأداء أو سوء استخدام الموارد.

كل هذه الأسباب المذكورة أعلاه ربما كانت وراء عدم قدرة البنوك على الإيفاء بنسبة الـ 12% المفترض تخصيصها للتمويل الأصغر من إجمالي حافظة قروضها. وقد زاد تفاقم المشكلة بتوجيه المصارف بعدم تقاضي 5% من نسبة الـ 10% على المربحة ومطالبة وزارة المالية بسداد ما يعادل هذه النسبة¹⁸. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الدراسة الحديثة التي أعدت عن الطلب على التمويل الأصغر (أعدتها مؤسسة بلانت فاينانس في مايو

¹⁷ البيانات المالية لمؤسسة قرامين، 2007-2008

¹⁸ من نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت عن تقييم تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر

2007) قد أوضحت أن السبب الرئيسي الذي أدى الى الإحجام عن طلب التمويلات الصغيرة هو غياب المعلومات عن الجهات التي تقدم التمويل وليس تكلفته.

وهنا يمكن أن نخلص الى أن أى دعم يقدم الى قطاع التمويل الأصغر ينبغي أن لا يتسبب فى إعاقة قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على توسيع نطاق خدماتها. وفى إطار خيارات إعادة توجيه أموال الدعم، يمكن الأخذ بأحد الخيارات التالية، أو بمزيج منها:

- ← تخفيض مساهمة بنك السودان المركزى فى المشاركات المبرمة مع مؤسسات التمويل الأصغر. ولكى يشكل هذا حافزاً للمؤسسة المعنية، يُمكن اعتبار مساهمة البنك المركزى قرصاً حسناً، على أن يكون ذلك مشروطاً بالإدارة الجيدة للحافظة وبمؤشرات التوسع. ونتيجة لذلك، إذا رأت مؤسسة التمويل الأصغر أنها تحقق ربحاً، فن هذا سيشكل دافعاً لها لزيادة/توسيع عملياتها؛
- ← تمويل مبادرات بناء القدرات (مع التأكيد على مبدأ المشاركة فى التكلفة)؛
- ← تصميم خدمات متخصصة فى تنمية الأعمال الصغيرة و الاستشارات لتقدمها لربائى التمويل الأصغر بواسطة الجهات الموجودة ذات الخبرة؛
- ← توفير التمويل لتأسيس نظام عملى للاستعلام الائتماني وتأسيس منظمة التنظيم الذاتى المطلوبة.

أما الخيار الآخر الذى يمكن طرحه هنا، فهو أن تبني كل مؤسسة مشاركة، عملية تسعير خدماتها على على نظام تكاليف علمى يستند الى الطرق المعترف بها عالمياً فى حساب التكلفة مثل "حساب التكلفة المبنى على النشاط" الذى تطبقه مؤسسات التمويل الأصغر حول العالم، ثم بعد ذلك يمكن تحديد المدى المسموح به للفئات الخاصة بالخدمات، وذلك على ضوء التكلفة المرتبطة بكل خدمة، ووضع المؤسسة التنافسى فى السوق. ويمكن أن تعتبر هذه طريقة عادلة لمناقشة مدى ارتفاع أو انخفاض هامش الربح/تكلفة التمويل.

يمثل وجود مستشارين فى مرفق تنمية التمويل الأصغر فرصة جيدة للاستفادة منها. ويمكن عمل دراسة منفصلة للتعرف على الطريقة المثلى لتوجيه الدعم المخصص للقطاع وتجنب الآثار السالبة التى تؤدى الى إحجام مؤسسات التمويل الأصغر عن توسيع خدماتها للفئات المستهدفة.

5-2 مبادرة وحدة التمويل الأصغر/بنك السودان المركزى لتوفير التمويل بالجملة للبنوك

رغم أن قرار تخصيص الموارد المالية لمؤسسات التمويل الأصغر لم يُخطط له أصلاً فى إستراتيجية التمويل الأصغر، إلا أنه يشير الى دعم بنك السودان المركزى القوى لتوسيع خدمات التمويل الأصغر، وخاصة لإتاحة فرص الحصول على التمويل لقطاع عريض من فقراء السودان النشطين اقتصادياً. وبالإضافة لذلك، قامت وحدة التمويل الأصغر بالبنك المركزى بإعداد وتطبيق المعايير التى ساعدت فى اختيار المؤسسات الراغبة فى الدخول فى عمليات التمويل الأصغر، والمؤهلة لتلقى التمويل من البنك المركزى. وبينما تمثل عملية تحديد المعايير للمفاضلة بين البنوك الراغبة الخطوة الأولى نحو الاختيار الموضوعى للمؤسسات التى ستشارك فى المشروع، فإن العناصر التالية لابد من أخذها فى الاعتبار:

1. إن شرط توفير المؤسسة المشاركة لـ 50% من موارد التمويل، أسوة بالبنك المركزى، يعتبر شرطاً جيداً لأنه يعكس موافقة الإدارة العليا للمؤسسة المعنية على الدخول فى عمليات التمويل الأصغر. وبالإضافة الى ذلك، فقد طلبت وحدة التمويل الأصغر من البنوك، المستفيدة من هذا الدعم، إنشاء وحدات/فروع منفصلة للتمويل الأصغر وإعداد استراتيجيات لهذا النشاط؛ إلا أن البحث الميدانى، الذى تم أثناء إعداد دراسة التقييم هذه، أوضح أن التزام البنوك المشاركة لا يزال يحتاج الى ترجمة فى شكل تغيير للنهج التقليدى المطبق حالياً فى عمليات التمويل الأصغر. ولمعالجة هذا الموضوع، ينبغي ربط التمويل الذى يوفره البنك المركزى لهذه المؤسسات بشرط إعدادها لخطط تشغيلية جيدة تراعى إبراز الجوانب التالية:

أ) أن تقرر هذه الخطط بوضوح، منذ البداية، معاملة عمليات التمويل الأصغر كمراكز دخل/تكاليف منفصلة. وبالإضافة الى ذلك، لابد أن يُحدد فيها بوضوح عدد العاملين المكلفين بهذا النشاط والوقت الذى سيمضونه فى التعامل مع حافظة التمويل الأصغر. وفى بعض الحالات، ربما تختار بعض البنوك أن تبدأ تقديم خدمة التمويل الأصغر، كمنتج جديد، بنفس طاقتها الإدارية الحالية وموظفيها الموجودين، الى أن يسمح حجم حافظة التمويل (والدخل الذى تحققه) بتعيين

موظفين منفصلين وإنشاء وحدة أو مركز تكاليف/دخل منفصل لهذا الغرض. فإذا كانت هذه هي خطتها يجب أن تذكر هذه البنوك بوضوح متى وكيف ستعمل على توسيع عمليات التمويل الأصغر؛

(ب) ينبغي أن تتضمن الخطة التشغيلية تدفقاً نقدياً مفصلاً للحفاظ، يوضح معدلات القروض المتوقع إصدارها ومعدلات الاسترداد، وبذلك توضح كيفية استخدام البنك لحافضة الأموال المخصصة للتمويل؛

(ج) ينبغي كذلك أن تحدد المؤسسات، التي تطلب التمويل من بنك السودان المركزي، أنواع التمويل المختلفة التي تنوى تقديمها (أى تمويلات لرأس المال العامل ذات فترة سداد أقل من عام أو تمويلات لأصول ثابتة، وأنشطة زراعية ومشروعات أخرى تزيد فترة السداد فيها عن العام)، بجانب توضيح الإجراءات المزمع اتخاذها لتأكيد المتابعة الجيدة للزبائن وتمويلاتهم. وينبغي أن تتضمن هذه الإجراءات تحديد عدد كافٍ من الموظفين للاضطلاع بمهام المتابعة وتحديد معدلات زيادة هذا العدد مع تنامي حافضة القروض؛

(د) ينبغي أن تختلف طريقة حساب وتوضيح مؤشرات نسبة الحافضة المعرضة للخطر للقروض التي تزيد مدة سدادها عن العام عن القروض القصيرة المدى. وسداد التمويل للنتاج الزراعي أو تربية الماشية - على سبيل المثال - يمكن أن يتم في نهاية المدة (بعد الحصاد)، أو في قسطين، أو ربع سنوي. وفي بعض الحالات ربما يتسبب تذبذب الأسعار (مثلاً أسعار الأغنام) في أن يضطر الزبون إلى الانتظار لمدة 20 يوماً أو أكثر من شهر لمحولة إيجاد سعر أفضل. ففي مثل هذه الحالات فإن استخدام الطريقة العادية المعروفة المتعلقة بتحديد عمر الحافضة (1-30، 31-60، 61-90، 91-120) ربما لا يكون مناسباً للقروض، خاصة للقروض ذات المدة الأطول، أو تلك التي يتم سدادها في دفعة واحدة في نهاية فترة السداد - سواء كان ذلك لأصل المبلغ أو الأصل زائد هامش الربح. لذا يجب أن تصدر المؤسسة تقارير حافضة منفصلة للقروض ذات المدة الأطول مع تحديد مناسب لأعمار الأقساط غير المدفوعة.

