



يونيكونز  
للاستشارات  
المحدودة

## رؤية تطوير و تنمية قطاع التمويل الأصغر في السودان

إعداد

يونيكونز للاستشارات المحدودة

الخرطوم، السودان

ترجمة: د. محمد خيرى فقير

يوليو ٢٠٠٦

## الخبراء والمستشارون الذين ساهموا مباشرة في إعداد الرؤية

كلية الزراعة، جامعة الخرطوم	ابوبكر إبراهيم حسين
خبير، وزارة المالية ، سلطنة عُمان	ارباب إسماعيل بابكر فارس
خبير، وزارة المالية ، سلطنة عُمان	بدر الدين عبد الرحيم إبراهيم
شبكة منظمات التمويل الصغير، مؤسسة التنمية الاجتماعية ، ولاية الخرطوم	جعفر محمد فرح
خبير في التمويل التنموي	خالد الأمين عبد القادر
يونيكورز للإستشارات المحدودة	عابدة يحي المهدي
مستشار التدريب والدراسات الاجتماعية	عبد الرحيم احمد بلال
مستشار التمويل الصغير والتنمية الريفية	عبد الماجد خوجلي محمد
مشروع صندوق تنمية المجتمعات القاعدية، صندوق دعم المانحين	عمر محمد الحاج (حجام)
مؤسسة التنمية الاجتماعية، ولاية الخرطوم	محمد خيرى فقير
كلية القانون، جامعة الخرطوم	محمد طه ابو سمره
مستشار تنمية الأعمال الصغيرة	مصطفى جمال الدين ابو كساوي

شركة نوعية البيئة الدولية (EQI)

شركة نوعية البيئة الدولية (EQI)

شركة نوعية البيئة الدولية (EQI)

مجدي موسى

نعمة جنينة

هديل عبد القادر

## شكر و امتنان

تفخر يونيكونز للاستشارات المحدودة بتقديم هذه الوثيقة التي تحتوي على " رؤية لتطوير وتوسيع قطاع التمويل الأصغر في السودان" و ذلك بتكليف من بنك السودان المركزي. وقد تم تقديم الرؤية في شكل إستراتيجية و خطة عمل لخمس سنوات تهدف الى تمكين قطاع التمويل الأصغر من القيام بالدور المنوط به ضمن إطار اوسع للحد من الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

جاءت هذه الوثيقة نتيجة لمشاورات واسعة و مكثفة تتضمن ورش عمل، و حلقات نقاش و اجتماعات مصغرة حيث استعانت العملية التشاورية بآراء خبراء و مختصين كثيرين بجانب الذين ذكرت اسماءهم في الوثيقة. نود ان نشكرهم جميعاً علي حماسهم علي تطوير قطاع التمويل الاصغر الحيوي و مساهماتهم المتميزة اثناء المناقشات و التي كانت لها فضل كبير في انجاحها.

و لايفوتنا التعبير عن شكرنا لمشاركة منظمة البيئة و جهود طاقم مستشاريها و مساهمتهم في جميع مراحل الاعداد.

استفادت الوثيقة ايضاً من ملاحظات السيد/ادينا نارين من صندوق النقد الدولي، السيد/ مجدي امين من البنك الدولي، و السيد/ مارتن هوفمان من ال CGAP فلا يسعنا الا شكرهم ولاشك في ان ملاحظاتهم القيمة قد اضافت اضافة نوعية للوثيقة، مما يؤكد تضمناها لافضل الممارسات الدولية.

عابدة يحيى المهدي  
المدير التنفيذي  
يونيكونز للاستشارات المحدودة

## المحتويات

٥	موجز
٧	الملخص التنفيذي
١٣	(١) مقدمة
١٣	أ- التمويل الاصغر ضمن الاطار العالمي
١٥	ب- التمويل الاصغر في السودان
٢٠	(٢) الرؤية و المبادئ الموجهة
٢٢	(٣) خلق إطار سياسات و تشريعات مساندة
٢٢	أ- مراجعة قوانين الصيرفة و سياسات بنك السودان المركزي
٢٢	١- تقييم اثر سياسات بنك السودان المركزي الحالية
٢٣	٢- إعادة هيكلة البنوك من اجل تقديم تمويل اصغر فعال
٢٥	٣- اجراءات الائتمان
٢٥	٤- التمويل بالجملة من البنوك الي مؤسسات التمويل الاصغر غير المصرفية
٢٥	ب- تنويع نطاق خدمات و منتجات التمويل الاصغر
٢٥	١- مراجعة صيغ التمويل الغير تقليدية بناء علي قوانين الشريعة الاسلامية
٢٦	٢- النماذج المفضية الي زيادة الادخار
٢٦	ج- اختيار النيات بديلة للضمان المصاحب
٢٦	١- الضمانات المصاحبة غير التقليدية
٢٧	٢- الاراضي غير المسجلة
٢٨	٣- مشروعات ضمان الائتمان
٢٨	٤- مال الزكاة
٢٩	٥- التامين
٣٠	د- انشاء إدارة متخصصة للتمويل الاصغر ببنك السودان المركزي
٣١	(٤) تعزيز دور و إسناد مؤسسات التمويل الاصغر
٣١	أ- تطوير مؤسسات تمويل اصغر مستدامة
٣١	ب- ترقية إدارة و اشراف علي الاداء كفيه
٣٢	ج- تفعيل دور البنوك في توفير خدمات التمويل الأصغر
٣٢	١- دراسة السوق : الطلب على خدمات التمويل الأصغر
٣٢	٢- توسيع الانتشار
٣٣	د- تطوير مؤسسات التمويل الاصغر غير المصرفية
٣٤	١- البناء علي تجربة البريد السوداني
٣٤	٢- الجوانب القانونية
٣٤	(٥) إنشاء بنية تحتية مساندة
٣٦	أ- خلق قاعدة بيانات مساندة
٣٦	١- المعلومات عن قطاع التمويل الاصغر
٣٦	٢- أنشاء مكتب استعلام إئتماني
٣٦	ب- مساندة إنشاء شبكة التمويل الاصغر
٣٧	ج- إنشاء منظمة مظلية

رؤية تطوير و تنمية قطاع التمويل الاصغر في السودان

٣٧	<b>د- إنشاء منظمة تنظيم ذاتي</b>
٣٨	١- وضع مؤشرات / معايير اداء للقطاع
٣٨	٢- الربط مع وكالات التصنيف الدولية
٣٩	<b>هـ- بناء قدرات مؤسسات التمويل الاصغر</b>
٤٠	١- المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية
٤٠	٢- المعاهد المحلية و القطاع الخاص
٤١	٣- تمويل جهود بناء القدرات
٤٢	<b>(٦) الخلاصة</b>
٤٣	<b>(٧) خطة العمل</b>
٥١	<b>المراجع</b>

## موجز

إن مشروع إعداد رؤية لتطوير وتوسيع قطاع التمويل الأصغر مشروع تم بتكليف من بنك السودان المركزي إدراكاً منه للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه قطاع تمويل أصغر نابض بالحياة في التنمية الاقتصادية بالبلاد، خصوصاً فيما يعني الحد من الفقر. قام البنك المركزي بتكليف يونيكونز للاستشارات المحدودة، شركة استشارية سودانية، لتتولى إعداد الاستراتيجية. وبالفعل لعبت يونيكونز الدور القيادي في التنفيذ، و تمت الاستفادة الإقليمية متمثلة من خبرات شركة نوعية البيئة العالمية (EQI)، إحدى الشركات الرائدة في التمويل الأصغر والاستشارات الإدارية والبيئية في شرق وشمال إفريقيا. إن روح الفريق التي تولدت عن تنفيذ المشروع جمعت بين الخبرة السودانية، والإقليمية والعالمية تأكيداً للاستفادة القصوى من اتباع أفضل الممارسات، وتحويل التجارب الناجحة في الإقليم في الإطار السوداني.

إن الهدف الأساسي من إعداد رؤية لتطوير وتوسيع قطاع التمويل الأصغر في السودان هو تمكين قطاع التمويل الأصغر من لعب دور ريادي في الآتي:-

- أ. دعم سبل كسب عيش مستدامة بتخفيف الفقر وبناء أصول وصولاً للحد الأدنى من التعرض للمخاطر والإبعاد.
- ب. خلق وظائف من خلال زيادة الاستثمار المنتج.
- ج. الإسهام في التطوير المالي بإدماج التمويل الأصغر غير الرسمي في القطاع الرسمي.

لتحقيق هدفه الأساسي، فقد رتب المشروع لإعداد استراتيجية لسياسات أكثر فاعلية تدعم تقديم نطاق واسع من الخدمات المالية الملائمة لمتطلبات الفقراء، والمرنة والمسعرة تسعيراً مناسباً. الاستراتيجية تضع خدمات التمويل الأصغر ضمن منهج أعرض للحد من الفقر وتطوير الجوانب المالية - تمكيننا للفقراء من الحصول على خدمات مالية لا تقتصر فقط على الانتماء، بل تشمل الادخار، والتحويلات النقدية، والتأمين. إن عملية الإعداد قد اتبعت منهجاً استشارياً يركز على الحاجة الي (ويدعم تطوير) تنسيق العمل بين مختلف المعنيين، بما في ذلك البنوك، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص. فتحررت العملية الاستشارية واضعة في الاعتبار آراء وتحديات وأولويات مختلف المعنيين بالتمويل الأصغر (الجهات الحكومية، والوسائط المالية، والمنظمات غير الحكومية، ومجتمع المانحين) بغرض الوصول الي إجماع حول الاجراءات والسياسات ذات الأولوية المطلوب اتباعها لصالح هذا القطاع الهام.

**المرحلة الأولى من المشروع** ركزت على توفير وعي كامل لحال قطاع التمويل الأصغر في السودان، وبصفة أساسية في جانب العرض. وتم القيام بمسح شامل لقطاع التمويل الأصغر لتوفير قاعدة بيانات معلوماتية، وتم القيام بأبحاث جذرية لدراسة تحديات ومحددات تطوير و فاعلية توسيع القطاع. و في جانب الطلب تم تحرر محدوداً عن طريق أخذ نموذج للمستهدفين (أصحاب الأعمال الصغيرة والصغرى) لأجل تقييم الخدمات المقدمة بواسطة مؤسسات التمويل الأصغر المتنوعة. الدراسة الأساسية بعنوان "تحليل الوضع الراهن للتمويل الاصغر في السودان" التي انبثقت من نتائج المسح، أعطت تحليلاً فنياً متقناً عن الوضع الراهن للقطاع، وحددت مشكلات القطاع، وقدمت توصيات لحل هذه المشكلات بناء على قصص النجاح المحلية والتجربة الدولية في هذا الحقل لإعطاء نظرة شاملة لحالة القطاع، وقد أعدت دراستان أخريات، أولاً لمناقشة أثر سياسات الاقتصاد الكلي على التمويل الأصغر في السودان، وثانياً لتفعيل الجوانب القانونية المؤثرة على تمويل المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر.

**المرحلة الثانية من المشروع** ركزت على العملية الاستشارية التي بموجبها انهمك مختلف المعنيين في إعداد رؤية التمويل الأصغر في السودان. إن عملية المشاركة هذه أكدت شرعية الرؤية، بالإضافة الي التزام المعنيين بدعمه. والأهم من ذلك، انها أشعرت صناعات السياسات على مختلف المستويات، الحاجة الي تنسيق العمل علي نطاق واسع لدعم هذا القطاع.

النشاط الأول في العملية الاستشارية كان ورشة عمل ليومين بعنوان " إعداد رؤية لتطوير و تنمية قطاع التمويل الاصغر في السودان " ، نظمت بواسطة يونيكورز في ٢٨ فبراير وأول مارس ٢٠٠٦م والذي جمع حوالي مائتي ممارس للتمويل الأصغر من الخبراء والمهنيين (يشمل القطاع الخاص، والوزارات ذات الصلة، والقطاع المصرفي، والمنظمات غير الحكومية الوطنية والدولية، والصناديق الاجتماعية ومنظمات التنمية متعددة الجوانب) لمناقشة نتائج الدراسات الثلاثة المذكورة عليه.

مناقشات ورشة العمل كانت ناجحة في رفع الوعي بالقضايا الأساسية المطلوب اعتبارها في تطوير القطاع. وتم الوصول لإجماع حول المحددات الأساسية لتوسيع الخدمات المالية للفقراء، ووضعت مجموعة من التوصيات. ومن ثم تمت دراسة هذه التوصيات بعناية بواسطة فريق يونيكورز لتحديد تلك التي تحتاج لنقاش أعمق وحوار أكثر. وتم تحديد خمس قضايا أساسية، وهذه شكلت مادة المرحلة الثانية العملية الاستشارية. والقضايا الخمسة كانت:

١. كيفية عرض نطاق واسع من الخدمات المالية للسوق.
٢. دور المؤسسات المالية الرسمية في خدمة الفقراء النشطين إقتصادياً.
٣. الضمانات المصاحبة، والضمانات، وحق الرجوع.
٤. كيف يمكن للتنظيم الإداري (غير الاحترازي) للتمويل الأصغر أن يعزز أداء القطاع ويحرك الموارد لنموه.
٥. احتياجات بناء قدرات البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر الأخرى لخدمة قطاع الأعمال الصغيرة بطريقة مستدامة.

تم تجهيز أوراق بحثية في كل من الموضوعات الخمسة بواسطة خبراء تم اختيارهم بعناية، وتمت مناقشتها في سلسلة من الموائد المستديرة. كل مائدة مستديرة تداعي لها ممارسون وخبراء يمثلون بنوك ومنظمات غير حكومية ومنظمات مجتمع محلي، ووزارات وماتحين، وشبكات متنوعة. هذه المناقشات والتقارير المنبثقة عنها شكلت المادة الأساسية لإعداد الاستراتيجية ومذكرات السياسات الملحق.

الوثيقة، التي بين أيدينا الآن، تعرض العملية الاستشارية في شكل استراتيجية شاملة صممت لتحويل قطاع التمويل الأصغر الي قطاع نابض مستدام مالياً مدفوع بالطلب. وتوجز أدوار كل ذوي الصلة وتقدم توصيات محددة يتم تنفيذها في فترة خمس سنوات.

الجزء الأساسي من الوثيقة يأخذ الإطار التالي: الفصل الأول، يغطي التمويل الأصغر في إطاره العالمي أولاً، ومن ثم الإطار السوداني الذي يحدد المعنيين الأساسيين ويوجز المحددات الأساسية لتطوير وتوسيع قطاع التمويل الأصغر في السودان. الفصل الثاني، يفصل توصيات خلق إطار سياسات قانوني وتنظيمي موائم يعطي الاعتبار المناسب للدور التنظيمي لبنك السودان المركزي، وكذلك إصلاحات السياسات التي تنفذ بواسطة ذوي الصلة. الفصل الثالث، يركز على تحسين دور ودعم نمو مؤسسات التمويل الأصغر - البنوك وغير البنوك معاً. التأكيد هنا على ترقية الاستدامة المالية والمتطلبات المؤسسية لتحقيقها. الفصل الرابع، إنشاء بنية تحتية مساندة بمعنى خلق الوكالة المظلية ومنظمة التنظيم الذاتي المطلوبة لإسناد القطاع بالإضافة الي تفصيل جهود بناء القدرات والمناصرة الواجبة اتخاذها. الفصل الأخير، يوجز خطة العمل التي تترجم التوصيات المقدمة في صلب الاستراتيجية الي خطوات عملية و اجرات تنفذ تبعاً لمستويات الاولوية والنطاق الزمني للتنفيذ في المدى القصير (ق) ( سنة ) والمتوسط (م) (٢-٣ سنة) والطويل (ط) (٤-٥ سنوات).

## المخلص التنفيذي

### مقدمة:

إن الطلب على خدمات التمويل الأصغر يفوق العرض كثيراً، حيث ان العرض ضئيل جداً ويغطي حوالي ١-٣% فقط من السوق المحتملة. هذا الوضع مرده عوامل عدة اهمها ضعف التوجه الواضح لمؤسسات التمويل الأصغر، وغياب التنسيق بينها. نتج عن ذلك سوق منقوص الخدمة لم يتوفر فيه نطاق واسع من خدمات التمويل الأصغر مدفوعة بالطلب. إن قطاع تمويل اصغر يقدم خدمات مالية كالائتمان الأصغر والتمويل المتكرر والأكبر، والتمويل الاستهلاكي، والادخار، والودائع، والتحويلات النقدية والتأمين والذي يتبع مؤشرات قياس أداء معروفة غير موجود في السودان حقيقة. وعليه، فإن هناك حاجة لإستراتيجية شاملة لإسناد مؤسسات تمويل اصغر تشمل البنوك، و تقوم بتوفير منتجات وخدمات غير تقليدية لجمهور ذي قاعدة عريضة من الفقراء - نساءً و رجالاً. بالإضافة إلي ذلك فان وضع معايير أداء للصناعة يعد حاسماً في التطوير المتقن والاستدامة للقطاع. مهما يكن من امر، فإن السياسات المساندة للتمويل الأصغر لن تنجح ولن يكون القطاع مستداماً بمعزل عن هياكل الإقتصاد الكلي على مستوى القطر كنظم المدفوعات والنظم المحاسبية والقانونية.

إن "إعداد رؤية لتطوير وتوسيع قطاع التمويل الأصغر في السودان"، مشروع تم بتكليف من بنك السودان المركزي إدراكاً منه للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه قطاع تمويل اصغر نابض بالحياة في التنمية الاقتصادية للبلاد، خصوصاً فيما يعني الحد من الفقر.

هذه الوثيقة تقدم رؤية تمثل نتاج عملية إستشارية مطولة إستتبعت مناقشات موائد مستديرة وورش عمل وبحوث مكتبية وميدانية مكثفة. وقد بُذلت جهود كبيرة لإستيعاب غالبية المعنيين في إعداد الرؤية لتطوير قطاع التمويل الأصغر. وهؤلاء هم موظفو بنك السودان، الوزارات ذات الصلة، البنوك وممارسو آخرون للتمويل الاصغر بما في ذلك المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي؛ وتتكامل مع الرؤية خطة عمل توضح ادوار المعنيين وثيقي الصلة وتقترح التدخلات الواجب تنفيذها خلال فترة خمس سنوات.

