

رؤية حول تنمية والتوسع في قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان

إعداد

يونيكونز للاستشارات المحدودة

الخرطوم، السودان

يوليو 2006

رؤية حول تنمية والتوسع في قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان
معدة بواسطة يونيكورز للاستشارات المحدودة،
لصالح بنك السودان المركزي، يوليو 2006.
قام بالتقاط الصور: أكرم البالولا وإسراء الكوجالي
قام بالتصميم والتنسيق: يحيى م. عبدالله
قام بالطباعة: لايت ويف 0912349240
مكتب دبي +971507985540

استشاريين وخبراء من المساهمين بصورة مباشرة في وضع الاستراتيجية

استشاري، تمويل التنمية	عبد القادر، خالد إ.
استشاري، تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	أبوكواسي، مصطفى ج.
كلية القانون، جامعة الخرطوم	أبو سمرة، محمد ت.
استشاري، التدريب والدراسات الاجتماعية	بلال، عبد الرحيم أ.
صندوق تنمية المجتمع، صندوق المنح	الحاج، عمر م.
يونيكورز للاستشارات المحدودة	المهدي، عبداي.
صندوق التنمية الاجتماعية، ولاية الخرطوم	فجير، محمد ك.
شبكة مؤسسات التمويل متناهي الصغر، صندوق التنمية الاجتماعية، ولاية الخرطوم	فرح، جعفر م.
وزارة المالية، سلطنة عمان	فارس، أرباب أي. ب.
كلية الزراعة، جامعة الخرطوم	حسن، أبو بكر أي.
وزارة المالية، سلطنة عمان	إبراهيم، بدر الدين أ.
استشاري، التمويل متناهي الصغر والتنمية الريفية	محمد، عبد الماجد ك.
الجودة البيئية الدولية	جنينة، نعمات أ.
الجودة البيئية الدولية	قادر، هديل أ.
الجودة البيئية الدولية	موسى، مجدي م.

شكر و عرفان

بناء على تكليف بنك السودان المركزي، فإن يونيكونز للاستشارات المحدودة تفخر بتقييم هذه الوثيقة التي تتضمن رؤية حول تنمية والتوسع في قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان. هذه الرؤية سيتم عرضها في شكل استراتيجية وخطة عمل لمدة خمس سنوات تستهدف وضع قطاع التمويل المتناهي الصغر في السودان بثبات الإطار الأوسع لمكافحة الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادية والمالية.

هذه الوثيقة هي خلاصة الاستشارات المكثفة والشاملة التي جرت في ورش العمل ولقاءات المائدة المستديرة وكذلك في اجتماعات مجموعات صغيرة. وقد انتفعت من رؤى وخبرة عدد أكبر من الممارسين والخبراء من خارج من ورد ذكرهم في الوثيقة. ونحن نود أن نعبر عن امتناننا لتحمسهم وتفضلهم بالمشاركة في العديد من الحوارات التي دارت وكذا لشكرهم لمساهماتهم الهائلة في إخراج الاستراتيجية بصورتها الحالية.

عرفان خاص بالجميل والشكر نوجهه للجودة البيئية الدولية واستشارييها والذين كانوا طرفا فاعلا بشدة في عملية وضع الاستراتيجية بكل مراحلها والذين كانت مساهماتهم الأكثر قيمة.

هذه الوثيقة انتفعت كثيرا كذلك من التعليقات التي وردتها من مجدي أمين وصمويل مايمبو من البنك الدولي، مارتن هوفمان من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وأديتيا نارايين من صندوق النقد الدولي. فتعليقاتهم أثرت الوثيقة ولا شك وأكدت على أنها ألقت بالا للممارسات الأفضل على المستوى الدولي.

عبداءي. المهدي

المدير التنفيذي

يونيكونز للاستشارات المحدودة

كلمة محافظ بنك السودان المركزي

التمويل متناهي الصغر أضحى واحدا من أجدى آليات التعامل مع الفقر في أنحاء مختلفة من العالم. وبأخذنا هذه الحقيقة في الاعتبار، فقد تبنت البنوك السودانية التمويل متناهي الصغر كوسيلة تتيح لهم لعب دور إجتماعي. ومن بين المؤسسات الأخرى التي تطبق برامج التمويل متناهي الصغر نجد عددا كبيرا من البرامج الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية المحلية والدولية والصناديق الاجتماعية الخيرية والحكومية. غير أنه، وعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل بنك السودان المركزي على وجه الخصوص والبنوك بشكل عام لتسهيل تمويل صغار المنتجين وأصحاب المهن الحرة والمستهلكين من ذوي الدخل المنخفضة، فإن وصول هذه الفئات للتمويل الذي تحتاجه لا يزال ضعيفا. الأمر الذي يمكن رده بشكل عام لغياب رؤية واضحة ومتكاملة حول التمويل متناهي الصغر فيما بين الحكومة وشركائها غير الحكوميين في السودان.

واعترافا بالدور الهام الي يمكن للتمويل متناهي الصغر الاضطلاع به في تقليل الفقر والتمتع بمزايا السلام، فقد تقدم بنك السودان المركزي بمبادرة لتشكيل رؤية قومية لتطوير وتوسيع قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان. ولعل هدف هذه الرؤية يمكن في خلق بيئة مواتية للصناعة بشكل يمكن قطاع التمويل متناهي الصغر من النمو على كلا الصعيدين اجتماعيا واقتصاديا. وبناءا على ما تقدم واعتمادا على سياسة البنك المركزي القاضية بالتشاور مع الخبرات المحلية والدولية والاستفادة من التجارب الناجحة إقليميا ودوليا في إطار تنفيذ مبادراته حول التمويل متناهي الصغر، فقد تم إسناد المشروع ليونيكونز للاستشارات المحدودة. والمشروع، الذي تم تنفيذه عبر عدة مراحل، تبنى نهجا استشاريا متوسعا شمل الأطراف المختلفة في وضع الرؤية المتضمنة في هذه الكتيب.

ويقيننا أن هذه الرؤية نجحت في تعريف الإطار للاستراتيجية المطلوبة من خلال استعراض مفهوم التمويل متناهي الصغر وتطبيقه في حالة السودان مع الأخذ في الاعتبار تجارب دول أخرى. هذه الوثيقة تؤكد على عدد من الأهداف الهامة للرؤية، وهي: أولا، وضع سياسات أكثر فعالية لدعم وتسهيل توفير نطاق أوسع من الخدمات المالية التي يمكن الوصول إليها بسهولة والتي تلبي احتياجات العملاء والمسعرة بشكل مناسب. ثانيا، بناء إطار لوضع السياسات والتشريع الذي يخلق بيئة اقتصادية محفزة للنمو والتنمية والتي تؤكد التزام الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الفقري بالقضاء على الفقر. ثالثا، هذه الرؤية تحدد الخطوات التي يجب إتخاذها ودور كل من طرف في دعم تنمية مؤسسات التمويل متناهي الصغر ولخلق البنية التحتية الداعمة التي تقوم الحاجة إليها.

وعلى الرغم من أن الرؤية معتمدة على خلاصات مسح شامل لقطاع التمويل متناهي الصغر في شمال السودان، فإنها يمكنها أن تخدم بصورة جيدة كنموذج لوضع مشروع مماثل في الجنوب. وفي هذا الصدد، فإن العديد من الجهود تبذل، في أعقاب تأسيس بنك جنوب السودان، لتطوير استراتيجية مشابهة ومكاملة مصممة لتلائم الوضع في الولايات الجنوبية وكذا كي تكون بمثابة امتداد لهذه الرؤية.

في الختام، فإن أملنا أن تقوم هذه الرؤية كخريطة طريق لكل الأطراف العاملة على تنمية قطاع التمويل المتناهي الصغر في السودان. كما أنه أملنا أيضا أن تساهم هذه الاستراتيجية في تحديد أولويات استغلال الموارد بشكل كفاء ولمراجعة ملائمة القوانين الحالية وتطبيق إصلاحات مؤسسية تتفق مع المساحة الزمنية التي حددتها خطة العمل.

وشكرنا العميق نوجهه ليونيكونز للاستشارات المحدودة لأدائها للمهمة المنوطة بها بشكل كفاء ولكل جهودها في هذا الصدد.

بعون الله وتوفيقه

د. صابر حسن
محافظ بنك السودان المركزي

تمهيد

ملخص تنفيذي

I. مقدمة

أ. التمويل متناهي الصغر في المحيط العالمي

ب. التمويل متناهي الصغر في السودان

II. الرؤية والمبادئ الموجهة

III. خلق إطار قانوني وسياسي موثي

أ. مراجعة قوانين البنوك وسياسة بنك السودان المركزي

1. تقييم أثر سياسة بنك السودان المركزي الحالية

2. إعادة هيكلة البنوك لتقديم التمويل متناهي الصغر بشكل أكفأ

i. الترخيص لبنوك جديدة للتمويل متناهي الصغر

ii. متطلبات رأس المال

iii. كفاية رأس المال

iv. القيود على الإقراض غير الآمن وتقديم القروض

3. إجراءات الإقراض

4. تعامل البنوك مع مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية

ب. تنوع نطاق خدمات ومنتجات التمويل متناهي الصغر

1. دراسة أنماط التمويل غير التقليدية القائمة على قانون الشريعة الإسلامية

2. الأنماط المحفزة على زيادة المدخرات

ج. دراسة الآليات البديلة للضمان

1. الضمانات غير التقليدية

2. الأراضي غير المسجلة

3. أنماط ضمان الإئتمان

4. صندوق الزكاة

5. التأمين

د. تأسيس قطاع متخصص في التمويل متناهي الصغر لدى بنك السودان المركزي

IV. تقوية دور ودعم نمو مؤسسات التمويل متناهي الصغر

أ. تنمية مؤسسات مستديمة للتمويل متناهي الصغر

ب. تفعيل دور البنوك في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر

1. دراسة السوق: الطلب على خدمات التمويل متناهي الصغر

i. تحديد الخدمات المتاحة في مقابل الخدمات غير المتوفرة أو غير المتوفرة بكفاية

ii. تعريف العملاء المستهدفين ودراسة احتياجاتهم

2. توسيع نطاق من تقدم لهم الخدمات
 - i. استخدام وسائل أقل تكلفة وأكثر ابتكارا
 - ii. خلق صلات بين البنوك ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات المجتمعية
 - iii. تحليل التكلفة والتسعير
 - ج. تنمية منظمات التمويل متناهي الصغر غير البنكية
 1. بناء خبرة هيئة البريد السودانية
 2. البعد القانوني
 - V. تأسيس بنية تحتية داعمة
 - أ. خلق قاعدة بيانات داعمة
 1. معلومات حول قطاع الإقراض متناهي الصغر
 2. تأسيس مكتب معلومات الإئتمان
 - ب. دعم تأسيس شبكة التمويل متناهي الصغر
 - ج. تأسيس منظمة أم
 - د. تأسيس منظمة تضع قواعدها لذاتها
 1. تحديد معايير للأداء/نقاط للتميز للقطاع
 2. الربط بمؤسسات التقييم الدولية
 - هـ. بناء قدرات مؤسسات التمويل متناهي الصغر
 1. المعهد العالي للبنوك
 2. المعاهد المحلية والقطاع الخاص
 3. تمويل جهود بناء القدرات
 - VI. خاتمة
 - VII. خطة عمل
- مراجع

تمهيد

لقد جاء وضع "رؤية حول تنمية والتوسع في قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان" كمشروع تبناه بنك السودان المركزي بمثابة اعتراف منه بالدور الهام الذي يمكن أن يضطلع به قطاع نشيط للتمويل متناهي الصغر في التنمية الاقتصادية للبلاد، لاسيما فيما يتعلق بتقليص الفقر. حيا لقيامه بإسناد هذا العمل، اختار البنك المركزي يونيكورز للاستشارات المحدودة، وهي شركة سودانية للاستشارات للقيام بمهمة وضع الإستراتيجية. وبينما تضطلع الجودة البيئية الدولية بدور رائد في تنفيذ المشروع، فقد تعاونت يونيكورز معها، وهي واحدة من الشركات الرائدة في التمويل متناهي الصغر والاستشارات الإدارية والبيئية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وروح الفريق التي تخلقت في تنفيذ هذا المشروع مزجت بين الخبرة السودانية والتجربة الإقليمية والدولية لتأكيد تحقق أقصى استفادة من جراء تبني أفضل الحالات التطبيقية وتكييف حالات النجاح الإقليمية للمحيط السوداني.

الهدف الرئيسي لهذا المشروع هو صياغة إطار استراتيجي يمكن قطاع التمويل متناهي الصغر من لعب دور قيادي في:

- أ) دعم أنماط الحياة المستدامة من خلال القضاء على الفقر وبناء الأصول التي يمكن أن تقلل عدد المهمشين والمعرضين للوقوع في دائرة الفقر
- ب) تعظيم حجم الاستثمارات المنتجة لخلق فرص عمل
- ج) المساهمة في التنمية المالية من خلال دمج التمويل متناهي الصغر غير الرسمي في القطاع الرسمي.

ولتحقيق هدفه الرئيسي، فإن المشروع يبتغي وضع استراتيجية لسياسات أكثر كفاءة تدعم تقديم قطاع عريض من الخدمات المالية الملائمة والمرنة والمسعرة بشكل معقول. هذا الإطار سيضع سياسات التمويل متناهي الصغر داخل السياق الأوسع لمحاربة الفقر وتحقيق التنمية المالية - أي تمكين الفقراء من الوصول للخدمات المالية التي لا تقتصر فقط على الائتمان وإنما تتضمن المدخرات والتحويل النقدي والتأمين. عملية صوغ الاستراتيجية تبنت مفهوما استشاريا شاملا والذي أكد على الحاجة (وساعد على تنمية) للأعمال التنسيقية بين الأطراف المختلفة، ومن بينهم البنوك والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. العملية الاستشارية التي تم بدء العمل بها أخذت في الاعتبار رؤى وتحديات وأولويات كل طرف في التمويل متناهي الصغر (الأجهزة الحكومية، الوسطاء الماليين، المنظمات غير الحكومية ومجتمع المانحين) على أمل التوصل لتوافق حول الخطوات ذات الأولوية والسياسات التي يجب تطبيقها لصالح هذا القطاع الهام.

المرحلة الأولى من تنفيذ المشروع ستركز على توفير فهم كامل لوضع قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان، خصوصا جانب العرض. وقد تم مسح قطاع التمويل متناهي الصغر لتوفير قاعدة بيانات للبحوث الأساسية التي تم إجرائها لتحديد التحديات والقيود أما نمو القطاع وفعالته وتوسعه. وقد تم لقيام باستكشاف أقل شمولا لجانب الطلب على عينات من العملاء (المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة) بهدف تضمين تقييمهم للخدمات التي تقدمها شركات التمويل متناهي الصغر المختلفة. الدراسة الكبيرة والتي تمخضت عنها

نتائج المسح، والتي حملت عنوان "تحليل موقف لوضع التمويل متناهي الصغر في السودان" أعطت تحليلاً فنياً ومنتكماً حول الحالة القائمة للقطاع، حددت مشكلات القطاع، وقدمت توصيات لحل هذه المشكلات اعتماداً على حالات النجاح المحلية والخبرات الدولية في هذا المجال. ولاستكمال ما بدأتها هذه الدراسة ولتوفير صورة عامة شاملة حول حالة القطاع، تم إعداد دراستين أخريين، درست الأولى أثر السياسات الاقتصادية الكلية على التمويل متناهي الصغر في حين تناولت الثانية الأبعاد القانونية على تمويل المؤسسات الصغيرة ومنتاهية الصغر في السودان.

المرحلة الثانية ركزت على العملية الاستشارية التي تم من خلالها التشاور مع مختلف أصحاب المصالح لوضع رؤية حول التمويل متناهي الصغر في السودان. العملية التشاركية أمنت شرعية الرؤية وكذا التزام أصحاب المصالح المختلفين بدعمها. ولعل الأكثر أهمية أنها أشعرت صانعي السياسات، على المستويات المختلفة، بالحاجة لعمل تنسيقي دعماً لهذا القطاع. النشاط الأول في العملية الاستشارية كان ورشة عمل لمدة يومان نظمتها يونيكورز في الفترة من 28 فبراير وحتى 1 مارس 2006. ورشة العمل "قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان: مساحة كبيرة للتطوير" شارك فيها حوالي مائتين من بين العاملين والخبراء وأصحاب المصالح (بما فيها القطاع الخاص، الوزارات المعنية، القطاع البنكي، المنظمات غير الحكومية المحلية والدولية، الصناديق الاجتماعية، منظمات التنمية متعددة الأطراف) في قطاع التمويل متناهي الصغر للتناقش فيما خلصت إليها الدراسات الثلاث المذكورة بأعلاه.

نقاشات ورشة العمل نجحت في رفع الوعي بالقضايا الرئيسية التي كانت بحاجة للالتفات إليها في تطوير القطاع. تم الوصول لتوافق حول ماهية العقبات الرئيسية على التوسع في الخدمات المالية للفقراء النشطين اقتصادياً وتم تبني توصيات للقضاء على هذه العقبات. هذه النقاشات والتوصيات تمت دراستها بعناية من قبل فريق يونيكورز لتحديد تلك التي تحتاج حوار ونقاش مستفيض إضافي. خمس قضايا رئيسية تم تحديدها وهي التي مثلت موضع دراسة المرحلة الثانية من العملية الاستشارية.

الموضوعات الخمس المحددة غطت ما يلي:

1. كيفية تقديم نطاق عريض من الخدمات المالية في السوق.
2. دور المؤسسات المالية الرسمية في خدمة الفقراء النشطين اقتصادياً.
3. الضمانات والكفالات والموارد.
4. كيف يمكن لتنظيم قطاع التمويل متناهي الصغر أن يدعم من أداء القطاع وأن يعيى الموارد لنموه.
5. احتياجات بناء القدرات للبنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر الأخرى التي تخدم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأسلوب مستديم.

خمس ورقات واحدة لكل من هذه الموضوعات تم إعدادها من قبل عدد مختار من الخبراء وعقد نقاش حولها في عدد من الدوائر المستديرة. كل من هذه الدوائر المستديرة الخمس ضمت خبراء وممارسين للتمويل

متناهي الصغر، ممثلين عن مختلف البنوك والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية والوزارات والمانحين وشبكات مؤسسات التمويل متناهي الصغر. ما نتج من نقاشات وتقارير عن الموائد المستديرة مثل المادة الرئيسية لتشكيل الرؤية وما صاحبها من ملخصات تنفيذية.

الوثيقة التي بأيدينا تمثل نتاج العملية الاستشارية في شكل استراتيجية شاملة مصممة لتحويل قطاع التمويل متناهي الصغر ليصبح أكثر حيوية واستدامة مالية واستجابة للاحتياجات. فهي تحدد أدوار كل من الأطراف ذوي الصلة وبين التوصيات المحددة التي يجب اتباعها خلال فترة خمس سنوات. الجزء الرئيسي في الوثيقة تمت صياغته بالشكل التالي: في القسم الأول، تم الاهتمام بالتمويل متناهي الصغر في السياق العالمي قبل التطرق للسياق السوداني حيث يتم تعريف لاعبيه الرئيسيين ويحدد العقبات الرئيسية التي تعترض نمو وتوسع قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان. القسم الثاني يفصل في التوصيات لخلق إطار قانوني وتنظيمي موثي يأخذ بالاعتبار قواعد بنك السودان المركزي التنظيمية وكذا لإصلاحات السياسات الأخرى التي يتم تطبيقها من قبل الأطراف ذات الصلة. القسم الثالث يركز على تدعيم دور ودعم نمو مؤسسات التمويل متناهي الصغر من البنوك وغير البنوك. التركيز في هذا القسم هو حول تنمية الاستدامة المالية والمنتطلبات المؤسسية لتحقيقها. القسم الخامس يناقش تأسيس بيئة تحتية داعمة من حيث خلق الوكالة الهرمية والمؤسسات المنظمة لذاتها لدعم القطاع وكذا تفصيل مهام التوعية وجهود بناء القدرات التي يجب تنفيذها. القسم الأخير يبين خطة العمل مترجمة التوصيات المذكورة داخل الاستراتيجية إلى خطوات محددة يجب القيام بها أخذاً في الاعتبار مستويات الأولوية والأطر الزمنية للتنفيذ في الأجل القصير (سنة واحدة) والمتوسط (2-3 سنوات) والطويل (4-5 سنوات).

الطلب على خدمات التمويل متناهي الصغر في السودان يتجاوز بمراحل حجم العرض المحدود الذي يغطي ما يتراوح بين 1-3% من السوق المحتمل. وهو ما يمكن إرجاعه لعدد من العوامل، لعل أهمها غياب سياسة توجيهية واضحة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر وغياب التنسيق فيما بينها. وهو ما تمخض عن سوق غير مخدوم لا تقدم له تنويع كافية من منتجات التمويل متناهي الصغر المطلوبة. قطاع التمويل متناهي الصغر الذي يقدم خدمات مالية من قبيل القروض المتناهية الصغر والقروض الأكبر والمتكررة، والقروض الاستهلاكية والأوعية الادخارية والودائع والتحويلات النقدية والتأمين والذي يتبع مؤشرات معروفة لقياس الأداء غير موجود واقعا في السودان. وبالتالي، هناك حاجة لإستراتيجية متكاملة لدعم مؤسسات التمويل متناهي الصغر، بما فيها البنوك، لتوفير منتجات وخدمات غير تقليدية لقطاع عريض من الجمهور من النساء والرجال الفقراء. مثل هذه الإستراتيجية يجب أن تتضمن معايير لأداء الصناعة كعنصر هام لتحقيق التنمية والاستدامة في هذا القطاع. غير أن السياسات المشجعة للتمويل متناهي الصغر وكذا استدامة القطاع لا يمكن أن تتجعا بمعزل عن الهياكل الكلية على مستوى الدولة كنظم الدفع والنظم القانونية والمحاسبية.

وضع رؤية حول تنمية والتوسع في قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان هو مشروع دشنه بنك السودان المركزي اعترافا منه بالدور الحيوي الذي يمكن لقطاع نشط للتمويل متناهي الصغر أن يقوم به في التنمية الاقتصادية للبلاد، خصوصا فيما يتعلق بتقليص الفقر.

هذه الوثيقة تقدم الرؤية التي نتجت عن عملية استشارية طويلة تضمنت نقاشات حول الموائد المستديرة وفي ورش العمل ومن خلال البحث المكتبي والميداني المكثف. وقد بذل جهد كبير لضم أغلبية أصحاب المصالح في صياغة هذه الرؤية لتحويل قطاع التمويل متناهي الصغر إلى قطاع مالي نشط ومستديم ومتوافق مع الطلب في الإطار السوداني. وقد كان من بين أصحاب المصالح العاملين ببنك السودان المركزي والمسؤولين الحكوميين من الوزارات ذات الصلة والبنكيين وآخرين ممن يعملون في قطاع التمويل متناهي الصغر بما في ذلك المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية. كما تمت استشارة المانحين ممثلين في المنظمات الدولية ذات الدور الكبير في السودان خلال العملية الاستشارية. وتمثل خطة العمل ركنا أساسيا من الرؤية حيث تم بيان أدوار أصحاب المصالح ذوي الصلة وتوصيف تدخلات معينة بحيث يتم تنفيذها خلال خمس سنوات.

الرؤية والمبادئ الموجهة

الهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجية هو تسهيل الوصول المستديم للخدمات المالية من قبل الفقراء النشطين اقتصاديا في المناطق الريفية وشبه الحضرية والحضرية من خلال توسيع وتطوير قطاع التمويل متناهي الصغر بشكل يحقق الكفاءة في التسعير والتوازن النوعي بشكل مستديم. الفقراء النشطين اقتصاديا يمثلون

العملاء المستهدفين والمقصود بهم أصحاب الأعمال الصغيرة والمتناهية الصغر وللنساء والرجال الذين يعملون بأجور منخفضة للغاية. هاتان المجموعتان هما بالأساس مستثنيتان من الوصول للخدمات المالية.

الهدف الرئيسي لهذه الرؤية هو تطوير إطار لسياسات أكثر فعالية تدعم تقديم نطاق أكثر تنوعا للخدمات المالية المتاحة على نطاق واسع والتي تستجيب لمتطلبات العملاء والمسعرة بشكل معقول. مثل هذا الإطار يمكن أن يحقق هدفين: الأول، تحديد التمويل متناهي الصغر كمدخل أساسي داخل الإطار الأوسع لمحاربة الفقر والتنمية الاقتصادية-الاجتماعية - تمكين قطاع المؤسسات متناهية الصغر من الوصول للخدمات المالية غير المقترصة على الائتمان وإنما تتضمن كذلك الادخار والتحويل النقدي والتأمين. ثانيا: تطوير صناعة للتمويل متناهي الصغر مستديمة على المستويين المالي والمؤسسي والمشمولة في سياق القطاع المالي الرسمي الأوسع.