2. ينبغي أن تطلب وحدة التمويل الأصغر من مؤسسات التمويل الأصغر، المستفيدة من تمويل بنك السودان المركزي، إعداد وتقديم جداول تدفقات نقدية مفصلة لتمكين الوحدة من المتابعة الدورية لتنفيذ الخطط التشغيلية (يقترح أن يتم ذلك كل ثلاثة شهور). وينبغي أيضاً أن يشكل هذا أساساً بُنى عليه عملية صرف الأموال لهذه المؤسسات مستقبلاً. وهناك إجراء آخر يمكن أن تتخذه وحدة التمويل الأصغر، في سعيها لتعظيم المخرج (اتاحة الفرصة لأكثر عدد من الفقراء النشطين اقتصادياً للحصول على التمويل) من الأموال التي ترصدها لمؤسسات التمويل الأصغر، وهو أن تطلب من المؤسسات المشاركة استخدام مواردها أولاً، بحيث تقوم الوحدة بعد ذلك بصرف الأموال المخصصة لهذه المؤسسات تدريجياً، حسب نمو حجم الحافضة؛

3. ينبغي أن تولى الوحدة اهتماماً خاصاً بمراجعة هيكل تكاليف منتجات التمويل للتأكد من تغطية المؤسسة المعنية لهذه التكاليف إذا كانت لا تحقق عائداً إيجابياً على رأس المال المستثمر في عمليات التمويل الأصغر. وهذه النقطة مهمة للغاية إذ أن الخسارة لن تشجع المؤسسة المعنية على الاستمرار في نشاط التمويل الأصغر، ناهيك عن التوسع فيه. وهي مهمة أيضاً لأنها ستتمكن الوحدة من البناء المستمر لخبرتها في مجال إجراءات احتواء التكاليف (الهيكل والكمية) التي تطبقها المؤسسات التي توفر التمويل الأصغر. ومثل هذه الخبرة ستجعل الوحدة في وضع أفضل يمكنها من تقييم أثر سياسات البنك المركزي على عمليات التمويل الأصغر، مثل فرض هامش 10% (مدى بين 8 و14%) على عمليات المراجعة.

الفصل الثالث: الخلاصة و ملخص التوصيات

الخلاصة

يأتي هذا التقرير متوجاً لعملية التقييم المكثف الذي أعد عن التقدم المحرز في تنفيذ إستراتيجية التمويل الأصغر. وقد اعترف هذا التقييم، منذ البداية، بأن الوقت لا يزال مبكراً جداً لتوقع حدوث تغيير كبير أو لحساب كمي لأثر السياسات التي اتخذت لتنفيذ الإستراتيجية. ولذا ركز التقييم على استعراض أنشطة وحدة التمويل الأصغر، بغرض التعرف على نقاط القوة والضعف التي صاحبت عملية التنفيذ، وطرح توصيات بشأن المضي قدماً والتأكد من إحراز تقدم مستمر نحو تحقيق أهداف إستراتيجية التمويل الأصغر. وقد مثلت عملية التقييم هذه أيضاً فرصة لاستعراض الإستراتيجية نفسها لتقييم مدى حاجتها للمراجعة على ضوء التنفيذ الفعلي بعد عام ونصف من بداية تنفيذها.

يعترف الجزء الأول من هذا التقرير بالجهود الجبارة التي بذلتها وحدة التمويل الأصغر، منذ إنشائها في بداية عام 2007، ويعترف أيضاً بالتقدم الكبير الذي أحرز في سبيل التقدم للأمام نحو خلق قطاع موسع للتمويل الأصغر في السودان. وبعد تلمين هذه الجهود، وكما هو متوقع، ونسبة لأن تنفيذ الإستراتيجية لا يزال في مراحله الأولية، هناك الكثير من العمل المطلوب انجازه لتحقيق الأهداف الأساسية لإستراتيجية التمويل الأصغر. وتتركز هذه الأهداف في إنشاء قطاع تمويل أصغر ذاتي الاكتفاء، واسع الانتشار، يخدم غالبية الفقراء النشطين اقتصادياً في السودان.

ويمكن تلخيص التحديات الماثلة في التالي: أولاً، تغيير المفاهيم السائدة لدى البنوك و متخذى القرار لتحقيق الاعتراف بالتمويل الأصغر، ليس كعمل اجتماعي فقط، بل كأداء مالية مستدامة يمكن أيضاً أن تكون نشاطاً مربحاً. وفي هذا الصدد، لا بد من تضافر الجهود وبذل جهد جماعي مشترك، من كل أصحاب الشأن، من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، لتوحيد الرسائل الموجهة للفئات المستهدفة بهدف نشر الفهم الحقيقي لدور التمويل الأصغر، إذ لا يمكن أن تقوم وحدة التمويل الأصغر منفردة بهذا العمل، بل يمكنها أن تتجهد في توعية شركائها (المؤسسات الحكومية ومؤسسات التمويل الأصغر) والعمل معهم عن قرب، واستقطاب مساهماتهم لتكملة ودعم وتعزيز جهودها الرامية الى إرساء الأسس اللازمة لقيام صناعة تمويل أصغر مستدام في السودان.

ثانياً، تحفيز البنوك لتعمل بكفاءة في التمويل الأصغر وتغير منهجها التقليدي المتبع حالياً في ممارسة هذا النشاط. وفي هذا الصدد، ينبغي ربط الحوافز بالأداء وتحقيق الأهداف والخطط. ولا بد أن يتضمن الأداء، بالضرورة: أ) تخفيض تكلفة التشغيل وربطها بهامش الـ 10% الخاصة بمعاملات المراجعة، ب) تنوع منتجات التمويل الأصغر وفقاً لاحتياجات الزبائن التي يتم التعرف عليها من خلال دراسات السوق الخاصة بجانب الطلب على التمويل الأصغر، ج) توسيع نطاق الوصول للعملاء بواسطة تبني أفضل الممارسات المتبعة عالمياً في توصيل الخدمات المالية المتناهية الصغر للعملاء المستهدفين، د) تطبيق الحزم التقنية الخاصة بالتمويل الأصغر، بما في ذلك نظام المعلومات الإدارية، والنظم الحاسوبية لتتبع القروض، الخ، وكل جوانب الأداء المطلوبة لتحقيق كفاءة وفعالية عمليات التمويل الأصغر. ولكن قبل ذلك، هناك حاجة لتوحيد تعريف الزبون المستهدف في أوساط البنوك و متخذى القرار بهدف زيادة كفاءة توصيل الخدمات المالية للزبائن المستهدفين بها. وثالثاً، هناك تحدٍ ما زال ماثلاً وهو زيادة عدد السودانييين المؤهلين فنياً وعملياً وتمكينهم من الإلمام بمهارات إدارة عمليات التمويل الأصغر بكفاءة وفعالية ومن القدرة على نشر المعلومات عن الممارسات الأفضل في التمويل الأصغر. وفي هذا الإطار، ينبغي تكثيف جهود بناء القدرات، بالتركيز على تدريب المدربين بجانب تقوية قدرات مؤسسات التمويل الأصغر المحلية المتخصصة. وفي هذا الصدد يعتبر دور كل من وحدة التمويل الأصغر ومرفق تنمية التمويل الأصغر محورياً. وهناك حاجة أيضاً لجهد مكمل يتمثل في بناء قدرات أصحاب الأعمال المتناهية الصغر عن طريق توفير خدمات تنمية الأعمال الصغيرة.

رابعاً، أبرز المسح الميداني، وكذلك تمرين التخطيط لنظام المتابعة والتقييم - الذين أجريا في إطار هذا التقييم - أهمية مراجعة هيكل وقدرات وحدة التمويل الأصغر، التي تمثل القوة الدافعة لتحقيق التقدم في تنمية قطاع التمويل الأصغر. وينبغي أن تعمل الوحدة على الاستفادة من توفر الخبرات الاستشارية داخل مشروع مرفق تنمية التمويل الأصغر، حتى تتمكن من تحديد الأدوار وفرص التكامل بينها وبين المرفق، وفق التصور المطروح

للمرفق بأن يقوم مقام المؤسسة المظلية للتمويل الأصغر في السودان. وفي نفس الاتجاه، لابد أن يقوم مشروع المرفق، بالتعاون مع أصحاب الشأن فيه، بإعادة النظر في أدائه من خلال عمل تقييم لمنتصف المدة يهدف إلى التركيز على تقييم القيمة المضافة التي يحققها المشروع، بجانب التحقق من مدى ملاءمة هيكله القانوني الحالي.

وأخيراً، ومن المهم جداً، ينبغي تجنب الإفراط في النظر للتمويل الأصغر كأداء فعالة تعمل بمفردها على التقليل من حدة الفقر، بل لابد من التذكير بأن فعالية هذه الأداء تبرز حينما تكون ضمن حزم متكاملة من سياسات الحد من الفقر. وقد ساهم تبني إستراتيجية التمويل الأصغر في إحداث تعبئة عامة هائلة، إلا أن مثل هذا الجهد يمكن أن تحد من آثاره الحاجة إلى جهود مكملة لتقليل الأعباء والضغوط التي تُمارس على أصحاب الأعمال البالغة الصغر نتيجة لعوامل عديدة متنوعة، من أهمها الرسوم الحكومية الكثيرة المتعددة و مضايقات السلطات المحلية بجانب الإهتمام بحاجة هذه الفئات إلى خدمات تنمية الموارد البشرية (الخدمات الأساسية كالتعليم، الصحة، ومياه الشرب النظيفة).