### الرؤية والمبادئ الموجهة:

الهدف الرئيسي للاستراتيجية هو تيسير تقديم مستدام للخدمات المالية للفقراء النشطين اقتصادياً في الريف وشبه الحضر والحضر وذلك بتوسيع وتطوير قطاع التمويل الأصغر بطريقة تحقق فاعلية التكلفة وحساسية النوع والإستدامة. الفقراء النشطون اقتصادياً هم العملاء المستهدفون ويرجع ذلك إلي الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر، والرجال والنساء الذين يعملون بأجور متدنية للغاية. هاتان معزولتان عن القطاع المالي الرسمي.

الهدف الأولي للرؤية هو تطوير إطار لسياسات أكثر فاعلية تسند تقديم نطاق متنوع من الخدمات المالية وتكون متاحة بتوسع ومستجيبة للعميل، وبتسعير مناسب. هذا الإطار يحوي الهدف التوأمي الذي يتمثل في: (١) وضع قطاع التمويل الأصغر كتدخل ضروري ضمن منهج اعرض لتخفيف الفقر للتنمية الاقتصادية/ الاجتماعية و الحد من الفقر، مما يمكن الفقراء من الوصول إلي خدمات مالية لا تقتصر علي الائتمان بل تشمل الادخار والتحويلات النقدية، والتأمين، (٢) تنمية صناعة تمويل اصغر مستدامة مؤسسياً ومالياً، تتكامل مع القطاع المالي الرسمي الاعرض.

### التدخلات المتقاطعة:

تم تطوير الرؤية من خلال إطار يركز علي ثلاثة تدخلات متقاطعة تعتبر حاسمة في تعزيز دور قطاع التمويل الأصغر في السودان. هذه الجوانب هي: بيئة السياسات، والإطار المؤسسي والتنظيمي، والبنية



التحتية المساندة. التوصيات المقدمة ترجمت إلى خطة عمل تحدد خطوات عملية و اجراءات/ مقاييس معينة تتخذ تبعاً لمستويات الأولوية والأطر الزمنية للتنفيذ قصيرة (سنة واحدة)، ومتوسطة ( ٢-٣ سنوات)، وطويلة الأجل (٤-٥ سنوات).

**خلق إطار سياسات و تشريعات مناسبة لتنمية نظم مالية مناسبة ؛ وإسناد نمو وتطوير قطاع التمويل الاصغر على مستوى قاعدة السوق**

#### أ/ مراجعة قانون الصيرفة وسياسات بنك السودان المركزي.

حقيقة، إن سياسات الائتمان الحالية غير جاذبة لإشراك البنوك في التمويل الأصغر. وعليه فإن بنك السودان المركزي يحث لإتباع سياسات نقدية أكثر اتزاناً و مرونة، وسياسات تسعير خدمة من شأنها تشجيع البنوك لتقوم بتوفير خدمات تمويل اصغر من غير تضحية بالمعايير الدولية والسلامة المصرفية. بالإضافة لذلك وبالرغم من إمكانية استخلاص دروس من تجارب البنوك القائمة، خاصة مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية، والبنك الزراعي، فإنه لا بد من إعادة هيكلة النظام المتخصص القائم بهدف إصلاحه. تطرقت الإستراتيجية إلى إنشاء بنك جديد للفقراء بواسطة الحكومة، غير ان إصلاح النظام المالي القائم يجد الأولوية باعتبار ان هذا الإصلاح اكثر كفاءة على المدى القصير والمتوسط.

كي تصل لطاقها القصوى، فإن صناعة التمويل الأصغر يجب أن تشمل علي وسائل مالية متنوعة تخدم الاحتياجات المحددة لطيف واسع من العملاء بمناهج وتقنيات مبدعة. وهذا يعني أيضاً أن الصناعة يجب أن تكون قادرة علي ولوج ميدان التوسط المالي ذي الرقابة الاحترازية والترخيص علي أن تفصل النظم لتسمح بهذا التطور. وعليه فإن الترخيص المتعلق لمؤسسات تمويل اصغر جديدة، و تكييف البنوك القائمة، كي تخصص في التمويل الأصغر سيكون مهماً. كما وان هناك حاجة لتهيئة البنك المركزي لكي يقوم بالإشراف على اداء مؤسسات التمويل الأصغر المختلفة – البنوك والمنظمات غير الحكومية – مع وضع موجهاً تحدد حالات الرقابة الإحترازية.

بالإضافة لذلك، توصي الرؤية بتطوير روابط بين البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية ومن خلال مشروع ربط نموذجي يصمم بعناية وينطلق بمبادرة من البنك المركزي لإنتشار اوسع واعرض لخدمات التمويل الأصغر.

وأخيراً فإن مراجعة القوانين المصرفية وسياسات بنك السودان المركزي لا بد أن تشمل إعادة تقييم فاعلية التمويل الموجه والذي لم يبرهن حتى الآن علي قيمة مضافة واضحة للصناعة، آخذين في الإعتبار عدم قدرة البنوك على الإستجابة للتمويل للقطاع الأصغر المستهدف، هذا الأمر سيكون حاسماً في إيجاد سياسات مساندة في تنفيذ الإستراتيجية.

#### ب/ تنويع نطاق خدمات ومنتجات التمويل الأصغر:

بعض صيغ التمويل الإسلامية كالمراحة والسلم يعتبرها كثيرون بأنها غير مناسبة للتمويل الأصغر لأنها أكثر تكلفة وتقتصر علي دورة الإنتاج، ومن ثم تحرم العملاء من مكاسب مالية محتملة، وذلك يؤثر علي الزراعة عامة والذين يشكلون نسبة عالية من مؤسسات الأعمال الصغيرة. بالإضافة لذلك فإن الصيغة الإسلامية للودائع الممارسة حالياً و التي ( لا تحمل ربحاً ) لا تشجع علي الادخار حيث ان الإدخار يعتبر مكوناً أساسياً للتمويل الأصغر المعافي.

لذا، يُقترح تشجيع صيغ تمويل اخرى كالمشاركة، علي أن تقوم البنوك بتحسين قدراتها لتطبيق نموذج تقاسم الربح، هذا ، بتوسع ؛ وتطوير نماذج جديدة وغير تقليدية تتواءم مع احتياجات ورغبات العملاء مع مراعاة أصول نظم التمويل الإسلامي.

بالإضافة لذلك يقترح تصميم مشروع " ادخار واستثمار " محدد لصغار المدخرين. في ظل مشروع "الإدخار والاستثمار". يمكن لمؤسسة مالية رسمية المبادرة بصندوق يستثمر في واحد أو أكثر من هذه

المشاريع. تحصل الموارد من صغار المدخرين وتجمع لإعادة استثمارها من غير تحديد مسبق للعائد علي الاستثمار.

#### ج/ إيجاد آليات بديلة للضمان المصاحب:

إن الوصول المحدود للخدمات المالية بواسطة الأعمال الصغيرة ومنتاهية الصغر من الزراعة وغير الزراعة وبخاصة صاحبات الأعمال من النساء، يرجع إلي - مع أسباب أخرى - غياب إطار قانوني لسياسات ونظم الضمانات المصاحبة المناسبة للتمويل الأصغر. هناك حاجة لمرونة أكبر كثيراً عند تحديد نوع الضمان المصاحب الذي يشكل التأمين المناسب للتمويل الأصغر، وذلك بالنظر في الضمانات المصاحبة غير التقليدية. كما توصي الاستراتيجية بمشروع نموذجي بموجبه يوفر ضمان مصاحب اجتماعي غير تقليدي ويشمل التوثيق بواسطة التنظيمات القاعدية ومجموعات التضامن؛ والضمان الشخصي؛ وصناديق ضمان المجتمع المحلي، على ان تتم متابعة وتطوير هذا الضمان الاجتماعي باستمرار باعتباره شكل ضمان مصاحب عملي ومقبول. ويعتبر هذا احد العناصر الأساسية للاستراتيجية يقود لمؤسسية وتوسيع نظام تمويل اصغر حساس للنوع ومستدام.

يملك صغار المنتجين والتجار في الريف وأطراف المدن عقارات غير مسجلة يمكن استخدامها كضمان مصاحب للحصول على التمويل المطلوب. وعليه، يوصي بمعالجة قضية تسجيلات وإصلاحات الأراضي باعتبارها مكوناً هاماً لاستراتيجية تطوير قطاع التمويل الأصغر. إن مفوضية الأراضي المضمنة في "اتفاقية السلام الشاملة" سيكون لها دور "هام" في هذا الصدد.

الضمانات مفيدة للعملاء الذين ليس لديهم ضمانات مصاحبة كالأراضي أو الأصول الأخرى. هذا الوضع يقود إلى إنشاء مشروعات ضمان انتمان بهدف مقاسمة مخاطرة الانتمان مع البنوك. توصي الاستراتيجية بثلاث آليات تتم دراستها أكثر لإمكانية التطبيق: صندوق ضمان السداد المجتمعي، صندوق ضمان انتمان لمؤسسة التمويل الأصغر المعنية، ومشروع ضمان مشترك.

الرؤية تؤكد على دور الزكاة في تعزيز أداء صناعة التمويل الأصغر في السودان. إن تطابق أهداف التمويل الأصغر والزكاة يجعل من الحكمة محاولة القيام بدمج استراتيجي بين هذه الموارد في صناعة التمويل الأصغر وبنهج تكاملي يحقق المنافع المتبادلة. إن أموال الزكاة الموظفة الآن لتمويل استثمارات جماعية تنفع الفقراء، يمكن تنفيذها بالشراكة مع بنوك التمويل الأصغر المتخصصة أو مباشرة مع منظمات المجتمع المحلي ومجموعات المساعدة الذاتية لتوفير تمويل للبنية التحتية، والصحة، والنقل والطرق، والخدمات العامة الأخرى الضرورية.

حلاً لمحدودية إيجاد ضمانات تمويل مناسبة، يوصي بترقية وروج التأمين الأصغر كتأمين تحوطي للتمويل الأصغر. كما يوصي بإنشاء صناديق تأمين جديدة داخل اتحادات العملاء والشبكات في شكل صناديق تضامنية، يمكن إسنادها بواسطة مبادرات الزكاة والتأمين الاجتماعي. شركات تأمين القطاع الخاص الرسمية يجب حفزها لإسناد هذه الآليات مالياً ومؤسسياً، معاً، بالمحفزات الصحيحة وبخاصة تلك التي تقود لربحية أعظم.

#### د/ إنشاء إدارة متخصصة للتمويل الأصغر بينك السودان المركزي:

توصي الاستراتيجية بقوة على ضرورة إنشاء إدارة/ وحدة مركزية للتمويل الأصغر داخل البنك المركزي، وذلك بإعادة هيكلة الوضع القائم ليتضمن إدارة متخصصة وبمستوى إدارة عامة. هذه الإدارة ستكون مسؤولة عن الإعداد والإشراف على السياسات الداعمة لأعمال التمويل الأصغر متسقة مع الموجهات القانونية و التشريعية القائمة، وتختص الإدارة بالقيام بدور البنك المركزي في قضايا التمويل الأصغر الواردة في هذه الاستراتيجية. كما توصي أيضاً بتمثيل قوي لهذه الإدارة في مكاتب بنك السودان الإقليمية تعني بالتمويل الريفي. هذه الإدارة يجب أن تكون لديها موجهات واضحة وخطة عمل توضح خططها الاستراتيجية والعملية، مع مهام مفصلة للخدمات التي ستقدمها و فنيات تغطية التكلفة لكي تكون مستدامة. ولابد للبنك المركزي من توفير الموارد اللازمة، وتوفير كادر وظيفي

## رؤية تطوير و تنمية قطاع التمويل الاصغر في السودان

مدرب تدريباً عالياً في تقديم خدمات التمويل الأصغر لتمكين الوحدة/ الادارة من تصريف اعبائها وتنفيذ موجهاتها.

**تعزيز دور وإسناد مؤسسات التمويل الأصغر:**  
تطوير وتوفير إطار تنظيمي ومؤسسي لتقديم خدمات مالية متجه نحو السوق و ذات قاعدة عريضة.

### أ/ تطوير مؤسسات تمويل اصغر مستدامة :

لتحقيق الحد الأدنى الثنائي للتمويل الأصغر والذي يدمج الصيرفة بالأهداف الاجتماعية ، لابد من تطوير مؤسسات قوية توفر الخدمات المالية المطلوبة بطريقة مستدامة للفقراء النشطين إقتصادياً . و لابد لهذه المؤسسات من أن تكون قادرة لجذب المدخرات، وإعادة تدويرها للتمويلات، وتوفير خدمات مالية أخرى تحتاجها المجموعات المستهدفة.

أهداف الاستدامة لمؤسسة التمويل الأصغر ، إضافة لتحقيق الكفاءة والاعتماد علي الذات ، تشمل جذب استثمارات مالية أجنبية ، وإرضاء متطلبات إعداد تقارير البنك المركزي ، وبناء ثقة في أوساط عملائها والمؤسسات المساندة ( بما في ذلك المانحون).

لتطوير مؤسسات تمويل اصغر مستدامة ، لابد من التأكيد علي إدارة كفؤة من خلال تدريب يركز علي استخدام أدوات إدارية وتشخيصية تقيس الملاءمة المالية ، وجودة الأصول ، والإدارة ، والإيرادات والسيولة . بالإضافة لذلك ، فان متابعة الأداء من خلال نظام متابعة ديون محوسب مسنود بحوافز للموظفين والعملاء هي جزء متمم لعمليات تمويل أصغر راسخة . نظم إدارة معلومات كهذه تظهر المشكلات علي مستوى ضابط الائتمان والفروع وتخدم كآلية إنذار مبكر للأداء غير المرضي.

### ب/ تفعيل دور البنوك في توفير خدمات التمويل الأصغر:

إن فجوة الطلب الضخمة في التمويل الأصغر في السودان يمكن تضييقها بتفهم افضل لجانب الطلب. أولاً باستهداف العملاء ذوي الجدارة الائتمانية والنشطين إقتصادياً ؛ وثانياً بتوسيع جانب العرض للوصول إلي أعمال بادئة وأخرى مرتبطة بالمنزل بصورة اكبر . الدراسة التفصيلية والتي تركز علي خريطة أسواق المخدومين مقابل غير المخدومين أو منقوصي الخدمة ، وتعريف العملاء ودراسة احتياجاتهم ، أمر مطلوب . إن هذا سيمكن مؤسسات التمويل الأصغر من تصميم أساليب انتشار ومتابعة مفصلة علي احتياجات المجموعة المستهدفة المحددة ( الخريجين ، النساء ، النازحين ، الأسر المنتجة ، وغيرها ) ، وتوفير تعريف متماسك للمجموعة المستهدفة بالتمويل الأصغر أو مجموعة من قوانين أهلية موحدة بين البنوك . بالإضافة لذلك ، الاستراتيجية تركز علي توسيع الانتشار كعنصر هام في تعزيز نمو مؤسسات التمويل الأصغر . يتم تحقيق ذلك ، أولاً باستخدام مناهج أكثر إبداعاً وأقل تكلفة لتيسير تقديم الخدمات ؛ بالإضافة لمراجعة وعمل متطلبات أكثر مرونة لفروع البنوك ، كمعايير السلامة ، وساعات العمل ، وقفل الحسابات أو القيود علي المواقع . ثانياً ، خلق روابط بين البنوك والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي بخاصة في الريف النائي حيث تجد البنوك صعوبة في الوصول للفقراء . ثالثاً، تسعير منتجات التمويل الأصغر بناء علي تكلفة مناسبة بهدف تشجيع عرضها . يتطلب هذا القيام بتحليل متقن لعناصر وهيكل التكلفة ، بالإضافة لعلاقتها بالسعر ، وانتهاء بموازنة العرض والطلب .

### ج. تطوير مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية:

الاستراتيجية تركز علي مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية في توسيع قطاع التمويل الأصغر في السودان . مثلاً ، فان تجربة توفير البريد السوداني يمكنها أن تقوم بدور ارشادي هام . و لابد من جهد جاد لاستعادة وضعه كمؤسسة رائدة في تيسير التحويلات النقدية والسلوك الادخاري . وبذا يمكن تحقيق انتشار جغرافي واسع لهذه الخدمات في ولايات مختلفة، وفي الريف أيضاً. بالإضافة لذلك، فإنه يمكن تعزيز دور المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي بإصلاحات وتعديلات مناسبة للقوانين التي تحكم هذه المؤسسات وذلك بغرض تعزيز قدراتها في تقديم خدمات تمويل اصغر. وهذه القوانين

هي قانون العون الإنساني الذي يحكم المنظمات غير الحكومية ، وقانون التعاون لعام ١٩٩٩م والذي يحكم جمعيات التعاون المجتمعية.

إشياء بنية تحتية مساندة تمد المؤسسات المالية بالموارد البشرية ، والمالية ، والرأسمالية والمعلوماتية المطلوبة لتقديم خدمات مستدامة و فاعلة

#### أ/ بناء قاعدة معلومات مساندة:

إنشاء قاعدة بيانات داخل بنك السودان المركزي مطلب ضروري لمد صناعات السياسات بالمعلومات. جمع ونشر بيانات عن أوجه نشاط التمويل الأصغر بواسطة البنوك المرخصة والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المحلي والمانحين توصية هامة. هذه العملية قد تشمل كتابة وتدريب تطور قطاع التمويل الأصغر على مر الزمن . قاعدة بيانات كهذه يمكن إنشاؤها وإدارتها بواسطة إدارة التمويل الأصغر بالبنك المركزي الموصي بها في هذه الاستراتيجية .

إن نقص المعلومات عن التاريخ الائتماني للعملاء يشكل تحدياً لمؤسسات التمويل الأصغر يمكن التغلب عليه بإنشاء مكتب استعلام ائتماني . من المعلوم أن إنشاء مثل هذه المكاتب يتطلب البحث عن تدخلات قانونية ومؤسسية والتي يمكن صياغتها في نداء لوضع "جهاز السجل الائتماني" ، وذلك باستخدام التجربة المتراكمة لدى الجهاز المركزي للإحصاء .