قطاعات التدخل العرضية

طورت الرؤية في إطار يركز على ثلاث مناطق عرضية للتدخل تعتبر على قدر عال من الأهمية لتدعيم دور قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان. هذه المناطق هي الإطار التشريعي والإطار التنظيمي والمؤسسي والبنية التحتية الداعمة. التوصيات التي تم التوصل إليها تمت ترجمتها في خطة عمل شاملة حددت خطوات/آليات معينة يجب إتباعها وفقا لمستوى أولوية والإطار الزمني للتنفيذ على المدى القصير (سنة) أو المتوسط (2-3 سنوات) أو الطويل (4-5 سنوات).

خلق بيئة تشريعية وسياسية مواتية

لتطوير نظم مالية دامجة ولتطوير نمو وتنمية القطاع المالي على مستوى قاعدة السوق

أ. مراجعة قانون البنوك وسياسة بنك السودان المركزي

سياسات الائتمان الحالية ليست محفزة لانغماس البنوك في التمويل متناهي الصغر، وبالتالي، فقد تم تحفيز بنك السودان المركزي ليتخذ عدة خطوات لتطبيق سياسات نقدية وتسعيرية مرنة وأكثر توازنا لتشجيع البنوك على تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر دون الإخلال بالمعايير الدولية للأمان البنكي. علاوة على ذلك، وبينما يمكن استخلاص الدروس من تجارب البنوك المتخصصة، خصوصا بنك المدخرات والتنمية الاجتماعية والبنك الزراعي، فإن حقيقة وجود حاجة لإعادة هيكلة النظام التخصصي القائم من خلال رؤية لإصلاحه لا تزال قائمة. وعلى الرغم من أن خلق بنك جديد للفقراء من قبل الحكومة يعد الإستراتيجية، فإن إصلاح النظام المالي القائم يعد ذا أولوية وينظر إليه على أنه الحل الأكثر كفاءة في الأمد القريب والمتوسط.

للووصول لمكنته القصوى، فإن صناعة التمويل متناهي الصغر يجب أن تتضمن نطاقا متنوعا من الوسطاء الماليين لخدمة الاحتياجات المحددة لقطاع عريض من العملاء من خلال مناهج وتكنولوجيات خلاقية. وهي ما يعني كذلك أن الصناعة يجب أن تدخل لساحة الوسطاء الماليين المرخص لهم ومن يخضعون للرقابة وأن القواعد والخطوات المتبعة يتم صوغها بعناية للسماح بحدوث مثل هذا التطور. لتحقيق هذه الغاية، فإن

الترخيص العاقل لمؤسسات التمويل متناهي الصغر الجديدة وتقليص حجم البنوك القائمة للعمل كبنوك متخصصة هو أمر مهم. البنك المركزي سيحتاج كذلك لأن يكون مجهزا لمراقبة العمليات وأداء مؤسسات التمويل متناهي الصغر المختلفة، سواء أكانت بنوكا أم منظمات مجتمع مدني ولوضع خطوط عريضة تحدد متى يتم تطبيق قواعد المراقبة الصارمة.

علاوة على ذلك، فإن تطوير الصلات بين البنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية في ظل مشروع اختباري للربط مصمم بعناية سيتم إطلاقه كمبادرة من قبل بنك السودان المركزي هو من الأمور المحبذة كوسيلة لتوسيع عمق ونطاق وصول خدمات التمويل متناهي الصغر.

أخيرا، مراجعة قانون البنوك وسياسة بنك السودان المركزي يجب أن تتضمن إعادة تقييم لفعالية الائتمان الموجه والذي لم يثبت حتى اللحظة الراهنة نفعه المتميز للصناعة، أخذا في الاعتبار عدم قدرة البنوك على تحقيق أهداف الإقراض للقطاع متناهي الصغر. وهذا الأمر هو من الأهمية بمكان لتقديم دعي تنظيمي لتطبيق الإستراتيجية.

ب. تنويع نطاق خدمات ومنتجات التمويل متناهي الصغر

بعض من أنماط التمويل الإسلامية، مثل المرابحة والسلام، تعد من قبل الكثيرين غير ملائمة للتمويل متناهي الصغر نظرا لارتفاع تكلفتهم نسبيا وكونهم مقتصرين على الدورة الإنتاجية وهو ما يؤثر على المزارعين الذين يمثلون القطاع الأعرض من أصحاب المشروعات متناهية الصغر المستهدفين وتحرمهم من تحقيق الأهداف المحتملة في حال اتزان السوق. بالإضافة لذلك، فإن النمط الإسلامي المتبع حاليا لقبول الودائع (على أرضية من عدم وجود عوائد) لا يشجع على الادخار - وهو المكون الرئيسي لأي قطاع صحي للتمويل متناهي الصغر.

وهكذا فإنه من المحبذ أن الأنماط الأخرى للتمويل، كالمشاركة، يجب تشجيعها وأن البنوك يجب عليها أن تحسن من قدراتها لتطبيق هذا النمط من الاشتراك في الأرباح بصورة أوسع ولتطوير أنماط غير تقليدية وأكثر إبداعا بناء على حاجات العملاء وفي ذات الآن تأخذ بعين الاعتبار جوهر قواعد التمويل الإسلامي.

كذلك، فإنه من المقترح أن نمطا معينا "للادخار والاستثمار" لصغار المدخرين ينبغي تصميمه، تقوم في ظله مؤسسة مالية رسمية تقوم بتأسيس صندوق يستثمر في مشروع أو أكثر. والمدخرات سيتم تجميعها من صغار المدخرين ويتم تقديمها لإعادة استثمارها دون تحديد عائد مسبق على الاستثمارات.

ج. دراسة آليات بديلة للضمان

القدرة المحدودة على الوصول للخدمات المالية من قبل أصحاب المزارع الصغيرة والمؤسسات متناهية الصغر غير الزراعية، لا سيما تلك التي تديرها النساء، تعود، من بين عوامل أخرى، لغياب إطار قانوني

وتنظيمي وتشريعي لضمانات للتمويل متناهي الصغر. وهكذا فهناك حاجة لدرجة أكبر من المرونة في تعريف ما هو الضمان الذي يمثل تأميناً مقبولاً في حالة التمويل متناهي الصغر مع الأخذ في الاعتبار الضمانات غير التقليدية. وترجح الإستراتيجية تطبيق مشروع اختبائي يتم من خلاله تقديم واختبار الضمانات الاجتماعية/غير التقليدية، من قبيل الدعم من قبل المنظمات الأهلية والجماعات التضامنية والضمانات الشخصية وصناديق الضمان الاجتماعي، كأشكال مقبولة وعملية للضمان. وهو ما يمكن اعتباره أحد العناصر الرئيسية للإستراتيجية بحيث يقود لمأسسة والتوسع في نظام مستديم للتمويل متناهي الصغر يأخذ بعين الاعتبار الفروق النوعية.

علاوة على ذلك، فإن صغار المنتجين والتجار في المناطق الريفية وعلى حدود المدن الحضرية يملكون عقارات غير مسجلة والتي يمكن استخدامها كضمانات للحصول على التمويل الذي يحتاجونه بشدة. وهكذا فإنه من المحبذ أن يتم تناول قضية إصلاح الأراضي وتسجيلها كمكون هام للإستراتيجية لتطوير قطاع التمويل متناهي الصغر، وستتطلع لجنة الأراضي المنصوص عليها في اتفاقية السلام الشاملة بدور هام في هذا الصدد.

الضمانات هامة للمقترضين الذين لا يملكون كفالات كافية، كالأراضي والممتلكات الأخرى، وهو ما يفترض مباشرة تأسيس أنماط لضمان الائتمان بهدف مشاركة مخاطر الائتمان مع البنوك. هذه الإستراتيجية تحبذ استكشاف إمكانية تطبيق ثلاثة آليات بصورة أكبر، وهي: صندوق إعادة دفع ضمانات المجتمع، صندوق ضمان الائتمان المدار من قبل مؤسسات التمويل متناهي الصغر وأنماط الضمانات المشتركة.

الإستراتيجية تركز كذلك على دور صناديق الزكاة في تدعيم أداء صناعة التمويل متناهي الصغر في السودان. فحقيقة أن أهداف التمويل متناهي الصغر تمثل في الوقت ذاته أهداف الزكاة تجعل من المنطقي دمج هذه الصناديق استراتيجياً، بشكل تكاملي، في صناعة التمويل متناهي الصغر. صناديق الزكاة، التي تستغل حالياً لتمويل الاستثمارات الجماعية لفائدة الفقراء، يمكن تطبيقها من خلال المشاركة مع بنوك التمويل متناهي الصغر المتخصصة أو بصورة مباشرة من خلال المؤسسات المجتمعية وجماعات المساعدة الذاتية لتوفير التمويل للبيئة التحتية الأساسية وخدمات الصحة والنقل والطرق وغيرها من الخدمات العامة.

أحد الحلول المقترحة لمواجهة عدم القدرة على تأمين ضمانات كافية هو التوسع في التأمين متناهي الصغر كداعم للتمويل متناهي الصغر. ومن المحبذ كذلك أنه يجب تأسيس صناديق التأمين الجديدة داخل اتحادات وشبكات العملاء في شكل صناديق تكافلية يمكن أن يتم دعمها كذلك من خلال صناديق الزكاة ومبادرات التأمين الاجتماعي. شركات التأمين الخاصة الرسمية يجب تشجيعها لدعم مثل هذه الآليات مالياً وعملياً على السواء من خلال خلق الحوافز الملائمة لا سيما تلك التي تؤدي إلى تحقيق أرباح أكبر.

د. تأسيس قطاع متخصص في التمويل متناهي الصغر لدى بنك السودان المركزي

الإستراتيجية تشدد على أهمية تأسيس وحدة/قطاع مركزي للتمويل متناهي الصغر داخل بنك السودان المركزي تكون مسؤولة عن تنظيم ومراقبة ووضع سياسيات تشجع أنشطة التمويل متناهي الصغر بما يتفق والمعطيات القانونية السائدة. كما سيتخصص القطاع في إنفاذ دور البنك المركزي في كل ما يتعلق بهذه الإستراتيجية من قضايا. كذلك يجب الاهتمام بشدة بتمثيل القطاع المتخصص في المكاتب الإقليمية للبنك الدولي لتشجيع التمويل متناهي الصغر في المناطق الريفية. كما ينبغي على القطاع كذلك تبني منظور وخطة عمل واضحة وكذا حسابات مفصلة لكل الخدمات التي ستقدمها وآليات تغطية التكاليف لضمان الاستمرارية، كما يجب أن يتم تمويلها بشكل ملائم وتعيين مسئولين ممن تلقوا تدريباً عالياً على تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر لتمكينه من أداء مهمته على الشكل الأمثل.

تدعيم دور ودعم نمو مؤسسات التمويل متناهي الصغر

لتطوير وتوفير إطار مؤسسي وتنظيمي يشجع مناهج السوق في تقديم سلة متنوعة من الخدمات المالية.

أ. تنمية مؤسسات مستديمة ماليا للتمويل متناهي الصغر

لتحقيق التمويل متناهي الصغر الهدف المزوج من خلال دمج التعاملات البنكية مع الأهداف الاجتماعية، فإن هناك حاجة لتأسيس مؤسسات قوية لتوفير الخدمات المالية المطلوبة للفقراء النشطين اقتصادياً بشكل مستديم. هذه المؤسسات يجب أن تكون قادرة على جذب المدخرات وإعادة تدويرها في شكل قروض وتقديم الخدمات المالية الأخرى التي تحتاجها المجموعات المستهدفة.

وعلاوة على تحقيق الكفاءة والاعتماد الذاتي، فإن أهداف استدامة مؤسسات التمويل متناهي الصغر لها فوائد أخرى كذلك تشمل جذب الاستثمار المالي الخارجي والوفاء بمتطلبات إبلاغ البنك المركزي وبناء الثقة لدى عملائها والجهات الداعمة (بما في ذلك المانحين).

ولكي يتم تطوير مؤسسات مستديمة للتمويل متناهي الصغر، تقوم الحاجة لتوفير إدارة كفاء تركز على استخدام أدوات التشخيص والإدارة التي تقيس كفاية رأس المال وجودة الأصول والإدارة والعوائد والسيولة. فضلاً عن ذلك، فإن مراقبة الأداء من خلال استخدام نظم تتبع إلكترونية للقروض مدعومة من قبل تقديم حوافز للعملاء والعاملين تعد مكوناً أساسياً لعمليات التمويل متناهي الصغر الصحيحة. نظم إدارة المعلومات هذه تبين المشكلات على مستوى مسئول القروض والفروع وتخدم كآليات للإنذار السريع للأداء غير المرغوب به.

ب. تفعيل دور البنوك في تقديم التمويل متناهي الصغر

الفجوة الكبيرة بين الطلب والعرض على التمويل متناهي الصغر في السودان يمكن تقليصها من خلال تحقيق فهم أكبر لجانب الطلب. أولاً من خلال تأمين استهداف أفضل للعملاء النشطين اقتصادياً المستحقين للانتماء وثانياً من خلال توسيع جانب العرض للوصول بدرجة أكبر للمؤسسات المنزلية وتلك في طور التكوين.

الدراسة المفصلة التي تركز على تحديد الأسواق غير المخدومة أو غير المخدومة بصورة كافية، وتعرف العملاء وتدرس احتياجاتهم تقوم الحاجة إليها بشدة. وبالتالي سيتمكن لمؤسسات التمويل متناهي الصغر وضع آليات للوصول بالخدمات ومتابعتها بحيث تناسب احتياجات المجموعة المستهدفة المعينة (الخريجين العاطلين، النساء، الأشخاص المنقلين داخليا، العائلات المنتجة، وهكذا) والتي تقدم تعريفا قويا للمجموعة المستهدفة للتمويل متناهي الصغر أو مجموعة من معايير الملائمة الموحدة لدى كل البنوك.

علاوة على ما تقدم، تركز الإستراتيجية على توسيع نطاق الوصول بالخدمات كعامل حيوي في تدعيم نمو مؤسسات التمويل متناهي الصغر. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال: أولا استخدام وسائل أقل تكلفة وأكثر ابتكارا لتسهيل تقديم الخدمات ومراجعة ووضع متطلبات أكثر مرونة لفروع البنوك كمعايير الأمان وساعات العمل والمتابعة اليومية للحسابات والقيود على المواقع. ثانيا، خلق صلات بين البنوك ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات المجتمعية خصوصا في المناطق الريفية النائية حيث تجد البنوك قدرا من الصعوبة في الوصول للفقراء. ثالثا تسعير منتجات التمويل متناهي الصغر على أساسا من التكلفة الموائمة بهدف تحفيز العرض، وهو ما يتطلب إجراء تحليل مفصل لعناصر وهيكل التكلفة وفي علاقتها بالسعر الذي سيؤدي في النهاية لتحقيق التوازن بين العرض والطلب.

ج. تطوير مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية

الإستراتيجية تؤكد على الدور الأساسي لمؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية في توسيع نطاق قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان. على سبيل المثال، تجربة هيئة البريد السودانية يمكن أن تستخدم كمؤشر رئيسي كما ينبغي بذل جهد كبير لاستعادة الثقة فيها كمؤسسة رائدة في تسهيل التحويلات النقدية والسلوك الادخاري. من خلال القيام بذلك، يمكن تحقيق تغطية جغرافية أوسع في ولايات مختلفة وكذلك في المناطق الريفية. علاوة على ذلك، دور منظمات المجتمع المدني والمؤسسات المجتمعية في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر يمكن تدعيمه من خلال القيام بالإصلاحات المناسبة وإدخال تعديلات على القوانين الحاكمة لهذه المؤسسات، وهي قانون المساعدة الإنسانية المنظم لعمل منظمات المجتمع المدني وقانون التعاونيات لعام 1999 الحاكم لعمل المؤسسات المجتمعية.

تأسيس بنية تحتية داعمة

لتوفير الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية للمؤسسات المالية لتقديم خدمات أكثر فعالية واستدامة.

أ. خلق قاعدة معلومات داعمة

خلق قاعدة بيانات داخل بنك السودان المركزي هو متطلب أساسي لتوعية صنع السياسة. يوصى بجمع ونشر البيانات حول أنشطة التمويل متناهي الصغر للبنوك المرخص لها ومنظمات المجتمع المدني والمؤسسات المجتمعية ومجتمع المانحين في إطار عملية تتضمن مراقبة تطور قطاع التمويل متناهي الصغر عبر الوقت.

مثل هذه القاعدة ينبغي تأسيسها والإشراف عليها من قبل قطاع التمويل متناهي الصغر المزمع إنشائه لدى البنك المركزي.

للتغلب على التحدي الذي يواجه مؤسسات التمويل متناهي الصغر كنتيجة لنقص المعلومات حول التاريخ الائتماني للعميل، فإنه ينبغي تأسيس مكتب لمعلومات الائتمان. ومن المعروف أن تأسيس مثل هذه المكاتب سيتطلب إجراء بعض التدخلات المؤسسية والقانونية التي يمكن اختزالها في دعوة لتأسيس جهاز متابعة الائتمان واستخدام الخبرة المتراكمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء.

ب. دعم تأسيس شبكة للتمويل متناهي الصغر

الخبرة الدولية تبين أن شبكة مؤسسات التمويل متناهي الصغر هي الوحدة الأكثر ملائمة للمطالبة بالتغييرات التنظيمية والقانونية لنمو والنهوض بالقطاع. لتسهيل مثل هذه العملية، فإنه توجد حاجة واضحة لتكثيف حملات لرفع الوعي حول صناعة التمويل متناهي الصغر والملائمة الائتمانية للفقراء علاوة على البرامج التدريبية التي تركز على القضايا التنظيمية للمسؤولين الحكوميين على كل المستويات وكذا للبنوك والمؤسسات الثانوية وآخرين.

تأسيس منظمة أم/هرمية ستكون خطوة إضافية لتحسين التنسيق بين مؤسسات التمويل متناهي الصغر المختلفة وبين مؤسسات التمويل متناهي الصغر والأطراف المعنية الأخرى فيما يتعلق بالتمويل متناهي الصغر على المستويين الفيدرالي والإقليمي. المؤسسة الهرمية ينبغي أن تلعب دوراً هاماً في عرض الأفكار والخبرات الجديدة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر وتشارك الفرص التي يمكن أن تساعدهم على تحسين سياساتهم وعملياتهم باستمرار. وينبغي عليها العمل في تنسيق مباشر مع بنك السودان المركزي للتأكد أن احتياجات وملاحظات القطاع البنكي قد تم أخذها في الحسبان.

ج. تأسيس منظمة تضع قواعدها بذاتها

الحاجة قائمة بشدة لمراقبة وقواعد متعلقة للتمويل متناهي الصغر ولكن يجب وضع ميزان حول متى وكيف يتم ممارسة السلطات. وتوصي الإستراتيجية بأن بأنه حينما لا تمثل مؤسسات التمويل متناهي الصغر أي خطر متواتر للنظام المالي فإن هذه القواعد والرقابة يجب أن يتم تحويلها لنوع من التنظيم الذاتي. وفي مثل هذه الحالة، فإن بنك السودان المركزي ينبغي أن يقلص من مسؤوليته فقط إلى تسجيل مؤسسات التمويل متناهي الصغر، خصوصاً إذا لم تتحصل على المدخرات، وللتأكد أن كل مبادرات التمويل متناهي الصغر مسجلة بغض النظر عن مصدر تمويلها أو طبيعتها القانونية.

تأسيس جهاز منظم لذاته ستصبح عليه مسؤولية تحديد معايير وتقاليده وتعريفات للأداء ومعايير تصنيف الائتمان (بالتشاور مع بنك السودان المركزي) والتي ستوفر التوجيه والدعم الاستراتيجي لمؤسسات التمويل متناهي الصغر، وهو ما سيمكن صناعة التمويل متناهي الصغر من جذب ورفع رأسمالها ومواردها من

مجتمع المانحين. الشكل القانوني الذي تتخذه المؤسسات المنظمة لذاتها يجب أن يكون محصلة دراسة مفصلة التي تأخذ في الاعتبار التجارب المقبولة دولياً. كما ينبغي تقييم قدرات هذه المؤسسات بدقة ودعمها للعمل في النهاية كوسيط مالي والاستفادة من المساعدة التقنية كتلك التي يقدمها مبادرات التمويل متناهي الصغر صندوق النقد والبنك الدوليين.

د. بناء قدرات مؤسسات التمويل متناهي الصغر

محور رئيسي لإستراتيجية التمويل متناهي الصغر يركز على تحسين كفاءة مؤسسات التمويل متناهي الصغر من خلال بناء قدراتها الإدارية والمالية. بناء القدرة المالية تقوم الحاجة إليه لتحسين القدرة الاستيعابية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر وقدرتها على جذب المزيد من المدخرات وزيادة عدد القروض وتشجيع الادخار وتوسيع قاعدة العملاء وهكذا. من ناحية أخرى فإن بناء القدرة الإدارية ينبغي أن يركز بالأساس على الموارد البشرية والمؤسسية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر من حيث التشبيك والشراكة للتدريب وتنمية المهارات ونظم إدارة المعلومات وما إلى ذلك.

ينبغي أن يتضمن بناء القدرات التدريب والتعليم وتوثيق أفضل الحالات التطبيقية والأفكار والاستراتيجيات والأدوات للوصول لقطاعات الأسواق غير المخدومة أو غير المخدومة بشكل ملائم. مثل هذه الجهود يجب أن تهدف بالضرورة لتدريب المدربين لتوسيع نطاق تدريب بناء القدرات. ورش العمل والسيناريات والعمل بشكل أكبر مع وسائل الإعلام يجب أن يتم استهدافه لخلق وعي مطلوب لإحياء ودفع التمويل متناهي الصغر ليس فقط كآلية لمحاربة الفقر وإنما كنشاط اقتصادي مربح.

خاتمة

حددت الإستراتيجية توصيات محددة التي، إذا ما تم تطبيقها، ستقطع شوطاً كبيراً نحو ازدياد القدرة على الوصول لخدمات مالية متنوعة مصممة وفقاً لطلب الفقراء النشطين اقتصادياً من الرجال والنساء. المكونات الرئيسية لهذه الإستراتيجية يمكن وصفها كما يلي:

- البناء على النظم القائمة و/أو تطوير مشروع لإصلاح النظام المالي للفقراء مع بنية تحتية قوية ووسطاء ماليين أكفاء وهو ما يتطلب القدرة على الوصول للفقراء للوفاء باحتياجاتهم.
- خلق إطار تنظيمي وتشريعي مثالي يدعم أداء صناعة التمويل متناهي الصغر.
- تطبيق آليات تدعم الشفافية بين المؤسسات المقرضة للتمويل متناهي الصغر.
- تطبيق "أفضل الحالات المطبقة" ووضع معايير أداء للقطاع
- خلق شبكة معلومات كفاء تتضمن الوصول لمعلومات حديثة ويمكن الاعتماد عليها عن السوق حول الاحتياجات المالية للفقراء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحول الاختلالات النوعية والجغرافية.

الإستراتيجية مصحوبة بخطة عمل تحدد المسؤوليات المنوطة بالأطراف المعنية المختلفة وكذا مستوى أولوية كل نشاط بحيث يتم تطبيقه في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل. وهي أعمال ينبغي القيام بها ليس فقط من خلال بنك السودان المركزي كقائد ومنظم للوسطاء الماليين الرسميين ولكن كذلك من خلال الوحدات الحكومية ذات الصلة وأصحاب المصالح من غير الحكوميين. دور مجتمع المانحين هو دعم الإستراتيجية من خلال توفير المعونة التقنية والمالية. التزام على كافة المستويات هو حجر الزاوية لنجاح مثل هذه الإستراتيجية.

الإستراتيجية المعروضة هنا هي شاملة في محاولة لشمول كل الأبعاد التي تقوم الحاجة إليها لتوسيع قاعدة ونطاق قدرة وصول الوسطاء الماليين ولتنويع منتجاتهم كي تصبح أكثر استجابة لحاجات أصحاب المؤسسات متناهية الصغر. غير أنه يجب التأكيد على أن قطاع التمويل متناهي الصغر هو فقط واحدة من بين وسائل متعددة لمحاربة الفقر وبالتالي، فإن نجاح إستراتيجية التمويل متناهي الصغر تتوقف بصورة كبيرة على إدماجه داخل الإستراتيجية الأوسع لتقليص والقضاء على الفقر في هذه البلد. كما يجب تشجيعه من خلال سياسات اقتصادية كلية تركز على خلق بيئة محفزة ومناخ أعمال مواتي يحفز الفرص الاستثمارية للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر والمزارعين.

I. مقدمة

أ. التمويل متناهي الصغر في المحيط العالمي

ظهر التمويل متناهي الصغر للمرة الأولى في ثمانينات القرن العشرين، في ظل النقاشات الدائرة حول فعالية وديمومة افتئمان المدعم من قبل الدولة المقدم للمزارعين الفقراء. في منتصف الثمانينات، نظام "الإئتمان الموجه المدعوم" والذي كان يحظى بالقبول لدى العديد من المانحين أصبح محلاً للانتقادات المتكررة نظراً لأن العديد من البرامج راكمت خسائر كبيرة على القروض وتطلبت القيام بعمليات متكررة لإعادة رسملة للاستمرار في التشغيل. حيث أصبح في حكم المؤكد أن الحلول القائمة على السوق أصبحت مطلوبة، وهو ما أدى لمنهج جديد اعتبر التمويل متناهي الصغر مكوناً أساسياً للنظام المالي في صورته الكلية. فتحول التركيز من توزيع القروض الفوقي الواسع على الفئات المستهدفة لبناء مؤسسات محلية مستديمة لخدمة الفقراء.