وختاماً، وبكل صدق، كان القصد من وراء عملية التقييم هذه، والتوصيات الناتجة عنها، والمضمنة في هذا التقرير، المساعدة في أن تكون الأنشطة المستقبلية، المتوقع إنجازها كجزء من عملية تنفيذ الإستراتيجية التي تهدف إلى تنمية قطاع التمويل الأصغر، أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة. وليس الغرض من هذا التقييم والتوصيات الواردة فيه، بأي حال، التقليل من الجهود الجبارة التي بُذلت حتى الآن، بل تمثل جهداً لتحسين أثرها.

ملخص التوصيات والاجراءات المتصلة بها

يوجز الجدول ادناه التوصيات الرئيسية الناشئة عن عملية تقييم تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر، بعد عامين تقريبا من اعتمادها. ويركز الجدول على الاجراءات التي تم الاضطلاع بتنفيذها بصورة جزئية او غير مكتملة، او تلك التي تحتاج الى مراجعة من اجل تحقيق المزيد من الفعالية والتقدم نحو انجاز اهداف استراتيجية التمويل الاصغر.

التوصيات	الاجراءات المتصلة بها
خلق اطار تشريعات وسياسات مساندة	
التدقيق في خلق مجموعة من الآليات لتقديم الحوافز العملية على اصعدة مؤسسات التمويل الاصغر وذلك لتحفيز المشاركة الفعالة و لتوسعة نطاق انتشار الخدمة .	بحث امكانية تضمين مشروع واضح للحوافز في تشريعات البنك المركزي لتعمل بموجبه البنوك المشاركة في عمليات التمويل الاصغر (وضع شريحة ضريبية مخفضة للبنوك والمؤسسات المشاركة في التمويل الاصغر، على سبيل المثال).
اعادة توجيه الاعانات المالية لتمويل تنمية قطاع التمويل الاصغر.	اجراءات ممكن اخذها في الاعتبار: <ul style="list-style-type: none"> • خفض حصة البنك المركزي في عقود المشاركة مع مؤسسات التمويل الاصغر التي توفي بالنوعية المحددة مسبقا من مؤشرات الحافطة والاهداف التوسعية. • تمويل مبادرات تنمية القدرات (مع التاكيد على مبدأ تقاسم التكلفة). • توفير خدمات في مجال تنمية الاعمال التخصصية والاستشارية لمنفعة المقترضين عن طريق الجهات المتخصصة الموجودة والتي تتمتع بالكفاءة المطلوبة في هذا المجال. • دعم انشاء مكتب تنفيذي للائتمان وانشاء منظمة ذاتية التنظيم (SRO).
مراجعة المبادئ التوجيهية للبنك المركزي/وحدة التمويل الاصغر فيما يتعلق بالتمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الاصغر.	<ul style="list-style-type: none"> • يتعين على وحدة التمويل الاصغر التأكد من إقتناع الإدارة العليا للبنك المستفيد بالاهداف المضمنة في خطة العمل. • يتعين ربط تحويل الاموال بخطط عمل معدة بعناية تامة لهذا الغرض(كما تم تفصيلها ضمن النص التقييمي) • التحويلات المالية المستقبلية تكون مبنية على نتائج الرصد الدوري(كل ثلاثة اشهر) لتقييم الأداء.
مراعاة التجارب/والمعارف المتصلة بتدابير احتواء التكاليف(من حيث البنية والمبالغ) المعتمدة من قبل مؤسسات التمويل الاصغر لتغطية التكلفة والتقدم باتجاه تحقيق عوائد ايجابية بشأن راس المال المستثمر في عمليات التمويل الاصغر.	<ul style="list-style-type: none"> • مراجعة البنية التكاليفية لمنتجات التمويل الاصغر المقدمة من قبل البنوك المشاركة. • وبناءً على التراكمية المعرفية المشار اليها في النص، تتم مراجعة السياسة الخاصة بوضع نسبة 10% كسقف (قابل للزيادة او النقصان في حدود 2%) على تكلفة تمويل عمليات المراجعة الخاصة بمؤسسات التمويل الاصغر والبنوك.
مراجعة السياسات التنظيمية للبنك المركزي الخاصة بالتعامل مع مؤسسات التمويل الاصغر كمؤسسات مختلفة عن البنوك التجارية العادية.	يتعين ان تضع سياسات البنك المركزي في اعتبارها الخصائص المختلفة لمخاطر مؤسسات التمويل الاصغر، وتقلباتها، اضافة الى تكنولوجيا الاقراض.
هناك ضرورة دائمة لاعادة تقييم سياسة توجيه 12% من الحافطة، على اساس هيكلية.	تعديل توجيهات السياسة الخاصة بتخصيص 12% من الحافطة للتمويل الاصغر بالصورة التي تضمن التشاور مع شركاء وحدة التمويل الاصغر (البنوك) على اعلى المستويات(مجالس الادارات والادارات العليا).
تشجيع التمويل بالجملة من قبل البنوك الى مقدمي التمويل الاصغر من غير المصرفيين بهدف توسيع نطاق تأثيرها.	<ul style="list-style-type: none"> • وضع الاولويات فيما يتعلق ببناء القدرات من قبل مرفق تنمية التمويل الاصغر لمؤسسات التمويل الاصغر غير المصرفية المحتملة.