#### ب/ إسناد إنشاء شبكة تمويلات صغيرة:

تظهر التجربة الدولية أن شبكة مؤسسات تمويل أصغر هي الجهة الأنسب لمناصرة تغييرات السياسات والقوانين لنمو وتطوير القطاع . لتيسير هذه العملية، هناك حاجة واضحة لتكثيف حملات رفع الوعي لصناعة التمويل الأصغر والجدارة الائتمانية للفقراء، بالإضافة الى برامج تدريبية تركز على قضايا السياسات لرسمي الحكومة على كل المستويات ، بالإضافة الى البنوك ومؤسسات إعادة التمويل وآخرين .

إن إنشاء منظمة / مؤسسة مظلية هو خطوة ابعد لتحسين التنسيق في أوساط مؤسسات التمويل الأصغر المختلفة ، وبين مؤسسات التمويل الأصغر والمعنيين الآخرين بالتمويل الأصغر على المستويين الاتحادي والولائي معاً . هناك دور هام لهذه المؤسسة المظلية في توفير مناخ لأفكار وتجارب جديدة وتقاسم فرص من التنقيح المتواصل للإستراتيجيات والعمليات. هذه الوكالة المظلية يجب أن تعمل بتنسيق وثيق مع بنك السودان المركزي لتأكيد أن احتياجات واهتمامات القطاع المصرفي قد تم تضمينها.

#### ج/ إنشاء منظمة تنظيم ذاتي :

التنظيم الاحترافي والإشراف مطلوب بوضوح للتمويل الأصغر ، ولكن لا بد من عمل موازنة عند متى وكيف تتم ممارسة هذه السلطات. وعليه ، فإن الاستراتيجية توصي بأنه اذا لا تسبب مؤسسات التمويل الأصغر اي مخاطر نظامية للنظام المالي ، يمكن تفويض الرقابة والتنظيم إلى نظام التنظيم الذاتي. في هذه الحالة يقتصر دور بنك السودان المركزي فقط على تسجيل مؤسسات التمويل الأصغر ، وبخاصة إذا كانت لاتقوم بتحريك مدخرات ، و تسجيل كل مبادرات التمويل الأصغر بغض النظر عن مصدر التمويل والشكل القانوني.

إن إنشاء كيان تنظيم ذاتي يتولى وضع معايير أداء ، وتقاليده ، وتعريفات ، وتصنيف ائتماني ( بالانتشار مع بنك السودان المركزي ) ، سيوفر الموجهات والإسناد الاستراتيجي لمؤسسات التمويل الأصغر . وهذا سيمكن صناعة التمويل الأصغر من جذب وزيادة رؤوس الأموال من مجتمع المانحين . إن الشكل القانوني لمنظمة التنظيم الذاتي لا بد و أن يكون نتيجة لدراسة مفصلة على ضوء التجارب المقبولة دولياً . إن قدرة مؤسسة كهذه لا بد من تقييمها تقييماً مناسباً وإسنادها لتعمل - في النهاية - كوسيط مالي وتستفيد من العون المقدم بواسطة مبادرات التمويل الأصغر كذلك المرتبطة بصندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

#### د/ بناء قدرات مؤسسات التمويل الأصغر:

هناك عماد أساسى لاستراتيجية التمويل الأصغر ، يركز علي تحسين كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر ، وذلك ببناء القدرات المالية والإدارية معاً .بناء القدرات المالية مطلوب لتحسين القدرات الاستيعابية لمؤسسات التمويل الأصغر ومقدرتها على جذب أموال أكثر ، وزيادة عدد التمويلات الموزعة ، وتشجيع المدخرات ، وتوسيع قاعدة العملاء وغيرها . بناء القدرات الإدارية، من جهة أخرى، يجب أن يركز بصفة أساسية على الموارد البشرية والمؤسسية لمؤسسات التمويل الأصغر؛ بمعنى التشبيك والشرابة للقيام بعمليات التدريب وتطوير المهارات ونظم إدارة المعلومات وغيرها.

بناء القدرات يشتمل على التدريب والتعليم وتدوين أفضل الأفكار والممارسات ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات ، وأدوات وصول لأسواق غير مخدومة وناقصة الخدمة . جهود كهذه لابد أن ترمى إلي تدريب المدربين لتوسيع عمليات بناء القدرات . لابد من استهداف ورش العمل والسمنارات وإنهماك اكبر لوسائل الإعلام لخلق الوعي المطلوب لاستدامة وحيوية التمويل الأصغر ليس فقط كأداة تخفيف فقر كامن ، ولكن كعمل مربح محتمل أيضاً .

#### خلاصة :

لقد حددت الاستراتيجية توصيات معينة – إذا ما اتبعت – ستخطو خطوات بعيدة في اتجاه توصيل خدمات مالية مدفوعة بالطلب متنوعة للفقرى النشطين اقتصادياً من الرجال والنساء . المكونات الرئيسية للاستراتيجية يمكن وصفها كالآتي :

- البناء علي النظام القائم و/ أو نظام مالي يتم اصلاحه بما يتوافق مع احتياجات الفقراء ذي بنية تحتية صلبة ووسائط مالية كفوة لديها الانتشار المطلوب لمقابلة احتياجات الفقراء المالية .
- خلق إطار تنظيمي وتشريعي مثالي يعزز أداء صناعة التمويل الأصغر
- تبنى آليات تسند الشفافية وسط مؤسسات التمويل الأصغر
- تطبيق "أفضل الممارسات" ووضع معايير أداء متميزة للقطاع.
- خلق شبكة معلومات كفوة تشمل الوصول إلي معلومات حديثة عن الاحتياجات المالية للفقراء، والأعمال الصغيرة ومعلومات عن التوازن الجغرافي والنوعي.

الاستراتيجية مصحوبة بخطة عمل توضح مسئوليات محددة للمعنيين ذوي الصلة ، بالإضافة إلي مستويات الأولوية لكل نشاط تصنف إلي اجل قصير ، ومتوسط ، وطويل. وهي أعمال تنفذ ليس فقط بواسطة بنك السودان المركزي ، كراند ومنظم للوسائط المالية الرسمية ، ولكن أيضاً بواسطة كيانات حكومية ، بالإضافة للمعنيين غير الحكوميين. إن دور مجتمع المانحين هو إسناد الاستراتيجية بمعنى توفير العون المالي والفني لخطوات تنفيذها . إن الالتزام علي كل المستويات هو حجر زاوية لنجاح هذه الاستراتيجية.

الاستراتيجية المقدمة هنا شاملة لكل المناحي المطلوبة لزيادة عمق وسعة انتشار الوسائط المالية ، بالإضافة لتنوع منتجاتها لتكون أكثر استجابة لاحتياجات الفقراء النشطين إقتصادياً و اصحاب الأعمال الصغيرة. علي أي حال ، يجب التأكيد هنا بان قطاع التمويل الأصغر هو أداة واحدة فقط من أدوات محاربة الفقر . وعليه فنجاح التمويل الأصغر يعتمد كثيراً علي اندماجه في استراتيجية كلية للتخفيف والإزالة النهائية للفقر بالبلاد . كما وانه لابد من إسناد التمويل الأصغر بسياسات كلية تركز علي خلق بيئة تمكين ومناخ عمل واعد تغذى فرص استثمار أصحاب الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر والزراع

## (١) مقدمة

### أ- التمويل الاصغر فى الاطار العالمى

ظهر التمويل الأصغر فى ثمانينات القرن الماضى مصحوباً بحوارات حول فاعلية الائتمان المدعوم المقدم بواسطة الحكومات لفقراء الزراع . فى منتصف ذلك العقد فإن نموذج الائتمان المستهدف المدعوم بإسناد مانحين كثيرين – قد كان مادة لانتقاد مستمر ، لأن معظم هذه البرامج صاحبته خسائر قروض متراكمة، وتطلبت تعويض رأس المال من حين لآخر لكي تتمكن من الاستمرار فى عملياتها. وعليه ، فقد أصبح واضحاً أن الحلول المبنية على قاعدة السوق هي المطلوبة . وقد قاد هذا إلى مسلك جديد يعتبر التمويل الأصغر جزءاً من النظام المالى الكلى . وبدا قد تحول الاهتمام من القروض الفوقية المدعومة سريعة المنح لمجموعات مستهدفة إلى بناء مؤسسات مستدامة محلية تخدم الفقراء .

فإن أوجه نشاط التمويل الأصغر تتصف عادة بالآتي : قروض صغيرة غالباً لرأس المال العامل ؛ والتقييم غير الرسمي لطالبي الائتمان و استثماراتهم ؛ ومدخل لتكرار وزيادة حجم القروض بناء على القدرة الائتمانية والاسترداد؛ وأسلوب ممنهج لمنح القروض والرقابة ؛ وتوفير خدمات ادخار.

عادة فإن عملاء التمويل الأصغر هم شريحة الاستخدام الذاتى والمنظمون ذوو الدخل المحدود ، هؤلاء العملاء تجار وبياعو طرق وحلاقون ومشغلو المطاعم الصغيرة والأعمال الحرفية والصناعات اليدوية، ويدرون الدخل من أوجه نشاط متعددة .

بنك قرامين البنغلاديشي<sup>(٢)</sup> : هو أول مؤسسة تمويل أصغر محلية رائدة وأكثرها شهرة ، وأصبح أنموذجاً لمعظم الدول. وفي ديسمبر ٢٠٠٤م كان لدى قرامين<sup>(٣)</sup> ٥ مليون عميلاً من الفقراء الذين لا يمتلكون أرضاً (٩٤% منهم نساء) . هناك مؤسسات لتمويل أصغر متنوعة أنشئت من بعد فى الدول النامية بأمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا.

القطاع المالى الرسمي قد بدا فى تغيير مسلكه ، وابتعد عن الائتمان المدعوم للفقراء ولصالح صيرفة تتجه نحو السوق . بنك راكيات الأندونيسي هو أحد الأمثلة، إذ أن بنكا ريفيا مملوكاً للدولة قد تحول من تقديم ائتمان مدعوم ، واعتمد مسلكاً مؤسسياً يعمل بمبادئ السوق . أبرز سمة لهذا المسلك هو الاعتماد على المدخرات كمصدر رئيسي للتمويل ، وإنشاء نظام تحفيز فعال لتحفيز المدخرين المحتملين وموظفي البنك . أيضاً فإن المنظمات غير الحكومية المحلية بدأت تنظر الي منهج طويل الأجل بدلاً عن التنمية المجتمعية المعتمدة على المسالك المدرة للدخل المدعومة وغير المستدامة.

لمعرفة حجم أعمال التمويل الأصغر ، يمكن الرجوع إلى مسح قام به البنك الدولي عام ١٩٩٥م . أظهر هذا المسح بأن ١٠٠٠ مؤسسة وفرت خدمات تمويل أصغر بمعدل ١٠٠٠ عميل لكل مؤسسة . بحلول سبتمبر ١٩٩٥م ، فإن حوالي ٧ مليار دولار تم توفيره لأكثر من ١٣ مليون فرد ومجموعة . بالإضافة لذلك فقد تم تحريك ١٩ مليار دولار فى ٤٥ مليون حساب جاري نشط . مهما يكن من أمر ، فإن هناك الكثير الذي ينبغي فعله ، تقديرات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء تبين أن ٥٠٠ مليون فقير فقط هم القادرون إلى الوصول إلى خدمات القطاع المالى الرسمي ، وذلك من مجموع ثلاثة مليارات فقير فى عمر العمل كان يمكنهم الاستفادة من خدمات التمويل الأصغر . وهذا يعني أن سدس الفقراء فقط هم القادرون إلى الوصول لهذه الخدمات . فى غياب الوصول لهذه الخدمات فإن معظم أبواب الأسر الفقراء يستمرون فى الاعتماد على التمويل الذاتى ، أو على مصادر التمويل الأصغر غير الرسمية عالية

(٢) مشروع بنك قرامين بدأ فى بنغلاديش عام ١٩٧٦، وتم تحويله إلى بنك رسمي فى عام ١٩٨٣م بقانون خاص

(٣) Grameen Official Website. <http://www.grameen-info.org>

التكلفة والمخاطرة، وهذا يحد من مقدرتهم على المساهمة النشطة في الأعمال المدرة للدخل والاستفادة من هذه الأعمال.

تزايد قبول الحاجة لسلسلة من المؤسسات ، ليس فقط مؤسسات التمويل الأصغر التقليدية المرتبطة بالتنظيمات غير الحكومية ، بغية الوصول لعدد الفقراء المقدر بثلاثة مليار الذين يمكنهم استخدام هذه الخدمات. مؤسسات التمويل الأصغر لعبت دوراً أساسياً في إنشاء وتطوير التمويل الأصغر وتود مواصلة هذا العمل ولكن الذي تحتاجه حقيقة هو سلسلة متكاملة من المؤسسات التي تخدم الفقراء وان تبتكر للوصول لأعداد أكبر من الفقراء بغية الوصول لأبعاد أوسع وأعمق.<sup>(4)</sup>

**التمويل الأصغر يمكن أن يكون عنصراً هاماً لاستراتيجية تقليل فقر فعالة.** إن الوصول للخدمات المالية من شأنه تمكين الفقراء لزيادة الدخل، وتنظيم وتيرة الاستهلاك ، وبالتالي توسيع قاعدة الأصول وتقليل تعرضهم للصدمة الخارجية التي هي جزء من حياتهم اليومية . برهنت التجارب على أن الحصول على الخدمات المالية يعمل كواق ضد الطوارئ، ومخاطر الأعمال، والتقلبات الموسمية التي تدفع الأسر نحو الحاجة الملحة.

الخدمات المالية الأكثر والأحسن والموجهة خصيصاً لمجموعات الدخل المنخفض يمكنها مساعدة أرباب الأسر الفقراء للتحويل من البحث عن البقاء اليومي إلى تخطيط المستقبل، واستثمار في تغذية أفضل، وظروف معيشية محسنة، وتعليم وصحة الأطفال.<sup>(5)</sup>

من جهة أخرى النساء ، وهم الأكثر تعرضاً للأثر السالب للفقير ، يمكنهم الاستفادة بكثافة من الخدمات والسلع التي يتم توفيرها عن طريق صناعة التمويل الأصغر . معظم برامج التمويل الأصغر تستهدف النساء ، غالباً لمعدلات السداد العالية (عموماً). في حقول التمويل الأصغر في الوقت الحالي هناك تركيز كبير على النساء ، الأغلبية المهملة . فإن من مجموع ١,٣ مليار نسمة يعيشون في فقر ، ٧٠% نساء. بالرغم من أن النساء يؤدين نسبة كبيرة من العمل العالمي ، لكنهن يملن لاقتطاف عائد أقل من الرجال. بالإضافة لذلك ، فكما كانت الأسرة أكثر فقراً زاد اعتمادها على دخول النساء باعتبارها أهم مصدر للدخل المساعد.

المنظمات وصاحبات الأعمال النساء غالباً ما يكن أرامل ، وريبات أسر ، أو صغيرات من غير أطفال ومصدر الدخل الوحيد لأسرهن ، أو مصادر الدخل الداعم الذي تحتاجه الأسرة . هناك تقبل واسع بواسطة مؤسسات التمويل الأصغر بأن النساء جديرات انتمائياً ، وعميلات مفعمات بالحماس لخدمات الائتمان والادخار معاً . الزيادة في دخول النساء يبدو أن لديها أثراً أكثر إيجابية في رفاهية الأسرة أكثر من الزيادات في دخول الرجال ، ليس فقط في تحسين أوضاع النساء ولكن لرفاهية الأسرة أيضاً، ولعافية الاقتصاد الأكبر .

**التمويل الأصغر – أيضاً – عمل مربح إذا تم بصورة صحيحة .** إن التمويل الأصغر نشاط مصرفي قابل للنمو والحياة إذا تم تطبيق مؤشرات علمية معترف بها لقياس كفاءته وفاعليته . مؤيدو التمويل الأصغر يتفقون علي أن الفقراء أصحاب الأعمال أو النشطين إقتصادياً لا يستطيعون الوفاء بالمتطلبات التقليدية للنظام المصرفي التقليدي ، لكنهم يجادلون بان لديهم قدرات كامنة واعدة . كان التحدي هو تصميم نظام مالي يستجيب لاحتياجات وظروف هؤلاء العملاء . التمويل الأصغر ، كعمل مصرفي مربح ، إنبتق ومنذئذ إكتسب وضعية واعدة . وعليه ، فالتمويل الأصغر يهدف إلى تأكيد تغطية كاملة للتكلفة مع أرباح لمؤسسات التمويل . هذا ضروري لخدمات الائتمان المستمرة والمستدامة.

<sup>(4)</sup> Johnson,S. and B. Rogaly. ١٩٩٧-Microfinance and Poverty Reduction.Oxfam,Oxford

<sup>(5)</sup> Ibid

## ب- التمويل الأصغر في السودان

### من هم مقدمو التمويل الأصغر في السودان؟

مقدمو التمويل الأصغر في السودان يمكن تصنيفهم إلى ٤ مجموعات رئيسية وهي كالاتي :

**القطاع المصرفي** : هناك ٢٣ بنكاً يعملون على مستوى القطر . تمثيلاً مع استراتيجية حكومة السودان الحالية ، والمسار الدولي ، فإن النظام المصرفي (باعتباره نوعاً مناسباً من مؤسسات تقديم التمويل الأصغر) يتكون من بنوك متخصصة وتجارية مملوكة للقطاع الخاص والقطاع العام . البنوك المتخصصة تستهدف قطاعات معينة كالتمنية الاجتماعية والزراعة والثروة الحيوانية ، والتنمية الصناعية ؛ أو مجموعات محددة كالزراع . معظم البنوك السودانية بدأت تقديم خدمات التمويل الأصغر في تسعينات القرن الماضي ، ومنذ ذلك الوقت أخذت تتوسع في عملياتها لتغطية أقاليم وقطاعات إنتاجية متنوعة .