أنشطة التمويل متناهي الصغر تتميز في العادة ب: القروض الصغيرة، عادة ما توجه لرأس المال العامل؛ تدعيم غير رسمي للمقترضين والاستثمارات؛ النفاذية لتكرار القروض ولقروض أكبر اعتماداً على قدرة التحمل بالقروض وسلوك الرد؛ نظام سلس لتوزيع ومراقبة القروض؛ توفير منتجات المدخرات.

عملاء التمويل متناهي الصغر هم في الغالب من أصحاب الأعمال الحرة وأصحاب المشروعات ذوي الدخل المنخفضة. وهم في العادة من التجار والباعة الجائلين ومقدمي الخدمات (مصنفي الشعر، مديري المطاعم الصغيرة، الحرفيين، وغيرهم من أصحاب الصناعات الصغيرة) والذين عادة ما يتحصلون على رزقهم من أكثر من نشاط واحد.

أول مؤسسة مجتمعية رائدة للتمويل متناهي الصغر وأكثرها شهرة هو بنك الفقراء في بنجلاديش¹. والذي أضحى نموذجاً لدول أخرى. وفي ديسمبر 2005، كان لدى بنك الفقراء 5 ملايين عميل من الفقراء من غير ملاك الأراضي (94% منهم نساء)². وقد تأسست العديد من مؤسسات التمويل متناهي الصغر منذ ذلك الوقت حول العالم في الدول النامية في أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا.

النظام المالي الرسمي أخذ في تغيير منهجه متحولاً عن الإئتمان المدعوم للفقراء إلى توجه بنكي متبني لمفهوم السوق. ولعل المثال عليها هو بنك راكيات في إندونيسيا. وهو بنك ريفي مملوك للدولة تحول عن تقديم الإئتمان المدعوم لتبني مفهوم مؤسسي يعتمد على مبادئ السوق. ولعل الميزة الأكثر بروزاً لهذا المنهج هي اعتماده على المدخرات كمصدر رئيسي للتمويل وتأسيس نظام فعال للحوافز لدفع المدخرين المحتملين وموظفي البنك. المنظمات غير المحلية الحكومية بدأت كذلك في البحث عن منهج يصلح للتطبيق على المدى الطويل يتحول بهم من أنشطة تحقيق الدخل غير المستديمة والمعتمدة على الدعم لتنمية المجتمع.

¹ مشروع بنك الفقراء بدأ في 1976 في بنجلاديش وتحول في 1983 لبنك رسمي في ظل قانون أصدر لتأسيسه. (<http://www.grameeninfo.org>)
² الموقع الرسمي للبنك <http://www.grameeninfo.org>.

لتقديم فكرة عن حجم أنشطة مؤسسات التمويل متناهي الصغر، فإنه بوسعنا الإشارة إلى استقصاء أجراه البنك الدولي في 1995. والذي بين وجود ما يزيد على الألف مؤسسة التي تقدم خدمات التمويل متناهي الصغر لما لا يقل عن 1000 عميل. وبحلول سبتمبر 1995، كان قد تم تقديم حوالي 7 مليارات دولار أمريكي كقروض لما يزيد على 13 مليون شخص ومجموعة. علاوة على ذلك، أكثر من 19 مليار دولار أمريكي كان قد تم تشغيلها في حسابات ادخارية نشطة.³ غير أنه على الرغم من ذلك فإن الكثير لا يزال مطلوباً للقيام به. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء تقدر أنه من بين الثلاثة بلايين شخص فقير في سن العمل، فإن حوالي السدس (500 مليون) لديهم القدرة على الوصول للخدمات المالية الرسمية. وبدون قدرة على الوصول بصورة مستمرة للتمويل متناهي الصغر المؤسسي، فإن أغلب الفقراء يعتمدون على تمويل شخصي ضحل أو مصادر غير رسمية للتمويل متناهي الصغر، وكلاهما مكلفين وذوي مخاطرة وبالتالي تقلص قدرتهم على المشاركة بهمة والاستفادة من الأنشطة المحققة للدخل.

ومن المقبول بشكل عام حالياً أن قطاعاً عريضاً من المؤسسات، ليس فقط منظمات التمويل متناهي الصغر التقليدية غير الحكومية للوصول للثلاثة بلايين المقدرين من الفقراء الذين يستطيعون استخدام الخدمات المالية. مؤسسات التمويل متناهي الصغر تلعب دوراً أساسياً في تطوير التمويل متناهي الصغر وستحتاج للاستمرار في ذلك. ولكن ما تقوم الحاجة إليه بشدة - للوصول بشكل أعمق وأوسع - هو نطاق واسع من المؤسسات لخدمة الفقراء والوصول لعدد أكبر منهم.⁴

هدف التمويل متناهي الصغر هو سد الفجوات الخطيرة لمواجهة بعد محدد من مشكلة الفقر، وهي الوصول للأدوات المالية بشكل يأخذ في الحسبان احتياجات الأقل حظاً وبما يحقق التكافؤ النوعي. والتمويل متناهي الصغر لا يهدف إلى ولا يستطيع مناقشة كل أبعاد الحرمان الشديد المتراكم والمعقد الذي يقيد الفقراء بما في ذلك عدم القدرة على الحصول على الخدمات والبنية التحتية الأساسية والمهارات غير الملائمة وانخفاض الإنتاجية والقدرة المحدودة على النفاذية للسوق وعدم القدرة على الوصول للسلطة والقابلية للوقوع تحت وطأة الأزمات وفصلية الأنشطة الاقتصادية والتعويق القائم على النوع. فهو أداة واحدة من بين أدوات عدة، والتي قد لا تستطيع تحقيق سوى القليل في حد ذاتها. غير أنه عندما يمثل التمويل متناهي الصغر جزءاً من سياسة وطنية أوسع لمحاربة الفقر، فقد يكون ممكناً تحقيق كامل قدراتها لاشتقاق المزيد من المنافع للقطاعات الأفقر من السكان بصورة مستمرة.

التمويل متناهي الصغر يمكن أن يصبح عاملاً هاماً في إطار استراتيجية فعالة للقضاء على الفقر، حيث يتضمن الوصول للخدمات المالية بما يمكن الفقراء من زيادة دخلهم وتوسيع دائرة استهلاكهم وبالتالي تعظيم قاعدة ممتلكاتهم وتقليل درجة قابليتهم للصدمات الخارجية التي هي جزء من وجودهم اليومي. والتجارب كشفت عن أن توفير الخدمات المالية يعمل كواقى ضد الطوارئ المفاجئة ومخاطر العمل والتغيرات الفصلية التي يمكن أن تضع العائلة في مأزق حرجة. خدمات مالية أفضل وأكثر مصممة بالأساس لخدمة الجماعات

³ Johnson, S. and B. Rogaly. 1997. Microfinance and Poverty Reduction. Oxfam, Oxford

⁴ نفس المرجع السابق

ذات الدخل المنخفض بإمكانها أن تساعد الفقراء على التحول من التعايش اليومي للتخطيط للمستقبل، من خلال الاستثمار في نظام غذائي أفضل وتحسين ظروف المعيشة ومستوى تعليم وصحة الأطفال.

من ناحية أخرى، النساء واللواتي تتعرضن للأثر السلبي للفقير بصورة أكبر، يمكن أن تستفدن بشكل مكثف من الخدمات والسلع المقدمة من خلال صناعة التمويل متناهي الصغر. العديد من برامج التمويل متناهي الصغر تستهدف النساء بالأساس، بشكل عام بسبب معدلات سدادهم الأعلى. وفي مجال التمويل متناهي الصغر اليوم، التركيز الأكبر أصبح على النساء واللاتي تمثلن 70 بالمائة من إجمالي 1.3 مليون شخص يعيشون في فقر. وعلى الرغم من أن النساء تقوم بنسبة كبيرة من العمل في العالم، فإنهن تحققن قدراً أقل من المنافع منه مقارنة بالرجال. علاوة على ذلك، فإنه كلما زاد فقر القطاع المنزلي، فإن احتمالية اعتماد على ما تكسبه المرأة كمصدر هام للدخل ترتفع. صاحبات الأعمال هن على الأرجح من بين الأراامل أو رئيسات لمنزلهن أو من بين النساء الأصغر في السن من غير المعيلات واللواتي تكن إما المصدر الوحيد الكاسب للدخل في عائلاتهن أو مصادر لدخل إضافي تقوم الحاجة إليه بشدة. ولعله من المقبول بشكل عام حالياً من قبل مؤسسات التمويل متناهي الصغر أن النساء تمثلن مخاطرة ائتمانية مقبولة وعملاء يمكن الوثوق بهم لتسهيلات الائتمان والادخار. هذا فضلاً عن أن الزيادات في دخل النساء عادة ما تنعكس بصورة إيجابية على رفاهية الأسرة بدرجة أكبر من دخل الرجال ليس فقط لتحسين وضع النساء وإنما لرفاهية العائلة وصحة المجتمع الأكبر.

التمويل متناهي الصغر هو نشاط تسهيلي إذا ما تم أدائه بالشكل الصحيح فهو نشاط بنكي حيوي في حالة تم تطبيق مؤشرات علمية معترف بها لقياس فعاليته وكفاءته. مؤيدو التمويل متناهي الصغر اتفقوا أن الفقراء من أصحاب الأعمال أو النشطين اقتصادياً لا يمكن أن يوفوا بالمتطلبات التقليدية للنظام البنكي التقليدي ولكنهم ذوي طاقة عظيمة واعدة. التحدي كمن في تصميم نظام مالي يستجيب لاحتياجات وحالات هؤلاء العملاء. فالتمويل متناهي الصغر برز وحقق نجاحاً ملحوظاً منذ نشأته، ويهدف لتأمين تغطية كاملة للنفقات مع تحقيق أرباح للمؤسسات الممولة وهو أمر لا غنى عنه لروابط ائتمانية مستمرة.

ب. التمويل متناهي الصغر في السودان

من هم مقدمي خدمات التمويل متناهي الصغر في السودان؟

مقدمي هذه خدمات التمويل متناهي الصغر يمكن تصنيفهم في 4 فئات رئيسية:

القطاع البنكي: يوجد 23 بنك عامل في أرجاء البلاد تتركز فروعها في المدن الرئيسية وفي ولاية الخرطوم على وجه الخصوص. النظام البنكي (مشتقاً على أحد أنواع المؤسسات الموائمة لتقديم التمويل متناهي الصغر) يتكون من بنوك تجارية ومتخصصة سواء خاصة أو مملوكة للدولة. تستهدف البنوك المتخصصة قطاعات بعينها من قبيل التنمية الاجتماعية والزراعة والمصادر الحيوانية والتنمية الصناعية أو جماعات محددة مثل المزارعين. معظم البنوك السودانية بدأت في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر منذ مطلع تسعينات القرن العشرين وأخذت علمياتها في التوسع منذ ذلك الوقت لتغطي الأقاليم والقطاعات الإنتاجية

المختلفة. ووفقا للقواعد والأطر للسياسة المالية لبنك السودان المركزي، والتي تخصص 10 بالمائة من سقف الإقراض السنوي لكل بنك للتمويل متناهي الصغر (تستهدف أصحاب الحرف، والمهنيين وصغار المنتجين بما في ذلك العائلات المنتجة)، تقدم 20 بنك سوداني حاليا خدمات التمويل متناهي الصغر. غير أن معظم البنوك تركز على تقديم هذه الخدمات في ولاية الخرطوم، والتي علاوة على كونها عاصمة السودان ومركزها التجاري والمالي، فإنها تمثل بنية تحتية ملائمة لعمليات التمويل متناهي الصغر أكثر جاهزية وإتاحة وتطورا بالمقارنة بباقي مناطق السودان.

وبخلاف البنوك (التجارية والمتخصصة)، فإن التمويل متناهي الصغر في السودان يقدم من خلال مجموعة متنوعة من المنظمات غير الحكومية (المحلية والدولية)، ونظم التنمية الريفية والصناديق الاجتماعية الحكومية.

المنظمات المجتمعية وغير الحكومية: معظم الإقراض متناهي الصغر تم تقديمه حتى اللحظة الراهنة من خلال المنظمات المجتمعية وغير الحكومية. ومن خلال استقصاء غطى المنظمات غير الحكومية الرئيسية، التي تقدم التمويل متناهي الصغر حاليا في البلاد، كشفت أنه ما يزيد على الـ 90 بالمائة بدأت في أعقاب 1991 بعد إعلان سياسة التحرير الاقتصادي (1992) وبرامج التكيف الهيكلي. كلا من المنظمات غير الحكومية المحلية والأجنبية تركز في عملياتها على القواعد المجتمعية أكثر من مؤسسات الإقراض الرسمي. وهي تعمل مباشرة في المجتمعات ومع المؤسسات المجتمعية الأخرى وتطبق أدوات مرنة في استخدام الإئتمان كآلية للقضاء على الفقر. وبسبب كثافة الهجرة من الريف وبسبب الحرب والكوارث الطبيعية للمدن والمستوى المتزايد للفقر الحضري، فإن غالبية المنظمات غير الحكومية تعمل في المناطق الحضرية في القطاع غير الرسمي.

الصناديق الاجتماعية: هناك عدد من الصناديق الاجتماعية في السودان والتي تقدم الدعم للفقراء والمجموعات الأقل دخلا بما في ذلك النساء وكبار السن والطلبة والخريجين وأصحاب المعاشات. وفي حين تستقطع المنح والدعم حجما كبيرا من موارد الصناديق الاجتماعية، فإن صندوقين هما صندوق أصحاب المعاشات الوطني ومشروع تشغيل الخريجين هما ذوي خبرة في الإقراض متناهي الصغر. هذان المشروعان بدأ في أنشطتهما حول التمويل متناهي الصغر بين 1991 و2000 تزامن مع شهود السودان للإعلان العالمي للأمن الغذائي والشروع في تنفيذ أنشطة التمويل متناهي الصغر الموجهة لصالح الفقراء. صندوق اجتماعي رئيسي آخر مهم هو صندوق التنمية الاجتماعية والمؤسس في 1997 والذي نشط في تقديم الإئتمان للعملاء على المستوى القاعدي وفي التنمية المؤسسية وبناء القدرات للهياكل الوسيطة للإئتمان والإدخار على المستوى المجتمعي في ولاية الخرطوم. كما كان رائدا كذلك في إطلاق شبكات من خلال تأسيس شبكة

منظمات التمويل متناهي الصغر.⁵ وقد تم تأسيس بعض المنظمات في ولايات أخرى من بينها الجزيرة والنيل الأبيض والغضريف وشمال كردفان ونهر النيل؛ غير أنها لا تزال في الغالب الأعم غير نشطة.⁶

مشروعات التنمية الريفية: يتم تمويل العديد من مشروعات التنمية الريفية من قبل المانحين الدوليين. الهدف الأعم لهذه المشروعات هو تحسين مستويات المعيشة ودخول المقيمين الفقراء في المجتمعات الريفية الذين يعانون من الاقتتال الشعبي أو الجفاف أو الكوارث الطبيعية. وهي تستهدف قطاعات محددة من العملاء وفقاً لخطط عملها على الرغم من أن بعض هذه المشروعات قد وسعت من بؤرة تركيزها لاستهداف القطاعات الفقيرة في المجتمع. العديد من مشروعات التنمية الريفية تتضمن تأسيس خدمات مستديمة للإئتمان من بين خدماتهم المتكاملة. من بين أفضل المشروعات المعروفة والقائمة حالياً ذات مكون قوي للتمويل الريفي، مشروع التنمية الريفية لشمال كردفان ومشروع التنمية الريفية لجنوب كردفان والبرنامج الخاص للأمن الغذائي، ومشروع جاش لإعادة توليد مستويات مستديمة للمعيشة. الهدف الرئيسي لمشروعات التمويل متناهي الصغر الريفية هو تدعيم الإنتاجية ودخل أفراد المزارعين والقرى والجماعات الذين تعتمد معيشتهم على الحبوب وقطعان الماشية والزراعات الطبيعية وغيرها من المنتجات الزراعية. والتركيز كذلك على المؤسسات غير الزراعية حيث ساعدت هذه المشروعات المجتمعات الريفية على تطوير عدد من الخدمات الإئتمانية، بما في ذلك الترتيبات المالية غير الرسمية في الشكل التقليدي (الصناديق).

وضع قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان

التمويل متناهي الصغر، كما هو معروف وممارس على النطاق العالمي، لا يزال في مرحلة البزوغ في السودان مع كون العرض محدوداً للغاية بالمقارنة بالطلب على هذه الخدمات. التقديرات غير المؤكدة تبين أن تغطية الطلب تتم في حدود 13% فقط. قطاع التمويل متناهي الصغر، والذي يقدم خدمات مالية من قبيل القروض متناهية الصغر والقروض المعادة والأكبر والقروض الاستهلاكية والمدخرات والودائع والتحويلات النقدية والتأمين وتطبيق مؤشرا لقياس الأداء لا يتواجد حقا في السودان. وعلى الرغم من التجارب العديدة للإقراض متناهي الصغر لتوفير قروض "صغيرة" لصغار المنتجين والمجموعات الأقل دخلاً، بما في ذلك النساء، غير أنه لا يوجد توافق في التوجه بين المؤسسات/اوكالات التي تقوم عليها، وهو ما نتج في الغالب من الأهداف غير المتوافقة حول كيفية القضاء على الفقر وغياب استراتيجيات واضحة للتمويل متناهي الصغر.

التركيز المتزايد على القضاء على الفقر بدأ خلال السنوات القليلة الأخيرة، وهو ما انعكس من خلال تأسيس عدة صناديق اجتماعية ومؤسسات متخصصة من قبيل بنك المدخرات والتنمية الاجتماعية وصندوق التنمية الاجتماعية وإطلاق العديد، وإن كانت متفرقة، من مبادرات القضاء على الفقر. غير أن جهود الحكومة لتطوير سياسات للتمويل متناهي الصغر التي تتناول الفقر بأكثر الأساليب كفاءة تظل محدودة وغير منسقة. المنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية لا تزال تمثل الموفر الرئيسي لخدمات التمويل متناهي

⁵ عضوية تشمل 66 منظمة تعمل على مستويات مختلفة للتمويل متناهي الصغر والإئتمان متناهي الصغر، والتي من بينها منظمات للإئتمان والإدخار (مسجلة كجمعيات تعاونية ومدعومة من قبل الصندوق) علاوة على الصندوق ذاته وبعض المنظمات غير الحكومية الدولية (مثل أوكسفام وأكورد).
⁶ التمويل لم يكن كافياً كما أن مهارات وقدرات العاملين منخفضة وهو ما تصاحب مع التعرض المحدود للتدريب وبناء القدرات.

الصغر للفقراء لكن هذه المبادرات بدورها لا تزال محدودة النطاق والتأثير مقارنة بحجم مشكلة الفقر في البلاد.

هناك مساحة كبيرة لتطوير برامج للتمويل متناهي الصغر في البلاد، لاسيما في ضوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية الحالية والإعلانات الحكومية لإعطاء الأولوية للقضاء على الفقر في سياساتها. غير أنه لا يزال يعترض سبيلها العديد من العقبات التي تواجه قطاع التمويل متناهي الصغر الناشئ والتي في حالة لم يتم التعامل معها فإنها سوف تقيد من فعاليته في القيام بدوره في مكافحة الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادية. بعض من هذه التحديات تم تناولها هنا.

نطاق خدمة الفقراء من قبل مؤسسات التمويل متناهي الصغر لا يزال محدودا، والبنوك على وجه الخصوص بسبب خبرتها المحدودة في العمل الميداني وصلاتها القليلة مع المؤسسات المجتمعية أو القاعدية، لا تزال ذات قدرة محدودة على الوصول للعملاء المحتملين. بشكل عام، الإجراءات والمتطلبات لتقديم القروض في النظام البنكي (الرخص، الوفاء بمستحقات الزكاة والضرائب، عقود إيجار الأراضي، الحسابات البنكية، متطلبات الشيكات والضمانات) مصممة بحيث تخدم من يقعون في القطاع الرسمي. معضلة القدرة الضعيفة على النفاذية تتبع كذلك من عدم قدرة البنوك في توسيع شبكات فروعها. التغطية الحالية لشبكات أفرع البنوك في البلاد تؤدي لصعوبة تواصل قطاع كبير من الفقراء مع مركز أكثر من نصف فروع البنوك في مناطق ولاية الخرطوم والولايات الشمالية. ويمكن استنتاج أن النظام البنكي الرسمي، كما هو قائم حاليا، هو غير مصمم لخدمة الاحتياجات المالية للقطاعات الأفقر من المجتمع السوداني.

أما بالنسبة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية، فإن الاعتماد على المانحين قوض من نطاق خدماتهم. فلدى المنظمات غير الحكومية، فإن القرار بالعمل في منطقة معينة لا يعتمد على استهداف السوق والنفاذية وإنما على ما يمليه المانحين الخارجيين من مناطق للعمل. وهو ما ينطبق بصورة أكبر على مشروعات التنمية الريفية والتي يختار المانحين فيها المجتمعات المستهدفة للقيام ببرامج متكاملة للتنمية اعتمادا على احتياجات المجتمع الريفي، من قبيل شق الطرق والري وحتياجات العناية الصحية وتدهور الوضع البيئي.

انعكاس آخر للاعتماد على المانحين هو خطر الوقف المفاجئ (حتى بالنسبة للمنظمات غير الحكومية أو مشروعات التنمية الريفية التي تحقق نتائج طيبة) وهو ما يؤثر بالسلب على برامج التمويل متناهي الصغر كما يحرم، وهو الأهم، المجتمعات المحلية من القدرة على الوصول للخدمات المالية التي اعتادوا عليها، وهو ما يؤدي في النهاية لانتهاء الأعمال وفي بعض الحالات الإنهيار التام لبعض المؤسسات متناهي الصغر.

غياب تعريف مرضي للفقر وطرق تحديد الفقراء النشطين اقتصاديا (عملاء التمويل متناهي الصغر) منع من وصول الإهتمام لهذه القطاع المهمشة من السكان. لا يوجد تعريف متفق عليه بين مؤسسات التمويل

متناهي الصغر حول تحديد المجموعة المستهدفة للتمويل متناهي الصغر أو مجموعة من المعايير الموحدة للأهلية. وبينما قد تكون هذه نتيجة مباشرة للاعتماد على المانحين من قبل المنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية، فإن المشكلة تختلف فيما يتعلق البنوك. فعلى الرغم من توجيه البنك المركزي للبنوك التجارية باستهداف العائلات المنتجة والحرفيين، فإنه لا يتم الالتزام به بالشكل الكافي ويترك لما يرتأيه كل بنك حول القطاع المستهدف. ففي غياب الوضوح أو الدقة في تعريف من هم الفقراء النشطين اقتصادياً، فقد قام توجه بإقصائهم وحجب الإئتمان عن المفاهيم التقليدية للعائلات المنتجة.

واحد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بالسلب على التوسع في خدمات التمويل متناهي الصغر هو غياب تقييم لاحتياجات العملاء المستهدفين والتي تمكن مؤسسات التمويل متناهي الصغر من تصميم أدوات للوصول والمتابعة بشكل يلائم احتياجات المجموعات المستهدفة (الخريجين العاطلين، النازحين، العائلات المنتجة، وهكذا). برامج التمويل متناهي الصغر، والتي لم تبنى وفقاً لمسوح للسوق، تقدم فقط نطاقاً محدوداً من الخدمات وهو ما يجعل تنويع الخدمات أمراً إشكالياً. والبنوك على وجه الخصوص أبدت القليل من الاهتمام بتطوير منتجات التمويل متناهي الصغر ملائمة لاحتياجات الفقراء. البنوك حالياً لا تقدم القروض الطارئة أو الاستهلاكية ولا تتضمن مكون إدارياً في أنشطة التمويل متناهي الصغر لديها. مؤسسات التمويل متناهي الصغر تتجاهل كذلك الاحتياجات الخاصة بالنساء والتي يجب دمجها في تطوير أي منتج جديد للتمويل متناهي الصغر. الوساطة المالية الريفية، بشكل عام، لا تفي بالاحتياجات المحددة لقطاع عريض من العملاء، من بينهم الفلاحين وأصحاب الأعمال الزراعية وآخرين. التجريب والترويج لتقنيات ومنتجات مالية ملائمة للعملاء الريفيين لا تزال غير متحققة.