<ul style="list-style-type: none"> • يتعين على وحدة التمويل الأصغر التنسيق بصورة وثيقة مع مرفق تنمية التمويل الأصغر لخلق رابطة بين المنظمات المخولة والبنوك. • تتم من خلال التفاعل العملي، دراسة ونشر التجارب الناجحة على النطاق المحلي، فيما يتعلق بتنوع منتجات التمويل الأصغر (كتجربة مؤسسة التنمية الاجتماعية و(PASED)؛ الى البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر؛ • تنظيم ورشة عمل تستهدف بصورة محددة التداول حول موضوع "تنوع المنتجات" حيث تتاح الفرصة لمختلف اصحاب الادوار الذين يملكون مبادرات في مجال التمويل الأصغر لتقاسم تجاربهم. 	<p>تشجيع تنوع منتجات التمويل الأصغر، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالنواحي الادخارية الجاذبة لمؤسسات التمويل الأصغر والعملاء على حد سواء.</p>
<p>توفير تنمية القدرات وتبادل المعلومات بصورة عملية فيما يتعلق بالجوانب التالية للضمانات في عمليات التمويل الأصغر:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ادارة التقصير (العمل المكتبي وعمليات الميدان)؛ • تقنيات الضغط من قبل الاقران والمجتمع المحلي للناكيد على ضرورة التسديد؛ • سياسات واجراءات الضبط الداخلي فيما يتعلق بافضل ممارسات التمويل الأصغر؛ • تبادل المنتديات مع التجارب السابقة الناجحة لدى المجتمعات المحلية والبلدان المشابهة. 	<p>اعطاء المزيد من التشجيع فيما يتعلق بالضمانات البديلة.</p>
<p>مراجعة الاقتراح الخاص بانشاء صندوق للضمان وذلك بغرض تحديد ومعالجة الجوانب الهامة بالنسبة الى هيئة رقابة التامين واصحاب المصلحة الآخرين.</p>	<p>تشجيع انشاء صندوق للتحوط ضد المخاطر الائتمانية في عملية التمويل الأصغر.</p>
<p>مراجعة الاتفاقات التي تحكم مؤسسات التمويل الأصغر المشاركة في برنامج التامين وذلك لضمان ان تكون احكام وشروط التعويض داعمة لتوسيع نطاق خدمات التمويل الأصغر. ويمكن الحصول على تفاصيل المسائل المطلوب مراجعتها ضمن نص تقرير التقييم.</p>	<p>تعزيز التامين الأصغر كألية تحوطية للتمويل الأصغر.</p>
<p>مراجعة تكوين اللجنة المشتركة بين وحدة التمويل الأصغر ومفوضية العون الانساني والتفويض الممنوح لها بعناية تامة وبمشاركة المعنيين بالأمر وهي المنظمات غير الحكومية.</p>	<p>يتعين الا تقوم مفوضية العون الانساني باستبدال دور المنظمات ذاتية التنظيم (SRO).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الاضطلاع بمراجعة تكوين وحدة التمويل الأصغر واجراء تقييم بهدف استعراض الهيكل التنظيمي، والقدرات الشخصية والموارد المادية الاعظم ملاءمة؛ للتنفيذ الفعال لاستراتيجية التمويل الأصغر ولوضع وتنفيذ خطة عمل شاملة للرصد والتقييم. • بناء القدرات والوعي المتعاضم اللذان يستهدفان الوحدات الحكومية الشريكة في تنفيذ الإستراتيجية. • مراجعة دور وتفويض لجان المراقبة بغرض تحقيق قدر اعظم من الفعالية. • مراجعة دور وحدة التمويل الأصغر في مقابل مرفق تنمية التمويل الأصغر. 	<p>يتعين تعزيز وحدة التمويل الأصغر التابعة للبنك المركزي لتقديم اداء تنفيذي افضل خلال السنوات الثلاث المتبقية من استراتيجية التمويل الأصغر.</p>
تعزيز دور مؤسسات التمويل الأصغر ودعم نموها	
<ul style="list-style-type: none"> • تخطيط دورات تدريبية تنبني على تقييم الاحتياجات ومتفقة مع مستوى القدرات الحالية. • ضمان ان تكون الدورات التدريبية موجهة نحو التطبيق العملي (التفاصيل ضمن النص). 	<p>المزيد من تنمية قدرات مؤسسات التمويل الأصغر(مرفق تنمية التمويل الأصغر ووحدة التمويل الأصغر).</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تسجيل أثر التدريب على التنمية الفعلية لحافظات مؤسسات التمويل الأصغر مقارنةً بانشطة التمويل الأصغر. • يتعين على البنوك (مؤسسات التمويل الأصغر) ربط برنامجهما التحفيزي بتطبيق المعارف والمهارات والاتجاهات المكتسبة من الدورات التدريبية. • وضع قاعدة بيانات والمحافظة عليها وتحديثها بصورة منتظمة لتتضمن مقدمي الخدمات" من ذوي الخبرة المشهوده" في مجالات العون الفني والتدريب. 	
<ul style="list-style-type: none"> • توفير تنمية وافية للقدرات في مجال المحاسبة، والتحليلات المالية وتقديم التقارير لمؤسسات التمويل الأصغر عن طريق مبادرات مرفق تنمية التمويل الأصغر والقنوات الأخرى ذات الصلة. • تشجيع جهود تقييم اداء الطرف الثالث والتقدير المعتبرة دولياً لمؤسسات التمويل الأصغر، مع اعتماد التقارير المعدة كواحدة من المعايير الأساسية في مجال تيسير"التمويل بالجملة" لمؤسسات التمويل الأصغر • وضع الأولويات لخدمات تنمية القدرات والخدمات الأخرى لمؤسسات التمويل الأصغر على اساس الوفاء بمعايير الاداء • توفير تنمية القدرات على اساس فعالية التكاليف لقياس الاداء المجتمعي لمؤسسات التمويل الأصغر التي يتمثل هدفها الاساسي في العمل الاجتماعي. 	<p>وضع وتطبيق مؤشرات رئيسية للاداء لمؤسسات التمويل الأصغر من واقع المعايير المعتمدة دولياً في مجال الابلاغ عن الانشطة والتقارير المالية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توفير العون الفني • ابتداء مجهود للحصول على معلومات بشأن توفر برامج باللغة العربية لعمليات التمويل الأصغر يمكن ان تساعد في وضع مقارنة في المجال الفني ومجال التكلفة بين البرامج المتوفرة بينما تضمن تحميل وحدات "بيانات مستنبطة" على تطبيقات أخرى متعارف على استخدامها كنظام اكسيل. 	<p>تشجيع مؤسسات التمويل الأصغر لتبني المعالجة الآلية لنظام المعلومات الادارية لضمان تحقيق نظام كفؤ لرصد القروض(وحدة التمويل الأصغر ومرفق تنمية التمويل الأصغر).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد اسباب عدم لجؤ مؤسسات التمويل الأصغر لدراسات السوق المتوفرة حالياً فيما يتعلق بمسألة تجزئة الاسواق المستهدفة وبتنمية/وتعزيز المنتجات. • تطبيق أكثر حزماً فيما يتعلق بضرورة وضع التحليلات الشاملة للسوق، علاوة على موقف مؤسسة التمويل الأصغر في اطار خطط اعمال مؤسسات التمويل الأصغر التي تتقدم للحصول على رخصة عمل وتلك المؤسسات المستفيدة من موارد البنك المركزي. 	<p>تحقيق فائدة افضل من دراسات السوق، وبحوث سوق التمويل الأصغر في السودان.</p>
<p>تتضمن خطة الاعمال (BP) ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحليل رؤية البنك وتوجهات استراتيجيته فيما يتعلق بالتمويل الأصغر. • تغطية: تجزئة السوق، والميزة التنافسية للبنوك، والاستراتيجية التسويقية، والتوسيم، واستراتيجية للمبيعات؛ مع ترجمة كل ذلك الى خطة مالية تفصيلية تهدف الى امتداد وتوسع الخدمات. • تغطية نظام الحوافز المطبق على موظفي التمويل الأصغر التنفيذيين على اساس" مد الخدمة" و" الاحتفاظ بالعميل" و"نوعية الحافطة". 	<p>التأكد من وجود خطة للاعمال (BP)، غنية بالمعلومات، لعمليات التمويل الأصغر.</p>

انشاء هيكل اساسية داعمة	
<ul style="list-style-type: none"> • يتعين تصميم قاعدة البيانات بطريقة مؤاتية للمستخدم مع تكرار تحديثها لضمان الحصول على المعلومات في حينها. • جعل قاعدة البيانات في متناول شبكة اكثر اتساعا (داخل وخارج السودان). • يمكن ان تتضمن قاعدة البيانات وحدة منفصلة للاستفسارات المتعلقة بالخدمات الائتمانية؛ وبعبارة اخرى: مكتب إستعلامات الإئتمان. • ينبغي التمعن في السؤال الخاص "بمن سيرث قاعدة البيانات؟"، وذلك بالاشتراك مع ادارة مشروع مرفق تنمية التمويل الاصغر قبل وقت كاف من تاريخ انتهاء المشروع • انشاء صيغة آلية (automated) لتبادل البيانات فيما بين وحدة التمويل الاصغر ومؤسسات التمويل الاصغر العاملة في السودان (مصرفية وغير مصرفية). 	<p>وضع وتطوير معلومات قاعدة بيانات التمويل الاصغر المتوفرة حاليا (وحدة التمويل الاصغر/ ومرفق تنمية التمويل الاصغر).</p>
<p>مكتب الائتمان ينبغي ان يعهد به الى مؤسسة مستقلة محمية بالقانون وخاضعة في نفس الوقت للوائح التحوطية التي تكفل خضوعها للمساءلة وتضمن الجوانب المتعلقة "بحماية العميل" في اطار تبادل المعلومات؛ فضلا عن الامتناع عن فرض اتعاب مفرطة على الاستفسارات.</p>	<p>تشجيع انشاء مكتب لمعلومات الائتمان</p>
<p>مرفق تنمية التمويل الاصغر والوحدة التابعة للبنك المركزي يعملان سوياً لبحث متطلبات ال SRO وبناء القدرات في هذا المجال.</p>	<p>تشجيع انشاء منظمة ذات تنظيم ذاتي على المدى المتوسط</p>
<p>توفير تنمية القدرات التي تستهدف تنمية الشبكات والقاء الضوء على فوائد العضوية المحتملة لمؤسسات التمويل الاصغر.</p>	<p>تشجيع انشاء شبكة وطنية لمؤسسات التمويل الاصغر (مرفق تنمية التمويل الاصغر)</p>
<p>يتعين ابتداء مجهود محدد خلال منتصف فترة مشروع مرفق تنمية التمويل الاصغر الحالي لتقييم خدماته مقارنة بخدمات وحدة التمويل الاصغر؛ وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بتيسير فرص الحصول على التمويل.</p>	<p>تنفيذ دراسة تقييمية عند منتصف فترة مشروع مرفق تنمية التمويل الاصغر لقياس القيمة المضافة التي حققها المرفق والدور المستقبلي المرتقب له.</p>
<p>ينبغي ادماج المراجعة في تقييم منتصف الفترة لمشروع مرفق تنمية التمويل الاصغر إذا كان سيقوم بدور "المؤسسة العليا" (Apex organization).</p>	<p>الملكية الحكومية (الاسهم) ومستوى المشاركة في مجلس "المؤسسة العليا" Apex organization " ينبغي مراجعتها بعناية.</p>
<p>دور فعال للجنة المراقبة والتسيير لاستراتيجية التمويل الاصغر اضافة الى ذلك الذي يضطلع به مجلس ادارة مرفق تنمية التمويل الاصغر.</p>	<p>ضمان جودة الخدمات المقدمة من قبل مرفق تنمية التمويل الاصغر، كمنظمة عليا تضطلع بتشجيع تنمية مؤسسات التمويل الاصغر.</p>
<p>تنفيذ برنامج للدعوة جيد التخطيط ومدروس بعناية يستهدف صانعي السياسات علاوة على المستفيدين من خدمات التمويل الاصغر.</p>	<p>تعزيز درجة الوعي في قطاع التمويل الاصغر كمشروع مالي قابل للاستمرار يمكن ان يكون له دورا اقتصاديا واجتماعيا مزدوجا.</p>

المرافق

المرفق 1 . تحليل عمليات مؤسسات التمويل الأصغر (2008).