اتساقاً مع شروط ونظم سياسات بنك السودان المركزي ، وذلك بتخصيص نسبة ١٠% من سقف تمويل البنوك السنوية ، فإن على كل بنك توجيه هذه النسبة لأعمال حرفية ، ومهنيين وصغار المنتجين بما في ذلك الأسر المنتجة. هناك ٢٠ بنكاً سودانياً يقدمون خدمات التمويل الأصغر في الوقت الحالي. معظم البنوك ركزت على تقديم هذه الخدمات في ولاية الخرطوم. إذ أن الولاية لديها البنية التحتية المناسبة والمتاحة بسهولة والمتطورة مقارنة بأقاليم السودان الأخرى. إضافة لكون الولاية هي عاصمة السودان، ومركزه التجاري والمالي.

**بجانب البنوك (التجارية والمتخصصة) فإن الائتمان الأصغر يتم تقديمه بواسطة عدد وافر من المنظمات غير الحكومية (محلية ودولية) ومشروعات التنمية الريفية ، والصناديق الاجتماعية الحكومية .**

**المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي**: معظم الائتمان الأصغر حتى الآن قد تم بواسطة المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي. فإن مساحاً يغطي المنظمات غير الحكومية الرئيسية التي تقوم بتوفير خدمات التمويل الأصغر في الوقت الحالي قد كشف أن أكثر من ٩٠% بدأت بعد عام ١٩٩١م بعد إعلان سياسة التحرير الاقتصادي (١٩٩٢م) وبرامج الإصلاح الهيكلي . إن المنظمات غير الحكومية المحلية والأجنبية تعمل على أساس مجتمعي تركز على عمليات ترتبط بالقواعد بدلاً عن مؤسسات تمويل رسمية . وهي تعمل مباشرة مع المجتمعات ومنظمات المجتمع المحلي ، وتنتهج أساليب مرنة في استخدام الائتمان كأداة لتخفيف الفقر. ونسبة لتدفق اللاجئين الريفيين ، والنازحين إلى المناطق الحضرية ، ولازدياد مستوى الفقر الحضري، فإن غالبية المنظمات غير الحكومية تعمل في القطاع غير الرسمي بالمناطق الحضرية .

**الصناديق الاجتماعية** : هناك عدد من الصناديق الاجتماعية في السودان توفر الدعم للفقراء والمجموعات ذات الدخل المنخفض وتشمل النساء ، وكبار السن، والطلاب ، والخريجين ، والمعاشيين . تستهلك المنح والدعومات جزءاً رئيسياً من موارد هذه الصناديق ، غير أن الصندوق القومي للمعاشات ومشروع الخريجين لديهما تجارب محدودة في الائتمان الأصغر . هذه الصناديق الاجتماعية بدأت نشاطها للتمويل الأصغر في الفترة ما بين ١٩٩١ و ٢٠٠٠م ، والسودان يشهد إعلان الأمن الغذائي العالمي ، وانطلاقة ثورة التمويل الأصغر المنحاز للفقراء. وهناك صندوق اجتماعي هام آخر ألا وهو مؤسسة التنمية الاجتماعية ؛ أسست عام ١٩٩٧م ، وهي ناشطة في تقديم التمويل الأصغر للعملاء بقواعد المجتمع، والتطوير المؤسسي وبناء قدرات جمعيات الائتمان والادخار الوسيطة على المستوى



المجتمعي بولاية الخرطوم ، ورائدة في تحريك الشبكات بإنشاء شبكة منظمات التمويل الصغير.<sup>(١)</sup> هناك مؤسسات أخرى بولايات الجزيرة والنيل الأبيض والقضارف وشمال كردفان ونهر النيل ، لكن معظمها غير نشطة<sup>(٢)</sup>.

### مشروعات التنمية الريفية :

العديد من مشروعات التنمية الريفية ممولة من مانحين دوليين. الهدف الكلي لهذه المشروعات هو تحسين المستوى المعيشي ودخول الفقراء الذين يعيشون في مجتمعات ريفية عانت من نزاعات مدنية أو جفاف وكوارث طبيعية أخرى. تستهدف المشروعات شرائح محددة من العملاء وفقاً للموجهات الخاصة للمانحين، بالرغم من أن بعض هذه المشروعات توسع مداها لتستهدف قطاعات من المجتمع غير فقيرة. معظم مشروعات التنمية هذه تشتمل على إنشاء خدمات ائتمان ريفي مستدام داخل خدماتها المتكاملة. من بين أفضل المشروعات المعروفة الجارية ومع مكوّن تمويل ريفي قوي هو مشروع شمال كردفان للتنمية الريفية ، ومشروع جنوب كردفان للتنمية الريفية ؛ ومشروع الأمن الغذائي الخاص، ومشروع القاش لسبل العيش المستدام. الهدف المحدد لمشروعات التمويل الأصغر الريفية هو تعزيز الإنتاجية والدخل للزراع الأفراد والقرى والمجموعات المعتمدة في كسب العيش على المحاصيل والثروة الحيوانية والنباتات الطبيعية ومنتجات زراعية أخرى. والتركيز أيضاً على منشآت غير زراعية. هذه المشروعات ساعدت اللجان الريفية في تطوير عدد من خدمات الائتمان ، متضمنة خدمات مالية غير رسمية كالصناديق الدوارة التقليدية.

### وضع قطاع التمويل الأصغر في السودان:

إن جانب العرض للتمويل الأصغر في السودان صغير للغاية مقارنة بالطلب على هذه الخدمات والمقدر بصورة تقريبية بنسبة ١-٣%. ربما يعود هذا لكون أن صناعة التمويل الأصغر في العالم ما زال في مرحلة الطفولة. قطاع التمويل الأصغر يقدم خدمات مالية مثل الائتمان الأصغر ، وائتمان أكبر ومكرر، وائتمان استهلاكي وادخار وودائع ، وتحولات نقدية ، وتأمين ، ويتبنى مؤشرات قياس أداء معترف بها لا يوجد حقيقة في السودان. بالرغم من التمارين العديدة في الائتمان الأصغر والتي انطلقت لتقديم الائتمان الأصغر لصغار المنتجين ومجموعات الدخل المحدود، بما في ذلك النساء ، إلا أنه لا يوجد اتساق في المنهج بين المؤسسات/ الوكالات التي تقوم بهذه الجهود ؛ بجانب غياب استراتيجية واضحة للتمويل الأصغر في السودان . ربما كان هذا نتاجاً لاختلاف الأهداف حول خفيف الفقر.

هناك تركيز متنام على تخفيف الفقر قد تطور خلال السنوات القليلة السابقة، كما ينعكس في إنشاء صناديق اجتماعية عديدة ، ومؤسسات متخصصة كمصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ومؤسسة التنمية الاجتماعية ، وإطلاق مبادرات تخفيف فقر عديدة ومبشرة . مهما يكن من أمر ، فالجهود الحكومية في تطوير سياسات تمويل أصغر تواجه مشكلة الفقر بكفاءة تبقى محدودة ، ويعوزها التنسيق . المنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية استمرت بأن تكون الموفر الأساسي للتمويل الأصغر للفقراء في السودان ، ولكن هذه المبادرات - على أي حال - محدودة التغطية والأثر مقارنة بحجم مشكلة الفقر.

هناك فرص كبيرة لتطوير برامج تمويل أصغر بالبلاد خصوصاً على ضوء الحالات الاقتصادية والاجتماعية ، وإعلان الحكومة إيلاء تخفيف الفقر أولوية في سياساتها . على كل حال ، هناك تحديات مكبلة تواجه قطاع التمويل الأصغر الوليد، والتي إذا لم تتم مخاطبتها ستحد من فاعليته في القيام بدوره في تخفيف الفقر والتنمية الاقتصادية . بعض هذه التحديات يتم تناولها هنا.

<sup>(١)</sup> الشبكة تتكون من ٦٦ منظمة مستوعبة في مستويات مختلفة في التمويل الأصغر والائتمان الأصغر، وهي تشمل جمعيات

الائتمان والإدخار المحلية (مسجلة كجمعيات تعاونية وتدعمها مؤسسة التنمية الاجتماعية) بالإضافة إلى المؤسسة نفسها وبعض

المنظمات غير الحكومية الدولية مثل اكورد واوكسفام

<sup>(٢)</sup> التمويل لم يكن مناسباً، ومعنويات ومهارات الموظفين متدنية، بالإضافة لضعف التدريب ورفع القدرات.

الوصول للفقراء ما زال محدوداً وسط معظم مؤسسات التمويل الأصغر . بصفة خاصة فإن البنوك لديها خبرة قليلة في ميدان العمل ، وروابط قليلة مع قواعد المجتمعات المحلية . وهذا يحد من الوصول للعملاء المحتملين . عموماً ، إجراءات ومتطلبات التمويل في النظام المصرفي (التراخيص ، خلو الطرف من الضرائب والزكاة ، والرهن وحسابات البنوك والشيكات والضمانات المصاحبة) صممت لتخدم القطاع الرسمي . إن مآزق الانتشار الضعيف يمتد ليحيط بعدم فاعلية البنوك في زيادة شبكة الفروع . إن تغطية الشبكة المصرفية الحالية هي بطريقة تجعل جزءاً كبيراً من الفقراء لا يجدون وصولاً سهلاً لها ، إذ أن أكثر من ٥٠% من الفروع تتركز في ولاية الخرطوم والولايات الوسطية . يستخلص من هذا ان النظام المصرفي الحالي، وبهيكله الحالية ، غير مصمم لخدمة الاحتياجات المالية لأكثر القطاعات فقراً في المجتمع .

في أوساط مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية، فإن الاعتماد على المانح قد حد من انتشارها . في أوساط المنظمات غير الحكومية فإن قرار العمل في موقع معين دون الآخر لا يبنني على استهداف واختراق سوقي عادي ، بل علي المانحين الخارجيين الذين يملون مناطق العمليات ، وهذا هو نتاج اعتماد مؤسسات التمويل الأصغر على التمويل الخارجي. وهذا صحيح بالأخص في مشروعات التنمية الريفية التي يختار فيها المانح المجتمعات المستهدفة ليبادر ببرامج ريفية متكاملة مبنية على عدد من الاحتياجات في المجتمع الريفي كتنشيد الطرق ، والري، واحتياجات الرعاية الصحية ، والتدهور البيئي.

والانعكاس الآخر في الاعتماد على المانح هو مخاطرة الانسحاب المفاجئ (حتى للمنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية التي حققت نتائج جيدة). وهذا الانسحاب يؤثر عكسياً على استدامة برامجها، واهم من ذلك أنها تحرم المجتمعات المحلية من الوصول لموارد مالية تعودوا عليها ، وفي النهاية تؤدي الي تدهور الأعمال ، وفي بعض الحالات توقف كلي للمنشآت الصغرى.

إن غياب تعريف مرض للفقير وأساليب تحديد الفقراء النشطين إقتصادياً (عملاء التمويل الأصغر) قد منع تدفقات الائتمان لأفقر الفقراء، القطاعات المبعدة من السكان. ليس هناك تعريف مقبول عموماً في أوساط مؤسسات التمويل الأصغر للمجموعات المستهدفة بالتمويل الأصغر ، ولا توجد مجموعة موحدة من موازين الأهلية . بينما نجد إن هذا هو نتيجة اعتماد المنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية على المانحين، فإن المشكلة بالنسبة للبنوك تختلف. وبالرغم من توجيهات البنك المركزي للبنوك والتي وضعت لتستهدف الأسر المنتجة ، والحرفيين ، وصغار المهنيين ، فإن هذه لا يتم الالتزام الصادق بها ، ويترك الأمر لاختيار البنك المفرد ومنظوره للقطاع المستهدف. في غياب الوضوح حول التعريف الدقيق للفقراء النشطين إقتصادياً هم من ، كان هناك ميل لإستبعاد الأسوأ حالاً وتقييد الوصول للائتمان بناء على التفسير التقليدي للأسر المنتجة.

أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر سلباً على توسيع خدمات التمويل الأصغر هو غياب دراسة احتياجات العملاء المستهدفين التي تسمح لمؤسسات التمويل الأصغر بتصميم أساليب الانتشار والمتابعة مفصلة على احتياجات المجموعة المستهدفة المعنية (الخريجين ، النازحين ، الأسر المنتجة وغيرهم) . برامج التمويل الأصغر بما أنها لم تستخلص من مسوحات السوق ، فهي تقدم مجموعة محدودة من المنتجات بما يبقى تنوع المنتج قضية إشكالية . وخصوصاً، البنوك أبدت اهتماماً قليلاً لتطوير منتجات التمويل الأصغر المناسبة لاحتياجات الفقراء. حالياً البنوك لا تمنح التمويل الاستهلاكي والتمويل للطوارئ ولا تضمن مكون الادخار في عملياتها للتمويل الأصغر. إن تطوير منتجات وخدمات جديدة لا يتسق مع الأوضاع الاجتماعية والسياسية للمجموعة المستهدفة التي تعطي أولوية للعلاج والمدرسة وبناء المأوى وإقامة المناسبات الثقافية على الإدخار. مؤسسات التمويل الأصغر أيضاً، تتجاهل الاحتياجات الخاصة بتطوير منتجات تمويل اصغر للنساء ؛ والتوسط المالي الريفي عموماً ، لا يستجيب للطلب الخاص لمجموعة واسعة من العملاء ، بما في ذلك الزراع وأصحاب الأعمال الزراعية وآخرين . إن مران وروج مبادرات لتقنيات ومنتجات مالية تناسب عملاء الريف يظل غائباً.

إن تجربة المنظمات غير الحكومية وبعض الصناديق الاجتماعية تظهر أنه يمكن استخدام التمويل الأصغر ، أيضاً ، كأداة تمويل خدمات المجتمع التي تستجيب لاحتياجات العامة أو توفر منافع بشرية

**للمجتمعات المحلية.** هذه الخدمات تشمل المياه النقية ، والكهرباء ، والغاز أو الطاقة البديلة ، وبناء وصيانة المدارس وصيانة محطات المياه وبناء السلخانات العامة . هذا النوع من مشروعات المجتمع تكون مملوكة لعدد من الناس وتعمل بأسس تجارية . إن قابلية نمو توفير التمويل الأصغر لتمويل التحسينات بالمنزل ، ومد فقراء عشوائيات المدن بالاحتياجات الأساسية كالماء والكهرباء ، والخدمات الصحية والطاقة بأسس تجارية تضمن استرداد التكلفة ، قد برهنت أنها ممكنة في السودان شريطة أن تصمم بناء على دراسات متقنة للاحتياجات تؤكد استدامة المشروع . إن توفير الخدمات المالية لهذه الفئة الخاصة من عملاء التمويل الأصغر يمهد مدخلاً للمؤسسات المالية الرسمية (البنوك) ، طالما أنها هي الأقدر على تصميم ائتمان بمبالغ أكثر وفترات زمنية أطول من مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية.

إن سيطرة الودائع لأجل قصير (ودائع جارية) وصيغ التمويلات التجارية واستخدام صيغ تمويل منحازة للمؤسسات وسيطة الحجم تشكل حواجز لتمديد التمويل لمؤسسات الأعمال متناهية الصغر . هناك تركيز واضح على صيغة المرابحة بواسطة البنوك ، بحسب المسح الذي تم للتحضير للاستراتيجية ، فإن نسبتها ٣٤% في التمويل الأصغر . إذ أن البنوك تتمسك بالمرابحة باعتبارها أقل مخاطرة ، إذ أن عبء مخاطرة الاستثمار يقع كلياً على العميل مقابل المشاركة والمضاربة . بنوك أقل تستخدم صيغتي المرابحة والمشاركة أو المرابحة والسلم ، أما بقية البنوك فتستخدم مزيجاً من صيغ المرابحة والمشاركة والسلم لإنتاج المحاصيل ، والإجارة . فالمضاربة قليلاً ما تستخدم إذ أن المخاطرة تقع كلياً على البنك ، والعمل لا يتأثر بأي فشل . **النتائج هي : التمويل الأصغر لأجل قصير ، والتوزيع غير المتوازن للتمويل بين القطاعات ، وإسهام متدنٍ لتمويل المنشآت متناهية الصغر.**

**غياب نظم ضمانات ائتمان مؤسسية حالياً في السودان عدا ضمان الفرد طالب الائتمان .** إن ضمان طالب الائتمان السائد الآن يُوقع عبء خسارة الأعمال الناتجة عن الكوارث الطبيعية والموت والإعاقة على العميل . بالرغم من ذلك فإن أسلوب ضمان المحفظة والذي يغطي بموجبه الضامن كل أو جزء من تعثر مؤسسة التمويل الأصغر وفق اتفاق معين غير موجود.

**إن ضعف التعرف على أفضل الممارسات الدولية مصحوباً بضعف التدريب في تيسير وإدارة التمويل الأصغر يحد من مقدرة مقدمي الخدمة لإدارة وتنفيذ برامج توفر خدمات تمويل أصغر كفؤة وفاعلة للفقراء.** وهذا نتاج مباشر لفقير الجهود المبذولة لبناء القدرات لهذا القطاع في السودان : بالرغم من وجود بعض برامج بناء القدرات ، فهي غير كافية ، وتمويلها بئس في مواجهة الموارد المتاحة ، والعناية الأكثر تناسباً لاحتياجات العميل ، وإتباع ممارسات التمويل الأصغر الجيدة في تخطيط الأعمال.

**إن التدريب وخبرات العاملين بالبنوك التجارية لا يناسب توفير الخدمة للعملاء الفقراء .** بالرغم من حقيقة أن الطلب على التمويل الأصغر نما باطراد خلال العقد الماضي ، فإن معظم المصرفيين مازالوا مترددين في التعامل مع الفقراء باعتباره نشاطاً مربحاً بدرجة كبيرة ، ومازالوا ينظرون الي التمويل الأصغر باعتباره نشاطاً خبيرياً يتم إدارته بجهات أخرى ذات وجهة اجتماعية أكثر . بالإضافة لضعف المعرفة والتدريب على تقديم وإدارة التمويل الأصغر بين الموظفين ، فإن إجراءات الائتمان المتبعة بواسطة البنوك تظل تقليدية وغير مفصلة لظروف عملاء التمويل الأصغر.