تجربة المنظمات غير الحكومية السودانية وبعض الصناديق الاجتماعية تبين أن التمويل متناهي الصغر يمكن استخدامها كذلك كأداة لتمويل خدمات المجتمع التي تتوافق مع حاجة عامة أو توفر منافع مباشرة للمجتمعات المحلية. هذه الخدمات تتضمن الوصول للماء الصالح للشرب والكهرباء وغاز البوتان أو مصادر للطاقة المتجددة وبناء وصيانة المدارس وصيانة محطات المياه. في العادة تكون هذه المشروعات مملوكة لعدد من الأفراد وتدار بغرض تحقيق أرباح. والقدرة على تقديم التمويل متناهي الصغر لتمويل تطوير المنازل ولإمداد الأحياء الحضرية الفقيرة بالاحتياجات الأساسية كالكهرباء والماء والخدمات الصحية والطاقة على أسس من تغطية التكاليف أثبتت أنها ممكنة في السودان إذا ما تم تصميمها على أساس من تحليل متعمق للاحتياجات التي تؤكد استمرارية المشروع. تقديم خدمات مالية لهذا القطاع المحدد من عملاء التمويل متناهي الصغر يمكن أن يقدم مدخلاً تحتاجة المؤسسات المالية الرسمية (البنوك) نظراً لأنها الأقدر على تصميم قروض بكميات كبيرة نسبياً ولفترات أطول عن مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية.

هيمنة أنماط التمويل قصيرة الأمد (الحسابات الجارية) والمعتمدة على المبيعات والاستخدام المحدود لأنظمة التمويل الصديقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل حواجز لتقديم تمويل فعال لهذه المؤسسات. هناك تركيز واضح على عقود المراوحة كالنمط الأكثر انتشاراً للتمويل الذي تستخدمه كل البنوك، ووفقاً للمسح

الذي أجري لغرض وضع هذه الاستراتيجية، فإن أكثر من 34% من البنوك تستخدمه فقط في التمويل متناهي الصغر. البنوك تفضل المراجعة نظراً لأنها ترى أنها أقل مخاطرة بسبب أن مخاطر الاستثمار هي العبء الوحيد على العميل مقارنة بالمضاربة أو المشاركة. عدد أقل من البنوك كل من المراجعة والمشاركة أو المراجعة والسلام. باقي البنوك تستخدم توليفة من أشكال تعاقدية أخرى مثل المراجعة والمشاركة والسلام (في تمويل إنتاج المحاصيل) وعقد شراء التعيينات (إجارة). لا يتم استخدام المضاربة إلا بشكل نادر نظراً لأن المخاطرة يتحملها بالكامل البنك ولا يتأثر العميل بأي إخفاقات. عوائد هذه الأنماط قصيرة الأجل للتمويل هي توزيع غير متساوي للتمويل البنكي المتزايد بين القطاعات وبحظ محدود في التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

غياب نظم مؤسسية لضمان الإلتزام العامل في السودان باستثناء تلك التي يتم تقديمها على أسس فردية. ضمان المقترض الفرد المهيمن حالياً لا يأخذ في الحسبان عبء خسائر الأعمال الناتجة عن الكوارث الطبيعية والوفاة أو عدم قدرة المستدين. غير أنه على الرغم من ذلك فإن منطق ضمان "الملفات"، والذي يغطي من خلاله الضمان جزء أو كل القرض لدى مؤسسة التمويل متناهي الصغر وفقاً لاتفاقية محددة، غير موجود.

عدم التعرض لأفضل الممارسات العالمية في التمويل متناهي الصغر مصحوبة بنقص التدريب والإدارة على تيسير التمويل متناهي الصغر يحد من قدرة مقدمي الخدمات لإدارة وتنظيم البرامج التي تقدم خدمات التمويل متناهي الصغر بكفاءة وفعالية للفقراء، وهي نتيجة مباشرة للجهود الضعيفة لبناء القدرات في القطاع في السودان. وعلى الرغم من توافر عدد كبير من برامج بناء القدرات، فإنها لا تزال غير كافية ولا يتم تمويلها بشكل كافٍ لاستغلال الموارد المتاحة وخدمة احتياجات العملاء لتطبيق مبادئ التمويل متناهي الصغر بشكل مناسب في تخطيط الأعمال.

التدريب وخبرات العاملين في البنوك التجارية غير مناسبة لخدمة العملاء الفقراء. وعلى الرغم من حقيقة أن الطلب على التمويل متناهي الصغر ظل ينمو بثبات خلال العقد الأخير في السودان، فإن العديد من البنكيين لا يزالون مترددين للقيام بأعمال مع الفقراء كنشاط ربحي على نطاق واسع، فهم لا يزالون ينظرون للتمويل متناهي الصغر كنشاط خيري التي يمكن التعامل معها بشكل أفضل من خلال المنظمات ذات التوجه الاجتماعي بصورة أكبر. وبالإضافة لغياب التعرض ل والتدريب على تيسير التمويل متناهي الصغر والإدارة بين البنكيين، فإن إجراءات الإقراض التي تتبعها البنوك تقليدية وليست موائمة لظروف عملاء التمويل متناهي الصغر.

وبخصوص مقدمي الإلتزام متناهي الصغر غير البنكي، فإن غياب الإلتزام الملائم ومتخصصي المؤسسات متناهية الصغر للتعامل مع عمليات التمويل متناهي الصغر والأعمال الصغيرة تحد من قدرتهم على التوسع في الخدمات وخدمة احتياجات العملاء بشكل أفضل. وتفاوتت درجات النجاح بين المؤسسات وفقاً للتفاوت في التوجهات ومستوى الإلتزام المالي المطبق من قبل كل واحدة. غياب التعرض ل والتدريب على تيسير وإدارة

التمويل متناهي الصغر ذات خبرة في إدارة نظم المعلومات والتي تقدم معلومات دقيقة وحديثة حول مراقبة وتقييم التقدم والجودة المالية لبرامج التمويل متناهي الصغر. الأداء كمقدمي تمويل متناهي الصغر هي مقيدة بالانطباق المتداول أن القرض هدية وبالمقاومة المصاحبة للتحويل من المنح للتوجه المبني على السوق. علاوة على ذلك، فإنه لم يتم تركيز على تعبئة المدخرات أو تضمين قروض الاستهلاك في حزمهم.

وباستثناء خبرات عدد محدود من المنظمات غير الحكومية الدولية وصندوق التنمية الاجتماعية، فإنه يوجد قدر محدود من التعرض ل وقد محدود من تبادل الأفكار بين مقدمي التمويل متناهي الصغر. البنوك على سبيل المثال لا تعرف الخبرات الناجحة لمنظمة محلية للتمويل متناهي الصغر تعمل في ذات الإطار الجغرافي (مثلاً: البنوك ورابطة بوردان لتطوير المؤسسات الصغيرة في بور سودان). الإحصاءات والمسوح والبحوث التي تقدم تقديرات حول حجم سوق التمويل متناهي الصغر وخصائصه في المناطق الجغرافية المختلفة وقطاعات الاقتصاد، الأساسية لتطوير هذه القطاع في السودان غير متوفرة على الإطلاق.

التنسيق بين المنظمات ذات الأجنحة المختلفة (البنوك والمنظمات غير الحكومية والصناديق الاجتماعية ومشروعات التنمية الريفية) محدود للغاية. عدد قليل من المنظمات غير الحكومية أقامت علاقات مع النظام البنكي الرسمي ووضعت أسساً للتنسيق بين المناطق الجغرافية التي تعمل فيها. على سبيل المثال، هناك عدد من المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة وبعض مشروعات التنمية والصناديق الاجتماعية التي أسست صلات مثل بنك السودان الزراعي وبنك المدخرات والتنمية الاجتماعية. غير أن هذا التنسيق في معظم الحالات يظل ناتجاً عن تصميم مبادرات التمويل متناهي الصغر كرد على حاجة طارئة أو معونة في مواجهة أزمة أكثر من كونه جهد مخطط وموجه لتقديم التمويل للفقراء من خلال تشغيل المصادر المالية الرسمية.

على المستوى الكلي فإن عدد من السياسات والمبادرات الحكومية تم إطلاقها مؤخراً لتشجيع تنمية قطاع الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر بشكل عام وفي تمويله بشكل خاص. غير أنها تظل مقتطعة ولا يتم تطبيقها في إطار استراتيجية شاملة لمكافحة الفقر. ولعل الأكثر أهمية أن السياسات غير منسقة ولا يمكن رؤيتها بحيث يتم توصيلها من قبل الوحدات الإدارية الأصغر. على سبيل المثال، فإن أصحاب الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر يتم التحرش بهم بشكل مستمر من قبل السلطات المحلية حول الرخص والضرائب والرسوم وغيرها. ولعل الأكثر خطورة أن الغارات المتكررة على هذه المجموعات من قبل السلطات المحلية والتي تصدر في معظم الحالات أصولهم المادية التي تم تمويلها من خلال الإئتمان الذي تقدمه مؤسسات التمويل متناهي الصغر. وكنتيجة للسياسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية التي عانت من عدد من المشكلات التي أثرت سلباً على كفاءتها وفعاليتها. على سبيل المثال، فإن إزالة أو إعادة تخطيط المناطق المهمشة والتي تتسبب في عدم استقرار الأعمال وبالتالي تؤثر سلباً على سداد القروض لمؤسسات التمويل متناهي الصغر.

II. الرؤية والمبادئ الموجهة

الهدف

لتسهيل القدرة المستدامة للوصول للخدمات المالية من قبل الفقراء النشطين اقتصادياً⁷ غير المخدومين على الإطلاق أو بشكل كافي في المناطق الريفية وشبه الحضرية والحضرية من خلال التوسع في وتنمية قطاع التمويل متناهي الصغر بأسلوب مستمر وفعال.

التمويل متناهي الصغر يتم تعريفه على أنه: "توفير الائتمان والمدخرات والتحويلات وغيرها من الخدمات والمنتجات المالية للفقراء في المناطق الريفية والحضرية وشبه الحضرية التي تمكنهم من زيادة دخولهم وتحسين مستوى معيشتهم".

الهدف الرئيسي لهذه الرؤية هو تطوير إطار لسياسات أكثر فعالية لتقديم نطاق متنوع من الخدمات المالية المتاحة بشكل واسع والتي تستجيب لخدمات العملاء ومسعرة بشكل معقول. مثل هذه الإطار يجب أن يحقق الهدف المزدوج التالي:

1. إيجاد التمويل متناهي الصغر كمدخل أساسي داخل السياق الأوسع لمواجهة الفقر وتحقيق التنمية الاجتماعية الاقتصادية وبالتالي تمكين الفقراء من الوصول للخدمات المالية التي لا تقتصر على الائتمان وإنما تشمل كذلك المدخرات والتحويلات النقدية والتأمين.
2. تطوير صناعة التمويل متناهي الصغر المستدامة ماليا ومؤسسيا والمتضمنة داخل القطاع المالي الرسمي الأوسع.

وقد طورت الرؤية في سياق الإطار التالي:

- أ. بيئة للسياسات تحفز نظم مالية تدعم نمو وتنمية القطاع المالي في قاعدة السوق.
- ب. إطار مؤسسي وتنظيمي يدعم توجهات السوق في تقديم خدمات مالية متنوعة.
- ج. بنية تحتية تدعم المؤسسات المالية بالموارد البشرية والمالية والمعلوماتية لتقديم خدمات أكثر فعالية واستدامة.

وعلى الرغم من أن الرؤية قام بالتكليف بها بنك السودان المركزي، فإن الجمهور المستهدف تم توسيعه لزيادة قيمتها المضافة وللسماع بتضمين خبرات مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية في توجيه الاستراتيجية وأعمالها. وبالتالي فإن الجمهور يتضمن بجانب بنك السودان المركزي وممارسي التمويل متناهي الصغر والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والهيئات المانحة والمؤسسات المجتمعية وهكذا. والمهم هنا هو التأكيد على الحاجة لنطاق من المسؤوليات التي يجب الاضطلاع بها من قبل عدد من الفاعلين والحاجة للتشبيك وتبادل الخبرات بين هؤلاء الفاعلين.

⁷ الفقراء النشطين اقتصادياً هو مفهوم صاغته مارجريت روبنسون (The Microfinance Revolution, Washington, D.C.: The World Bank, 2001) ويشير إلى المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر والفقراء المعرضين للمخاطر العاملين بمرتبات منخفضة للغاية. هاتان المجموعتان هما بالتعريف محرومتان من الوصول للقطاع المالي الرسمي.

التحول لمنظور جديد

وفقا للمعايير الدولية المتفق عليها لأفضل التجارب وفي إطار السودان، فقد طورت الرؤية الافتراضات التالية:

1. الفقراء:

- حاجة لوصول سهل للخدمات المالية وآليات سهلة لتقديمها
- إدراك أن الإئتمان الكافي على أسس تجارية مفضل وأكثر استدامة من الوصول للإئتمان المدعوم.
- النظر للإدخار الرسمي (في البنوك وشبكة البريد) كخدمة أمن وذات عائد أكبر بالمقارنة بالإدخار المنزلي أو في المجوهرات لا سيما إذا كانت خدمة الإدخار الرسمية تقدم في نطاق جغرافي قريب نسبيا.

2. المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية وجماعات المساعدة الذاتية

- تعمل كمحفزات للتغيير وتتضمن أصول اجتماعية
- تمزج ما بين الأجندات الاقتصادية والاجتماعية
- تعترف بأن الاستدامة هي العامل الرئيسي في التنمية.

3. النظام البنكي

- الاعتراف بأن التمويل متناهي الصغر يمكن أن يكون نشاطا ربحيا وذا مخاطرة محسوبة
- القبول بصلات البنوك بالمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية كوسائل ذات تكلفة منخفضة للوصول للفقراء وفتح الأسواق غير المطروقة
- القبول بأنماط بديلة للضمان خصيصا لأصحاب الأعمال متناهية الصغر كبديل للضمانات التقليدية.

4. الحكومة

- وضع سياسات داعمة وتوفير بيئة تنظيمية
- تحاشي الإخلال بآليات السوق من خلال تقديم الخدمات مباشرة بتكلفة مدعومة
- تحاشي السياسات التي تؤثر سلبيا على كفاءة وفعالية مؤسسات التمويل متناهي الصغر

III. خلق إطار تشريعي وتنظيمي موثي

الرؤية حول التمويل متناهي الصغر في السودان تفر بأهمية وضع إطار سياسي موثي لبيئة تنافسية للتمويل متناهي الصغر تدعم النمو الاقتصادي والرخاء. كما أنها تعترف بأهمية المزوجة بين السياسات المتبينة لتوجه السوق والالتزام الكامل من قبل الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتقليص رقعة الفقر. وهو ما يتطلب التعامل مع التفاوتات في مستويات تنمية المناطق الريفية والحضرية من خلال وضع معايير وتوجيه الموارد الملائمة نحو تمكين الفقراء للوصول للأدوات الإنتاجية وبالتالي تحسين مستوياتهم المعيشية على الأمد الطويل والمساهمة في التنمية الشاملة للاقتصاد.

وعلى المستوى الإجمالي، هناك حاجة لسياسات وأدوات لتحفيز تعبئة المدخرات وكذلك إتاحتها لتوفير المزيد من الإئتمان المتاح لأعمال المؤسسات متناهي الصغر. هذا يمكن تحقيقه من خلال نطاق أوسع للوصول والإتصال والإتاحة الوقتية للخدمات والمنتجات. وقد تم التوصل إلى أنه لتوفير سوق عريض للتمويل متناهي الصغر، فإن عددا من السياسات متناهي الصغر يجب أن يتم تبنيها لتوفير حوافز مغرية للسوق في إطار بيئة تحفز النمو الاقتصادي المتكافئ والوظائف والسياسات الاجتماعية التي تعامل مع الفقر والتنمية الإنسانية. علاوة على ذلك، فإنه يجب تطبيق حزمة من القواعد الموجهة لتنمية قطاع التمويل متناهي الصغر، والتي وفقا لها يجب أن يكيف المانحين دعمهم.

أ. مراجعة قانون البنوك وسياسات البنك المركزي

من المتفق عليه في الغالب أنه للوصول للطاقة القصوى، فإن صناعة التمويل متناهي الصغر يجب أن تكون قادرة على دخول ساحة الوساطة المالية المرخص لها والخاضعة للرقابة وأنه يجب أن يتم صياغة قواعد للسماح بمثل هذا التطور.⁸

البنك المركزي، في سياق أدائه لدوره كمنظم ومشرف على القطاع المالي، سيحتاج للتوائم مع الخصائص المميزة لأنشطة التمويل متناهي الصغر من خلال تطبيق قواعد خاصة للقطاع. مثل هذه القواعد ينبغي تطبيقها على كل من المنظمات القائمة والجديدة القائمة على التمويل متناهي الصغر وكذا داخل النظام المالي.

ويجب أن يتبنى بنك السودان المركزي بعض السياسات التي تشجع البنوك على تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر. ومن بين المقترحات في هذا الصدد:

- سياسة نقدية متزنة لحل التناقضات بين اتجاه القطاع البنكي لقبول مخاطر عالية وتطوير سوق التمويل متناهي الصغر واتباع المعايير الدولية لمتطلبات الأمان البنكي.
- سياسات تسعيرية مرنة تمكن البنوك من اختيار استراتيجيات وتكتيكات التسعير بحرية لدعم الحفاظ على الخدمات.

⁸ CGAP ibid

بشكل عام، سياسات الائتمان يجب أن تكون مرنة لتسمح للبنوك بتحديد الأسعار بحرية للخدمات المناسبة مع الانتباه للمزيج الملائم من السياسات التي تشجع تقديم الخدمات والتي تدير كذلك تعرضهم للمخاطر في ذات الوقت في إتساق مع السياسات البنكية والإلتزام تجاه معايير الأمان العالمية.

1. تقييم أثر سياسة البنك المركزي الحالية

سياسات الائتمان الحالية غير جذابة إلى حد كبير للبنوك كي تعمل في مجال الإقراض متناهي الصغر، وهو ما يرجع لتكلفة التعامل وكذا لنظرة خاطئة حول ارتباط التمويل متناهي الصغر بمخاطر عالية. مثل هذه السياسات تحتاج إلى إعادة تقييم لتصبح أكثر مرونة لا سيما فيما يتعلق بالتسعير وتسهيل الخدمات المالية والإجراءات. ما يلي يمثل خطوات عملية يوصى بها لأجل تخفيض النفقات والتي تعد ملائمة لتحفيز الطلب وبالتالي تحسين هوامش أرباح البنوك:

- تحسين مكون المدخرات في محفظة التمويل المستهدفة القروض متناهي الصغر.
- تشجيع الروابط بين البنوك وما عداها من المؤسسات المالية المنظمة (مثل إتحادات التأمين والإدخار، والمؤسسات المجتمعية، والشبكات القائمة) وتخصيص دور لكل منها بما يساعد البنوك على تخفيض تكاليف العمليات المتعلقة بإدارة الائتمان والمدخرات.

علاوة على ذلك، فإن قوانين البنك المركزي تنص على تخصيص 10% من محفظة البنك للائتمان متناهي الصغر. الممارسات العالمية تكشف أن الائتمان الموجه غير فعال ويسفر عن سوء ضخ الائتمان لمجموعات أخرى. وخلاصة أخرى تم التوصل إليها من خلال تحليل موقف قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان التي تم إجرائها كدراسة تمهيدية لوضع الرؤية الحالية. وبالتالي فإنه من المهم توافر دراسة متعمقة ومستقلة حول فعالية سياسة الائتمان الموجه. نتائج مثل هذه الدراسة ستكون مبررا لمثل هذه النسبة وتقييم كفاية التغطية كما ستستهدف الأثر الاجتماعي والاقتصادي. مثل هذه الدراسة يجب أن توفر لصانع القرار معلومات حول فعالية السياسة والإصلاحات الموصى بها.

2. إعادة هيكلة البنوك لتقديم خدمات التمويل متناهي الصغر بصورة أكثر فعالية.

الاستراتيجية تركز على الحاجة لتقييم أنشطة البنوك القائمة المتخصصة في التمويل متناهي الصغر - بنك المدخرات والتنمية الاجتماعية والبنك الزراعي. مثل هذا التقييم تقوم الحاجة إليه للتعرف على مواضع القوة والضعف في نظام البنوك المتخصصة بهدف التوصل لدروس ترشد إتجاه الإصلاحات لتوسيع نطاق صناعة التمويل متناهي الصغر. القيام بمثل هذا الإصلاحات وإعادة الهيكلة بناء على تقييم النظام المتخصص القائم حاليا (خصوصا بنك المدخرات والتنمية الاجتماعية والبنك الزراعي) يمكن إعتبارها أكثر كفاءة عن خلق بنك جديد للفقراء بواسطة الحكومة.

على الرغم من الحاجة لتأسيس بنك قومي للفقراء كان قد تمت الإشارة إليها في وضع استراتيجية التمويل متناهي الصغر، فقد تم الخلوص إلى الحاجة لنظام مالي خلاق لخدمة الفقراء. خدمات التمويل متناهي الصغر يمكن أن يتم توصيلها بفعالية من خلال المؤسسات القائمة بعد إصلاحها عن طريق خلق أسواق كفاء

تقوم على التنسيق بين مؤسسات الخدمات الاجتماعية ومنظمات التمويل متناهي الصغر المجتمعية غير الرسمية. ما تقوم الحاجة إليه بشدة ه هو الاعتراف بفوائد تخصيص أدوار لمثل هذه المؤسسات لتوسيع نطاق تقديم الخدمات ولتعزيز الالتزام لزيادة الإدخار وتحسين الأداء.

إحدى أقوى توصيات الاستراتيجية هي الحاجة لتحسين نطاق خدمات المؤسسات المالية الرسمية بما فيها البنوك. ثلاث سبل أساسية يمكن اتباعها لتحقيق مثل هذا الهدف، وهي:

- توسيع شبكة الفروع للمؤسسات القائمة
- إعادة هيكلة البنوك القائمة للخدمة كبنوك ريفية متخصصة في التمويل متناهي الصغر
- تأسيس مؤسسات رسمية جديدة متخصصة في التمويل متناهي الصغر

لتحقيق هذه الغاية، سيحتاج البنك المركزي لمراجعة القواعد التالية لمحافظ التمويل متناهي الصغر:

i. ترخيص بنوك جديدة للتمويل متناهي الصغر

في إصدار تراخيص أولية لبنوك جديدة للتمويل متناهي الصغر، سيحتاج البنك المركزي لتعويض تقديم وصفات في سياق محاولته الإطمئنان على أن كل متطلبات الترخيص قد تمت تغطيتها لتأمين الصناعة ضد الأشخاص والمؤسسات الذين قد يمثلون مخاطرة على استقرارها وعلى سلامة عملائها. في ظل العمل على إعادة هيكلة إطار الترخيص للبنوك الجديدة كمؤسسات التمويل متناهي الصغر، فإن البنك المركزي كان سيحتاج للتركيز على تأمين أن الأفراد المتقدمين للحصول على ترخيص يتفهمون سوق العمل الذي يوشكون على دخوله وأن المراقبين على قدر عال من التدريب لتقييم وتديد ملائمة مثل هؤلاء الأفراد. متطلبات الترخيص يجب أن تحدد حد أدنى لحجم رأس المال والظروف المالية للمالكين ومتطلبات الإدارة ووضع خطة عمل تبين المساحة الجغرافية التي سيتم خدمتها ونوع الأنشطة المالية والعملاء المستهدفين. معايير التميز في الأداء يجب أن يتم الاتفاق عليها لأغراض الترخيص عند توقيت البدء في العمل ولأغراض المراقبة. مثل هذه المعايير ستحدد كذلك متطلبات تطوير ترخيص البنوك المحلية وبنوك الولايات لبنوك قومية أو إقليمية وموائمة البنوك التجارية القائمة على المستوى القومي للعمل كبنوك ريفية متخصصة.

ii. متطلبات رأس المال

في إطار وضع حد أدنى لحجم رأس المال للبنوك القائمة للعمل على مستوى أقل ولترخيص البنوك القائمة المتخصصة في التمويل متناهي الصغر، فإن البنك المركزي يجب أن يوازن بين وضع قيود على الدخول للسوق والحاجة لترشيد عدد الرخص بما يتوافق مع قدرته على الرقابة من جهة ووجود مؤسسات ضعيفة وأثرها على كفاءة البنوك وعلى الحاجة لرقابة أكثر حزماً من جهة أخرى. معايير تميز الأداء العالمية للحد الأدنى لمتطلبات رأس المال يمكن اعتبارها كمؤشرات بسبب خصوصية حالة كل دولة وإقليم داخل الدولة. ويمكن دراسة العديد منها ومن ثم يتم تحديد متطلبات رأس المال

وفقا لحجم موقع المؤسسة. متطلبات رأس المال للبنوك العاملة على مستوى الولايات يجب أن تكون مختلفة عن تلك العاملة على المستويين القومي والإقليمي على أن يكون العامل المحدد هو نطاق العمل أكثر منه الموقع الجغرافي. أحد تلك المعايير للبنوك المتخصصة العاملة على المستوى القومي يمكن أن يكون توافر حد أدنى لحجم رأس المال مساوي لذلك المطلوب من البنوك التجارية. المؤسسات المتخصصة على المستويين المحلي والولايات يمكن أن تحتفظ برأسمال كنسبة من ذلك المطلوب من البنوك التجارية (20% على سبيل المثال) وللبنوك الوسيطة المتخصصة (العاملة في أكثر من ولاية) يمكن أن يتراوح الحد الأدنى لرأس المال المطلوب بين ذلك المطلوب من المؤسسات العاملة على المستوى القومي وتلك العاملة على مستوى الولايات.

iii. كفاية رأس المال

وفقا لمقررات باسل حول معدلات كفاية رأس المال، فإنه يجب على البنوك أن تلتزم بشدة لمتطلبات الحفاظ على حجم رأسمال لا يقل عن 8% من أصول المخاطر. غير أن هذا يجب ألا يقيد السلطات لرقم الـ 8% حيث يمكن أن تتم مراجعته وفقا للممارسات الدولية الأفضل في التمويل متناهي الصغر. عدد من العوامل يمكن الإدعاء بأنها ستساعد على تحقيق معايير أفضل لكفاية رأس المال لمؤسسات التمويل متناهي الصغر على الأقل في البداية وحتى تتوطد أقدامها في السوق.⁹ من بين هذه العوامل ما يلي:

- عموما، مؤسسات التمويل متناهي الصغر تقصر أنشطتها على مناطق جغرافية معينة/عملاء والتي تؤدي لتنوع أقل في المحافظ المالية وتركيز أكبر للمخاطر.
- التمويل متناهي الصغر يمثل "أنواعا" مختلفة من المخاطر التي لم تعد البنوك ومنظمتها على التعامل معها.