ركزت البيانات التي جمعت من البنوك، أثناء المقابلات التي أجريت معها كجزء من عملية التقييم، على انشطتها في مجال التمويل الأصغر خلال الفترة 2006-2008، أي قبل وبعد الانضمام إلى مشروع البنك المركزي للتمويل الأصغر. وقد بينت هذه في مرفق الجدول أ1. وقد انضمت مؤسسات التمويل الأصغر إلى مشروع البنك المركزي التجريبي للتمويل الأصغر في فترات مختلفة. وكان أول البنوك المنضمة هو بنك المزارع التجاري (2007/7/1)، وآخرها هو البنك العقاري التجاري (يونيو 2008). وحيث أن البرنامج التجريبي قد اكتمل عامه الأول تقريباً، فسيركز التحليل على أنشطة عام 2008 بهدف إعطاء قدر من التوضيح لخدمات الائتمان الأصغر التي قدمت من حيث صلتها بالأهداف والسياسات المرجوة. ويمكن تلخيص ما توصلت إليه هذه التحليلات كالتالي:

ما زالت المراجعة هي الصيغة السائدة في التمويل.

أظهرت القروض الصغرى المصنفة على أساس صيغة التمويل أن ما متوسطه 97% من جملة القروض قد تم تقديمه على أساس صيغة المراجعة (الجدول (1) ادناه). وفي ظل أحكام هذه الصيغة، يتعين على مؤسسات التمويل الأصغر أن تعدل تكاليفها لضمان تحقيق أرباح كافية (أو على الأقل تغطية هذه التكاليف) من هامش ربح المراجعة المحدد سلفاً بـ 10%. وكما هو مبين في نص الفصل الأول، ابلغت معظم مؤسسات التمويل الأصغر أن هامش ربح الـ 10% المفروض من قبل البنك المركزي لا يغطي التكلفة التي يتكبدها جراء توفير القروض الصغرى بمقتضى شروط المراجعة. وقد اوصت استراتيجيات التمويل الأصغر بتبني عدة وسائل يمكن لمؤسسات التمويل الأصغر عن طريقها أن تحسن من أداء حافظاتها وتتغلب على تأثير نسبة الـ 10% المتدنية على عائداتها. وتتضمن هذه التوصيات استخدام صيغ التمويل الإسلامية الأخرى، و " بحث إضافة خدمات تمويل أصغر جديدة امتثالاً بقوانين الشريعة الإسلامية".

الجدول: 1 نسبة المراجعة في سبع من مؤسسات التمويل الأصغر، 2008 (حتى نهاية سبتمبر)

الرقم	إسم البنك	عدد القروض	عدد المراجعات	نسبة المراجعة %
1	البنك الزراعي السوداني	2744	2744	100%
2	مؤسسة التنمية الإجتماعية	5630	5569	99%
3	البنك العقاري التجاري	24	23	96%
4	مصرف التنمية الصناعية	390	383	98%
5	بنك الإذخار والتنمية الإجتماعية	11193	11193	100%
6	بنك الأسرة	265	231	87%
7	مصرف المزارع التجاري	1810	1559	86%
	المجموع	22056	21702	97%

Source: Computed from table (5) compiled from the MFI stated there in

غير أن المرونة اللازم توفرها لدى مؤسسات التمويل الأصغر للاستجابة لهذه التوصية يتم تفويضها بدرجة كبيرة جراء الاستمرار في تطبيق إجراءات الاقراض التقليدية وغير المساندة للتمويل الأصغر، كمشكلة النقص في الموظفين ونوع العمليات القائمة على العمل المكتبي (التي تتطلب حضور العملاء إلى المكتب، بدلاً من الذهاب إلى البنك إلى العملاء). وعلى سبيل المثال فإن اعتماد صيغة المشاركة في التمويل يتطلب متابعة ميدانية لصيقة. بينما تتطلب المضاربة حسن الثقة في العملاء. وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عبر الصلات الوثيقة مع العملاء المستهدفين علاوة على توفير المتابعة الكافية، واعتماد أسلوب القروض المتكررة. وقد أظهرت تجربة مشروع منظمة أدرا (منظمة دولية غير حكومية) للتمويل الأصغر في بعض محليات امدرمان أن مؤسسة التمويل الأصغر قد تبدأ بصيغة المراجعة وتقدم قروضا متكررة، ثم تتحول لاحقاً إلى المضاربة بعد بناء الثقة في العملاء جيدي الأداء. ويتطلب هذا النهج الاحتفاظ بصلات مباشرة مع العملاء في الميدان. ومن المعلوم أن التمويل الأصغر من المجالات التي تتطلب عمالة مكثفة، لذلك لا بد من بذل جهد أكبر من قبل مؤسسات التمويل الأصغر للاقتراب

أكثر من عملاتها المستهدفين. وهذا سيمكنها من تطبيق مجموعة من الصيغ التمويلية بينما تقوم بتحسين معدلات السداد في ذات الوقت.

القروض الصغرى مركزة في المناطق الحضرية.

التغطية الجغرافية لعمليات التمويل الأصغر موضحة في الجدول 2 ادناه. وتتفاوت نسبة التعاملات في المناطق الريفية، مقارنة بجملة تعاملات الإقراض صغير الحجم، تفاوتاً كبيراً بين مؤسسة وأخرى: 0% (صفر بالمائة) لبنك الأسرة، و4% لبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، و5% لبنك التنمية الصناعية، و17% للبنك العقاري التجاري، و30% لمؤسسة التنمية الاجتماعية، و70% لبنك المزارع التجاري و100% للبنك الزراعي. ومتوسط النسبة يبلغ 82% تقريباً. ويوضح هذا انه، فيما عدا البنكين ذوي التوجهين الزراعيين، فان مؤسسات التمويل الأصغر بعيدة عن تحقيق ما جاء بتوجيه البنك المركزي فيما يتعلق بتوجيه 70% من تمويلها الأصغر الى المناطق الريفية¹⁹.

الجدول 2: عمليات التمويل الأصغر حسب التغطية الجغرافية في عام 2008 (حتى نهاية سبتمبر).

الرقم	مؤسسة التمويل الأصغر	عدد المشروعات	عدد المشروعات حسب الموقع		
			حضري	ريفي	شبه حضري
1	البنك العقاري التجاري	24	5	4	15
2	مصرف التنمية الصناعية	390	76	19	295
3	مؤسسة التنمية الاجتماعية	5630	3941	1689	-
4	بنك الادخار والتنمية الاجتماعية	11193	7275	449	3469
5	بنك الأسرة	265	265	-	-
6	البنك الزراعي السوداني	2744	-	2744	-
7	مصرف المزارع التجاري	1810	546	1264	-
	المجموع	22056	12108	6169	3779

المصدر: جمعت المعلومات من مؤسسات التمويل الأصغر المذكورة أعلاه

القروض الصغرى وفقاً لنوع النشاط الاقتصادي/ والقطاع الفرعي.

يوضح الجدول 3 التالي توزيع القروض الصغرى، خلال عام 2008، وفقاً للنشاط الاقتصادي: النشاط الزراعي 36% من جملة التعاملات، والأنشطة التجارية الصغيرة 30%، والخدمات 22%، و12% للأنشطة الأخرى. وتشكل التجارة الصغيرة والخدمات معا 52% من الجملة، الشيء الذي يتماشى مع أفضل ممارسات التمويل الأصغر على الصعيد الدولي. والبنك الزراعي السوداني، أكبر وأقدم البنوك السودانية (1959)، الذي يدير أكثر من 90 فرعاً، مسؤول عن أكثر من 70% من الأنشطة الزراعية خلال عام 2008 (حتى نهاية سبتمبر).

وقد وجهت وحدة التمويل الأصغر في البنك المركزي مؤسسات التمويل الأصغر المشاركة في مشروعها التجريبي للتمويل الأصغر للتركيز على أنواع معينة من الأنشطة والقطاعات الاقتصادية وفقاً لكل نشاط من الأنشطة التخصصية المرتبطة بكل مؤسسة من مؤسسات التمويل الأصغر. وفي حالة البنك الزراعي السوداني، يقع النشاط التمويلي ضمن مشروع يتميز بالطموح قدمه البنك الزراعي السوداني الى البنك المركزي ويهدف الى دعم والاهتمام بالأنواع المختلفة من اشجار البساتين (كاشجار النخيل والموايح) في 4 من ولايات السودان (الولاية الشمالية، نهر النيل، وولاية سنار وولاية النيل الأزرق). وسيتم استيراد الشتول من المملكة السعودية (النخيل) ومن جنوب افريقيا (الموايح). ومع ان هذا المشروع يمكن ان يعتبر اسهاماً ايجابياً في تحقيق اهداف برنامج النهضة الزراعية القومي، الا انه لا يتواءم مع برنامج التمويل الأصغر. ويمكن في هذا الصدد ايراد التحفظات التالية: أ) فترة السداد في التمويل الأصغر عادة ما تكون اقل من 12 شهراً في حين ان فترة سداد هذا المشروع تبدأ بعد 3 سنوات؛ ب) سقف التمويل المحدد بمبلغ 10000 جنيه سوداني (فقط عشرة الاف) يمكن

¹⁹ منشور البنك المركزي رقم 2007/18

المزارع من زراعة 1,75 فدان فقط بدلاً عن 2,5 فدان كما هو مقرر اصلاً ؛ ج) سداد نسبة ال 5% من هامش ارباح المرابحة للمزارعين المتميزين بحسن الاداء (المضمن في اتفاق الشراكة المبرم بين البنك الزراعي السوداني ووحدة التمويل الاصغر ببنك السودان) ؛ يلقي بظلال من الشك حول قدرة البنك الزراعي السوداني على مقابلة تكاليف التشغيل (التي تقدرها تقارير البنك بحوالي 36%).