بالنسبة لمقدمي الائتمان الأصغر غير المصرفيين ، فإن ندرة المتخصصين في الائتمان والأعمال الصغيرة ، لتولي عمليات الأعمال الصغرى والتمويل الأصغر ، تحد من قدراتها في تحديد خدماتها والعناية أكثر باحتياجات العملاء . يتباين النجاح بين المؤسسات تبعاً للتنوع في الأساليب ومستوى الانضباط المالي المتبع بواسطة كل منها . نقص المعرفة والتدريب في إدارة وتيسير التمويل الأصغر ومحدودية التجربة في نظم إدارة معلومات توفر معلومات صحيحة وآلية متابعة وتقييم للتقدم والمتانة المالية لبرنامج التمويل الأصغر يحد من توسيع الخدمات . الأداء ، كمقدمي تمويل اصغر ، يحد بالنظرة الخاطئة بان التمويل هو هبة ، وأيضاً مع المقاومة المرتبطة بالانتقال من الهبات الي الأسلوب المتجه نحو السوق . بالإضافة لذلك لم يكن هنالك تركيز علي تحريك المدخرات أو إدخال التمويل الاستهلاكي في حزمهم .

باستثناء تجارب منظمات غير حكومية عالمية قليلة ، وشبكة التمويلات التي ابتدتها مؤسسة التنمية الاجتماعية ، هناك معرفة وتبادل معلومات وخبرات وسط مقدمي التمويل الأصغر محدودة. البنوك مثلاً، لا تعلم شيئاً عن التجارب الناجحة لمؤسسات تمويل أصغر في نفس الموقع الجغرافي (مثال : البنوك وجمعية تنمية الأعمال الصغيرة - بورتسودان) . الإحصاءات والمسوحات والخطوط القاعدية ، والبحوث التي توضح تقديرات أحجام أسواق التمويل الأصغر وخصائصها في المواقع الجغرافية والقطاعات الاقتصادية المختلفة والمحورية في تنمية هذا القطاع في السودان محدودة جداً أو معدومة.

**التنسيق بين المنظمات ذات أجندة وتوجهات مختلفة (البنوك، والمنظمات غير الحكومية ، والصناديق الحكومية ، ومشروعات التنمية الريفيه) محدود للغاية.** منظمات غير حكومية قليلة ، أنشأت روابط مع النظام المصرفي الرسمي وخلقّت منصات للتنسيق في المناطق الجغرافية التي يعملون بها . مثلاً ، هناك بعض المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة ، وبعض مشروعات التنمية الاجتماعية قد أنشأت روابط مع مصرف الدخار و التنمية الاجتماعية و البنك الزراعي السوداني على أي حال ، هذا التنسيق في معظم الحالات هو نتاج تصميم مبادرات للتمويل الأصغر استجابة لحاجة ماسة او إغاثة لكارثة ، وليس نتاج جهود مخططة وموجهة لتوفير التمويل للفقراء بتوزيع موارد مالية رسمية .

على المستوى الكلي انطلقت سياسات ومبادرات حكومية مساندة لتشجيع تنمية قطاع الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر ، عموماً، وتمويله بصفة خاصة . على كل حال ، هذه السياسات تبقى مبعثرة وليست في إطار استراتيجية شاملة للفقير. والأهم من ذلك ، السياسات غير منسقة ولا تتداح للوحدات الإدارية متناهية الصغر. مثلاً، منظمو الأعمال الصغيرة والصغرى يتعرضون لابتزاز السلطات المحلية للترخيص، والضرائب ، والرسوم وغيرها . والأدهى من ذلك ، الغارات المستمرة على هذه المجموعات والتي تنتهي في معظم الحالات بمصادرة أصول صعبة تم امتلاكها بواسطة انتمان من مؤسسات التمويل الأصغر . **بالإضافة لذلك ، كنتاج لسياسات الحكومة ، فإن المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي عايشوا عدداً من المشكلات أثرت سلباً على كفاءتهم وفاعليتهم .** علي سبيل المثال، فإن إزالة وإعادة تخطيط المناطق العشوائية تسببت في عدم استقرار الأعمال ، ومن ثم ، أثرت سلباً على سداد ديون مؤسسات التمويل الأصغر.

## (٢) الرؤية والمبادئ الموجهة

### الهدف

تيسير الوصول المستدام للخدمات المالية "للفقراء النشطين اقتصادياً غير المخدمين والمخدومين بصورة ضعيفة في مناطق الريف وشبه الحضر والحضر، وذلك من خلال توسيع وتطوير قطاع التمويل الأصغر ذي الكلفة الفاعلة والمستدامة.

التمويل الأصغر : يعرف بأنه "توفير الائتمان والادخار والتحويلات والخدمات والمنتجات المالية الأخرى للفقراء في مناطق الريف وشبه الحضر والحضر ، وذلك يمكنهم من زيادة دخلهم وتحسين مستوى العيش".

**الهدف الأساسي** من الرؤية هو تطوير إطار سياسات أكثر فاعلية تسند تقديم مدى متنوع من الخدمات المالية واسعة الانتشار ، مستجيبة للعميل وبتسعير مناسب . هذا الإطار لديه هدفان هما:

- ١ . إيجاد الوضع المناسب للتمويل الأصغر باعتباره تدخلاً ضرورياً كجزء من منهج أعرض لتخفيف الفقر والتنمية الاقتصادية والاجتماعية تمكينا للفقراء من الوصول للخدمات المالية غير المحدودة بالائتمان لكنها تشمل الادخار والتحويلات النقدية والتأمين.
- ٢ . تطوير صناعة التمويل الأصغر المستدام مؤسسياً ومالياً ، والمدمج داخل القطاع المالي الرسمي الأوسع .

البيئة المناسبة لكي تترعرع صناعة التمويل الأصغر تتضمن الآتي:

- أ . مناخ سياسات يقوم بالترويج لنظم مالية ضمنية وتدعم نمو وتطوير القطاع المالي على مستوى السوق التحتي.
- ب . إطار تنظيمي ومؤسسي داعم للمناهج المتجهة نحو السوق في تقديم خدمات مالية ذات قاعدة عريضة.
- ج . بنية تحتية توفر موارد بشرية ومالية ورأس مال ومعلومات ضرورية لتوفير خدمات فاعلة ومستدامة

بالرغم من أن هذه الرؤية قد تبناها بنك السودان المركزي ، فإن الجمهور الذي شهد وشارك في إعدادها شمل قطاعاً أعرض بهدف زيادة قيمتها المضافة ، وللسماع بإضافة تجارب مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية في تكوين الاستراتيجية والخطط. وهؤلاء هم بالإضافة لمنظمات المجتمع المحلي ، ممارسو التمويل الأصغر ، والوكالات الحكومية ، والمنظمات غير الحكومية ، ووكالات المانحين ، والمجموعات المجتمعية وغيرها. المفتاح هو تأكيد الحاجة إلى تحديد مسؤوليات كل جهة، وكذلك الحاجة إلى خلق شبكات وتبادل الخبرات في أوساط هؤلاء.

### الانتقال إلى الصيغة الجديدة :

طبقاً لأفضل الممارسات المقبولة دولياً والمرتبطة بمحيط السودان ، فإن الرؤية قد تم بناؤها على الافتراضات الآتية :

### الفقراء:

- يحتاجون وصولاً سهلاً للخدمات المالية مصحوباً بأدوات تقديم كفوة.

- يعلمون أن الائتمان المناسب وفي الوقت المناسب وبأسس تجارية مفضل وأكثر استدامة من الوصول إلى ائتمان مدعوم.
- يرون الادخار الرسمي (في البنوك والبريد) كخدمة أكثر سلامة وجزاء في مقابل الادخار بالمنزل أو في المجوهرات ، خاصة إذا كانت خدمة الادخار الرسمي في منطقة جغرافية قريبة .

#### المنظمات غير الحكومية / منظمات المجتمع المحلي / مجموعات المساعدة الذاتية

- تعمل كعامل مساعد للتغيير وتستوعب أصول المجتمع المحلي.
- توجد الأجندة الاجتماعية والاقتصادية بأثر متدائب.
- تدرك بأن الاستدامة عامل محوري للتنمية.<sup>(٨)</sup>

#### النظام المصرفي

- يدرك بأن التمويل الأصغر يمكن أن يكون عملاً مربحاً وبمخاطر محكومة.
- يقبل ربط البنك بالمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي باعتباره وسيلة فعالة في تقليل تكلفة الوصول للفقراء وتفتح أسواقاً مقلقة.
- يقبل ضمانات بديلة تختص بمنظمي التمويل الأصغر (كالضغط الجماعي) باعتبارها بديلاً للضمانات التقليدية.

#### الحكومة

- تصيغ بيئة تنظيمية وبيئة سياسية داعمة.
- تتجنب تشوية السوق بتقديم مباشر للخدمة وبرسوم مدعومة .
- تتجنب سياسات تؤثر سلباً على فعالية وكفاءة مؤسسات التمويل الأصغر.

---

<sup>(٨)</sup> "الفقراء الناشطون إقتصادياً"، هو تعبير مستخدم بواسطة مارغريت روبنسين الفقراء الناشطون إقتصادياً، هو تعبير مستخدم بواسطة مارغريت روبنسين ( ثورة التمويل الأصغر، دي سي البنك الدولي ٢٠٠١)، وهو يعني المؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر، وهاتان المجموعتان بالضرورة مبعودون من الوصول للقطاع المالي الرسمي.

### ( ٣ ) خلق إطار سياسات وتشريعات مساندة

الرؤية للتمويل الأصغر في السودان تدرك أهمية إطار سياسات يفضي إلى بيئة اقتصاد كلي تحفز النمو والازدهار الاقتصادي. هي أيضاً تسلّم بأهمية سياسات مصاحبة تتجه نحو السوق وبالتزام قاطع من الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتخفيف الفقر. ويتبع ذلك مخاطبة فروقات التنمية بين الريف والحضر. وذلك بإعمال مقاييس وتحريك موارد مناسبة في اتجاه تمكين الفقراء الوصول لأصول منتجة ، لتحسين معاشهم والإسهام في التنمية الاقتصادية الكلية.

على المستوى العملي ، هناك حاجة ماسة لسياسات ومقاييس تحفز تحريك المدخرات. يمكن تحقيق ذلك بواسطة انتشار ، واتصال أوسع ، وإتاحة خدمات ومنتجات في الوقت المناسب. للترويج لتمويل أصغر ذي قاعدة سوقية عريضة فلا بد من إنفاذ مجموعة سياسات كلية توفر حوافز جاذبة للسوق من خلال سياسات اقتصاد كلي ترقى نمو اقتصادي مع مساواة وتوظيف ، وسياسات اجتماعية تخاطب الفقر والتنمية البشرية. بالإضافة إلى ذلك ، لا بد من اتباع موجبات قطرية لتطوير قطاع التمويل الأصغر ، ينسق المانحون دعمهم تبعاً لها.

#### أ. مراجعة قوانين الصيرفة وسياسات بنك السودان المركزي

من المتفق عليه عموماً ، لكي تتمكن صناعة التمويل الأصغر من الوصول لطاقتها القصوى ، لا بد لها – في نهاية المطاف – من القدرة على ولوج ميدان التوسط المالي المرخص به ذي الرقابة الاحترازية ، ولا بد من صياغة نظم تسمح بهذا التطور.<sup>(٩)</sup>

عندما يقوم بنك السودان المركزي بأداء دوره كمنظم وكمراقب للقطاع المالي، فإنه سيحتاج لاستيعاب الخصائص الخاصة لعمليات التمويل الأصغر، وذلك بإنفاذ نظم خاصة لهذا القطاع. هذه النظم يجب أن تطبق على المؤسسات الجديدة والقائمة والتي تعمل في نشاط التمويل الأصغر ، وكذلك على نطاق النظام المالي.

يمكن لبنك السودان المركزي اتباع سياسات تشجيع البنوك للمشاركة في تقديم خدمات التمويل الأصغر. والتغيرات المقترحة للسياسات تتضمن الآتي:

- سياسة نقدية متوازنة تزيل التعارض بين رغبة القطاع المصرفي في قبول مخاطر أعلى تتعلق بترقية سوق التمويل الأصغر ، والاستجابة لمتطلبات المعايير الدولية للسلامة المصرفية.
- سياسات تسعير مرنة تمكن البنوك من اختيار استراتيجيات وتكتيكات تسعير بحرية لتدعيم الحفاظ على الموارد واستدامة الخدمات.

خلاصة القول ، لا بد من أن تكون سياسات الائتمان مرنة تسمح للبنوك بتحديد أسعار تحافظ على تقديم خدمات مناسبة ، مع ملاحظة مزيج سياسات صحيح يرقى الخدمات وفي نفس الوقت يراعى إدارة المخاطر بما يتماشى مع السياسات المصرفية والالتزام بمعايير السلامة الدولية .

#### ١. تقييم اثر سياسات بنك السودان المركزي الحالية

سياسات الائتمان الحالية غير جاذبة للبنوك كي تدخل في عمليات الائتمان الأصغر. يرجع هذا لتكلفة المعاملات وللنظرة الخاطئة عن أن التمويل الأصغر غير مربح و ينطوي على مخاطرة عالية. هذه السياسات تحتاج لمراجعة لتكون هناك مرونة أكثر وبخاصة في التسعير ، وتيسير الخدمات المالية

(٩) المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء - سابقاً

وانسياب الإجراءات . هناك تدابير عملية من شأنها تخفيض التكلفة ، ومناسبة لتحفيز الطلب وبالتالي تحسين هوامش أرباح البنوك ، هذه التدابير هي:

- زيادة مكون الادخار في محفظة التمويل التي تستهدف الائتمان الأصغر .
- ترقية وإسناد الروابط بين البنوك وأشكال اخرى من المؤسسات المتينة مالياً ومؤسسياً (اتحادات الائتمان والادخار ومنظمات المجتمع المحلي، والشبكات الموجودة) وتكليفهم بأدوار وظيفية تساعد البنوك في تخفيض تكلفة المعاملات المتصلة بإدارة الائتمان والادخار.

بالإضافة لذلك فإن سياسات بنك السودان المركزي تخصص ١٠% من محفظة تمويل البنوك للائتمان الأصغر. التجارب الدولية تكشف أن التمويل الموجه غير فعال وينتج عنه ذهاب الموارد إلى مجموعات أخرى غير المستهدفة. نفس هذه النتيجة تم الوصول إليها في تحليل لأوضاع قطاع التمويل الأصغر في دراسة خلفية ساهمت في تأطير الرؤية الحالية. وعليه يكون ضرورياً القيام بدراسة مستقلة عميقة عن فاعلية سياسات التمويل الموجه. نتائج هذه الدراسة من شأنها تبرير هذه النسبة ، ومدى تناسب التغطية والاستهداف ، والأثر الاجتماعي والاقتصادي . هذه الدراسة ستكون معلمة لصناع القرار عن فاعلية السياسات والإصلاحات المطلوبة.

## ٢. إعادة هيكلة البنوك من أجل تقديم تمويل أصغر فعال

الرؤية تلح على ضرورة تقييم أوجه نشاط البنوك المتخصصة في التمويل الأصغر وهما مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية ، والبنك الزراعي. هذا التقييم مطلوب لتحديد مناحي ضعف ومحددات النظام ، وبهدف استخلاص دروس يتم تعلمها لأجل الإصلاحات المطلوبة لتوسيع صناعة التمويل الأصغر. إدخال إصلاحات وإعادة هيكلة مبنية على دراسة كهذه للنظام المتخصص القائم الآن (وبخاصة في مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية والبنك الزراعي) يعتبر أكثر كفاءة من إنشاء بنك جديد للفقراء بواسطة الحكومة في المدى المتوسط والبعيد.

بالرغم من أن الحاجة لإنشاء بنك وطني جديد للفقراء قد تم تداولها عند تأطير استراتيجية التمويل الأصغر ، فإن الخلاصة كانت أن المطلوب حالياً هو نظام مالي مبتكر لخدمة الفقراء . خدمات التمويل الأصغر يمكن تقديمها وتوسيع قاعدتها من خلال المؤسسات القائمة – بعد إصلاحها – مع خلق أسواق ذات كفاءة عالية ومن خلال التنسيق والتناغم مع مؤسسات الخدمات الاجتماعية ومع منظمات التمويل الأصغر المجتمعية غير الرسمية . والمطلوب حقاً هو إدراك منافع تحديد أدوار هذه المؤسسات في توسيع انتشار البرامج وتقوية الالتزام لزيادة الادخار وترقية الأداء .

إحدى أقوى توصيات الاستراتيجية هي الحاجة الكبيرة لتحسين انتشار المؤسسات المالية الرسمية بما في ذلك البنوك . إذ لابد من إتباع ثلاثة سبل رئيسية لتحقيق هذا الهدف وهي الآتي :-

- زيادة شبكة فروع المؤسسات القائمة .
  - تنزيل وإعادة هيكلة البنوك الريفية القائمة .
  - إنشاء مؤسسات تمويل أصغر متخصصة جديدة.
- وعليه فإن بنك السودان المركزي في حاجة لمراجعة النظم التالية لمحفظة التمويل الأصغر:

### • الترخيص لبنوك التمويل الأصغر الجديدة:

عندما يقوم البنك المركزي بمنح الترخيص لمؤسسات التمويل الأصغر الجديدة، لابد ان ينأى عن التوصيف الدقيق، مع التأكيد على ان تغطي متطلبات الترخيص كل الظروف الضرورية لحماية الصناعة من الأفراد والمؤسسات التي قد تتسبب في مخاطر تؤثر في إستقرار الصناعة ورفاهية ومصالح العملاء؛ على البنك المركزي، أيضاً، عند وضع إطار للتخصيص لبنوك تمويل أصغر جديدة التأكد من ان الذين يطلبون الترخيص يتفهمون ويستوعبون نوعية الأعمال التي يرغبون الدخول فيها، كما وان المشرفين الذين يدرسون هذه الطلبات قد تدربوا تدريباً عالياً يمكنهم من تقييم الطلبات وتحديد الحد الأدنى لرأس المال والمقدرة المالية للملاك، والمؤهلات الإدارية



وخطة عمل المنطقة الجغرافية للخدمة، ونوع اوجه النشاط المالية والعملاء المستهدفين. لابد من وضع نقاط مرجعية واضحة متفق عليها عند نقطة البداية ولأغراض المتابعة لفترات لاحقة. هذه المرجعيات ستحدد متطلبات ترفيع البنوك المحلية (الولائية) لبنوك إقليمية وقومية، وكذلك تحويل البنوك التجارية القائمة على المستوى القومي إلى بنوك ريفية متخصصة.