لا يوجد توافق عام حول الإطار الملائم لتحديد معدلات كفاية رأس المال لصناعة التمويل متناهي الصغر. اتجاهين يمكن أخذهما في الاعتبار وميزات كل منهما يمكن تقييمها، وهما:

- النموذج القائم على الأصول: معدلات كفاية رأس المال تعتمد على الإدارة ومخاطر المحفظة. مثل هذا النموذج المعتمد على المخاطر يركز على جانب الأصول في الميزانية - أي استخدام أموال مؤسسة التمويل متناهي الصغر الذي يحتاج للإدارة والتنظيم.
- النموذج القائم على القروض: هيكل قروض مؤسسة التمويل متناهي الصغر يمثل الأساس لتحديد متطلبات رأس المال. هذا الاتجاه يأخذ في الاعتبار مصدر التمويل كمحدد رئيسي للقضايا التنظيمية والرقابية التي يجب التعامل معها. وهو مفيد في وضع المعايير التنظيمية التي تأخذ في الاعتبار الفروق الأساسية في هيكل رأس المال والتمويل والمخاطر لمؤسسات التمويل متناهي الصغر.

⁹ R. Christen, T. Lyman, R. Rosenberg; "Regulation & Supervision of Microfinance", Microfinance Consensus Building, CGAP.

iv. قيود على الإقراض غير الآمن وتوفير القروض

قواعد البنك المركز تضع قيود على الإقراض غير الآمن كنسبة من الأصول الكلية أو رأس المال للبنك. وهي غير عملية على الإطلاق لمؤسسات تقدم الائتمان متناهي الصغر حيث يعتمدون، إلى حد كبير، على التوريق غير الآمن. علاوة على ذلك، وبالنظر لأن معظم مؤسسات التمويل متناهي الصغر تبدي جنوحاً أقل بالمقارنة بالبنوك التجارية مع عدم عملية هذه المؤسسات في توفير نسبة كبيرة من الإقراض غير الآمن، فإن مثل هذا التنظيم ينبغي أن يتم تقييمه وفقاً لأفضل ممارسات التمويل متناهي الصغر.

3. إجراءات الإقراض.

إجراءات الإقراض التي تتبعها البنوك تعد تقليدية من حيث أنها غير مصممة لظروف عملاء التمويل متناهي الصغر. على سبيل المثال، العملاء يجب أن يفتحوا حسابات بنكية وينشطوها قبل الحصول على القرض؛ كما ينبغي على المقترضين أن يصعدوا شيكات مؤرخة بعدد أقساط القرض وتوفير ضمانات ملائمة وتقليدية. العديد من هذه الإجراءات المطولة لا تسهل الصرف السريع للقروض للعملاء. وبالتالي فإنه ينبغي على البنك المركزي مراجعة النظم الإجراءات المطبقة من قبل البنوك العاملة في التمويل متناهي الصغر لضمان تطبيق أفضل ممارسات التمويل متناهي الصغر في تقديم الخدمات.

4. تعامل البنوك مع مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية.

فيما يتعلق بالبنوك التي تقدم خدمات التمويل متناهي الصغر فإنه يوجد نوعين من الصلات البنكية التي يمكن أن تكون ذات نفع لتوسيع نطاق توصيل الخدمات بشكل كفاء:

أ) إقراض غير مباشر من خلال المنظمات غير الحكومية ذات برامج التمويل متناهي الصغر (قومية/دولية) و/أو عملاء البنوك كمقترضين قانونيين؛ و

ب) إقراض مباشر لأعضاء من خلال مجموعات المساعدة الذاتية والتنظيمات (الجماعات الرسمية). وهو ما قد يكون ممكناً حينما يكون البنك المشارك في مركز لتقديم قروض كلية للمجموعات الرسمية التي يمكن أن تستخدم هذه الأموال لتقديم قروض لمجموعات فرعية أو أعضاء من الأفراد.

كما ينبغي إطلاق مشروع تجريبي للربط لتشجيع مثل هذه العمليات من خلال المجموعات الرسمية كوسطاء ووفقاً للقواعد التنظيمية المستقرة لدى البنك المركزي. مشروع الربط، والذي يهدف لتشجيع البنوك التجارية على خلق شراكات مع المنظمات غير الحكومية، ينبغي أن يكون قراراً تجارياً والتي يجب أن يجدها كلا الطرفين مربحة ومفيدة. للبنوك، الفوائد ستكون من خلال القيام بالعمليات الأكثر صعوبة من بين مكونات الإقراض متناهي الصغر في برامجهم من خلال مؤسسات خارجية بما يؤدي لتغطية أوسع للفئات المستهدفة. وهو ما سيقصص بشدة من تكاليف الدورة الائتمانية من قبيل تقييم حاجات الائتمان والصرف والمراقبة وإعادة الدفع. كما أنه من المهم كذلك أن الفائدة الرئيسية التي ستحقق من جراء تعبئة المدخرات ستحقق. أما بالنسبة للنظام غير الرسمي، فإن الفائدة تكمن ليس فقط في التوافر الكبير للمصادر المالية لأقاليم لم تكن البنوك التقليدية تتواجد فيها ولكن أيضاً في التكنولوجيا المحسنة وتحسين المهارات الذي يمكن أن يحدث مع

تزايد اندماجه مع القطاع البنكي. وهو ما سيؤدي بالتالي لتحسين طبيعة وحجم العمليات التي يمكن أن تساهم بدورها في تنمية اقتصادية أكبر.

بعد بيان الفوائد الجمة التي يمكن أن يسفر عنها مثل هذا النموذج الترابطي، فإنه يجب مراعاة بعض المحاذير. فتوفير استخدام مصادر القطاع الرسمي للنظام الائتماني غير الرسمي ستتطلب بالضرورة تطوير آليات لتقليل أي مخاطر مرتبطة بمثل هذا التصرف. عدد من الخطوط العريضة يجب تحديدها فيما يتعلق ب: (i) معايير اختيار المؤسسات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية للشراكة؛ (ii) اختيار القطاعات/المشروعات لتمويلها؛ (iii) تقييم الائتمانية؛ (iv) تكلفة التمويل؛ (v) فترات السداد؛ (vi) الأمان.

كذلك، فإنه قد يرغب البنك المركزي في تبني مبادرة لإعادة التمويل لكل أشكال الإقراض في ظل مشروع الربط هذا. غير أن شروط القيام بذلك ستحتاج للتروي في التفكير فيها. فمثل مشروعات الربط هذه يجب أن تستفيد من الدروس المستفادة من صندوق أكسيون للربط الدولي، صندوق للضمان يؤمن خطوط الائتمان من البنوك التجارية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر المؤهلة. مثال جيد آخر هو مبادرة مشابهة قام بها بنك الاحتياطي الهندي. كما أن المساعدات الفنية من البنك وصندوق النقد الدوليين ستكون عظيمة الفائدة في هذه المرحلة.

ب. تنوع نطاق خدمات/منتجات التمويل متناهي الصغر

1. دراسة الأنماط غير التقليدية للتمويل القائمة على قانون الشريعة الإسلامية.

بعض أنماط التمويل، مثل المرابحة (الشراء وإعادة البيع بالإضافة لهامش الربح) والسلام (التمويل المسبق لمحاصيل الحبوب) يمكن اعتبارها من قبل العديدين غير ملائمة للتمويل متناهي الصغر نظرا لارتفاع ثمنها النسبي واقتصارها على دورة الإنتاج وبالتالي حرمان المقترضين من المكاسب المحتملة وفقا لسعر السوق (فأفضل الأسعار للمنتج لا تتحدد إلا بعد فصل الحصاد). وأخذا في الاعتبار أن التمويل متناهي الصغر تقوم الحاجة إليه من قبل صغار المزارعين بشكل خاص فإن نمط المشاركة يمكن النظر إليه باعتباره النمط الأمثل. وبالتالي فإنه يجب على البنوك أن تحسن قدراتها لتطبيق مثل هذا النموذج بشكل أوسع للشراكة في الأرباح وتطوير أنماط أكثر إبداعا بما يتوافق مع احتياجات العملاء ورغباتهم بما يتفق مع جوهر قواعد التمويل الإسلامية.

بالإضافة لما تقدم، فإن النمط الإسلامي المطبق حاليا لتلقي الودائع (بدون فوائد) لا يشجع على الإدخار. وهذا البعد يجب دراسته من خلال رؤية لمراجعة التفسير وللتعامل مع الودائع متناهية الصغر كتجميع للودائع الاستثمارية والتي يمكن تشغيلها على أساس المرابحة وبالتالي تقديم الأرباح للمودعين.

2. أنماط محفزة لزيادة الإدخار.

المدخرات هي خدمة يحتاجها ويقدرها الفقراء النشطين اقتصاديا. وهي عادة يتم تشجيعها لدى الأطفال وكذا البالغين وكذلك كوسيلة تمكين للنساء لاستخدام نقودهن بدلا من الاحتفاظ بها دون جدوى. ولعل هذا هو

السبب لماذا يتم تشجيع المدخرات في إطار الخدمات المالية التقليدية. وفي إطار التمويل الإسلامي، فإن المحك قد لا يتوافق مع أنماط الإدخار المعتادة.¹⁰ وهذا هو السبب لماذا لا تتمتع المدخرات التقليدية بقبول واسع لدى أنماط التمويل الإسلامية.

وعوضاً عن ذلك، فإن المدخرين المستعدين لاستثمار أموالهم تحت مظلة أنماط التمويل الإسلامية يمكنهم اللجوء إما للمشاركة (الاستثمار في الأسهم) أو المرابحة (الاستثمار في نشاط معين). وستثور مشكلتين في هذا الصدد: (1) الكميات الضئيلة المتاحة لدى صغار المدخرين من الأفراد لن تكون كافية للإقراض، على المستوى المتناهي الصغر؛ (2) المدخرين من "الفقراء النشطين اقتصادياً" بكميات ملائمة للاستثمار سيفقدون في معظم الحالات المعروفة القدرة الحرفية على تحديد من يقومون بالاستثمار معه. التصرف المقترح هنا هو تصميم نمط محدد "للادخار والاستثمار" لصغار المدخرين، يتم تأسيس مؤسسة مالية رسمية يمكنها توفير موارد للاستثمار في مشروع أو أكثر، والموارد سيتم تجميعها من صغار المدخرين وإتاحتها للاستثمار.

ج. دراسة آليات بديلة للضمان

أحد القيود الرئيسية على الإنتاج، خصوصاً الزراعة التقليدية المعتمدة على الأمطار، هو عدم القدرة على الحصول على تمويل. هذه القدرة المحدودة على الحصول على الخدمات المالية من قبل المزارع الصغيرة والمؤسسات متناهية الصغر غير الزراعية يمكن إرجاعها بالأساس، من بين عوامل أخرى، إلى غياب إطار قانوني وتنظيمي للضمانات الملائمة للتمويل متناهي الصغر. وبالتالي، فإن مرونة أكبر يجب أن يتم تطبيقها في تعريف أي أنواع الضمانات تكون مقبولة في حالة التمويل متناهي الصغر وأنه ينبغي مراعاة الضمانات غير التقليدية. علاوة على ذلك، فإن مؤسسات التمويل متناهي الصغر يجب أن يتم السماح لها بتسجيل الضمانات جزئياً فقط إذا ما كانت ستصبح آلية عملية مع القروض الصغيرة فيما يتعلق بالفعالية والقدرة.

1. الضمانات غير التقليدية

أخذاً في الاعتبار أن الفقراء في الريف والحضر غير مؤهلين لتقديم الضمانات التقليدية للحصول على قروض، فإن مثل هذا الشرط سيصبح قيدياً حقيقياً على قدرتهم على الحصول على التمويل الذي يحتاجونه. وبالتالي، فإن الضمانات غير التقليدية، أو التي تعرف كذلك بالضمانات الاجتماعية، ينبغي أن تتم دراستها وتصميمها واختبارها وتطبيقها. ولعل الأهم من بين أشكال الضمانات التي ينبغي الاهتمام بها:

- الضمان من قبل منظمة قاعدية أو مجموعة تضامنية؛
- الضمانات الشخصية؛
- صناديق الضمان المجتمعية

تطبيق مثل هذه الضمانات يتطلب من مؤسسات التمويل متناهي الصغر بشكل عام والبنوك بشكل خاص تغيير إجراءاتها وهيكلها لتتوافق مع مثل هذا التغيير. كما تتطلب كذلك الاعتماد بصورة أكبر على الضمانات القائمة على السمعة والتي يمكن تقديمها من خلال مكاتب الإئتمان بتقديم تاريخ السداد للعميل

¹⁰ المدخرات ذات الفائدة المحددة سلفاً ينظر عليها على أنها ربا

والذي يمكن أن يساهم في تقييم المخاطر. الاستخدام الأكبر للتكنولوجيا من قبل مؤسسة التمويل متناهي الصغر في هذا الصدد هي تطوير آخر تم تطبيقه بالفعل لتقديم التمويل متناهي الصغر في دول ذات مستويات تنمية مماثلة.

- توصي الاستراتيجية بتطبيق مشروع اختبري يتم في إطاره دراسة وتطوير واختبار استخدام الضمانات غير التقليدية بصيغة مقبولة وعملية. وهو ما يمكن اعتباره أحد العناصر الرئيسية للاستراتيجية التي ستؤدي إلى مأسسة وتوسيع نظام التمويل متناهي الصغر بشكل مستديم. الخطوات الرئيسية لهذا المشروع تتمثل فيما يلي:
- تعريف ودراسة الضمانات غير التقليدية المقبولة من قبل المؤسسات المالية الرسمية وغير الرسمية؛
 - تقديم تصميم ملائم للضمانات المرشحة من خلال هذه الدراسة بناء على خبرات وإبتكارات دول أخرى في المنطقة؛
 - تطوير السياسات المناسبة وآليات التنفيذ وتطبيقها خلال المشروع التجريبي؛
 - تقديم الدعم الفني والمؤسسي مع خلق وعي لدى البنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر؛
 - البنك المركزي يجب أن يصدر محددات حول ضمانات التمويل متناهي الصغر اعتماداً على خبرات التطبيق العملية والدروس المستفادة ونتائج المشروع التجريبي.

2. الأراضي غير المسجلة.

تجب الإشارة إلى أن العديد من عملاء التمويل متناهي الصغر - صغار المنتجين والتجار في المناطق الريفية وعلى أطراف المناطق الحضرية - يمتلكون أراضي غير مسجلة. تسجيل الأراضي الزراعية - لا سيما حدائق حشب - في المناطق التي تعتمد في العادة على ري الأمطار ستزداد قيمتها وستحل مشكلة الضمان لصغار المنتجين. غير أن التدخل القانوني المطلوب لتقوية نظام الرهنيات المحلي بشكل مماثل لما يقوم به مكتب تسجيل الأراضي لا يزال غير موجود. ومن الموصى به أن يتم التعامل مع قضية إصلاح الأراضي وتسجيلها كمكون هام للاستراتيجية لتطوير قطاع التمويل متناهي الصغر وأن تكون بالتنسيق مع مع استراتيجية الدولة للقضاء على الفقر¹¹ والتي تنص على "... إصلاح الأراضي يجب أن يتم القيام به كمحور رئيسي في السياسات الزراعية الحكومية. قانون الأراضي يجب مراجعته لتوفير أشكال آمنة لاستخدام الأراضي والاعتراف بالحقوق المجتمعية لصغار منتجي الحبوب على الأراضي". رؤية التمويل متناهي الصغر تتوافق بشكل تام مع تقرير استراتيجية القضاء على الفقر أنه: "فقط بعد مثل هذه الخطوات على صعيد إصلاح الأراضي فإنه يمكن توسيع نطاق الوصول للإئتمان الريفي" وهو ما سيدعو لحدوث تحول في بنك السودان الزراعي ليصبح أداة حقيقية للإئتمان الريفي متناهي الصغر.

الخطوات الفعلية التي يجب اتخاذها في إطار رؤية التمويل متناهي الصغر وبالتنسيق الكامل مع لجنة الأراضي المسؤولة عن القيام بالإصلاحات المطلوبة بما يتفق مع اتفاقية السلام الشاملة، ومن بين هذه الخطوات:

¹¹ Interim Poverty Reduction Strategy (2004), Ministry of Finance and National Economy, Khartoum, Sudan.

- تقوية نظم وآليات تسجيل المحليات للأراضي والرهنيات.
- تطوير استراتيجية وقوانين للاستخدام الأمثل للأراضي
- تطوير استراتيجية لتقييم المخاطر لتخطي المخاطر المحتملة من جراء الاستراتيجيات المختلفة لاستخدام الأراضي والقوانين المطبقة في الخمسة عشر ولاية في شمال السودان.

3. أنماط ضمان الإئتمان

دور صناديق الضمان كمقدمي قروض أو كضمانين للإئتمان لتمكين المقترضين من الحصول على قرض من البنوك أضحى محلاً لاهتمام متزايد في الفترة الأخيرة. والضمانات تكون مفيدة بشكل خاص للمقترضين غير الممتلكين لضمانات كافية، مثل الأراضي أو الأصول الأخرى. وعادة ما يفتقر صغار المقترضين للضمانات الكافية وبالتالي تسهل أنماط ضمان الإئتمان تمويلهم من خلال مشاركة مخاطر الإئتمان مع البنك. غير أنه تجب الإشارة إلى أن الدراسة المتعمقة للخبرات الدولية والإقليمية تكشف أن صناديق ضمان الإئتمان العامة مركزية الإدارة والتي تخضع لقيود على محافظتها فإنها في الغالب تدار بشكل بيروقراطي فتصبح غير كفاء وغير ذات نفع وتمثل إهداراً للأموال العامة. أي أن سجل أنماط الضمان في الدول النامية غير واضح¹² والاستراتيجية توصي بدراسة متأنية لاستخلاص العبر من الأنماط الحالية. في هذا السياق، فإنه توجد ثلاثة آليات يمكن اختبار إمكانية تطبيقها، وهي:

- **صندوق ضمان سداد المجتمع:** أعضاء المؤسسات المجتمعية يساهمون بأنصبتهم النقدية لصندوق جماعي يقوم كضمان للسداد لكل أعضاء المجموعة. هذا الصندوق يمكن إيداعه لدى حساب بنكي استثماري والذي يتم استخدامه فيما بعد لاستعادة الجزء غير المسدد من القرض تحت ظروف محددة سلفاً. صندوق جماعة المجتمع عادة ما يحقق أرباحاً غير أن استدامته تتوقف بشكل كبير على السياسات الاقتصادية الكلية، خصوصاً مستويات التضخم وسياسات أسعار الفائدة في النظم التقليدية.
- **مؤسسات التمويل متناهي الصغر صاحبة صندوق ضمان الإئتمان:** مؤسسة التمويل متناهي الصغر تقتطع نسبة معينة من القروض المقدمة وتدفعها في صندوق لضمان الإئتمان. هذا فضلاً عن أن نسبة محددة مسبقاً من الأرباح التي يحققها القرض يتم اقتطاعها وإيداعها في الحساب الاستثماري للصندوق، وهو ما قد يتطلب من المؤسسة زيادة نسبة المخاطرة خلال حسابها لتكلفة الإقراض - أي أن تكلفة الصندوق تنم مشاركتها مع العملاء. البنك المركزي يجب أن يضع قواعد صارمة لاستخدام صناديق الضمان من قبل المؤسسات، بما في ذلك نظم رقابية لضمان الاستخدام الأمثل للصندوق والمعاملة المتساوية لكل المقترضين.
- **أنماط الضمان المشتركة:** آلية مجموعة المسؤولية المشتركة تتضمن تنظيم العملاء في مجموعات في حالة عدم قدرة أحد الأعضاء على السداد؛ ولكن بدلاً من الإقراض الكلي للمجموعات فإن الإقراض يتم للأفراد أعضاء المجموعات. غير أن مسؤولية السداد تظل مسؤولية الجماعة. وبالتالي فإن الجماعة توفر الضمان الذي لا يمتلكه الفقراء. غير أن هذا سيتطلب تغييرات جوهرية في سياسة الإقراض والإئتمان.

4. صناديق الزكاة

¹² Levitsky: Credit Guarantee Schemes for Small and Medium Enterprises. Drawing lessons from existing schemes on how to implement and design a guarantee system.
www.wds.worldbank.org/servlet/WDServlet?pcont=details&eid=000178830_98101904165145

حقيقة أن الزكاة يمكن أن تصبح أداة فعالة في القضاء الفقر وعدم المساواة تشير مباشرة إلى صلتها كمورد لا غنى عنه للتمويل متناهي الصغر. في توزيع حصيلة الزكاة، فإن صندوق الزكاة السوداني يعطي أولوية للفقراء والمساكين بتوجيه 60% من الحصيلة لهم. وبالتالي فإنه يكون من المنطقي استغلال صناديق الزكاة في صناعة التمويل متناهي الصغر لا سيما مع توسيع عدد من الدول الإسلامية لمصادرهما وتطبيق خدمات التمويل متناهي الصغر في إطار قوانينها عن الزكاة.

ولتدعيم دور صندوق الزكاة في تطوير صناعة التمويل متناهي الصغر وبالإستفادة من الخبرة الدولية وتوصيات ورشة العمل والموائد المستديرة والممارسات الحالية، فإن الاستراتيجية المقترحة التالي:

• **تمويل الاستثمارات الجماعية:** صناديق الزكاة تستخدم حالياً لتمويل الاستثمارات الجماعية لمنفعة

الفقراء، خصوصاً في المناطق الريفية. مثل هذه الاستثمارات يجب أن توفر للفقراء (من خلال مجموعات المساعدة الذاتية) قاعدة للإطلاق وبيئة محفزة للأنشطة المدرة للدخل، وهي بالأساس البيئة التحتية الاجتماعية والاقتصادية (مثلاً إعادة تهيئة قنوات الري للمجتمعات الفقيرة). مثل هذه العملية يجب تطبيقها في شراكة مع البنوك أو مباشرة من خلال العمل مع المؤسسات المجتمعية أو مجموعات المساعدة الذاتية بحيث يمكن توجيه صناديق الزكاة لتغطية البنية التحتية الرئيسية في الصحة والنقل والطرق وغيرها من الخدمات العامة. وجود مثل هذه البنية التحتية سيحفز الأنشطة الاقتصادية ويساهم في تقليل تعرض العملاء المستهدفين للمخاطر في المناطق الريفية وشبه الحضرية.

الرؤية تؤكد بشكل أساسي على دور صناديق الزكاة في تدعيم أداء صناعة التمويل متناهي الصغر في السودان. حقيقة أن أهداف التمويل متناهي الصغر مشابهة لأهداف الزكاة تجعل من المنطقي محاولة دمجها استراتيجياً بصورة تكاملية بهدف تحقيق كل المنافع المتوقعة. العقبة تكمن في تحقيق التجانس الآليات والتأكيد على أنهما يكملان بعضهما في ظل عملية يجب أن تدار بحرص حتى لا يحل أحدهما محل الآخر.

5. التأمين

أحد الحلول المقترحة لمشكلة تأمين ضمانات جيدة هو تطوير أنماط من التأمين متناهي الصغر كعامل تأمين إضافي. صناديق تأمينية جديدة في إتحادات وشبكات العملاء يجب أن يتم تأسيسها في شكل تعاونيات يمكن أن يتم دعمها كذلك من خلال صناديق الزكاة ومبادرات التأمين الاجتماعي. مثل هذه الآليات ينبغي دعمها من خلال مؤسسات التمويل الرسمية مالياً وتنظيمياً وتوفير التدريب الفني والتوعية.