الجدول 3: العمليات وفقاً لنوع النشاط (2008 حتى نهاية سبتمبر).

الرقم	مؤسسة التمويل الأصغر	عدد المشروعات	المشروعات حسب النوع							
			الزراعة	الانتاج الحيواني	الدواجن	التصنيع	الخدمات	التجارة	أخرى	
1	البنك العقاري التجاري	24	3	-	-	-	-	3	2	16*
2	مصرف التنمية الصناعية	390	-	-	-	390	-	-	-	-
3	مؤسسة التنمية الإجتماعية	5630	169	-	113	169	2252	2927	-	-
4	بنك الأسرة	265	1	6	9	21	109	81	38	-
5	البنك الزراعي السوداني	2744	2744	-	-	-	-	-	-	-
6	مصرف المزارع التجاري	1810	982	-	-	32	16	243	537**	-
	المجموع	10863	3899	6	122	612	2380	3253	591	

* الصيانة الرئيسية / إضافات *

بما في ذلك النقل والحرف اليدوية **

Note: SSDB figures are not included due to lack of breakdown

المرفق 2 : وحدة التمويل الاصغر ببنك السودان المركزي

وحدة التمويل الاصغر بدأت عملياتها في مارس 2007 ، كجهاز شبه مستقل ، في اطار قطاع المؤسسات والنظم المالية بالبنك المركزي. وتقدم الوحدة تقاريرها الى مساعد المحافظ للقطاع او مباشرة الى محافظ البنك ، بينما تقوم ايضا بالتنسيق مع ادارات البنك المركزي الاخرى (عبر المنشورات والتفتيش الى آخره). وتشكل اختصاصات مدير الوحدة، علاوة على الاستراتيجية ذاتها، التفويض الذي تعمل الوحدة بمقتضاه. ويقوم باداء العمل في الوحدة 6 موظفون (مدير ، ونائبه ، وثلاثة رؤساء ادارات وسكرتير) ، يعاونهم 7 من المتدربين والمتطوعين ، معظمهم من الخريجين الجدد. علاوة على ذلك ، شرعت الوحدة في اجراءات تعيين مستشار فني يتمتع بخبرة اقليمية في مجال التمويل.

تقوم بالاشراف على عمل الوحدة ايضا " لجنة اشرافية عليا" تم انشاؤها في يوليو 2007 " لتوفير الارشاد والتوجيه بوجه عام لوحدة التمويل الاصغر بما في ذلك المراجعة والمراقبة الشهرية لتنفيذ خطة العمل المرتبطة باستراتيجية التمويل الاصغر". ويتم تعيين اعضاء اللجنة ، الذين يعملون بصفة تطوعية ، من قبل وحدة التمويل الاصغر بالتشاور مع مساعد المحافظ لقطاع المؤسسات والنظم المالية. وتتكون اللجنة ، بحسب اختصاصها ، من 5 الى 8 اعضاء اغلبيتهم من قطاع المنظمات غير الحكومية ويتم ترشيحهم لضمان تحقيق التنوع الجنساني والاثني داخل اللجنة. وتعقد اللجنة اجتماعاتها على اساس ربع سنوي ولكنها تدعى لاجتماعات مخصصة متى ما دعت الضرورة.

تم ايضا انشاء لجان اشرافية من قبل البنك المركزي في عدة ولايات، وتتكون عضويتها من فرع البنك المركزي في الولاية، البنوك، والمحلية، ووزارة المالية الولائية، ووزارة الشؤون الاجتماعية والثقافية بالولاية، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي. وقد انشأت وحدة التمويل الاصغر ايضا مراكز للتنسيق في ولايات عدة ، حيث توجد مكاتب للبنك المركزي. وتم تكليف الموظفين المعينين لهذا الغرض من قبل البنك المركزي في الولايات ذات الصلة بتولي نشر المعلومات المتعلقة بالتمويل الاصغر ، بعد تلقىهم التدريب اللازم في هذا المجال.

المرفق 3 : المقابلات التي تمت مع الشركاء الرئيسيين في تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر

تضمنت عملية تقييم تنفيذ استراتيجية التمويل الاصغر مقابلات شبه مخططة اجريت مع الوزارات الحكومية الرئيسية التي ينظر اليها كشركاء أساسيين في تنفيذ الاستراتيجية، وهي بالتحديد: وزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل ووزارة المالية والاقتصاد الوطني. وقد اجريت المقابلات مع الجهات التنسيقية في هذه الوزارات، كما افادت بذلك وحدة التمويل الاصغر، والتي هي مهتمة ايضا بسياسات الحد من الفقر بصورة رئيسية.

وزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل

قامت وزارة الشؤون الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل مؤخراً بإنشاء مركز لمكافحة الفقر للتعامل مع كافة المسائل المتعلقة بالفقر. وقد انشأت داخل هذا المركز مؤخرًا وحدة للتمويل الاصغر تهدف بصورة رئيسية لتكملة مشروعات وحدة التمويل الاصغر. ويقوم مركز مكافحة الفقر ووحدة التمويل الاصغر، عبر لجنة مشتركة من 6 اعضاء (ثلاثة من كل جهة من الجهتين)، بتنسيق انشطتهما وقياس التقدم المحرز في مشروع التمويل الاصغر. وقد افاد احد كبار المسؤولين في الوزارة، الذي اجريت معه المقابلة، ان العلاقة الوطيدة التي أنشئت مع وحدة التمويل الاصغر، اضافة الى الجهود المتواصلة التي بذلتها الوزارة في الترويج لمفاهيم " النشاط المصرفي الاجتماعي" تعطي صورة واضحة لتبني الوزارة لاستراتيجية التمويل الاصغر. كما افاد المسؤول ايضا ان الوحدة تمد مركز مكافحة الفقر بالوزارة بكافة المعلومات والتقارير المتعلقة بالتمويل الاصغر. كما تقدم ايضا أية معلومات تطلب. غير ان المسألة الوحيدة التي يبدو ان الوزارة تفتقر لأي معلومات عنها هي مرفق تنمية التمويل الاصغر. ونظرا للدور الذي يتوقع ان يلعبه المرفق ازاء بناء قدرات الفئات المرتبطة بوزارة الرعاية الاجتماعية وشؤون المرأة والطفل، وبالتحديد منظمات المجتمع المحلي الناشطة في مجال برامج تنمية الدخل والحد من الفقر، سيكون من الضروري ابقاء الوزارة على علم بطبيعة نشاط المرفق.

ويرى مركز محاربة الفقر ان احد مهامه الرئيسية ان يدعم منظمات المجتمع المدني ويعمل عبرها. وهو يعتزم تنظيم الجماعات، والاسهام في البناء المؤسسي وبناء القدرات لهذه الجماعات بغرض تعزيز قدراتها في مجال الاعمال الصغيرة وانشطة التمويل الاصغر. ويعتقد مدير المركز بان التواصل الشبكي هو امر بالغ الاهمية في هذا الصدد. كما يعتقد ان توسيع نطاق الخدمات التي تقدمها البنوك يمكن ان يتعزز بعملها مع منظمات المجتمع المحلي، وجمعيات الادخار والتسليف.

واوضح مدير المركز ان الوزارة انشأت وحدات لمكافحة الفقر في مختلف الولايات. وأحد مهام هذه الوحدات هو تدريب المستفيدين في إنشاء وإدارة مشاريع صغيرة قابلة للاستمرار. وللوزارة وحدة تدريبية باسم: "المركز الاستراتيجي لاعادة تأهيل المجتمعات المحلية" تقوم بالتدريب في مجال ادارة الاعمال التجارية الصغيرة وتسير في ذلك على هدى برامج منظمة العمل الدولية فيما يسمى ب " ابدأ عملك التجاري" و" طور عملك التجاري". وقد أنشأ ايضا " مجلس لتنمية المجتمعات المحلية" في الوزارات الولائية يجتمع ممثلوه مرة كل ثلاثة اشهر للتداول بشأن تنمية المجتمعات المحلية والمسائل المتعلقة بالفقر. وتضطلع "ادارة الاعلام الاجتماعي" بالوزارة بمهمة الدعوة والتوعية وبامكانها ان تلعب دورا كبيرا في نشر المعلومات الخاصة بالتمويل الاصغر.