#### • متطلبات رأس المال:

عند تحديد الحد الأدنى لرأس المال المطلوب للبنوك التي يتم تحويلها والبنوك الجديدة للتمويل الأصغر ، على بنك السودان عمل موازنة بين قيود مانعة للدخول والحاجة لترشيد عدد التراخيص التي تحتاج لرقابة مقابل مؤسسات ضعيفة والأثر على فاعلية الرقابة . المرجعيات الدولية لمتطلبات الحد الأدنى لرأس المال يمكن اعتبارها مؤشراً ، وذلك للتمييز الخاص لكل دولة وموقع داخل الدولة. ودراسة كل مرجعية تعتمد على حجم وموقع المؤسسات المعنية . إن متطلبات رأس المال الولائية تختلف عن البنوك الإقليمية والقومية، والعامل الحاسم هو نطاق العمل بأكثر مما يكون الموقع الجغرافي. من الخيارات الممكنة أن يكون رأس مال البنوك التي تعمل على المستوى القومي قريباً من البنوك التجارية ، ورأس مال البنوك المحلية يمكن أن تكون نسبة محددة (توصي بنسبة ٢٠%) من رأس مال البنك التجاري ، والبنوك الوسيطة (تعمل في أكثر من ولاية) ان يتراوح رأس المال بين المستويين.

#### • كفاية رأس المال :

بحسب بازل ، فإن على البنوك الإبقاء على نسبة رأس المال إلى الأصول موزونة المخاطر ٨% على الأقل وهذا المعيار يجب الالتزام الصارم به . هذا لا يمنع بنك السودان من مراجعة نسبة ٨% بما يتفق مع أفضل الممارسات الدولية للتمويل الأصغر . هناك العديد من العوامل التي تدعم حجة معيار كفاية أعلى لمؤسسات التمويل الأصغر على الأقل في بدايتها وحتى تتمكن من عمل سجل مقنع<sup>(١٠)</sup> بعض هذه العوامل هي :-

- عموماً، مؤسسات التمويل الأصغر تقيد أعمالها في مناطق جغرافية محددة/ عملاء لديهم قلة تنوع المحفظة وتركيز مخاطرة أعلى .
- التمويل الأصغر معرض لأنواع مختلفة من المخاطر غير المعهودة لدى البنوك والجهات المنظمة لها.
- ليس هناك إجماع حول الإطار المناسب لتحديد نسب كفاية رأس المال لصناعة التمويل الأصغر. هناك منهجان، ولكل منهج ميزاته التي تستحق أخذها في الاعتبار؛ وهما:

#### ١. النموذج المبني على الاصول :

في هذا النموذج تنبني نسب كفاية رأس المال على إدارة مخاطر المحفظة الكلية. هذا المنهج يركز على جانب الأصول في الميزانية العمومية للمؤسسة، بمعنى الكيفية التي يتم بها استخدام موارد مؤسسة التمويل الأصغر هي التي تحتاج لإدارة وتنظيم.

٢. النموذج المبني على الخصوم تنبني متطلبات رأس المال على هيكل الخصوم (الإلتزامات)، في هذا النموذج فإن مصدر الموارد هو المحور الاساسي للقضايا التنظيمية والإستراتيجية فيما يخص كفاية رأس المال. وعليه، فإنه من المفيد عند تصميم المعايير التنظيمية إدراك الفروق الجوهرية في هيكل رأس المال، والموارد، والمخاطر التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر.

#### • القيود على الديون غير المضمونة ومخصصات الديون:

توضع قيود محددة على الديون المضمونة منسوبة لجملة الديون ، هذه الممارسة غير عملية البتة في عمليات الائتمان الأصغر، والتي تعتمد في غالبها على الائتمان من غير الضمانات التقليدية. بالإضافة لذلك فان معظم مؤسسات التمويل الأصغر تتميز بنسب تعثر قليلة مقارنة بالبنوك

<sup>(١٠)</sup> R. Christen,T, Lyman, R. Resenbury, "Regulations and Supervision of Microfinance", MicrofinanceConsensus Buliding. CGAP.

التجارية ، كما وأن عمل مخصص ديون غير مضمونة عالٍ ويعتبر غير عملي ، وعليه فيمكن مراجعة ضوابط كهذه على ضوء أفضل الممارسات الدولية للتمويل الأصغر.

### ٣- إجراءات الائتمان

إجراءات الائتمان المتبعة بواسطة البنوك التقليدية لاتناسب ظروف عملاء التمويل الأصغر . على سبيل المثال ، على العملاء فتح وتنشيط حساب بنكي قبل الحصول على الائتمان ، وعلى طالبي الائتمان إصدار شيكات آجلة لأقساط السداد ، كما عليهم توفير ضمان تقليدي مناسب. معظم هذه الإجراءات المطولة لا تيسر التوزيع السريع للائتمان للعملاء. وعليه ، لا بد أن يقوم البنك المركزي بمراجعة النظم والإجراءات المتبعة بواسطة البنوك الناشطة في التمويل الأصغر كي تتناغم مع أفضل ممارسات التمويل الأصغر فيما يخص تقديم وتوسيع الخدمة.

### ٤- التمويل بالجملة من البنوك إلى مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية

هناك نوعان من الروابط المصرفية قد يكونان مناسبين في مساهمة البنوك لتوسيع انتشارها بطريقة كفية:

- أ. التمويل بالجملة غير المباشر من خلال المنظمات غير الحكومية لديها برامج تمويل أصغر (وطنية / دولية)، و / أو عن طريق وكلاء ذوي صفة قانونية لديهم ترتيبات إنتمانية مع هذه البنوك .
- ب. التمويل المباشر لأعضائها من خلال مجموعات وجمعيات المساعدة الذاتية ، (مجموعات رسمية) . هذا مجد طالما كان البنك المساهم يمكنه توفير التمويل بالجملة لمجموعات رسمية تستخدم هذه الموارد في منح ائتمان لأعضاء في مجموعات صغيرة أو أفراد.

على بنك السودان ان يبادر بعمل مشروع ربط نموذجي لعمليات التمويل بالجملة من خلال مجموعات رسمية تعمل كوسائط بما يتوافق مع النظم الإحترازية القائمة. مشروع الربط الذي يشجع البنوك التجارية في الدخول في شراكات مع المنظمات غير الحكومية، يجب ان يبنى القرار بشأنه على اسس تجارية تكون مريحة ومفيدة لطرفي الشراكة. ستتتفع البنوك بتفويض بعض من الأجزاء الصعبة وتكاليف موظفي دورة الائتمان كتحقيق الاحتياجات الإئتمانية ، والتأمين ، والتوزيع ، والرقابة والاسترداد . بينما يقود هذا التفويض لتغطية أكبر للمجموعة المستهدفة . كما وأن تحريك مدخرات أكبر سيكون ذا فائدة واضحة التفويض بالنسبة للنسق غير الرسمي. والفائدة لا تقتصر على وجود موارد مالية أكبر للمناطق التي لا تتمكن من الوصول إلى البنوك التجارية التقليدية ولكن أيضاً الوصول لتقنيات أفضل مع احتمال ترقية المهارات من خلال ازدياد التفاعل مع القطاع المصرفي. وهذا بدوره سيحسن طبيعة و نطاق العمليات وبالتالي تنداح إلى تنمية اقتصادية كبرى.

بعد توضيح الفوائد الجمة لهذا الربط النموذجي لا بد من التنبيه إلى أن استخدام موارد القطاع الرسمي في نسق الائتمان غير الرسمي يتطلب بالضرورة تطوير الآليات تقلل أي مخاطر تتصل بهذا الشأن .

لا بد من صياغة موجهات محددة في الآتي : (١) معايير اختيار المشروعات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي المشاركة ، (٢) اختيار القطاعات/ المشروعات للتمويل ، (٣) تقييم خطة الائتمان ، (٤) تكلفة التمويل ، (٥) فترات السداد ، (٦) الضمان.

يمكن أيضاً، أن يبادر البنك المركزي بتعهد إعادة التمويل لهذا الربط النموذجي شريطة أن يتم التفكير فيه بعناية. هذا النوع من الروابط النموذجية يمكن أن تبنى على الدروس المستفادة من صندوق أكسيون الدولي ، وهو صندوق ضمان يقوم بالتأمين على خطوط الائتمان من البنوك التجارية لمؤسسات التمويل الأصغر المؤهلة . ومبادرة بنك الاحتياطي الهندي هو مثال جيد أيضاً، كما وان العون الفني من البنك الدولي والمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وصندوق النقد الدولي يعتبر مفصلياً في هذه المرحلة .

### ب- تنوع نطاق خدمات ومنتجات التمويل الأصغر

## ١ - مراجعة صيغ التمويل غير التقليدية بناء على قوانين الشريعة الاسلامية

المرابحة (الشراء والبيع بإضافة هامش ربح) والسلم (دفع القيمة واستلام البضاعة مؤخراً) ، هاتان الصيغتان لا تناسب التمويل الأصغر إذ أنهما نسبياً أكثر تكلفة ، وتنحصر في دورة الإنتاج ، ومن ثم تمنع طالبي الائتمان من تحقيق مكاسب سوقية محتملة (الأسعار العالية للمنتجات قبل فترات الحصاد) .  
علماً بأن التمويل الأصغر يمنح غالباً للزراع ، وصغار الزراع بصفة خاصة ، فإن صيغة المشاركة تبدو الأكثر ملاءمة. وعليه، فعلى البنوك تحسين قدراتها لتطبيق صيغة المشاركة في الريح هذه ، وتطوير صيغ أخرى في اتجاه حاجات ورغبة العملاء، وفي نفس الوقت تتماشى مع قواعد التمويل الشرعية .

بالإضافة لذلك فإن صيغ قبول الودائع الإسلامية (التي لا تحمل فائدة) لا تشجع على الادخار . لا بد من دراسة هذا الأمر مراجعة التفسير الإسلامي، ومعاملة الادخار الأصغر كتجميع لأموال استثمار تدار كمضاربة تدر دخلاً للمدخرين.

## ٢. النماذج المؤدية إلى زيادة الادخار

الادخار خدمة يحتاجها الفقراء النشطون اقتصادياً وهو خدمة ذات فائدة بالنسبة لهم. وإنه عادة يشجع عليها الأطفال والكبار ، كما وإنه أداة لربيات الأسر لتمكينهم من استخدام خاصة أموالهن مقابل الحفاظ عليها من غير إضافات للمبلغ المدخر. هذا هو سبب تشجيع المدخرات في ظل الخدمات المالية التقليدية. في التمويل الإسلامي ، فالمنطق الأساسي لا يتفق مع برامج الادخار<sup>(١١)</sup> العادية . ولهذا فالادخار العادي لا يجد قبولاً واسعاً في ظل صيغ التمويل الإسلامية.

الخيار الآخر ، فإن المدخرين الذين يرغبون في استثمار أموالهم وفقاً للصيغ الإسلامية يلجأون إما للمشاركة (استثمار في أسهم) أو المضاربة (استثمار في معاملات / نشاط معينة) تواجههم مشكلتان هما:

(١) الأحجام الصغيرة للأموال لا تتأهل لكي تكون استثماراً حتى على المستوى الأصغر .  
(٢) المدخرون من الفقراء النشطين اقتصادياً وبأحجام استثمار مناسبة ، في معظم الحالات تنقصهم المعرفة والقدرة المهنية للقرار مع من يستثمر . والمقترح هنا صياغة مشروع "للادخار والاستثمار" لأصغر المدخرين. في ظل هذا البرنامج فإن مؤسسة مالية رسمية تبادر بأموال تستثمر في أحد أو أكثر من هذه المشاريع . تجمع الأموال من أصغر المدخرين وتتجمع لفرص إعادة الاستثمار . القاعدة الأساسية أن العائد على الاستثمار لا يتم تحديده مسبقاً.

## ج. إيجاد آليات ضمان مصاحب بديلة

أحد معوقات الإنتاج الرئيسية هو العجز المستمر في الوصول للتمويل . إن الوصول المحدود للخدمات المالية بواسطة أصحاب الأعمال الصغيرة و متناهية الصغر من الزراع وغير الزراع يرجع إلى - مع أسباب أخرى - غياب إطار قانوني لسياسات ونظم الضمانات المصاحبة المناسبة للتمويل الأصغر.

هناك حاجة لمرونة أكثر عند تحديد نوع الضمان المصاحب الذي يشكل التأمين المناسب للتمويل الأصغر وذلك عند النظر للضمانات المصاحبة غير التقليدية . بالإضافة لذلك ، يمكن السماح لمؤسسات التمويل الأصغر بالتسجيل الجزئي للضمان المصاحب علماً بأنه بالنسبة للديون الصغيرة فإنه تدبير فني أكثر عملية في فاعليته وتحمله معاً .

## ١. الضمانات المصاحبة غير التقليدية

علماً بأن فقراء الريف والحضر لا يمكنهم توفير الضمانات المصاحبة التقليدية المطلوبة لأخذ الائتمان ، فإن هذا المطلب يكون محدداً أساسياً لحصولهم على التمويل المطلوب. نتيجة لذلك ، لا بد من دراسة

(١١) الإذخار مع فائدة محددة مسبقاً يعتبر ممارسة ربوية.

وتصميم واختبار وتبني الضمان المصاحب غير التقليدي والمعروف بالضمان المصاحب الاجتماعي و أهم أشكال الضمان المصاحب الاجتماعي هو :-

- ضمان العميل بواسطة المنظمات القاعدية ومجموعات التضامن.
- الضمان الشخصي.
- صناديق الضمان المجتمعية.

إن تبني هذه الضمانات المصاحبة والضمانات يتطلب أن تقوم مؤسسات التمويل الأصغر ، بصفة عامة، والبنوك ، بصفة خاصة ، بتغيير الإجراءات وهياكل الفروع لاستيعاب هذه المتغيرات. هو ايضاً يتطلب الإعتماد أكثر على ضمان السمعة الذي توفره مكاتب الإئتمان من خلال سداد العملاء والذي يساعد في تقدير المخاطر. اي الإستخدام الأكثر للتقنية (النقال،البطاقات وغيرها) بواسطة مؤسسة التمويل الأصغر يعتبر إبتكاراً آخر أتبع لتوفير التمويل الأصغر في دول تتمتع بنفس المستوى التنموي.

هذه الاستراتيجية تقترح مشروعاً نموذجياً يتم فيه دراسة وإنشاء وتطوير واختبار وتبني توفير ضمان مصاحب غير تقليدي / اجتماعي كشكل ضمان عملي مقبول. وهذا يعتبر من العناصر الأساسية للاستراتيجية التي تقود إلى مؤسساتية وتوسيع نسق تمويل أصغر مستدام ، والخطوات الأساسية للمشروع النموذجي هي:-

- تحديد ودراسة الضمانات المصاحبة غير التقليدية ، والضمانات ، والتأمينات المقبولة والمطبقة بواسطة مؤسسات التمويل الرسمية وغير الرسمية.
- تصميم متقن للضمان المصاحب والضمانات والتأمينات المقترحة بواسطة الدراسة والمستخلصة من تجارب وإبتكارات دول اخرى بالمنطقة يساهم في صيرفة القطاعات غير المخدومة.
- تطوير سياسات وآليات تنفيذ مناسبة وتطبيقها من خلال المشروع النموذجي.
- توفير الإسناد الفني والمؤسسي مع خلق الوعي لدى البنوك ومؤسسات التمويل الأصغر.
- إصدار سياسات موجهة عن الضمان المصاحب والضمانات والتأمينات بواسطة بنك السودان تُبني علي تجارب التنفيذ الفعلي ، والدورس المستفادة ونتائج المشروع النموذجي.

## ٢. الأراضي غير المسجلة

من الملاحظ أن معظم عملاء التمويل الأصغر – صغار المنتجين والتجار – في الريف وأطراف المدن يمتلكون عقارات غير مسجلة . تسجيل الأراضي الزراعية، وبخاصة غابات الهشاب في مناطق الزراعة المطرية التقليدية يزيد من القيمة السوقية لها ويشكل حلاً لقضية الضمان المصاحب لصغار المنتجين. على كل حال، فإن التدخل القانوني المطلوب لتقوية نظم رهونات المحليات شبيهة بنظم مكتب تسجيلات الأراضي غير موجود. المطلوب هو مخاطبة قضية إصلاح وتسجيل الأراضي كمكون هام من استراتيجية تطوير قطاع التمويل الاصغر بالتنسيق مع استراتيجية تخفيف الفقر القطرية<sup>(12)</sup> والتي تقرر ".... إصلاح الأراضي يحتاج لتقصي باعتباره عماداً أساسياً في سياسات الحكومة الزراعية . لا بد من مراجعة قانون الأراضي حتى يتم توفير شهادات بحث لاستخدام الأرض" . رؤية التمويل الأصغر تتفق تماماً مع استراتيجية الفقر والتي تقول "إنه فقط بعد القيام بهذه العمليات في جبهة إصلاح الأرض ، يمكن زيادة إمكانية الحصول على التمويل الريفي" . وهذا يستدعي تحويل البنك الزراعي السوداني إلى مؤسسة ائتمان أصغر ريبي جاد.

لا بد من اتخاذ خطوات قوية في إطار رؤية التمويل الأصغر وبتنسيق كامل مع مفوضية الأرض المسئولة عن القيام بالإصلاحات اللازمة وبتناسق مع اتفاقية السلام الشاملة . هذه الخطوات تشمل الآتي:

- تقوية نظم وآليات تسجيلات الأراضي والرهن في المحليات .
- تطوير استراتيجية وسياسات وقوانين للاستخدام الأمثل للأراضي .

<sup>(12)</sup> استراتيجية تخفيف الفقر المرحلية (٢٠٠٤)، وزارة المالية والإقتصاد الوطني، الخرطوم، السودان.

➤ تطوير استراتيجية لتحديد المخاطر التي قد تنشأ من استراتيجيات وسياسات وقوانين استخدامات الأراضي الأخرى والمتبعة في ولايات شمال السودان الخمس عشرة.