تقديم التأمين سيخلق موقفاً مربحاً لكل الأطراف: العملاء ستخفض نسبة تعرضهم للمخاطر ومؤسسات التمويل متناهي الصغر ستستفيد من بيئة أفضل للإقراض من حيث إنخفاض مخاطر الفقراء. غير أنه هناك عدة أسباب حول تجاهل المؤمنین التقليديين لسوق منخفضي الدخل. فكما هو الحال مع الإئتمان متناهي الصغر، فإنه لتخطي عقبات خدمة سوق الدخل المنخفض، فإن ابتكارات جديدة من حيث تصميم المنتجات وآليات تسويقها وطرحها يجب القيام بها.

الرؤية تقر بأن المؤسسات الخاصة ستقدم تأميناً للأفراد أو الجماعات ذات الدخل المنخفض فقط عندما يمكن استعراض المخاطر وبعد توافر عدة خصائص عالمية ملائمة لتطوير منتج تأميني قائم، والتي تتضمن: عدد كبير من الوحدات المتشابهة المعرضة لذات المخاطرة أو مجموعة المخاطر؛ التحكم المحدود لصاحب السياسات؛ وجود اهتمام تأميني؛ الخسائر يمكن تحديدها وقياسها ولن تصل للكارثية؛ يمكن حساب احتمالات الخسارة؛ و ممارسات مؤسسة التأمين الخاصة المقدمة لإعادة التأمين للأفراد أو الجماعات ذات الدخل المنخفض.

مؤسسات التأمين متناهي الصغر يجب أن يتم تشجيعها في ظل شبكات العملاء على أساس صناديق التأمين التعاونية. شركات التأمين الرسمية يجب أن يتم إغرائها من خلال المحفزات الصحيحة خصوصاً تلك التي تؤدي لربحية أعلى. بعض من ميزات منتجات التأمين التي يمكن استغلالها لتقليل النفقات والحماية ضد الاختيار الخاطيء هي كما يلي:

• تأمين المجموعة:

وهو ما يعني تأمين مجموعة من العملاء في سياسة واحدة بدلاً من استخدام سياسات مختلفة لكل فرد، وهو ما يخفض النفقات ويبسط إدارة الخطة التأمينية ويقلل مخاطر الاختيار الخاطيء.

• التأمين الإجباري:

شركة التأمين بإمكانها الاعتماد على بعض التأمين الإجباري لتقليل مخاطر الاختيار الخاطيء وتطوير قاعدة من مراقبي السياسة بسرعة. والمؤسسات المختلفة تستخدم أشكالاً مختلفة من التأمين الإجباري. ومعظم المؤمنين يربطون بيع التأمين لإثتمان أو مدخرات. التأمين الإجباري يحتاج إلى آليات حازمة مفصلة لضمان أن التغذية العكسية سيتم تجميعها بعد التطبيق واستخدمت لتحسين المنتج التأميني.

• الحوافز الإيجابية:

تطوير سياسة محفزة لتجنب وتخطي الأخطار المعنوية. مثل هذه الحوافز يتم وضعها لمكافأة الأعضاء الذين لم يقدموا أي مطالبات خلال عام. حافز آخر هو تقديم قيمة إضافية للمقترضين ذوي سجلات السداد النظيفه وبالتالي يجنبون مراقبو السياسات على القيام بإعداد مطالبات غير ضرورية.

غير أن مطلباً رئيسياً لتشجيع القطاع الخاص لدخول ساحة القطاع الأقل دخلاً بين السكان هو تطوير سياسة واضحة للتأمين متناهي الصغر، وهو ما يجب أن يتأسس على خبرة السودان في التأمين متناهي الصغر وفي ضوء الخبرات الدولية المعتمد بها في التأمين متناهي الصغر.

د. تأسيس قطاع متخصص في التمويل متناهي الصغر لدى البنك المركزي

الاستراتيجية توصي بتأسيس قطاع للتمويل متناهي الصغر داخل البنك المركزي من خلال إعادة هيكلة الكيان القائم لتضمين قطاع متخصص على المستوى الإداري الأعلى. هذا القطاع سيكون مسؤولاً عن تنظيم ومراقبة وتحفيز أنشطة التمويل متناهي الصغر بما يتفق مع القواعد القانونية السائدة كما ستخصص في لعب دور البنك المركزي في كل القضايا المذكورة في هذه الاستراتيجية. كما توصي بالتمثيل القوي لهذا القطاع في المكاتب الإقليمية لتوفير التمويل متناهي الصغر في الريف. القطاع/الوحدة يجب أن يكون ذا رسالة و خطة عمل واضحتين لتحديد خطته العملية والاستراتيجية وتفصيل الخدمات التي سيقدمها وآليات تغطية النفقات التي سيعملها. والعاملين بهذا القطاع يجب أن يكونوا مدربين جيداً على أنشطة التمويل متناهي الصغر كما أنه ينبغي تمويله بصورة ملائمة حتى يستطيع القيام بأنشطته بشكل كامل. كما ينبغي أن تخصص له مخصصات مستقلة في الميزانية السنوية للبنك المركزي. الهيكل والتشكيل النهائي للقطاع يجب أن يحدد بما يتوافق مع الدور المرسوم له.

تحت أي ظروف، فإن هذا القطاع يجب أن يكون بسيطاً في هيكله ويجب أن يعمل سيطرة الذراع القوي في إدارة نظام المعلومات والربط المستمر والحضور على الأرض للتأكد من التغذية العكسية الوافية والعادلة. هذا القطاع سيضيف ميزة احترافية لقطاع التمويل متناهي الصغر وإفادة الصناعة من خلال:

- تحديد "حد أدنى للأداء" لمؤسسات التمويل متناهي الصغر ليتم الاعتراف بها من قبل البنك المركزي (البنوك والمؤسسات غير البنكية على السواء)
- تأسيس والحفاظ على قاعدة بيانات لمقدمي خدمات التمويل متناهي الصغر ونطاق تغطيتهم الجغرافي وأنواع الخدمات التي يقدمونها ومعدلات تغطيتهم للأسواق
- المساعدة في تطوير المنتجات من خلال المبادأة ب/تدعيم بحوث الأسواق المتخصصة ومسوح رضا العملاء الهادفة لتحديد الطلب الفعال والتغيرات فيه.
- تحديد معايير التقارير (أداء المحافظ المالية) لتتفق مع أفضل ممارسات التمويل متناهي الصغر.
- مساعدة مؤسسات التمويل متناهي الصغر الناجحة على الوصول لتمويل القروض من خلال اتفاقيات تجارية
- المساعدة في بناء القدرات من خلال تشارك المعلومات ودعم اللقاءات لتبادل الخبرات
- المساعدة على خلق مؤسسات تراقب نفسها ذاتياً

ويبدو واضحاً أن القطاع سيحتاج في البداية لتلقي دعماً قوياً يجب أن يأتي من الوكالات المتخصصة كالبنك وصندوق النقد الدوليين.

IV. تدعيم دور ودعم نمو مؤسسات التمويل متناهي الصغر

أ. تنمية مؤسسات مستديمة للتمويل متناهي الصغر

التمويل متناهي الصغر هو مجال متخصص يجمع البنوك بالأهداف الاجتماعية ولكن تحقيق أهداف الطرفين، فإنه يجب خلق مؤسسات قوية لتوفير نطاق متنوع من الخدمات المالية بشكل مستديم للفقراء. وهذه المؤسسات تحتاج لجذب المدخرات وإعادة تدويرها في صورة قروض وتقديم الخدمات المالية الأخرى التي تحتاجها الجماعات المستهدفة. مهارات المديرين ونظم معلومات مؤسسات التمويل متناهي الصغر تحتاج للتطوير، فتوافر معلومات منهجية ودقيقة مالية واجتماعية على حد سواء هو أمر لا غنى عنه.

استدامة مؤسسات التمويل متناهي الصغر ذات تداعيات داخلية وخارجية: الداخلية تتمثل في تعبئة الودائع والمدخرات والأداء المالي وتهيئة العالمين وكفاية التكاليف الإدارية وتكلفة القروض وهكذا. الخارجية تتمثل في توافر موارد لتقديم قروض ومنح للتدريب وتنظيم المجتمع وهكذا.

وبالإضافة للكفاءة والاكتفاء الذاتي، فإن أهداف الاستدامة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر تحمل منافعاً من حيث قدرتها على جذب استثمارات مالية أجنبية والوفاء بمتطلبات التقارير للبنك المركزي وبناء الثقة لدى عملائها ولدى المؤسسات الداعمة (بما في ذلك المانحين).

تطوير نظم كفاء لمراقبة الأداء والإدارة

- يجب أن يتم تدريب المديرين على تقييم الصحة المالية للمؤسسة والأداء الكلي من خلال استخدام أدوات إدارية وتشخيصية لقياس كفاية رأس المال وجودة الأصول والإدارة والأرباح وسيولة أي مؤسسة للتمويل متناهي الصغر. مثل هذه الأدوات يجب أن تشجع المديرين على:¹³
- توفير مؤسسات التمويل متناهي الصغر بتشخيص دقيق وشامل للأداء المالي مقارنة بمعايير صناعة التمويل متناهي الصغر؛
 - تحديد الضعف المؤسسي ومساحات التطوير؛
 - توجيه قرارات الإدارة وجهود فرق المساعدة الفنية؛
 - توفير أصحاب الودائع والمستثمرين المحتملين بوسيلة محايدة لتقييم والتثبت من أداء مؤسسة التمويل متناهي الصغر.

الخبرات أشارت إلى أن الضمانات التقليدية لم تؤد بالضرورة لسداد وقتي في حين أن سياسة السداد المطبقة من قبل مؤسسات التمويل متناهي الصغر تؤدي لمعدلات سداد ممتازة. وبالتالي، فإنه للتأكد من الاستدامة المالية ولتجاوز الأزمات التي يتسبب بها المتعثرين، فإن التركيز يجب أن يوجه لقواعد وآليات السداد داخل مؤسسات التمويل متناهي الصغر.

¹³ <http://www.accion.org>

فإدارة المتأخرات وخسائر تقجيم القروض هي عوامل مؤثرة في الإقراض. المعدلات المرتفعة للمتأخرات تقود إلى خسائر كبيرة في القروض وتهدد كلا من العميل ومؤسسة التمويل متناهي الصغر. فهي تجعل مؤسسة التمويل متناهي الصغر/البنك مترددا في الإقراض ويقلل من أرباحه ويبطئ من وساطته المالية. وبالتالي، فإن العملاء يجدون قدرا أقل من القروض متاحا وأنهم يخضعون لنظم تقصي أدق وأطول كما أن أحجام القروض وفتراتها الزمنية تتقلص. وفي ذات الوقت فإن تكاليف إدارة المتأخرات ومحفزات سداد القروض يجب أن تتم بحدود كي لا تحد من نطاق تقديم الخدمة.

هذه المتطلبات السابقة لمراقبة جودة المحفظة المالية لا يجب أن تطبق في غياب عنصر هام في تكنولوجيا التمويل متناهي الصغر وهي نظام تتبعه القروض تدعمه محفزات العملاء والعاملين. وكونه مرتبطا عمليا بنظام التحفيز، فإن نظام التتبع يعد أحد أهم ميزات مؤسسات التمويل متناهي الصغر. نظم إدارة المعلومات الكمبيوترية مع غياب التسامح يمكن تطبيقها على أربعة مستويات: العميل، موظف القروض، الفرع، مؤسسة التمويل متناهي الصغر/البنك. العناصر الأساسية في هذا النظام هي: معلومات وقتية، تحكم مباشر على كل مستويات البنك، فعل وقتي، محفزات للعملاء وللعاملين. نظام إدارة المعلومات يبين المشكلات على مستوى موظف القروض والفروع وبالتالي يعمل كآلية للإنذار المبكر للأداء غير المرضي.

ب. تفعيل دور البنوك في تقديم خدمات التمويل متناهي الصغر

1. دراسة السوق: الطلب على خدمات التمويل متناهي الصغر.

من المعروف أن الطلب على خدمات التمويل متناهي الصغر في السوادن مرتفع للغاية ويشهد تزايدا نظرا لنتامي الفقر في المناطق الحضرية والريفية. وتوجد فجوة هائلة يتجاوز فيها الطلب العرض وهو ما يمكن تقليصه من خلال العمل على الجانبين أولا من خلال استهداف احتياجات العملاء انشطين اقتصاديا المستحقين للإئتمان، وثانيا من خلال توسيع جانب العرض للوصول للمؤسسات الناشئة والمنزلية. وبينما تركز استراتيجية التمويل متناهي الصغر على جانب العرض، فإنه من الهام استكمالها من خلال عدد من التدخلات التي تركز على أنواع الخدمات المالية وغير المالية المطلوبة من قبل الفقراء النشطين اقتصاديا وأصحاب المؤسسات متناهية الصغر وكذا مناطق تركزمهم، وهو ما سيتطلب دراسة مستفيضة تركز على التالي:

أ. بيان الأسواق المخدومة في مقابل غير المخدومة أو غير المخدومة بشكل كاف

المنهج المتبع من قبل مؤسسات التمويل متناهي الصغر لتحديد احتياجات العملاء وتصميم آليات لتقديم الخدمات والمتابعة يجب أن يتم تعديلها للتوفيق مع الحقائق العملية. حاليا، الصناديق الاجتماعية تقدم خدمات الإقراض متناهي الصغر للمستهدفين وفقا لخطط عملها. الجهود المبذولة من قبل البنوك لتوفير التمويل متناهي الصغر تعتمد اساسا على مبادرات فردية للبنوك ورؤاها حول الجماعات المستهدفة. وبرامجها للتمويل متناهي الصغر لا تتم في سياق سياسة قومية كما أنها ليست مبنية على دراسات للسوق في العادة. تقييم احتياجات العملاء المستهدفين يمكن أن تسمح لمؤسسات التمويل متناهي الصغر لتصميم آليات للوصول للعملاء والمتابعة مصصمة وفقا لاحتياجات الجماعات المستهدفة (الخريجين العاطلين، النازحين، العائلات المنتجة، وهكذا). المنظمات غير الحكومية على

سبيل المثال أو مؤسسات التمويل متناهي الصغر يمكن أن تطمح في المستقبل للتخصص في التعامل مع مجموعة واحدة من العملاء أو منطقة جغرافية معينة تتوافق مع قدرتها المؤسسية ونمط تقديمها للخدمات. ومع تمثيل النساء لقطاع عريض من عملاء التمويل متناهي الصغر، فإن الاعتبار النوعي يجب أخذه في الحسبان في تصميم أدوات تقييم الاحتياجات.

ii. تحديد العملاء المستهدفين ودراسة احتياجاتهم

غياب تعريف مرضي للفقر وآليات تحديد الفقراء (عملاء التمويل متناهي الصغر) أعاقت من توجيه الإئتمان للقطاعات الأفقر والمهمشة من السكان. من بين المنظمات غير الحكومية، فإن قرار العمل في منطقة أو أخرى لا يتحدد بناء على استهداف الأسواق واختراقها وإنما نتيجة لاعتماد مؤسسة التمويل متناهي الصغر على المانحين الخارجيين الذين يفرضون عليها العمل في مناطقهم المفضلة. أما البنوك، فلا يوجد لديها تعريف مقبول بشكل عام حول الجماعة المستهدفة من التمويل متناهي الصغر أو مجموعة من العوامل المحددة لها بين البنك أو حتى بين أفرع البنك ذاته. وعلى الرغم من قرار البنك المركزي بتوجيهه 10% للبنوك التجارية لقروضها للعائلات المنتجة والحرفيين وصغار المهنيين، فإن هذا لا يحدث في التطبيق ويترك لقرار البنوك ذاته. وفي ظل غياب أي وضوح أو تعريف دقيق لمن يكون الفقراء، فقد قام توجه لتقييد منح الإئتمان بناء على التفسيرات التقليدية لماهية العائلات المنتجة وهو ما أدى لغياب تقسيم السوق لشرائح واستهداف العملاء. ومن الضروري لمؤسسات التمويل متناهي الصغر أن تتفق على معايير لتعريف الفقراء لا سيما أصحاب المؤسسات متناهية الصغر. ومع كون الفقر ظاهرة متعددة الأبعاد، فإن عددا من المؤشرات (وليس واحدا فقط كالدخل) يجب أن يتم تحديد لتعريف الفقراء. كما يجب مراعاة الفروق النسبية بين المناطق الريفية والحضرية بالنسبة لهذه المؤشرات.

2. توسيع نطاق تقديم الخدمات:-

i. استخدام وسائل أقل تكافة وأكثر ابتكارا

لتسهيل تقديم الخدمات وفق احتياجات العملاء، فإن متطلبات الفروع من قبيل معايير الأمان وساعات العمل والتوريد اليومي للحسابات أو القيود على الموقع ستكون بحاجة للمراجعة لجعل الأمر أكثر مرونة من حيث الخدمات التي يتم تقديمها وتمديد ساعات العمل يمكن أن يكون ضروريا اعتمادا على الموقع. على سبيل المثال، فإن الوحدات المتنقلة والعاملة لجزء من الوقت يمكن توجيهها للمناطق النائية مع توفير احتياطات أمان مناسبة. كذلك، فإن الهيكل المادي للفروع يجب أن يتم اختياره وفق حجم العمل والنقود (من قبيل المتانة والأسقف والحوائط القوية والخزائن). توصيات أخرى للإقراض المباشر وتعبئة المدخرات من خلال الوسطاء يجب أن تسبق بدراسة مفصلة للتأكد من سلامة الإجراءات المطلوبة والموقف القانوني.

ii. خلق صلات بين البنوك والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية:

الخبرة تبين أن مثل هذه الصلات خصوصاً في المناطق الريفية النائية حيث تجد البنوك صعوبة في الوصول للفقراء حيث أنها يمكن أن توسع نطاق تقديم الخدمات المالية بطريقة فعالة من خلال التدخلات المعينة التالية:

- تقديم خدمات مكملة للإئتمان للوفاء باحتياجات الإئتمان للفقراء من خلال المزج بين المصادر المالية للمؤسسات المالية الرسمية مع القدرات الأكثر مرونة للنظم الإئتمانية غير الرسمية وحساسيتها لاحتياجات الفقراء وقدرتها الأكبر على تحديدهم ونقاط قوتهم.
- تشجيع الأنشطة البنكية، الإئتمانية والإيداعية، على التعرف على شرائح السكان غير المخدومة أو غير المخدومة بشكل كاف والتي في العادة تجد المؤسسات المالية الرسمية صعوبة في تغطيتها.
- بناء ثقة متبادلة بين البنكيين والفقراء.

iii. تحليل التكلفة وتحديد الأسعار

ينبغي أن يعتمد تسعير المنتجات على تحديد التكلفة بشكل ملائم لتحفيز عرض الخدمات. وللوصول إلى هذا المستوى، من الضروري إجراء تحليل شامل لعناصر التكلفة وعلاقتها بتحديد أسعار المنتجات وأخيراً في تحقيق الموازنة بين العرض والطلب. وفيما يلي بعض العناصر التي تؤثر على تحديد تكلفة المنتجات وأسعارها:

- يستلزم عرض الخدمات بذل جهود هائلة للوصول بما في ذلك التواجد الجغرافي. كما تبرز الحاجة إلى استثمارات رأس المال، بالإضافة إلى تلك في العمل والإدارة الميدانية، لتوفير ذلك والإضافة بدرجة كبيرة إلى تكلفة المنتجات النهائية.
- يتطلب تقديم قاعدة أوسع من الخدمات أيضاً فتح نوافذ للتمويل الأصغر داخل فروع البنوك والشبكات القائمة والاستثمار في تدريب العاملين وتوجيه الإدارة الفعالة لأعمال التمويل الأصغر. كما سيتطلب ذلك تكاليف إضافية.
- يزيد تقديم خدمات التمويل الأصغر (دون ضمانات) من المخاطر بالنسبة للبنوك، بما يستلزم بالمقابل عوائد أعلى ومن ثم تحديد الأسعار المجزية للمنتجات. وينبغي أن تعكس هوامش الربح دائماً مخاطر التعثر وفرص التكلفة في حال قيام البنك بتنفيذ استثمارات بديلة.
- يستلزم تعزيز المدخرات ومنتجات التأمين جهود مكثفة للوصول لتحفيز فعالية الطلب، بما سيزيد التكلفة ومن ثم ينبغي إدراجه في سياسات تحديد الأسعار.
- يتطلب نموذج تمويل التكلفة المشتركة المقترح إدارة عن كثب من قرب البنك وعملائه. وبالأخذ في الاعتبار القدرة الدنيا للإدارة لدى العملاء المستهدفين، يقع معظم العبء على البنك لتيسير عملية وصول العملاء إلى خدمات تنمية الأعمال بما في ذلك الخدمات الاستشارية والمتابعة (بتكلفة معقولة).
- ترتبط مخاطر التعثر أيضاً بتأخر السداد، والديون المتعثرة، وشطب الديون الرديئة، بما يعني المزيد من التكاليف الإضافية بما في ذلك أعمال الإدارة.

ومن ثم، فإن زيادة جانب الطلب تتطلب فرض أسعار مجزية والتي لن تكون ممكنة إلا إذا كانت البنوك حرة في تحديد مستوى المقاييس على المعاملات المالية التي ستمكنها من الوفاء بالطلب على الخدمات وأن تكون أكثر استجابة لاحتياجات العملاء. ويمكن اعتبار الطلب على خدمات التمويل الأصغر غير مرن فيما يتعلق بالأسعار بالوضع في الاعتبار الندرة القائمة في هذا القطاع. ومن هنا، يمكن رفع الأسعار إلى الدرجة التي تحفز العناصر الفاعلة الأخرى على زيادة العرض توقعاً بأن المنافسة ستصل بالأسعار إلى مستوى متوازن حيث يوازي العرض معدل الطلب. وستستمر العملية في طرح معدلات مختلفة للأسعار توفر حوافز ملائمة للسوق.

ج. تطوير مؤسسات التمويل الأصغر غير البنكية

1. الاعتماد على تجربة هيئة البريد السودانية

كان لصندوق الادخار بمكاتب البريد السودانية الذي أنشئ في 1913 الأهداف التالية:

- جمع المدخرات الصغيرة والكبيرة.
- تحديد المعاملات المالية في شكلها القانوني والحفاظ عليها.
- إيجاد وسائل بديلة وحوافز لتشجيع المواطنين على الادخار.

وقد تضمنت أهدافه الاستراتيجية ما يلي:

- المساهمة في تمويل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والوساطة في عمليات الاستثمار.
- نشر ثقافة توعية بالادخار.
- دعم صغار المستثمرين ذوي الدخل المنخفض وتشجيع نشاطاتهم في قطاع الادخار.
- إقامة علاقات مثالية مع المدخرين واجتذاب مدخرين جدد.
- إيلاء المزيد من الاهتمام لاحتياجات المهاجرين السودانيين ومساعدتهم في استثمار مدخراتهم.

وقد استفاد صندوق الادخار من الضمانات الحكومية لمدخرات العملاء، والإعفاء من الرسوم والضرائب، والتغطية المكثفة على مستوى البلاد وساعات العمل المرنة (ورديات صباحية ومسائية) والإيداع السري دون قيود بشأن الكمية التي يودعها الشخص.

ينبغي أن تعمل تجربة مكتب البريد السوداني كخطوط إرشادية هامة وجهداً جاداً ينبغي بذله لكي يستعيد ميراثه كمؤسسة رائدة في تيسير عمليات تحويل الأموال ومعاملات الادخار. ومن خلال القيام بذلك، سيتم الوصول إلى نطاق جغرافي أوسع في مختلف الولايات بالإضافة إلى المناطق الريفية.

2. الجوانب القانونية

سيطلب تقديم خدمات التمويل الأصغر إلى المزيد من المناطق والقطاعات الجغرافية توسيع نطاق مؤسسات التمويل الأصغر غير البنكية بما سيستلزم إدخال تعديلات على القوانين الحاكمة لهذه المؤسسات. تقع المنظمات غير الحكومية، المسجلة حالياً بموجب قانون المساعدات الإنسانية، تحت قيود المادة 51 من البنك المركزي السوداني والتي تحظر الاضطلاع بأي نوع من الخدمات البنكية دون موافقة البنك المركزي. ومن

ثم، تحد من قدرتها على تعبئة المدخرات أو قبول الودائع. وعلاوة على ذلك، على الرغم من أن قانون المساعدات الإنسانية قد وضع لتنظيم العمل التطوعي للمنظمات غير الحكومية، فقد تعرض لانتقادات شديدة نظراً لافتقاره إلى الإقرار بالمزايا الاجتماعية والاقتصادية متعددة الجوانب لمثل هذه الأعمال. ومن ثم، فإن المزيد من مشاركة المنظمات غير الحكومية في توسيع نطاق خدمات التمويل الأصغر ستستلزم مراجعة كل من قانون المساعدات الإنسانية والمادة الخاصة بالبنك المركزي السوداني. وتجدر الإشارة في هذا الصدد أيضاً إلى أن قانون التعاونيات لعام 1999، الذي ينظم عمل التعاونيات على مستوى البلاد وعلى مستوى الولايات، يعتبر تعديلاً ملائماً للسماح للتعاونيات العمل بشكل قانوني كمؤسسات للتمويل الأصغر.