وعندما سُئل عما إذا كان اعتماد استراتيجية التمويل الاصغر قد ادي الى زيادة الوعي بين صانعي السياسة، بشأن قابلية قطاع التمويل الاصغر للاستمرار وقدرته على الدعم الذاتي، اوضح مدير المركز بأن هذا الجانب لم يتم تحقيقه بصورة مرضية. وقد اكد بأن هناك مشكلة تتعلق بالمفاهيم لأن بعض صانعي السياسات مازالوا ينظرون لمفهوم التمويل الاصغر من منظور الدعم الذي يقدم الى الاسر المنتجة الفقيرة. وقد افاد ايضا باعتقاده انه ما زالت هناك مشكلة تتعلق بتعريف مفهوم الفئات المستهدفة عند تقديم خدمات التمويل الاصغر، وان هذا نتج عنه عدد من المعوقات التي اثرت بصورة سلبية في الحد من فرص الفقراء للحصول على الخدمات المالية. ويعتقد ان الضمان المجتمعي لم يستخدم بعد من قبل البنوك لتوفير الائتمان الاصغر للفقراء. كما ان الأموال المخصصة من قبل البنوك للتمويل الاصغر ما زالت متدنية نسبة للوعي المحدود، والافتقار بالمفاهيم والمعوقات المرتبطة بالاجراءات المتبناة. ويعتقد مدير المركز ان قدرة البنوك على الوصول الى الفقراء قد اعاقها الافتقار الى وجود عدد كافٍ من الافرع في المناطق الريفية، حيث يقيم اغلبية الفقراء. وازدادت الصعوبات اقناع البنوك بتوفير خدمات الائتمان لاجل انشاء او تعزيز الخدمات الاجتماعية التي يحتاجها الفقراء. إذ أن التمويل الاصغر يمكن ان يلعب دوراً هاماً في هذا الخصوص.

ويخضع ديوان الزكاة لأشراف الوزارة، وفي هذا الخصوص لوحظ انه على الرغم من عدم وضع اية توصيات واضحة بشأن تحديد دور الزكاة في تنمية قطاع التمويل الاصغر بعد، فقد اتخذ الديوان بعض المبادرات في هذا الاتجاه. وعلى سبيل المثال، اسهم الديوان في راسمال بنك الاسرة وقد تبني مبادرة لتعبئة المجتمعات المحلية لاجل تعزيز القدرات الانتاجية في المناطق الريفية. والنموذج الذي قدم في هذا الصدد هو تنظيم المواطنين في ولاية سنار في شكل جمعيات تعاونية زراعية، وفر الديوان جرراً لكل واحدة منها.

وقد كانت احدى توصيات استراتيجية التمويل الاصغر تتمثل في ضرورة تقييم التجربة الماضية لبنك الادخار والتنمية الاجتماعية (الذي يخضع ايضا لأشراف الوزارة) في تقديم الخدمات الانتمانية لصغار المنتجين. غير ان وزارة الرعاية الاجتماعية اوضحت ان هذا التقييم لم يتم اجراؤه، وأن كافة التجارب ينبغي تقييمها لتعلم الدروس منها.

وزارة المالية والاقتصاد الوطني

اوضح المسؤول الكبير بوزارة المالية الذي اجرى معه المقابلة ان اعتماد استراتيجية التمويل الاصغر من قبل الوزارة يبرهن عليه عدد من الاجراءات والانشطة تتمثل في: أ) موافقة الوزارة على المساهمة المقدمة لمشروع مرفق تنمية التمويل الاصغر البالغة 10 مليون دولار من الصندوق الانتماني متعدد المانحين الذي يديره البنك الدولي؛ ب) مخاطبة وزير المالية والاقتصاد الوطني للمنتدى التشاوري الدولي للتمويل الاصغر الذي نظم بالسودان من قبل وحدة التمويل الاصغر بالبنك المركزي. بالاشتراك مع مشروع الامم المتحدة الانمائي في نوفمبر 2007. علاوة على ذلك، فان توصيات استراتيجية الحد من الفقر، التي تضطلع الوزارة باعدادها حالياً (التي توصف بورقة السياسات) تضمنت تيسير فرص الحصول على التمويل للفقراء. وعلاوة على ذلك، فالوزارة ممثلة بمقعد في مجلس ادارة مرفق تنمية التمويل الاصغر (يشغله حالياً مسؤول وزارة المالية الذي اجرى معه المقابلة وهو مدير مكتب وزير الدولة المسؤول عن وضع ورقة استراتيجية الحد من الفقر). ومسؤول الوزارة هذا هو ايضا عضو " اللجنة الرقابية العليا للتمويل الاصغر " التابعة للبنك المركزي. وتقوم وحدة التمويل الاصغر بالتنسيق مع وزارة المالية وتمدها بصورة منتظمة بالبيانات والمعلومات والتقارير المتصلة بانشطتها في مجال التمويل الاصغر.

لم يتم القيام بأي جهود محددة تستهدف صانعي السياسات بوزارة المالية والاقتصاد الوطني لتعميق الوعي فيما يتعلق بالامكانيات المحتملة للتمويل الصغر. غير ان مسؤول الوزارة، كما ذكر، قد شارك في دورات التوعية، التي عقدتها وحدة التمويل الاصغر، الموجهة لموظفي البنوك. وقد لوحظ، علاوة على ذلك ان الوزارة تفتقر الى اي معلومات عن التوصيات المحددة لاستراتيجية التمويل الاصغر، وبالذات فيما يتعلق بدراسات تقييم أنشطة البنك الزراعي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية؛ وكذلك المعلومات المتعلقة بالاستناد على تجربة صناديق توفير مكاتب البريد السودانية لاجل تعبئة المدخرات الصغرى. وبالتالي لم يكن بوسع مسؤول الوزارة التعليق على جدوى وفائدة التوصية المتعلقة بتجربة مكاتب البريد.

جداول أخرى

الجدول 4: الشخصيات الرئيسية التي تمت مقابلتها.

الرقم	الإسم والوظيفة	المؤسسة / الوزارة
1	إشراق ضرار ، مدير عام	وحدة التمويل الأصغر - بنك السودان المركزي
2	ياسر جامع ، نائب المدير	وحدة التمويل الأصغر - بنك السودان المركزي
3	سامي عوض السيد ، مكتبي	وحدة التمويل الأصغر - بنك السودان المركزي
4	المفتي إسماعيل ، مدير	وحدة التمويل الأصغر، مصرف التنمية الصناعي
5	نوال مجذوب	وحدة التمويل الأصغر - مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية
6	منال عوض ، نائب المدير	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF
7	عايدة عوض ، محاسبة	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF
8	أسامة محمد بريز	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF
9	غادة عبد الرحمن	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF
10	أنور بابكر	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF
11	يوسف أبوبكر	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF
12	فتحية عثمان سليمان ، مدير	برنامج الأمل للتمويل الأصغر - SDF - فرع أمدرمان
13	نادر عيسى ، مدير	وحدة التمويل الأصغر - مصرف المزارع التجاري
14	إبراهيم موسى ، نائب المدير	وحدة التمويل الأصغر - مصرف المزارع التجاري
15	صلاح الدين نزلأوي ، نائب المدير العام	بنك الأسرة - الفرع الرئيسي
16	بهاء الدين عابدين ، مدير	بنك الأسرة - الفرع الرئيسي
17	د. إسماعيل شبو ، رئيس	قسم الإستثمار - البنك العقاري التجاري
18	أميمة محمد إسماعيل ، مدير	وحدة التمويل الأصغر - البنك العقاري التجاري
19	عمر عوض عبد الرحمن	قسم الإستثمار - البنك العقاري التجاري
20	عمر بابكر حجازي ، مدير	وحدة التمويل الأصغر - البنك الزراعي السوداني
21	نايلة بشير سليمان	وحدة التمويل الأصغر - قسم التخطيط - البنك الزراعي السوداني
22	عوضية فضل المولى	وحدة التمويل الأصغر - البنك الزراعي السوداني
23	د. محمد سعد نصر ، متخصص تمويل أصغر	المؤسسة السودانية لتنمية التمويل الأصغر
24	إبراهيم محمد إبراهيم ، مدير	مركز الفقر - وزارة الرعاية الإجتماعية وشئون المرأة و الطفل
25	سيف الدين عبد الرحيم ، نائب مدير	مركز الفقر - وزارة الرعاية الإجتماعية وشئون المرأة و الطفل
26	منال شيخ الدين	مركز الفقر - وزارة الرعاية الإجتماعية وشئون المرأة و الطفل
27	مكي محمد عبد الرحيم ، مدير	مكتب وزير الدولة بالمالية
28	صديق العبيد ، نائب المدير	مكتب وزير الدولة بالمالية

الجدول 5: تحليل عمليات التمويل الأصغر.