### **٣. مشروعات ضمان الائتمان**

إن دور صناديق الضمان في توفير ضمان التمويل أو الائتمان وذلك لتمكين طالب الائتمان من التقدم للبنك أصبح ينال اهتماماً أكثر في الوقت الحالي. الضمانات مفيدة بصفة خاصة لطالبي الائتمان الذين ليس لديهم ضمانات مصاحبة كافية أو أصول أخرى. صغار طالبي الائتمان دائماً تنقصهم الضمانات المصاحبة الكافية. وعليه فإن الغرض من مشروعات الضمان هو المساهمة في المخاطرة الائتمانية مع البنك. على كل حال فإن التشخيص الدقيق يكشف أن صناديق الضمان العامة والتي تدار مركزياً وافي إطار محفظة هي دائماً تدار ببيروقراطية وتنتهي بأن تكون ذات كفاءة وغير ذات فائدة وتستنزف الموارد العامة. خلاصة ان سجل مشروعات ضمان الائتمان في الدول النامية متباينة للغاية، وتقرح الإستراتيجية دراسة متأنية تستخلص الدروس والعبر من المشروعات القائمة<sup>(13)</sup> وفي هذا الإطار هناك ثلاث آليات هي:

#### **\* صندوق ضمان السداد المجتمعي:**

يقوم أعضاء تنظيم المجتمع المحلي بالمساهمة النقدية لصندوق مشترك يوظف كضمان سداد لكل أعضاء المجموعة. هذه المبالغ تودع في حساب استثماري لدي البنك ويستخدم لتغطية الجزء غير المدفوع من القرض في حالات خاصة محددة سلفاً. إن صندوق المجتمع عادة يكتسب أرباحاً ولكن استدامته ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسياسات الاقتصاد الكلي وبخاصة مستويات التضخم وسياسات أسعار الفائدة.

#### **\* مال ضمان الائتمان بواسطة مؤسسة التمويل الأصغر:**

تقوم مؤسسة التمويل الأصغر بخصم نسبة معينة من القروض وبذلك ينشئ مال ضمان ائتمان. كذلك تقوم المؤسسة بخصم نسبة محددة سلفاً من الأرباح الناتجة عن الائتمان وتودع في مال ضمان الائتمان بحساب استثماري. وهذا يتطلب أن تزيد مؤسسة التمويل من رسوم المخاطرة عند احتساب تكلفة التمويل، وهذا يعني ان تكلفة مال الضمان يتحملها العملاء.

لا بد من أن يقوم بنك السودان المركزي بوضع قواعد صارمة لاستخدام مال الضمان بواسطة هذه المؤسسات بما في ذلك الرقابة الاحترازية لتأكيد الاستخدام المناسب له وكذلك لتعامل عادل ومتساو للعملاء.

#### **\* مشروع الضمان المشترك:**

آلية ضمان المجموعة المشترك تتطلب تنظيم العملاء في مجموعات شراكة؛ على ان يتم منح تمويل منفصل لكل فرد في المجموعة على كل حال، فإن عبء سداد القرض يبقى مسؤولية المجموعة، وعليه، فإن المجموعة توفر التأمين بدلاً عن الضمان المصاحب غير الموجود لفقراء الريف. هذا يتطلب تغييراً أساسياً في سياسات إدارة الائتمان. هذه الآلية يمكن تبنيها في المشاريع المروية (الجزيرة، الرهد، وغيرها)، كما يمكن ربطها بشهادة التخزين للمحاصيل النقدية.

### **٤. مال الزكاة**

حقيقة الزكاة مورد هام لا يمكن الاستغناء عنه في التمويل الأصغر حيث ان الزكاة اداة فاعلة في تخفيف الفقر. عند صرف الزكاة فإن ديوان الزكاة السوداني يعطي اولوية للفقراء (الذين يملكون قوتهم تخصيصاً) والمساكين (الذين لا يملكون قوتهم) وذلك بتخصيص ٦٠% من الإيرادات. وعليه، من الرشد

<sup>(13)</sup> هذه الدراسة يجب ان تستهدي بالدراسة المحورية لـ Levitsky انظر إلى M. Holtman

استخدام أموال الزكاة في التمويل الأصغر خاصة وأن العلماء المعاصرين توسعوا في الوقت الحالي في استخداماتها، ودول متعددة تتبنى التمويل في قانون الزكاة وعليه، واستخلاصاً من التجربة الدولية ، وتوصيات ورشة العمل والموائد المستديرة ، والموازن القائمة ، فإن الاستراتيجية تقترح الخطوات والأساليب التالية لتحسين دور ديوان الزكاة في تطوير وصناعة التمويل الأصغر:

- **تمويل استثمارات جماعية :** إن أموال الزكاة تستخدم الآن في استثمارات جماعية ينتفع بها الفقراء ، وبخاصة في الريف، هذه الاستثمارات توفر للفقراء (خلال مجموعات المساعدة الذاتية) أرضية إنطلاق وبيئة تمكين تعمل كعامل مساعد في أوجه النشاط المدرة للدخل ، وهذه ، بصفة أساسية: البنية التحتية الاقتصادية والاجتماعية (إعادة تأهيل القنوات للمجتمعات الفقيرة) . هذه العملية يمكن تنفيذها بالشراكة مع البنوك المتخصصة أو مباشرة مع منظمات المجتمع المحلي ومجموعات المساعدة الذاتية. وبذلك يمكن توزيع أموال الزكاة لتغطية البنية التحتية الضرورية ، والصحة ، والنقل ، والطرق وخدمات عامة أخرى. إن وجود هذه البنية التحتية ستحفز العمليات الاقتصادية وتساهم في تقليل تعرض العملاء المستهدفين في شبه الحضر والريف للمخاطر.

الرؤية تؤكد على دور أموال الزكاة في تحسين صناعة التمويل الأصغر في السودان. إن تطابق أهداف التمويل الأصغر والزكاة يجعل من الرشد تكاملها استراتيجياً لتحقيق المنافع المشتركة . يجب أن تعمل الآليات في تناغم وان تكمل بعضها البعض ، ولا بد من تنفيذها بتدابير كالموصوف عاليه.

#### ٥. التأمين

الحل المقترح لمشكلة توفير الضمان المناسب والذي تلازمه محدودية توفير التمويل الأصغر هو ترقية التأمين الأصغر كتأمين تحوطي للتمويل الأصغر. لا بد من إنشاء صناديق وأموال تأمين جديدة في اتحادات وشبكات العملاء ، في شكل أموال تضامن يتم إسنادها بأموال الزكاة ومبادرات التأمين الاجتماعي. هذه الآليات لا بد من إسنادها بواسطة مؤسسات التأمين مالياً ومؤسسياً وذلك بتوفير التدريب الفني والمناصرة .

إن توفير التأمين سيخلق وضعاً ينتصر فيه المجتمع: العملاء يجدون انخفاضاً في تعرضهم للمخاطرة ، ومؤسسات التمويل الأصغر تنتفع من تحسن بيئة الائتمان وذلك بتقليل المخاطر للفقراء. على كل حال، هناك عدة أسباب لتجاهل شركات التأمين التقليدية لسوق ذوي الدخل المتدني. كما هو الحال للائتمان الأصغر ، هناك حاجة لابتكارات في تصميم المنتج وآليات التقديم وحتى التسويق ، وذلك للتغلب على عوائق خدمة سوق الدخل المتدني.

الرؤية تدرك ان مؤسسات القطاع الخاص ستقدم خدمة التأمين لأفراد ومجموعات الدخل المتدني ، فقط عندما يتم وضع الحلول، وبعد إيجاد خصائص متعارف عليها عالمياً تناسب إنشاء وتطوير منتج هذا النوع من التأمين؛ وهذه تشمل أعداد كبيرة من وحدات مماثلة تتعرض لمخاطر مماثلة أو مخاطر المجموعة، وتحكم محدود لحامل بوليصة التأمين، ووجود مصالح غير قابلة للتأمين، و الخسائر يمكن تحديدها وقياسها، والخسائر لا تكون مدمرة، و فرص الخسارة يمكن حسابها والرسوم محتملة اقتصادياً ، ومؤسسات تأمين القطاع الخاص تمارس منح إعادة التأمين لأفراد ومجموعات الدخل المتدني.

لا بد من تشجيع عمليات التأمين الأصغر من خلال شبكات وتجمعات العملاء تبني على صناديق التأمين التضامني. شركات التأمين الرسمية يتم جذبها بالحوافز الصحيحة وبخاصة تلك التي تقود لأرباح أكبر. بعض ملامح منتجات التأمين المؤدية إلى تقليل التكلفة وتحمي المخاطرة الأخلاقية وسوء الاختيار هي :

#### ● **تأمين المجموعة :**

يعني تأمين مجموعات العملاء ببوليصة واحدة بدلاً عن بوليصة منفصلة لكل فرد . هذا يقلل التكلفة ، ويبسط إدارة خطة التأمين، ويقلل مخاطرة سوء الاختيار.

• **التأمين الإجباري :**

شركة التأمين يمكنها الاعتماد على شكل معين للتأمين الإجباري لتقليل تكلفة سوء الاختيار ، وبناء قاعدة أكبر لحاملي البوليصة سريعاً. المؤسسات المختلفة تستخدم أشكالاً مختلفة من التأمين الإجباري معظم المؤمنون على الممتلكات يربطون بيع التأمين بالانتماء أو الادخار :التأمين الإجباري يحتاج لآليات مفصلة بدقة لتأكيد تجميع الارتجاع والاستخدامها في تحسين منتج التأمين

• **الحوافز الإيجابية :**

تطوير سياسة محفزة لتجنب (والتغلب على) المخاطرة الأخلاقية ، وذلك بمكافأة الأعضاء الذين ليست لديهم مطالبات خلال العام. والحوافز الآخر هو منح حافز مادي للمقترضين ذوي سجل سداد نظيف ، وبذا يتم تخذيل حاملي البوليصة من عمل مطالبات غير ضرورية .

على كل حال ، هناك شرط مسبق ضروري لتشجيع القطاع الخاص الدخول إلى ميدان قطاع الدخل المتدني من الجمهور ، ألا وهو صياغة سياسة تأمين أصغر واضحة. لابد أن ينبنى هذا علي التجربة السودانية في التأمين الأصغر وعلى ضوء تجارب التأمين الأصغر المتعارفة دولياً.

**د. إنشاء إدارة متخصصة للتمويل الأصغر ببنك السودان المركزي**

توصي الاستراتيجية بقوة على ضرورة إنشاء إدارة للتمويل الأصغر داخل البنك المركزي وذلك بإعادة هيكلة الوضع القائم ليتضمن إدارة متخصصة وبمستوى إدارة عامة . هذه الإدارة ستكون مسئولة عن رقابة وترقية أعمال التمويل الأصغر متنسقة مع الجهات القانونية القائمة ، وتختص بالقيام بدور البنك المركزي في قضايا التمويل الأصغر المذكورة في هذه الاستراتيجية . كما توصي أيضاً بتمثيل قوي لهذه الإدارة في مكاتب بنك السودان الإقليمية تعني بالتمويل الريفي . هذه الإدارة يجب أن تكون لديها وجهات واضحة وخطة عمل ، توضح خططها الاستراتيجية والعملية ، مع مهام مفصلة للخدمات التي ستقدمها وخدمات تغطية التكلفة لكي تكون مستدامة . موظفو هذه الإدارة لابد من تدريبهم تدريباً عالياً في أعمال التمويل الأصغر . بالإضافة لذلك، لابد من توفير موارد لها بصورة مناسبة تمكنها من القيام بأعمالها ، ولابد من تخصيص مبالغ في ميزانية البنك المركزي السنوية لها. الهيكل النهائي لهذه الإدارة يتم القرار بشأنه بعد الاتفاق الواضح على الدور المناط بهذه الإدارة.

في هذا السياق، هذه الإدارة / الوحدة لابد أن تكون مبسطة في هيكلها ، وعليها توظيف ذراع قوي في إدارة نظام المعلومات ، بالإضافة لوصول وحضور مستمر ميدانياً لتأكيد ارتجاع مناسب ووقتي من الحقل . هذه الإدارة ستضيف بعداً مهنيًا لقطاع التمويل الأصغر ، وستفيد الصناعة من خلال الآتي :

- إنشاء "حد أدنى للاداء" لمؤسسات التمويل الأصغر ليعترف بها بنك السودان المركزي (يمكن أن تكون بنوكاً أو غير بنوك).
- إنشاء قاعدة بيانات والحفاظ عليها لمقدمي خدمات التمويل الأصغر، والتغطية الجغرافية ، ونوع الخدمات التي يقدمونها، ومعدلات اختراق السوق، متى ما انطبق ذلك.
- المساعدة في تطوير المنتج من خلال مبادرة لإسناد بحوث السوق المتخصصة ، ومسوحات رضا العميل، تهدف للتنبؤ بالطلب النشط والتحويلات في هذا الطلب.
- إنشاء متطلبات كتابة التقارير (أداء المحفظة، والقوائم المالية) والتي تتطابق مع أفضل ممارسات التمويل الأصغر. في هذا السياق يمكن الإستهداء بتقاليد الإفصاح للمجموعة الإستشارية لمساعدة للفقراء.
- مساعدة مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة في الوصول إلى أموال من خلال اتفاقيات بأسس تجارية.
- المساعدة في بناء القدرات من خلال تبادل المعلومات، والمشاركة في اوحه النشاط المختلفة، والمناسبات، والمساندة، بغرض تبادل الخبرات .
- المساعدة في خلق منظمة تنظيم ذاتي في فترة زمنية محددة .

من الواضح في البداية ، أن هذه الإدارة ستستقبل عوناً فنياً قوياً من وكالات متخصصة داخل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

#### (٤) تعزيز دور وإسناد نمو مؤسسات التمويل الأصغر

##### أ- تطوير مؤسسات تمويل أصغر مستدامة

التمويل الأصغر هو حقل متخصص يربط الصيرفة بالأهداف الاجتماعية ، ولكن لتحقيق هذا الحد الأدنى المزدوج ، لا بد من تطوير مؤسسات قوية تقوم بتوفير خدمات مالية متنوعة ومستدامة للفقراء . هذه المؤسسات لا بد وأن تكون قادرة على جذب المدخرات ، وإعادة تدويرها إلى ائتمان مع توفير خدمات أخرى تحتاجها المجموعات المستهدفة . لا بد من تطوير مهارات مديري ونظم معلومات مؤسسات التمويل الأصغر . كما ان وجود معلومات مالية واجتماعية وصحيحة تبدو ملحة .

إن لاستدامة مؤسسات التمويل الأصغر تداعيات داخلية وخارجية ، داخلية، بمعنى تحريك الودائع والمدخرات والاداء المالي وتحفيز العاملين، وكفاءة التكاليف الائتمانية والإدارية وغيرها ، خارجية بمعنى توفر الموارد لمنح الائتمان ، والحصول على منح لتنظيم وتدريب المجتمع وغيرها .

بجانب الكفاءة والاعتماد على الذات ، فإن لأهداف الاستدامة منافع أخرى لمؤسسات التمويل الأصغر – جذب استثمارات مالية خارجية ، وإرضاء متطلبات إعداد تقارير للبنك المركزي إن وجدت وبناء ثقة بين عملائها والمؤسسات المساندة (بما فيهم المانحون).

##### ب- ترقية الكفاءة الإدارية والإشرافية

يجب تدريب المديرين على تقييم الموقف المالي والأداء الكلي للمنظمة، وذلك باستخدام أدوات تشخيصية وإدارية تقيس الملاءمة المالية ، وجودة الأصول والإدارة وإيرادات وسيولة أي مؤسسة تمويل أصغر . هذه الأدوات تساعد المديرين في الآتي:<sup>(14)</sup>

- توفر تشخيصاً صحيحاً وشاملاً للأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر بمعايير صناعة التمويل الأصغر.
- تحدد أوجه الضعف المؤسسية وتعيّن بدقة المجالات التي تحتاج الى تحسين.
- توجه قرارات الإدارة بالإضافة إلى جهود فرق المساعدة الفنية.
- تمد الممولين والمستثمرين المحليين بمنهج موضوعي للتقييم والتحقق من أداء مؤسسة التمويل الأصغر.

أظهرت التجربة على أن الضمان المصاحب التقليدي لا يؤمن سداداً أنياً ، بينما أن السياسات المتبعة في مؤسسات التمويل الأصغر تعطي مستويات سداد ممتازة . وعليه ، لتأكيد الاستدامة وللتغلب على كوارث متعمدي التعثر، لا بد من التركيز على نظم وآليات السداد.

إدارة المتأخرات ومخصصات خسائر الديون تعتبر عوامل مفصلية في منح الائتمان . معدلات المتأخرات العالية تقود إلى خسائر ديون عالية وتؤدي مؤسسة التمويل الأصغر والعمل . وتجعل مؤسسة التمويل الأصغر مترددة في منح الائتمان، وتخفف أرباحها ، وتبطل التوسط . نتيجة لذلك يحصل العملاء على ائتمان أقل ، ويتعرضون لفحص أكثر دقة ، ويخفض تمويلهم ، وتستقطع مدة الائتمان . وفي



نفس الوقت ، يجب تحديد تكاليف إدارة المتأخرات وحوافز الاسترداد ، وذلك حتى لا يُحدّ من التوزيع والانتشار.

المتطلبات المذكورة آنفاً للإشراف والنفوذ النوعي للمحفظة لا يمكن تمرنه في غياب عنصر هام للغاية في فنيات التمويل الأصغر . وهو : نظام لمتابعة الديون مسنود بحوافز للعاملين والعملاء . إن الارتباط الوظيفي لنسق الحافز ، هو أحد أهم الملامح المؤثرة . نظم إدارة المعلومات المحوسبة صفرية السماح (محكمة) يمكن تطبيقها على أربعة مستويات : العميل ، وضابط الائتمان ، والفرع ، ومؤسسة التمويل الأصغر . عناصر النظام الأساسية هي : معلومات آنية ، وتحكم مباشر على كل مستويات البنك ، والإجراء الوظيفي ، وحافز العاملين ، وحافز العملاء . نظم إدارة المعلومات تبرز المشكلات على مستوى ضابط الائتمان والفرع . وتخدم كآلية إنذار مبكر للأداء غير المرضي .