V. تأسيس بنية تحتية داعمة

أ. خلق قاعدة معلومات داعمة

1. معلومات حول قطاع التمويل متناهي الصغر

خلق قاعدة بيانات داخل بنك السودان المركزي هو مطلب رئيسي لتوجيه صنع السياسة. ويوصى بتجميع ونشر البيانات حول أنشطة التمويل متناهي الصغر للبنوك المرخص لها والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية والمانحين في عملية قد تتضمن مراقبة تطور قطاع التمويل متناهي الصغر بمرور الوقت. مثل هذه القاعدة يمكن تأسيسها وتحديثها من خلال وحدة أقطاع التمويل متناهي الصغر لدى البنك المركزي.

الأنشطة الأخرى يمكن أن تتضمن تقديم المعلومات الاقتصادية لقطاع التمويل متناهي الصغر التي يمكن ان تغطي البيانات الاقتصادية متناهي الصغر ومعلومات حول أداء القطاعات والأقاليم الاقتصادية والأسواق المالية الريفية والتمويل غير الرسمي والوصول لرأس المال من قبل الفقراء وإيجارات الأراضي والرهنيات وإجراءات الإدعاءات الصغيرة.

2. تأسيس مكتب لمعلومات الإئتمان

أحد التحديات التي تواجه مؤسسات التمويل متناهي الصغر هي التاريخ الإئتماني للعميل. ويمكن أن يقدم مكتب معلومات الإئتمان لمؤسسات التمويل متناهي الصغر حول موقف العميل من سداد القروض السابقة/الحالية وغيرها من الإلتزامات المالية. وبناء على هذه العملية، فإن مؤسسات مختلفة للتمويل متناهي الصغر سيكون باستطاعتها، وبصورة أكثر واقعية، تقييم المخاطر لأوضاعهم المالية وبالتالي تؤدي لتسهيل الحصول على التمويل متناهي الصغر. ولتأسيس مكتب لمعلومات الإئتمان، فإنه يلزم بنك السودان المركزي إصدار سياسات وقواعد تعطي المكتب الغطاء القانوني لأداء هذه المهام. غير أنه لخلق مكتب يمكن الاعتماد عليه، فإنه يلزم وجود التزام مقابل على عاتق مقدمي التمويل متناهي الصغر لإمداده بالمعلومات الحديثة حول عملائهم في حين يلتزم المكتب بالحفاظ على سريتها. علاوة على ذلك، فإن العميل يجب أن يعطي الإذن لمكتب المعلومات لاستخدام بياناته (ها) في حالات الضرورة ووفقاً لمقتضيات الممارسات القانونية السائدة. الاستراتيجية تشجع تأسيس مكاتب خاصة للمعلومات مملوكة للقطاع الخاص وتستخدم أحدث وسائل تجميع ونشر المعلومات. هذه العملية التأسيسية يمكن البدء فيها من خلال إجراء دراسة حول الآليات المستخدمة حالياً لنشر وتبادل المعلومات المتعلقة بالتاريخ الإئتماني للعميل وإيجاد وسائل لتدعيمهم وتطبيقهم في كل مكاتب المعلومات الإئتمانية. مثل هذه العملية يجب أن تظل تحت مظلة بنك السودان المركزي. علاوة على ذلك، فإن تأسيس مثل هذه المكاتب سيتطلب إجراء بعض التدخلات المؤسسية والتشريعية التي يمكن تلخيصها في الدعوة لتأسيس جهاز متبعة الإئتمان والانتفاع من الخبرة المتراكمة لدى المكتب المركزي للإحصاءات.

ب. دعم تأسيس شبكة للتمويل متناهي الصغر

1. الترويج لتغيير السياسات

شبكات التمويل متناهي الصغر يمكن أن تساهم بدرجة كبيرة في بناء البنية التحتية المطلوبة لتطوير قطاع التمويل متناهي الصغر. مثل هذا الكيان يمكن أن تروج للتغييرات القانونية وفي السياسات المطلوبة لنمو وتطوير القطاع. لتسهيل عملية الترويج لتغيير السياسات لصالح صناعة التمويل متناهي الصغر، فهناك حاجة واضحة لتكثيف حملات رفع الوعي والبرامج التدريبية التي تستهدف المسؤولين الحكوميين على كل المستويات وموظفي البنوك والمؤسسات الثانوية وغيرها. شبكات التمويل متناهي الصغر يجب أن تطور وتنفذ حملات للتوعية بشكل مكثف وعميق لتغيير منظورات الأطراف المعنية حول الملائمة الائتمانية للفقراء وتوضيح الفهم أنه لا يوجد تعارض بين الأرباح وخدمات الفقراء. ولكي يتم توفير خدمات التمويل متناهي الصغر على نطاق واسع في البلاد، فإن طاقما أساسيا من المتخصصين يجب تدريبهم على هذه السياسة على المستويين الإداري والتنفيذي، والذين يجب استقطابهم من كل الولايات وبالتالي يتم بناء القدرات والمهارات المحلية. علاوة على ذلك فإن البرامج التدريبية يجب أن تضمن أن المديرين الذين تم تدريبهم جيدا على أعمال التمويل متناهي الصغر وذوي التوجه المناسب هم من يقودون العمليات في وكالات الولايات.

ج. تأسيس مؤسسة هرمية/مظلية

تأسيس جهاز مركزي أو مؤسسة مظلة مطلوب لتحسين مستوى التنسيق بين مؤسسات التمويل متناهي الصغر المختلفة وبين هذه المؤسسات وبين الأطراف المعنية الأخرى بالتمويل متناهي الصغر على المستوى الفدرالي وسمتوى الولايات. هذه المؤسسة لمظلة يجب أن تكون خارج البنك المركزي ولكن تعمل في تنسيق قوي مع وحدة التمويل متناهي الصغر لدى البنك وذلك لتأكيد أن احتياجات ومخاوف القطاع البنكي يتم التعامل معها. علاوة على ذلك، فإن المؤسسة يجب أن تدعم من قيم الشراكة بين الأطراف المعنية المختلفة والذين من بينهم، بجانب البنك المركزي، الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات والمؤسسات المجتمعية ومجتمع المانحين. مثل هذه الشراكة ستعمل باتجاه استقرار السياسات والترويج لإصدار تشريعات داعمة. الدور الداعم للحكومة وبنك المركزي سيكون أساسيا للتنفيذ الناجح لمهمة المؤسسة غير أنه ينبغي النظر في شكل هذه العلاقة بصورة أكثر تعمقا. تجارب عدد من الدول كإندونيسيا ونيجيريا وكمبوديا وجنوب أفريقيا والفلبين لم تؤثر فقط وتؤكد على الدور الداعم للدولة وإنما ساهمت كذلك في نشر النموذج الناجح. معظم البلاد المذكورة استفادت من القوانين المتاحة في تسجيل مثل هذه المؤسسة.

المؤسسة الهرمية يجب أن تلعب دورا في تعريف مؤسسات التمويل متناهي الصغر لأفكار وتجارب جديدة وتبادل الفرص التي يمكن أن تساعدهم على تحسين استراتيجياتهم وعملياتهم باستمرار لحل مشكلات التنفيذ. مثل هذا التأسيس ينبغي أن يدعم تبادل المعلومات والخبرات وأن يطبق أنشطة مشتركة تحقق مصالح مشتركة. علاوة على ذلك، فإن مثل هذه المؤسسة يجب أن تعطي الأولوية للتدريب وبناء قدرات أعضائها وآخرين من مؤسسات شبيهة. وينبغي عليها تجميع الإحصاءات والاشتراك في امسوح وأبحاث حول قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان بهدف تنوير صنع السياسة. المناطق الأساسية التي ينبغي أن تركز عليها مثل هذه المؤسسة تشمل:

- المساعدة في زيادة حجم رأس المال والموارد لبناء المؤسسات

- تطوير استراتيجيات أفضل الممارسات المناسبة للبلاد وتسهيل زيارات التبادل مع الوكالات الإقليمية والدولية النشطة في التمويل متناهي الصغر
- الترويج للتمويل متناهي الصغر في أنحاء البلاد ولاسيما لدى حكومات الولايات والحكومة المركزية
- تسهيل اختبار خدمات ومنتجات جديدة خصوصا تلك التي تستهدف صغار المزارعين والريفين ذوي الدخل المنخفضة
- بناء قدرات وتدريب وتنظيم زيارات ميدانية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر الناجحة داخل وخارج الدولة
- تنظيم ورش عمل فنية على المستويين الوطني والإقليمي حول الموضوعات الرئيسية للتمويل متناهي الصغر
- دعم القيام بمزيد من البحوث والمسوح التي توصف وضع قطاع التمويل متناهي الصغر
- دعم شبكات التمويل متناهي الصغر
- تنسيق تمويل المانحين لتحاشي إفساد السوق أو ضياع الجهود بسبب اختلاف أولويات المانحين
- خلق صلات مع الوكالات الدولية المتخصصة من قبيل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء

د. تأسيس منظمة تضع قواعدها لذاتها

في إطار وضع الإطار التنظيمي الحاكم لعمل بنوك التمويل متناهي الصغر، فإن البنك المركزي سيكون بحاجة للقيام بالتخطيط العملي المطلوب للرقابة الفعالة. أحد الشعارات التي يمكن تبنيها هو "لا تنظم ما لا تستطيع الإشراف عليه". الأهمية هنا تتبع من حقيقة أنه في منح رخصة وساطة مالية - لبنك ريفي أو قروي أو جمعية مالية تعاونية أو أي من مؤسسات التمويل متناهي الصغر - فإن السلطات تؤكد على مسؤوليتها الرقابية، من حيث مسؤولية الحفاظ على ودائع مؤسسات التمويل متناهي الصغر. وبالتالي فإن البنك المركزي سيحتاج لتوضيح قدرته على ضمان الكفاءة المالية للوسطاء الماليين وبالتالي وضع المعايير للمؤسسة المالية لتكون قادرة على جذب مدخرات العامة.

القواعد والرقابة مطلوبان بشدة للتمويل متناهي الصغر ولكن هناك حجة لموازنته مع متى وكيف يتم أعمال هذه السلطات. وفي اتخاذ مثل هذه القرارات، فإنه تجب مراعاة لقدرة الرقابة وتكاليفها وتداعياتها. ويمكن القول بأنه في حالة السودان فإن بنك السودان المركزي هو السلطة الأكثر ملائمة للقيام بدور رقابي لتنظيم مؤسسات التمويل متناهي الصغر المتلقية للودائع.

غير أن مؤسسات التمويل متناهي الصغر لا تمثل أي خطر منهجي للنظام المالي - ربما بسبب صغر حجمهم أو أنها ليست مؤسسات متلقية للودائع - فإن مثل هذا التنظيم والرقابة يجب أن يتم ترك مهمة الاضطلاع بها لنظام من الرقابة الذاتية أو الرقابة غير الملزمة. هذا النوع من التنظيم يتضمن قواعد حول

عمليات المؤسسة التي تتضمن تأسيس وتشغيل مؤسسات الإقراض متناهي الصغر وحماية المستهلك ومنع الغش والجرائم المالية وخدمات معلومات الإئتمان وسياسات حدود الفائدة والأرباح وإدارة ومصادر رأس المال ومسائل الضرائب والحسابات وعدد من المسائل المتدخلة التي تحيط بالتحول من نمط مؤسسي لآخر من بين قضايا أخرى. (انظر مبادئ عمل المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء حول متى لا يتم تنظيم نشاط التمويل متناهي الصغر بشكل ملزم اعتماداً على خبرات دول عدة).

وبالتالي فإن الاستراتيجية توصي بأن يحد البنك المركزي من مسؤوليته في تسجيل مؤسسات التمويل متناهي الصغر لاسيما إذا لم تكن متلقية للمدخرات ولتأكيد أن كل مبادرات التمويل متناهي الصغر مسجلة بغض النظر عن مصدر تمويلها أو شكلها القانوني. المؤسسة المنظمة لذاتها لا يجب أن تكون وحدة مستقلة عن المؤسسة الهرمية ولكن يمكن أن تنبثق عنها، وأهم مناطق تركيزها تشمل التالي:

- وضع معايير للصناعة (بما في ذلك حد أدنى لمستويات الأداء المقبولة ومؤشرات قابلة للقياس) وتوفير المساعدة التقنية المطلوبة لتنفيذها. في سياق وضع معايير ونقاط تميز للقطاع فإنه يمكن الاستفادة من المعايير التي وضعها تبادل معلومات التمويل متناهي الصغر والتي تعد واحدة من المنظمات الرائدة في أنشطة الجودة والتقارير المعتمدة بين مؤسسات التمويل متناهي الصغر¹⁴
- العمل كميسر ومحفز للتقييمات المتخصصة المعروفة دولياً وتصنيفات مؤسسات التمويل متناهي الصغر بهدف بناء نظم لشفافية التقارير وفي ذات الوقت يتم غرس ثقافة المحاسبية.

بإيجاز، تأسيس وحدة منظمة لذاتها تكون لها مسؤولية وضع معايير وقواعد الأداء وتعريفات ومعايير تقييم الإئتمان (بالتشاور مع البنك المركزي)، وسوف توفر اتلوجيه والدعم الاستراتيجي لمؤسسات التمويل متناهي الصغر. وهو ما سيمكن صناعة التمويل متناهي الصغر من جذب والارتقاء برأس المال المعتمد على الأداء والموارد من مجتمع المانحين. هذه الوظيفة أو المسؤولية يمكن إيكالها لمؤسسة قائمة أو تأسيس أخرى جديدة. وفي أي الحالات، فإن اختيار المؤسسة وكيفية التنفيذ يجب أن تتبع دراسة مستفيضة للتكاليف والمنافع المرتبطة باختيار كل من المؤسسات المرشحة. الشكل القانوني الذي ينبغي أن تتخذه هذه المؤسسة يجب أن يكون نتيجة لدراسة مستفيضة في ضوء التجارب الدولية المقبولة. في العادة مثل هذه المنظمة يجب أن تكون مستقلة وتتمتع بالثقة وينظر إليها على أنها محل ثقة من قبل أعضائها من مؤسسات التمويل متناهي الصغر. ويمكن أن تكون منظمة غير حكومية أو شركة قطاع خاص أو حتى مؤسسة شبه حكومية. وفي كل الأحوال، فإن وظائفها لا ينبغي أن يتم مزجها بالأنشطة التشبيكية لمجهودات الترويج والتسويق. علاوة على ذلك، فإن قدرة هذه المؤسسة يجب أن يتم تقييمها بشكل مناسب ودعمها للعمل في النهاية كوسيط مالي يستفيد من المساعدة التقنية المقدمة من قبل مبادرات التمويل متناهي الصغر المرتبطة بصندوق النقد والبنك الدوليين.

1. وضع نقاط تميز/ معايير للأداء في القطاع.

¹⁴ www.mixmarket.org

واحدة من الوظائف الرئيسية للمؤسسة المنظمة لذاتها هي بناء بنية تحتية محورية لتنمية صناعة التمويل متناهي الصغر. وبتجميع بيانات مالية وحول أوضاع الأشخاص حول أكبر مؤسسات التمويل متناهي الصغر وتجميع البيانات في مجموعات متناظرة وإعداد تقارير حول المعلومات، فإن المؤسسة تكون قد خلقت البنية التحتية المطلوبة. وهذه البنية التحتية مهمة لتأسيس نقاط تميز أو معايير للأداء في الصناعة والتي ستدعم شفافية التقارير المالية (من خلال السماح للمقرضين والمستثمرين بقياس المخاطرة) وتحسين أداء مؤسسات التمويل متناهي الصغر. هذه المؤشرات مهمة لسيادة ثقافة المساعدة بين العملاء (خصوصا النازحين) وعدم الإلتزام المالي وغياب التخصص وأحيانا الإجراءات المتضاربة والمختلفة التي تتبناها المنظمات غير الحكومية والتي أدت كلها لإضعاف الأداء المالي للمنظمات غير الحكومية العاملة في التمويل متناهي الصغر. مفاهيم مؤشرات قياس الأداء بين مؤسسات التمويل متناهي الصغر من قبيل الكفاية الذاتية العملية والمالية والقروض ذات المخاطر العالية وتكلفة المنتج كلها يجب الترويج لها من قبل المؤسسة المنظمة لذاتها. هذه المؤشرات ستمكن كذلك مديري مؤسسات التمويل متناهي الصغر لمقارنة أدائهم بذلك لنظرائهم على المستوى الوطني والإقليمي. المؤسسة المنظمة لذاتها ستساعد كذلك مؤسسات التمويل متناهي الصغر للربط مع مصادر تمويلها من خلال وكالات التقييم (مثل MicroRate).

2. الربط مع هيئات التقييم الدولية.

البنك المركزي والمؤسسة الهرمية والمؤسسة المنظمة لذاتها يجب أن تروج كذلك لاستخدام وتطوير هيئات التقييم المعتمدة دوليا والتي تهدف لتحسين جودة واعتمادية وتوافر المعلومات حول المخاطر وأداء مؤسسات التمويل متناهي الصغر. ويجب أن تهدف إلى: تشجيع مؤسسات التمويل متناهي الصغر لطلب تقييم خارجي حول أدائهم المالي؛ وبناء عرض من من خدمات التقييم المتميزة على المستوى الداخلي. البنك المركزي والمؤسسة الهرمية/ المؤسسة المنظمة لذاتها ينبغي أن تبني قاعدة بيانات قوية حول الأنواع المختلفة لمؤسسات التمويل متناهي الصغر في السودان والتي يمكن أن تخدم كنقطة ارتكاز للمانحين والمستثمرين ومراجعي البنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر ذاتها.

ه. بناء قدرات مؤسسات التمويل متناهي الصغر

غياب التعرف على الممارسات الجيدة في التمويل متناهي الصغر على الساحة العالمية تزامن مع نقص التدريب على إدارة وتيسير التمويل متناهي الصغر أدى للحد من قدرة مقدمي الخدمة لإدارة وتشغيل برامج تقدم خدمات التمويل متناهي الصغر للفقراء بكفاءة وفعالية. تدريب وخبرات العاملين بالبنوك التجارية، كما هو قائم حاليا، غير ملائمة لخدمة العملاء الفقراء مع تردد معظم البنكيين للعمل مع الفقراء على نطاق واسع. في حالة مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية، فإن الكفاءة في تقديم الإقراض وفقا لمعايير السوق يتأثر سلبيا بهيمنة ثقافة المنح وتوجه العديد من برامج إقراض التمويل متناهي الصغر لتقديم المنح والقروض غير الربحية والإئتمان المدعوم. العاملين بمؤسسات التمويل متناهي الصغر، بشكل عام، يفتقد للمهارات التخصصية والتدريب الملائم في إدارة وتسهيل الإئتمان. بشكل خاص، هناك معرفة محدودة بتعبئة المدخرات أو تضمين قروض الاستهلاك ضمن منتجات التمويل متناهي الصغر.

وبالتالي يتضح بشكل جلي أن أحد أعمدة استراتيجية التمويل متناهي الصغر يجب أن تركز على تحسين فعالية مؤسسات التمويل متناهي الصغر من خلال بناء القدرات المالية والإدارية. بناء القدرة المالية تقوم الحاجة إليه لتحسين القدرة الاستيعابية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر وقدرتها على جذب المزيد من المدخرات وزيادة عدد القروض وتشجيع الادخار وتوسيع قاعدة العملاء وهكذا. من ناحية أخرى فإن بناء القدرة الإدارية ينبغي أن يركز بالأساس على الموارد البشرية والمؤسسية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر من حيث التشبيك والشراكة للتدريب وتنمية المهارات ونظم إدارة المعلومات وما إلى ذلك.

التدريب وتوجه المديرين والعاملين بمؤسسات التمويل متناهي الصغر ينبغي أن يركز على مجالات تصميم المنتجات وإجراءات الإقراض ومحفزات العملاء والضمانات المرنة والتقييم والمراقبة. جهود بناء القدرات ينبغي أن تركز بوجه خاص على البنكيين في القطاع المالي الرسمي أخذاً في الاعتبار نقص المعلومات حول أفضل ممارسات التمويل متناهي الصغر. العاملین بالصناديق الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية ذات القدرة على تقديم التمويل متناهي الصغر يجب أن يتم توفير الفرص لهذا التدريب، خصوصاً في مناطق ممارسات الإقراض القائم على السوق.

الالتزام المالي، مع رد القروض بالكامل، هو مطلب للتمويل متناهي الصغر لاستدامته وللمساهمة في القضاء على الفقر على المدى الطويل. ولمخاطبة احتياجات المقترضين المستقبليين، فإن الاعتماد على المانحين والخيرية يجب أن يتم الإقلاع عنها في برامج التمويل متناهي الصغر. الهدف الرئيسي لجهود بناء القدرات يجب أن يكون تحسين جودة ملفات القروض وبرامج التمويل متناهي الصغر العاملة بشكل مستديم مالياً. التدريب وبناء القدرات يجب أيضاً أن تشجع التقيد بأفضل حالات التطبيق عالمياً في إطار تطوير برامج مالية تخدم النساء وغيرهم من الفقراء في الريف. في هذا السياق، فإنه يجب تبني عملية تدريجية لتعريض مؤسسات التمويل متناهي الصغر، النشطة حالياً، لأفضل حالات تطبيق التمويل متناهي الصغر في الدول المجاورة.

بناء القدرات يجب أن يتم القيام به في أوسع إطار لتضمين الترويج والتشبيك لتعظيم الوعي حول الدور الذي يمكن أن يقوم به التمويل متناهي الصغر في مكافحة الفقر والتنمية الاقتصادية ولتضمين المجتمع المدني الأوسع.

بناء القدرات ينبغي أن يتضمن التعليم والتدريب وتوثيق أفضل الحالات التطبيقية والأفكار وكذا الاستراتيجيات والأدوات. مثل هذه الجهود يجب بالضرورة أن تهدف إلى تدريب المدربين لتوسيع نطاق تدريب بناء القدرات. ورش العمل والسيناريات مع دور أكبر للإعلام يجب أن تستهدف لخلق حالة من

الوعي مطلوبة لملائمة واستمرارية التمويل متناهي الصغر ليس فقط كأداة للقضاء على الفقر وكنشاط اقتصادي يمكن أن يحقق ربحاً.

1. المعهد العالي للبنوك-

محافظ البنك المركزي يتراأس مجلس أمناء للمعهد العالي للدراسات البنكية. وبالتالي فغنه في حدود سلطاته لتطبيق على الأقل دورة أولية على التمويل متناهي الصغر على كل الطلبة المتخرجين من المعهد والمنتوين الانضمام لقطاع البنوك. يجب على المعهد أن يكون جاهزاً للتعامل مع نقص قدرات العاملين بالبنوك على إدارة عمليات الإئتمان والمدخرات متناهية الصغر. وهكذا، فإنه يمكن للبنوك أن تستفيد من الخبرة العريضة للتعاونيات في الأبعاد الإدارية والتنظيمية والتدريبية.

ولتوفير بناء قدرات فعال لمؤسسات التمويل متناهي الصغر، فإن مجموعة من مقدمي ومدربي الدعم الفني المؤهلين في السودان يجب أن يتم التعرف إليهم وتدريب للعمل كمدرسين لبناء القدرات. المعهد العالي للدراسات البنكية والمالية بدعم من البنك المركزي يمكن أن يتم تضمينها في مهمة تسهيل تقديم التدريب للعاملين في مجال الخدمات المالية. الهيئة/المؤسسة المختارة لتنسيق عمل التمويل متناهي الصغر ولتولي مهمة التدريب يجب أن تنظم قدرتها التدريبية للوفاء بالاحتياجات الخاصة بالتمويل متناهي الصغر وفقاً لنتائج اختبار "تقييم احتياجات التدريب". المضمون يجب أن يغطي الأبعاد المختلفة للتمويل متناهي الصغر، بما في ذلك التركيز على الفقر وفهم العملاء وتقليل تكلفة المعاملات من خلال التعبئة الاجتماعية ووسائل التقييم الإئتماني للعملاء والخدمات المالية المختلفة ورد القروض ووسائل المراقبة والمراجعة.

2. المعاهد المحلية والقطاع الخاص

العدد الكبير من المعاهد التدريبية والأكاديمية، من قبيل المعهد العالي للدراسات البنكية والمالية ومركز تطوير الإدارة ومركز التدريب التعاوني وكلية إدارة الأعمال-جامعة الخرطوم ومركز تدريب غرفة الزكاة والكليات ذات الصلة في جامعات الولايات، هي كلها أماكن ملائمة لتقديم التعليم والتدريب على التمويل متناهي الصغر والقضايا المتعلقة. ومن المنطقي تعميم التمويل متناهي الصغر في مناهج التدريب للوفاء بمتطلبات التدريب لمؤسسات التمويل متناهي الصغر. مؤسسات التمويل متناهي الصغر وكذا المنظمات على مستوى البنية التحتية الداعمة يجب أن تدعم عملية تدعيم التمويل متناهي الصغر.