المشاريع الصغيرة حسب النوع							النطاق الجغرافي			كيفية التمويل				عدد العملاء	السنة	مؤسسة التمويل الأصغر
أخرى	التجارة	الخدمات	التصنيع	الدواجن	الحيواني	الزراعي	شبه الحضرية	الريفية	المناطق الحضرية	أخرى	مضاربة	مشاركة	مراوحة			
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2006	البنك العقاري التجاري
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2007	
16	2	3	-	-	-	3	15	4	5	1	-	-	23	24	2008	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2006	مصرف التنمية الصناعي
-	-	-	3	-	-	-	2	1	-	-	2	-	1	3	2007	
-	-	-	390	-	-	-	295	19	76	1	4	2	383	390	2008	
-	445	297	-	-	-	-	-	312	430					724	2006	مؤسسة التنمية الإجتماعية
-	1023	543	50	-	33	50	-	510	1189	X	-	-	X	1699	2007	
-	2927	2252	169	113	-	169	-	1689	3941	61	-	-	5569	5630	2008	
-	-	-	-	-	-	-	3807	493	7983	-	-	-	12283	12283	2006	بنك الإخار والتنمية الإجتماعية
-	-	-	-	-	-	-	2722	3532	5708	-	-	-	8783	8783	2007	
-	-	-	-	-	-	-	3469	449	7275	-	-	-	11193	11193	2008	

-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2006	بنك الأسرة
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2007	
38	81	109	21	9	6	1	-	-	265	-	1	32	231	265	2008	
							-								2006	البنك الزراعي السوداني
							-								2007	
-	-	-	-	-	-	2744	-	2744	-	600			2744	2744*	2008	
139	51	3	4	-	-	133	-	223	107	34	-	-	296	330	2006	مصرف المزارع التجاري
173	82	1	15	-	-	336	-	445	162	12	-	5	590	607	2007	
537	243	16	32	-	-	982	-	1264	546	238	1	12	1559	1810	2008	

*Finance extended by the ABS, within the microfinance project, was in the form of Murabaha extended to farmers engaged in the "horticultural activity", 600 of whom received both Murabaha and Mugawala (contracting)

الجدول 6: الوضع الحالي لتنفيذ نسبة ال 12% من الحافطة المخصصة للتمويل الأصغر (000 جنيه سوداني) ، عبارة عن الرصيد القائم حتى تاريخ 31 أغسطس 2008 .

الرقم	إسم البنك	حجم التمويل الأصغر	المبلغ الإجمالي للقروض	من التمويل الأصغر %
1	البنك الزراعي السوداني	78,465	134,965	58%
2	بنك الإدخار والتنمية الإجتماعية	107,818	217,208	50%
3	بنك النيلين	2,404	115,162	2%
4	بنك فيصل الإسلامي	719	235,437	0.3%
5	البنك السوداني الفرنسي	56	375,346	0.01%
6	البنك الوطني (الأهلي)	1,943	166,668	1%
7	بنك النيل الأزرق المشرق	12	101,776	0.01%
8	بنك التضامن الإسلامي	1,380	109,219	1%
9	بنك التنمية التعاوني الإسلامي	6,937	341,442	2%
10	بنك البركة	1,641	228,467	1%
11	بنك تنمية الصادرات	1,490	176,889	1%
12	بنك الخرطوم	75	1,133	0.01%
13	البنك السعودي السوداني	1,490	187,038	1%
14	بنك العمال الوطني	4,225	71,294	6%
15	بنك الثروة الحيوانية	3,329	224,618	2%
16	بنك الشمال الإسلامي	6,007	231,788	3%
17	مصرف المزارع التجاري	25,816	298,568	9%
18	بنك إيفوري	120	6,164	2%
19	بنك أمدرمان الوطني	2,676	3,660,160	0.001%
20	البنك الأفريقي للتجارة والتنمية	0	13,725	0%
21	بنك بيلوس	0	116,242	0%
22	البنك السوداني المصري	0	136,385	0%
23	بنك أبوظبي الوطني	0	47,992	0%
24	البنك العقاري التجاري	671	104,975	1%
25	بنك المال المتحد	0	207,927	0%
26	بنك الجزيرة الأردني	0	0	0%
27	بنك السلام	0	329,820	0%
28	بنك الأسرة	4,953	4,953	100%
29	بنك الإستثمار المالي	0	7,506	0%
30	مصرف التنمية الصناعي	7,510	178,631	4%
31	البنك الإسلامي السوداني	4,323	233,712	2%
	المجموع	264,062	9,397,106	3%

المصدر: وحدة التمويل الأصغر - بنك السودان المركزي

الجدول 7: تفاصيل وحدة التمويل الأصغر – بنك السودان المركزي- مشروع تمويل مؤسسات التمويل الأصغر.

الرقم	إسم مؤسسة التمويل الأصغر	المبلغ المخصص من بنك السودان المركزي (مليون جنية سوداني)	القروض القائمة (مليون جنية سوداني)	عدد العملاء	حجم السداد (مليون جنية سوداني)	نسبة التنفيذ*
1	البنك الزراعي السوداني	34	19.7	2,639	0	41%
2	بنك الثروة الحيوانية للتنمية	7	1.7	303	0.2	27%
3	مؤسسة التنمية الاجتماعية	5	4.9	5,459	1.7	94%
4	مصرف المزارع التجاري	25	12.4	5,302	1.3	47%
5	بنك العمال الوطني	3	2.3	337	0.6	88%
6	مصرف التنمية الصناعي	10	7.4	3,769	0.5	75%
7	بنك الإدخار والتنمية الاجتماعية	15	8.4	2,243	0.7	54%
8	بنك التنمية التعاوني الإسلامي	1	0.8	148	0.1	96%
9	البنك العقاري التجاري	15	0.57	1,203	0.08	3%
	المجموع / المتوسط	115	58.5	21,303	5.4	45%

* نسبة ما صرف من جملة المبلغ المخصص للتمويل الأصغر

المصدر: بنك السودان المركزي – وحدة التمويل الأصغر، التقرير الشهري، سبتمبر 2008م

- 1- أن تعمل الوحدة على التوصيات لإعداد خطة عمل مفصلة تشمل النشاط والتاريخ والمسئولية والتكلفة... الخ، إستكمالاً للجهود التي بدأت في ورشة العمل الخاصة بوضع خطة لمتابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية.
- 2- توثيق ونشر وتعميم التجارب الناجحة في مجال التمويل الأصغر على مستوى المؤسسات الغير المصرفية مثل تجربة مؤسسة التنمية الإجتماعية.
- 3- التأمين على التوصية الخاصة بتقييم تجربة بنك الإيدار السوداني.
- 4- التأمين على التوصية الخاصة بحساب تكلفة منتجات التمويل الأصغر بشكل علمي يتيح الحكم الجيد على كفاية السقف الإئتماني الحالي.
- 5- التأمين على أهمية عمل خطة إعلامية مفصلة للتوعية بالتالي:-
 - الجدوى الإقتصادية للتمويل الأصغر
 - نشر ثقافة العمل الحر وسط الفئات المستهدفة
 - توحيد الرسائل الموجهة للفئات المستهدفة
 - توعية العملاء المستهدفين بمقدمي الخدمات المالية ومتطلباتهم وطبيعة الخدمات المالية التي يقدمونها
- 6- التأمين على التوصية الخاصة بتكثيف برامج تنمية القدرات المؤسسية وتقييم التدريب الموجه لرفع قدرات الموظفين على أساس تقييم إحتياجات تدريبية علمية ودقيقة.
- 7- التأمين على أهمية ودعم خدمات تنمية الأعمال والإستشارات للأعمال الصغيرة.
- 8- التأمين على التوصية الخاصة بتحفيز البنوك عن طريق إعفائهم من التكاليف الإضافية للإقراض مثل الدمغات والرسوم الأخرى وكذلك رسوم التأمين المعمول بها.
- 9- تجميع الموجهات الخاصة بالممارسات الجيدة في مجال التمويل الأصغر وإتاحتها على موقع وحدة التمويل الأصغر بشكل يسهل إستعمالها وميوبة حسب الموضوع.
- 10- التأمين على بحث مسألة دور الزكاة في تنمية وتطوير قطاع التمويل الأصغر. وتجدر الإشارة إلى أن هناك دراسة أعدتها يونيكوز (الضمانات البديلة) قدمت مقترحات عن كيفية إستخدام أموال الزكاة في دعم تنمية القطاع.
- 11- بالإشارة إلى التوصية الخاصة بتعريف المصطلحات المستخدمة يمكن الرجوع إلى موقع البوابة العربية للتمويل الأصغر (Microfinance gateway) الموجودة على موقع CGAP والتي تتضمن شرحاً واضحاً للمصطلحات الأكثر إستخداماً في التمويل الأصغر.
- 12- أوصى السمنار بأهمية تعريف الفقراء النشطين إقتصادياً. ويرى مستشارو يونيكوز أن الفقير النشط إقتصادياً هو الفقير الذي يملك نشاطاً قائماً أو خبرة سابقة أو مهارة أو قدرة تمكنه من كسب العيش من نشاط إقتصادي. ويرون كذلك أن التعريف الدقيق المفصل ربما لا يكون مفيداً في كل الأحوال أو قد يكون مفيداً لذا ينصح بأن يقوم كل بنك أو مؤسسة للتمويل الأصغر بإعداد تعريف خاص به حسب تخصصه ونوع نشاطه إنطلاقاً من التعريف المذكور.