الفاعلين الأساسيين في القيام ببناء القدرات هي شبكات ومراكز موارد التمويل متناهي الصغر ومؤسسات التدريب والأبحاث والجامعات والمنظمات غير الحكومية وشبكتها. معهد دراسات الزكاة، على سبيل المثال، يمكن أن تلعب دوراً حيوياً في رفع الوعي والمعرفة بمكونات التمويل متناهي الصغر كمنهج لا ينفصم عن الزكاة. يجب أن يتم التركيز على تطوير دراسات تدعم مركز صناعة التمويل متناهي الصغر وتقديم مناهج ملائمة. من خلال القيام بذلك، فإن المعهد سيكون قادراً على تخريج جيل ذا وعي معقول ومعرفة مقبولة حول التمويل متناهي الصغر/الزكاة.

3. تمويل جهود بناء القدرات_

في العديد من الحالات، الهيئات المانحة في الدول ذات السجل الجيد لأداء التمويل متناهي الصغر لعبت دوراً محورياً في مساعدة الشباب ومؤسسات التمويل متناهي الصغر الواعدة للحصول على القدرة على العمل بربحية ونجاح عمليات التمويل متناهي الصغر وبالتالي حث مؤسسات التمويل الرسمية لدخول القطاع. الهيئات الدولية يجب أن توجه المساعدة لتمويل تكاليف بناء القدرات لعمليات التمويل متناهي الصغر الموجهة بالأساس للفقراء. البنك المركزي يجب أن يساعد كذلك في تمويل جهود بناء قدرات المؤسسات المالية الرسمية. الحكومية الفيدرالية يجب أن تستدعي موارد من هيئات كالبنك الدولي والصندوق الدولي للتنمية الزراعية والمؤسسات المانحة العربية والإسلامية) لدعم التمويل المحلي بمجرد التركيز على القضاء على الفقر. وبالنسبة للعاملين في مجال التأمين، في هذه المرحلة، فإن دورات القائمة على الاحتياجات يمكن ان يتم إعدادها لاحقاً اعتماداً على الحاجات الناشئة.

في صوغ هذه الاستراتيجية للتوسع في وتنمية قطاع التمويل متناهي الصغر في السودان، بذل الكثير من الجهد لضم غالبية الأطراف المهمة للعملية. فعلاوة على العاملين ببنك السودان المركزي والمسؤولين الحكوميين من الوزارات ذات الصلة، فقد شارك موظفي البنوك وآخرين من العاملين في مجال التمويل متناهي الصغر من المنظمات غير الحكومية والمؤسسات المجتمعية في العملية الاستشارية. وهو ما نجح في خلق نوع من الشعور بالتملك نحو الاستراتيجية وبالتالي فقد تم تدعيم التنسيق بين المنظمات ذات الأجندات المختلفة (البنوك، المنظمات غير الحكومية، الصناديق الاجتماعية، مشاريع التنمية الريفية) منذ البداية.

الاستراتيجية التي تم استعراضها هنا تهدف لتقديم تغطية شاملة لكل الأبعاد المتعلقة بالحاجة لتوسيع عمق وشمولية نطاق الوصول بخدمات الوسطاء الماليين وكذا لتنويع منتجاتهم لتصبح أكثر استجابة لاحتياجات الفقراء النشطين اقتصادياً - لاسيما النساء. ويجب التأكيد على أن قطاع التمويل متناهي الصغر يظل واحداً من وسائل مكافحة الفقر. وبالتالي فإن نجاح استراتيجية التمويل متناهي الصغر تعتمد إلى حد كبير على إدماجها داخل الاستراتيجية الكلية لتقليل والقضاء على الفقر داخل الدولة. ويجب أن يتم تشجيعها من قبل السياسات الكلية التي تركز على خلق بيئة ممكنة ومناخ اقتصادي جذاب يحفز فرص الاستثمار لصغار المستثمرين والمزارعين.

الحكومية الفيدرالية يتبدى اهتمامها بالقضاء على الفقر من خلال المبادرات المتعددة، وإن كانت محدودة، التي أطلقتها لتشجيع تمويل الفقراء النشطين اقتصادياً. غير أنه يظل أن الكثير يتطلب عمله لضمان أن البيئة الإدارية والقانونية تشجع نمو الأعمال الصغيرة والوصول للتمويل. من جهة أخرى، سياسات الحكومة يجب تطبيقها من خلال نهاية السلم الإداري وبحيث يمكن ترجمتها إلى أفعال يمكن استشعارها في الواقع.

- لتحقيق هذه الغاية، فقد عرفت الاستراتيجية أفعال محددة إذا ما تم القيام بها فإنها ستقطع شوطاً طويلاً في سبيل تحقيق تسهيل الوصول للخدمات المالية المتنوعة حسب الطلب من قبل الفقراء النشطين اقتصادياً.
- المكونات الرئيسية لخطة عمل تطوير صناعة التمويل متناهي الصغر في السودان يمكن وصفها كما يلي:
- البناء على النظم القائمة و/أو تقديم نظام مالي معدل للفقراء ذا بنية تحتية قوية ووسطاء ماليين أكفاء ذوي القدرة المطلوبة على الوفاء بالاحتياجات المالية للفقراء.
 - خلق إطار تشريعي وتنظيمي مثالي لدعم أداء صناعة التمويل متناهي الصغر .
 - تطبيق آليات تدعم الشفافية بين مؤسسات الإقراض متناهي الصغر.
 - تطبيق "أفضل التجارب" وتحديد معايير أداء مميزة للقطاع
 - خلق شبكة معلومات كفاء تتضمن الوصول لمعلومات حديثة ويعتمد عليها عن السوق حول الاحتياجات المالية للفقراء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحول الاختلالات الجغرافية والنوعية .
 - زيادة التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية بما في ذلك مؤسسات التمويل متناهي الصغر، الحكومة، المنظمات غير الحكومية، الممارسين والمانحين .

علاوة على ما تقدم، فإن الاستراتيجية تأتي مصحوبة بخطة عمل تحدد المهام الملقاة على عاتق كل طرف وكذا مستويات أهمية كل نشاط على الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل. هذه الخطوات يجب إتخاذها ليس فقط من قبل بنك السودان المركزي كقائد ومنظم للوسطاء الماليين الرسميين ولكن أيضا من قبل الجهات الحكومية ذات الصلة والأطراف غير الحكوميين. ودور مجتمع المانحين هو دعم الاستراتيجية من خلال تقديم المساعدة الفنية والمالية لمكوناتها المختلفة. الالتزام على مختلف المستويات هو حجر الأساس لنجاح هذه الاستراتيجية.

في الختام، ومع تطبيق هذه الاستراتيجية، فإن قطاع التمويل متناهي الصغر سوف يشهد نقلة جبارة نحو تأسيس نمو هائل في هذه الصناعة. البعد الإيجابي لهذه العملية هو أن هذه الاستراتيجية وخطة العمل المرفقة بها تم صياغتهم بناء على مبادرة من بنك السودان المركزي وهو ما يكشف عن التزامه بالتوسع في تقديم الخدمات المالية للفقراء. وبينما يجب على بنك السودان المركزي الاستمرار في قيادة وتنسيق تنفيذ الاستراتيجية، فإنه ينبغي أن يستمر كذلك في ذات النهج التشاركي الذي يضمن مساهمة الأطراف المختلفة في دفع العملية للأمام.

VII. خطة العمل

خطة العمل المقترحة هي بمثابة وثيقة موجهة تحدد نقاط التدخل الرئيسية التي تم الاتفاق عليها خلال العملية الاستشارية والمهام المطلوبة لتحقيق هذه التدخلات. المؤسسات صاحبة المسؤولية الأولى هي المنظمات التي تتحمل المسؤولية الرئيسية عن التنفيذ، أما الوحدات الثانوية فهي الوحدات الداعمة.

الإطار الزمني لتنفيذ خطة العمل هو خمس سنوات: الإطار التنفيذي المتوقع لكل نشاط يقدر بأن يكون إما قصير الأجل (سنة واحدة) أو متوسط الأجل (2-3 سنوات) أو طويل الأجل (4-5 سنوات).

ترتيب أولويات التنفيذ هو: قصوى أو متوسطة أو بسيطة كما تم الاتفاق خلال العملية الاستشارية لتطوير الرؤية.

خلق إطار قانوني وسياسي مواتي					
التدخل	المهام/الأنشطة	الجهة صاحبة المسؤولية الأولى	الجهة صاحبة المسؤولية الثانية	الأولوية	الإطار الزمني
أ. مراجعات لقانون البنوك وسياسات بنك السودان المركزي	1. دعم رسمي لرؤية التمويل متناهي الصغر من قبل الحكومة السودانية 2. تقييم أثر السياسات الحالية لبنك السودان المركزي وقانون البنوك تقييم سياسات الائتمان الحالية تقييم سياسة الائتمان متناهي الصغر الحالية الموجهة كنسبة من حافطة البنك 3. إعادة هيكلة البنك لتقديم التمويل متناهي الصغر بصورة أكثر فعالية تقييم خبرات البنوك القائمة المتخصصة في التمويل متناهي الصغر إدخال إصلاحات قانونية وإجرائية بحسب المقتضى دراسة الحاجة لتأسيس بنك جديد للفقراء 4. مراجعة متطلبات الترخيص لبنوك التمويل متناهي الصغر الجديدة ولتقليص حجم البنوك القائمة (متطلبات رأس المال، كفاية رأس المال، حدود الإفراض غير الأمن وتقديم القروض) بالتوافق مع الرؤية المعدلة للتمويل متناهي الصغر وكذا المتطلبات الدولية (بازل) 5. مراجعة إجراءات الإفراض الحالية للبنوك العاملة على تقديم التمويل متناهي الصغر (تقليدي وإسلامي) 6. تسهيل بيع البنوك لخدماتها لمؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية (المنظمات غير الحكومية، المؤسسات المجتمعية، جماعات الاعتماد على الذات): دراسات التجارب/النماذج الدولية في بيع البنوك لخدمات التمويل متناهي الصغر بالجملة توصيف محددات واضحة للصلات بين البنوك ومؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية في ضوء التشريعات القائمة تطبيق مشروع اختباري للربط تستطيع البنوك من خلاله تقديم التمويل لمؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية	بنك السودان المركزي/البنوك المتخصصة/ وزارة المالية والاقتصاد القومي/ مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية	أصحاب المصالح لدى الحكومة/البنوك/ وزارة المالية والاقتصاد القومي/المانحين	قصوى قصوى قصوى	قصير الأجل متوسط الأجل متوسط الأجل
				قصوى	طويل الأجل
				قصوى	متوسط الأجل
				متوسطة	قصير الأجل

ب. تنويع نطاق خدمات/منتجات التمويل متناهي الصغر	1. دراسة إضافة خدمات جديدة للتمويل متناهي الصغر تتفق مع الشريعة الإسلامية 2. دراسة أنماط "الإدخار والاستثمار" لصغار المدخرين	بنك السودان المركزي	الهيئة التشريعية الإسلامية/المعهد العالي للدراسات البنكية	قصوى قصوى	قصير إلى متوسط الأجل قصير إلى متوسط الأجل
---	---	---------------------	---	--------------	--

قصر إلى متوسط الأجل	قصوى	بنوك الهيئة التشريعية الإسلامية/ مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية/بنوك وزارة المالية والاقتصاد القومي/المانحين/صندوق الزكاة/شركات التأمين الخاصة/بنوك التمويل متناهي الصغر	لجنة إصلاح الأراضي بنك السودان المركزي/معهد دراسات الزكاة بنك السودان المركزي/ وزارة المالية والاقتصاد القومي/مؤسسات التمويل متناهي الصغر	1. تقديم آليات غير تقليدية للضمان: دراسة البدائل للآليات غير التقليدية للضمان مراجعة السياسات المؤثرة على تطبيق الضمانات الجديدة 2. استخدام الأراضي غير المسجلة كضمان مراجعة قانون الأراضي لتوفير مجالات استخدام الأراضي وتعريف الحقوق المجتمعية لصغار المزارعين مراجعة تسجيل الأراضي محليا ونظم الرهنيات والتكاليف تطوير استراتيجيات تقييم الاستخدامات الموائمة للأراضي والمخاطر 3. دراسة أنماط ضمان الائتمان المختلفة وتطبيق الأكثر ملائمة للنظام المالي في السودان (تقليدي وإسلامي) 4. دراسة إمكانية استخدام صناديق الزكاة بالاشتراك مع مؤسسات التمويل متناهي الصغر ومؤسسات الاعتماد على الذات كعامل إضافي في رأس مال القروض (ضمان للإئتمان على سبيل المثال) 5. تطوير التأمين متناهي الصغر كآلية محفزة للتمويل متناهي الصغر تأسيس صناديق للتأمين متناهي الصغر بدعم من شركات التأمين الخاصة تصميم منتجات التأمين متناهي الصغر محدودة المخاطر	ج. تطبيق آليات جديدة للضمان
قصر إلى متوسط الأجل	قصوى	المعهد العالي للدراسات البنكية	بنك السودان المركزي	1. دراسة الهيكل الحالي لبنك السودان المركزي في مقابل التمويل متناهي الصغر 2. تأسيس قطاع متخصص في التمويل متناهي الصغر على المستوى الإداري العام 3. تدريب مكثف للعاملين على تسهيل/تنظيم التمويل متناهي الصغر	د. تأسيس قطاع متخصص في التمويل متناهي الصغر لدى بنك السودان المركزي

تدعيم دور ودعم نمو مؤسسات التمويل متناهي الصغر					
التدخل	المهام/الأنشطة	الجهة صاحبة المسؤولية الأولى	الجهة صاحبة المسؤولية الثانية	الأولوية	الإطار الزمني
1. تنمية مؤسسات مستديمة للتمويل متناهي الصغر	1. تقديم بناء القدرات لإدارة مؤسسات التمويل متناهي الصغر لإدارة مؤسسات التمويل متناهي الصغر بكفاءة وفعالية 2. تحديد مؤشرا الأداء الأساسية لقياس أداء مؤسسات التمويل متناهي الصغر فيما يتعلق بنطاق وصولها للعملاء، جودة محفظتها المالية، وأدائها المالي. 3. توفير نظم إدارة المعلومات/نظم مراقبة القروض لمؤسسات التمويل متناهي الصغر	مؤسسات التمويل متناهي الصغر/ وزارة المالية والاقتصاد القومي/المانحين/ بنك السودان المركزي	القطاع الخاص/مزودي الخدمات الفنية	قصوى	قصير الأجل
ب. دور فعال للبنوك في تقديم خدمات/منتجات التمويل متناهي الصغر	1. دراسة طلب السوق لخدمات التمويل متناهي الصغر تحديد الأسواق المخدومة وغير المخدومة تعريف العملاء/المجموعات المستهدفة وتحديد احتياجاتهم 2. توسيع نطاق الوصول للعملاء/المجموعات المستهدفة استخدام آليا أكثر كفاءة وابتكارا في تقديم الخدمات خلق روابط بين البنوك والمنظمات غير الحكومية ومؤسسات المجتمع مراجعة استراتيجيات التكلفة والتسعير في البنوك	بنك السودان المركزي/وزارة الضمان الاجتماعي/البنوك	البنوك/مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية/المانحين/القطاع الخاص/ بنك السودان المركزي	قصوى	قصير الأجل قصير إلى متوسط الأجل
ج. تطوير مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية	1. البناء على الخبرة السابقة لصندوق مدخرات هيئة البريد السودانية لاستعادة الثقة فيها كمؤسسة رائدة في تسهيل التحويلات المالية والمدخرات الصغيرة 2. مراجعة كلا من القانون الإنساني وفقرة بنك السودان المركزي رقم (51) لتمكين المنظمات غير الحكومية على العمل كمؤسسات مقننة للتمويل متناهي الصغر	وزارة المالية والاقتصاد القومي/ لصندوق مدخرات هيئة البريد السودانية / السلطات التشريعية/ بنك السودان المركزي	وزارة المالية والاقتصاد القومي/مناحي وزارة المالية والاقتصاد القومي/مؤسسات التمويل متناهي الصغر غير الحكومية	قصوى	قصير الأجل قصير الأجل

تأسيس بنية تحتية داعمة					
الإطار الزمني	الأولوية	الجهة صاحبة المسؤولية الثانية	الجهة صاحبة المسؤولية الأولى	المهام/الأنشطة	التدخل
قصير الأجل	قصوى		بنك السودان المركزي/القطاع الخاص/مؤسسات التمويل متناهي الصغر	1. خلق قاعدة بيانات عن قطاع التمويل متناهي الصغر لدى بنك السودان المركزي (متضمنا المعلومات المتعلقة بالعرض والطلب) 2. تأسيس مكتب لمعلومات الإئتمان	أ. قاعدة بيانات داعمة
قصير إلى متوسط الأجل	قصوى	مؤسسات التمويل متناهي الصغر/المراكز البحثية/مانحي بنك السودان المركزي/المانحين	مؤسسات التمويل متناهي الصغر	1. تفعيل دور شبكة منظمات التمويل متناهي الصغر القائمة أو تأسيس شبكة جديدة للمطالبة بالتغيير المطلوب في السياسات	ب. المطالبة بتغيير السياسات
قصير الأجل	قصوى	بنك السودان المركزي/أصحاب المصالح لدى الحكومة/المانحين	مؤسسات التمويل متناهي الصغر	1. دراسة النماذج الدولية للمؤسسات الهرمية/المظلة 2. إنشاء مؤسسة هرمية/مظلة ذات نطاق محدد للخدمات	ج. التنسيق بين أنشطة التمويل متناهي الصغر
قصير الأجل	قصوى	المانحين/وزارة المالية والاقتصاد القومي	مؤسسات التمويل متناهي الصغر/ بنك السودان المركزي	1. دراسة المتطلبات القانونية لتأسيس مؤسسات محددة لقواعدها 2. تأسيس مؤسسات منظمة لذاتها	د. تحديد نقاط تميز ومعايير للأداء
قصير الأجل	قصوى	بنك السودان المركزي/المانحين/مؤسسات التمويل متناهي الصغر/أصحاب المصالح لدى الحكومة/وزارة المالية والاقتصاد القومي	مؤسسات التمويل متناهي الصغر/ مؤسسات منظمة لذاتها	3. تحديد نقاط تميز/معايير للأداء للقطاع 4. تأسيس روابط مع وكالات التقييم الدولية	
متوسط الأجل	قصوى	المانحين/وزارة المالية والاقتصاد القومي/مؤسسة مظلة/بنك السودان المركزي	المعهد العالي للبنوك/القطاع الخاص/مؤسسات التمويل متناهي الصغر/ وزارة المالية والاقتصاد القومي	1. تشكيل برامج تدريبية متخصصة حول التمويل متناهي الصغر للبنكيين 2. تشكيل برامج تدريبية لمؤسسات التمويل متناهي الصغر غير البنكية 3. تشكيل حملة لرفع الوعي وتقديم الوراث التدريبية الموجهة لصناع السياسة وأصحاب المصالح لدى الحكومة	هـ. تقديم برامج بناء القدرات لمؤسسات التمويل متناهي الصغر
متوسط الأجل	قصوى				
متوسط الأجل	قصوى				
متوسط الأجل	قصوى				
متوسط الأجل	قصوى				

- AbdelKhalek, Goada. Synthesis Report on Macropolicies for Poverty Reduction: The case of Sudan, April 2005
- Abukasawi and Rajivan., Micro Finance Policy for Sudan, for UNDP/UNHABITAT, UPAP Project, November 2002
- ADB Annual Report. Special Theme: The Changing Face of The Microfinance Industry: Building Financial Systems for the Poor. 2004
- Al Amin, Khalid. Marketing, Investment and Finance, Formulation Report; Working Paper 5: Western Sudan Resource Management Program, IFAD, Rome. 2004
- Al Amin, Khalid. Towards MicroFinance policy, UNDP Sudan. 2002
- Al Amin, Khalid. Sudan Experiences with Credit and Investment for Urban Agriculture. Paper presented for UNHABITAT conference on Africa cities experiences with urban Agriculture, Nairobi, June 2002
- CGAP. Apex Institutions in Microfinance. Occasional Paper
- Asian Development Bank. Microfinance Development Strategy. 2001
- Bank Rakyat Indonesia. Introducing the Badan Kredit Desa Systems; Indonesia's Original Micro Finance Institution. 2001
- Basix, Papers and Publications. Case Studies on Select Microfinance Institutions in India, Baxis Publications. 2000
- Belal, Abdelrahim. Small Enterprise Development, in Social Issues and Civil Society in the Sudan (Arabic), Khartoum 2005
- Brown Warren. Providing Insurance to Low Income Households, Part 1: Primer on Insurance Principles and Products, Calmedow, Nov. 1999.
- Butheford, Sturat. The Poor and Their Money, Institute for Development and Management, University of Manchester, January 1999
- Central Bank of Nigeria. Microfinance Policy, regulatory and Supervisory Framework for Nigeria. Abuja. 2005
- CGAP. Access for All, Building Inclusive Financial System, 2006
- CGAP. Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance; Features of an Emerging Model. Occasional Paper No.11. August 2000
- CGAP. Protecting Microfinance Borrowers, Focus Note No.27, May 2005
- CGAP. Regulation and Supervision of Microfinance.
- Chakraborti, Rajah. The Indian Microfinance Experience Accomplishments and Challenges, 2000
- Conroy, John. People's Republic of China, ADB. 2000
- Council of Microfinance Equity Fund, The Practice of Operate Governance in ShareholderOwned Microfinance Institute, May 2005
- Dichter, Tom. Nongovernmental Organization (NGO) in Microfinance, Past, Present and Future. Essay. Case Studies in Microfinance May 1999
- Garsen, Jose. Microfinance and Antipoverty Strategies: A Donor Perspective. UNCDF, 2000
- Gibbons, David. Targeting the Poorest and Covering Costs: Discussion Forum. Micro credit Summit Campaigns
- Graber, Kenneth. Security Issues for Microfinance Following Conflict, 1996.

- GTZ, Microfinance Associations. The Case of Microenterprise Alliance (MEA), South Africa, Eschborn 2002.
- Human Resources Aspects of Small Business and Enterprise Development. Journal of Business and Enterprise Development, Volume 9 number 3, Bradford, 2002
- IFAD. Decision Tools for Rural Finance, March 2003
- IFAD/GOS. Final Evaluation Report: Ennhud Cooperative Credit Project [ENCCP]. November 1998.
- International Discussion Forum. MicroInsurance, Proceedings. Dhaka, Bangladesh, Feb 2000
- Institut Fur Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochschul – Verbandes. Adult Education and Development, Bonn 1994
- ITC, ILO. Poverty Reduction through MicroFinance Service, and Community-Based Health. MicroInsurance Schemes, Sudan, Project Proposal. Feb. 2003
- JAM, SUDAN. Framework for Sustained Peace, Development and Poverty Eradication. Synthesis Report vol. I, March 2005
- Ledgerwood, Joanna. Sustainable Banking with the Poor Microfinance Handout An Institutional and Financial Perspective. World Bank. 1999
- Mc Guire, Paul & John, Conrey. The Role of Central Banks in Microfinance in Asia and the Pacific. Asian Development Banks. 2000
- Morduch, Jonathan. Does Microfinance Really Help the Poor? New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh, Harvard University, June 27, 1998
- Mosley, Paul. Microfinance Linkages in Financial Markets: The Impact of Financial Liberalization on Access to Rural Credit in Four African Countries. 2000
- National Bank for Agriculture and Rural Development, India, A Handbook on Forming Selfhelp Groups(SHGs)
- Peck, Robert. Building Financial System That Work for the Poor. Switzerland. 2003
- Reserve Bank of India. Regulation and Supervision of MFIS
- Schilling, H. R., Schweisshelm E. Manual on Project Finance, Handbook for the Application of Financial Instruments in Economic Development Projects of the Friedrich Ebert Stiftung, Bonn 1991
- Sinha, Sanjay. The Role Central Banks in Microfinance. Bangladesh ADB, 2000
- Sinha, Sanjay (And Otehrs). Regulatory Environment and its implication for Choice of Legal form by Microfinance Institutions in India. India. 2002
- Srinivas, Hari. Donor Guide Lines for Microfinance International Best Practice. Donors' Working Group on Financial Sector Development. 2000
- Srinivas, Hari. Incorporating an MFI, Financial Regulation and its Significance for Microfinance. 2000
- SU Management Services Sums. www.sums.co.za
- The Microfinance Conference India, Report, 1214 April 2005
- The World Bank Group Africa Strategy for Development of Micro. SME and Rural Finance, Findings, Africa Region. Number 106, March 1995
- UNCDE Working Paper on Microfinance, Feb 1999
- UNDP. Final Evaluation Report for area Development/ Rehabilitation Schemes, February 2002.
- Van, Hennie (And Others). A Framework for Regulatory Microfinance Institutions. World Bank. 1998

- Warren, Brown & Churchill Craig. Providing Insurance to LowIncome Households Micro Enterprise Best Practices Project. USAID. November 1999
- Women's World Banking. Policies, Regulations and Systems that Promote Sustainable Financial Services to the Poor and Poorest, 2000.