### ج- تفعيل دور البنوك في توفير خدمات التمويل الأصغر

#### ١. دراسة السوق : الطلب على خدمات التمويل الأصغر

من المعروف جداً أن الطلب على منتجات التمويل الأصغر في السودان عال جداً وفي تنام نسبة لتصاعد الفقر في الريف والحضر . وهناك فجوة كبيرة من الطلب والعرض . يمكن تضيق الفجوة بالعمل في الاتجاهين ، أولاً باستهداف طلب العملاء النشطين إقتصادياً ذوي الجدارة الائتمانية ، وبتوسيع جانب العرض للوصول إلى مؤسسات الأعمال المبتدئة والتي في أماكن السكن . بينما تركز استراتيجية التمويل الأصغر على جانب العرض، لكن إتمامه بمجموعة محددة من التدخلات التي تركز على أنواع من الخدمات المالية وغير المالية في جانب الطلب بواسطة الفقراء النشطين إقتصادياً والمنظمين الصغار بالإضافة إلى بؤر اهتمامهم أمر ملح . وهذا يتطلب دراسة مفصلة تركز على الآتي :

#### ● تحديد الأسواق المخدومة مقابل غير المخدومة ومنقوصة الخدمة :

المنهج المتبع بواسطة مؤسسات التمويل الأصغر لتحديد احتياجات العملاء وتصميم طرق الانتشار والمتابعة لا يبد من تحويلها لمواجهة الحقائق على الأرض . حالياً ، الصناديق الاجتماعية توفر خدمات الائتمان الأصغر تستهدف جمهوراً بحسب توجهاتها . الجهود المبذولة بواسطة البنوك لتوفير التمويل الأصغر تعتمد كلياً على مبادرات البنك الفردية ومنظوراته عن القطاع المستهدف . برامجهم للتمويل الأصغر لا تقع تحت سياسة وطنية ، كما وانها لا تستخلص من دراسات السوق . تقييم احتياجات المستهدفين سيسمح لمؤسسات التمويل الأصغر بتصميم طرق الانتشار والمتابعة المفصلة على احتياجات المجموعات المستهدفة المعنية (الخريجين ، والنازحين ، والأسر المنتجة ، وغيرهم) . مؤسسات التمويل الأصغر التابعة للمنظمات غير الحكومية على سبيل المثال ، قد تنحو للتخصص في التعامل بمجموعة من العملاء أو منطقة جغرافية محددة تناسب قدراتها التنظيمية وطريقتها في تقديم الخدمة . بما أن العنصر النسائي يشكل إسهاماً كبيراً في عملاء التمويل لا بد من إعمال حساسية النوع عند تصميم أدوات تحديد الاحتياجات.

#### ● تعريف العملاء المستهدفين ودراسة احتياجاتهم:

غياب تعريف مرض للفقر وطرق تحديد الفقراء (عملاء التمويل الأصغر) قد منع تدفقات الائتمان إلى أفقر الفقراء ، شرائح الجمهور المستبعدة . بالنسبة للمنظمات غير الحكومية ، فإن قرار العمل في موقع أو آخر لا ينبني على الاستهداف والاختراق السوقي العادي . بل ، إن اعتماد مؤسسة التمويل الأصغر على المانحين الخارجيين يملئ عليها العمل في مناطق يختارها المانحون . بالنسبة للبنوك ، ليس هناك تعريف مقبول مشترك للمجموعة المستهدفة للتمويل الأصغر أو مجموعة من خصائص التأهيل الموحدة بين البنوك وحتى بين الفروع . بالرغم من توجيهات البنك المركزي بتخصيص ١٠% على الأقل من محافظ التمويل لتمويل الأسر المنتجة ، والحرفيين وصغار المهنيين ، في الواقع لم تجد هذه التوجيهات النفاذ ، وهي متروكة لاختيارات كل بنك . في غياب الوضوح حول التعريف الدقيق للفقراء هم من ، هناك ميل لاستبعاد الأسواق إقتصادياً ، وتقييد الحصول على الائتمان بناء على التفسير التقليدي

للأسر المنتجة ، وفي النهاية لا يقود إلى السوق المطلوبة ولا استهداف العميل . من الضروري لمؤسسات التمويل الأصغر الاتفاق حول مؤشرات لتحديد الفقراء ، وبخاصة الفقراء أصحاب الأعمال . لا بد من النظر في الفروقات المحلية حول هذه المؤشرات ، كما وأن مؤشرات الريف والحضر قد تختلف .

## ٢. توسيع الانتشار

● استخدام اساليب أقل تكلفة وأكثر ابتكاراً:  
لتيسير تقديم الخدمات للعملاء ، فإنه لا بد من مراجعة المتطلبات للفروع كمعايير الأمن والسلامة ، وساعات العمل ونقل الحسابات اليومية ، أو القيود على الموقع ، على ان ينظر في إمكانية جعلها أكثر مرونة . المرونة تعني توفير الخدمة وزيادة ساعات العمل حسب ما يحتاجه الموقع . على سبيل المثال ، يمكن اعتبار الوحدات المتحركة والتي تعمل جزءاً من الوقت خاصة للمناطق النائية مع معايير أمنية مناسبة. كذلك ، فإن مواصفات مباني الفروع يجب أن تكون وفق حجم العمل والنقود (كالمئانة والسقوف والغرف المحصنة والخزن).

هناك توصيات أخرى تخص التقديم المباشر لخدمة الائتمان وتحريك المدخرات في الحقل من خلال وسائط ، لا بد وأن تسبقه دراسة مفصلة لتأكيد متانة الإجراءات المطلوبة والوضع القانوني.

● خلق روابط بين البنوك ، والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي  
أظهرت التجربة أن هذه الروابط وبخاصة في الريف النائي ، والذي تجد فيه البنوك صعوبة في الوصول للفقراء ، يمكنها أن تمدد تقديم الخدمات المالية بكفاءة من خلال التدخلات المحددة التالية :

- توفير أدوات ائتمان تكميلية لمواجهة الاحتياجات الائتمانية للفقراء وذلك بتجميع الموارد المالية لمؤسسات القطاع المالي الرسمي مع القدرات الأكثر مرونة لنظم الائتمان غير الرسمي ، وحساسيتها لاحتياجات الفقراء ، وقدراتها الكبرى في تحديدهم وتحديد مناطق قوتهم المتميزة.
- تشجيع النشاط المصرفي ، الادخار والائتمان معاً في تحديد وخدمة الشرائح غير المخدومة ومنقوصة الخدمة من الجمهور الذي تجده المؤسسات المالية الرسمية عادة صعب التغطية.

## ● تحليل التكلفة والتسعير

يجب أن يبنى تسعير المنتجات على تكاليف مناسبة يحفز عرض الخدمات. للوصول لهذا ، لا بد من القيام بتحليل دقيق لعناصر وهيكل التكلفة ، بالإضافة لعلاقته بالسعر ، وأخيراً على توازن العرض والطلب . هناك بعض العوامل التي تؤثر على تكلفة وتسعير المنتج هي :

- توسيع عرض الخدمات يتطلب جهود انتشار جبارة ، تشمل الحضور الجغرافي ويعني ضمناً استثمارات مالية رأسمالية بجانب الاستثمارات في عمليات الحقل والإدارة والتي تضاف لتكلفة المنتج النهائي بصورة كبيرة.
- إيجاد قاعدة أوسع من الخدمات يتطلب أيضاً فتح نوافذ تمويل أصغر داخل فروع البنوك القائمة والشبكات ، والاستثمار في تدريب العاملين والتوجه نحو إدارة ذات كفاءة لأعمال التمويل الأصغر . وهذا يتطلب أيضاً تكلفة إضافية.
- تمويل خدمات التمويل الأصغر (من غير ضمان مصاحب) يزيد من تعرض البنك للمخاطر ، وهذا يتطلب في المقابل جزءاً أكبر وبالتالي يحدد تسعيراً مجزياً . هامش الربح لا بد وان يعكس التعرض للمخاطر والتكاليف البديلة ، في حالة وجود بديل استثماري للبنك.
- ترويج منتجات الادخار والتأمين يتطلب جهود انتشار مقدامة لحفز طلب فعال، وهذا يضيف للتكلفة ، وبالتالي لا بد من اعتباره في سياسات التسعير.
- صيغة التمويل بالمشاركة الموصى بها تتطلب إدارة لصيقة بواسطة البنوك والعملاء . وبالنظر الي القدرات الإدارية المتدنية للعملاء المستهدفين ، معظم العبء يقع على

البنوك لتيسير حصول العملاء على خدمات ترقية و تطوير الاعمال وتشمل الخدمات الاستشارية والرقابية (بسر عادل).  
■ التعرض للمخاطر أيضاً مرتبط بتأخير السداد، والديون المشكوك فيها والهالكة ، وشطب الديون الرديئة ، وهذا يعني تكاليف إضافية تشمل العمل الإداري.  
■ وعليه زيادة العرض تدعو للمطالبة بدفع أسعار مكافئة ، وهذا الأمر ممكن فقط اذا كانت البنوك حرة في القرار بشأن مستوى الهامش على المعاملات المالية ، والتي تمكن من إرضاء الطلب على الخدمات وأن يكون أكثر استجابة للعميل. باعتبار أن الطلب على الخدمات غير مرن نظراً للنقص الحاد في تمويل هذا القطاع، فإنه ولمقابلة هذا الطلب ، لابد من رفع الأسعار الي نقطة تحفز فاعلين آخرين لتقديم العرض . من المتوقع أن تقود المنافسة الي أسعار توازنية عند تساوي العرض والطلب . العملية ستستمر حتى يكون هناك مجموعة مستويات أسعار توفر حافز سوقي مناسب.

#### د. تطوير مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية

##### ١. البناء على تجربة البريد السوداني

صندوق توفير البريد السوداني والمنشأ عام ١٩١٣م لديه الأهداف التالية:

- تجميع مدخرات صغيرة وكبيرة.
- تقليل المعاملات النقدية بصورتها القانونية والحفاظ عليها.
- إيجاد وسائل بديلة لتشجيع المواطن للادخار .
- تقليل معدلات التضخم في الاقتصاد.

الأهداف الاستراتيجية تتضمن الآتي:

- المساهمة في تمويل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتسريع العمليات الاستثمارية.
- نشر ثقافة الوعي الادخاري.
- إسناد صغار المستثمرين ذوي الدخل المتدني وتشجيع نشاطهم الادخاري.
- بناء علاقات نموذجية مع المدخرين وجذب أفراد جدد.
- الانتباه للسودانيين العاملين بالخارج ومساعدتهم في استثمار مدخراتهم.

صندوق التوفير استفاد من ضمان الحكومة لادخار العملاء، والإعفاء من الرسوم والضرائب، والتغطية الجغرافية الواسعة مع ساعات العمل المرنة (دوام صباحي ومسائي) ، وسرية الحسابات ، ومن غير حد أدنى لمبلغ التوفير. تجربة صندوق التوفير البريدي السوداني يجب ان تكون موجهاً، ولابد من جهد جاد لاستعادة وضعه كمؤسسة رائدة في تيسير التحويلات النقدية والسلوك الادخاري وبذا يمكن تحقيق انتشار جغرافي واسع لهذه الخدمات في ولايات مختلفة، وفي الريف أيضاً.

##### ٢. الجوانب القانونية

تقديم خدمات التمويل الأصغر لقطاعات ومواقع جغرافية أكثر يوجب توسيع مؤسسات تمويل أصغر غير مصرفية ، وهذا يتطلب تعديلاً في القوانين التي تحكم هذه المؤسسات. المنظمات غير الحكومية تسجل الآن بقانون مفوضية العون الإنساني الذي لا يتيح التعامل في التمويل الأصغر. وبالتالي هذا الوضع القانوني يحد من مقدرتهم على تحريك الادخار وقبول الودائع. بالرغم من أن قانون العون الإنساني صيغ لتنظيم العمل الطوعي للمنظمات غير الحكومية ، لكنه تعرض لانتقاد لعدم استيعابه الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية المتعددة.

إن دخول المنظمات غير الحكومية في عمليات التمويل الأصغر بصورة لاقئة يقتضي مراجعة وتعديل قانون العمل الطوعي . كما وان القوانين المحلية التي تحكم منظمات المجتمع المحلي تحتاج لمراجعة لتعمل هذه المنظمات بصورة مشروعة ومسئولة بالقانون.

قانون التعاون يتيح لأعضاء الجمعيات والاتحادات القيام بأعمال تمويل أصغر كالودائع والمدخرات والائتمان ، أيضاً يمكن مراجعة هذا القانون بغرض إصلاحه وجعله أكثر شمولاً. وفي المقابل فإن المادة (٥١) من قانون بنك السودان المركزي يمنع ممارسة أي عمل مصرفي او جزء منه إلا بموافقة مكتوبة من المحافظ ، ويبدو أن هناك تعارضاً ظاهرياً بينها وبين قانوني التعاون والبريد والاحتجاج بأن قانون بنك السودان يسود فيما يخص أعمال الصيرفة قد لا يكون كافياً، وهذا يحتاج لوضع تدابير وآليات عملية.

## (٥) إنشاء بنية تحتية مساندة

### أ. خلق قاعدة بيانات مساندة

#### ١. المعلومات عن قطاع التمويل الأصغر

إنشاء قاعدة بيانات داخل بنك السودان المركزي متطلب ضروري لمد صناع السياسات بالمعلومات . جمع ونشر بيانات عن أوجه نشاط التمويل الأصغر بواسطة البنوك المرخصة والمنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المحلي والمانحين هو توصية هامة . هذه العملية قد تشمل تطور قطاع التمويل الأصغر على مر الزمن. قاعدة البيانات هذه يمكن إنشاؤها وإدارتها بواسطة إدارة التمويل الأصغر بالبنك المركزي الموصى بها في هذه الاستراتيجية.

أوجه النشاط الأخرى تشمل توفير معلومات اقتصادية لقطاع التمويل الأصغر والتي ربما تغطي بيانات الاقتصاد وأسواق التمويل الريفي، والتمويل غير الرسمي ، وحصول الفقراء على رأس المال، وإجراءات تملك الأرض والرهن واستدعاء الرهن المطالبات الصغيرة.

#### ٢. إنشاء مكتب استعمال ائتماني

أحد التحديات التي تواجه مؤسسات التمويل الأصغر هو نقص المعلومات عن التاريخ الائتماني للعميل. المكتب الموصى به يمكنه توفير معلومات عن أوضاع العملاء فيما يخص سداد التمويل. فإن مؤسسات التمويل الأصغر المتنوعة ستكون قادرة على تقييم مخاطر محافظها بصورة يعتمد عليها أكثر وهذا يقود الى دخول التمويل الأصغر في التيار العام للإقتصاد. لإنشاء هذا المكتب، فعلى البنك المركزي إصدار السياسات والنظم التي تعطي المكتب شرعية ممارسة هذا العمل. على كل حال ، للوصول لهذه النتيجة ، على مقدمي التمويل الأصغر الالتزام المتبادل الصادق بمد المكتب بمعلومات متجددة عن عملائها على أن تظل هذه المعلومات سرية. بالإضافة لذلك ، على العميل السماح للمكتب باستخدام هذه المعلومات في إطار الممارسات القانونية الساندة . مكاتب استعمال ومعلومات تتبع للقطاع الخاص يتم تشجيعها والتي تقوم بجمع وبتث المعلومات الحديثة يمكن المبادرة بدراسة عن آليات الوضع القائم في بث و تبادل المعلومات عن العملاء ، واقتراح التحسينات اللازمة وتطبيق الأسلوب على كل المكاتب . هذه العملية يجب أن تكون تحت مظلة البنك المركزي بالإضافة لذلك، فإن إنشاء مثل هذه المكاتب يتطلب البحث عن تدخلات قانونية ومؤسسية والتي يمكن صياغتها في نداء لوضع "جهاز السجل الائتماني"، وذلك باستخدام التجربة المتراكمة لدي مصلحة الإحصاء المركزي.

### ب-مساندة إنشاء شبكة التمويل الأصغر

#### المناصرة لأجل تغيير السياسات

يمكن لشبكات التمويل الأصغر الإسهام بفاعلية في بناء البنية التحتية اللازمة لتطوير قطاع التمويل الأصغر كما يمكن لهذا الكيان الدفاع عن تعديلات القوانين والتغيرات في السياسات اللازمة لنمو وتطوير القطاع. ولتيسير عملية المناصرة لتغيير السياسات ، هناك حاجة ماسة لتكثيف حملات رفع الوعي لصالح صناعة التمويل الأصغر. بالإضافة لبرامج التدريب التي تركز على قضايا سياسات للرسميين الحكوميين في كل المستويات ، وأيضاً للبنوك، ومؤسسات إعادة التمويل وأخرين . حملات التوعية المكثفة والواسعة لابد من تطويرها وتنفيذها لتغيير نظرة المعنيين عن الجدارة الائتمانية للفقراء ولكي ينساب مفهوم أنه لا تعارض بين تحقيق أرباح وتقديم خدمات للفقراء . ولتوفير خدمات التمويل الأصغر بصورة واسعة في ربوع الوطن ، لابد من تدريب كادر على مستوى السياسات والإدارة والتنفيذ. هؤلاء الأفراد لابد ان يكونوا من كل الولايات لتأكيد بناء قدرات ومهارات محلية، ولتأكيد أن المديرين المتدربين تدريباً عالياً في سياسات وأعمال التمويل الأصغر ولديهم توجهات منحازة للفقراء هم الذين سيقومون بأعباء التمويل الأصغر في وكالات ومؤسسات الولايات.

### ج. إنشاء مؤسسة مظلية

إن إنشاء كيان مركزي او وكالة مظلية مطلوب لتنسيق اعمال التمويل الأصغر بين مختلف مؤسسات التمويل الأصغر والمعنيين الآخرين على المستوى الولاىي والقومي . هذه المؤسسة / الوكالة المظلية يجب ان تكون خارج البنك المركزي لكنها تعمل بالتنسيق تام مع بنك السودان المركزي لتأكيد احتياجات ومصالح البنوك والنظام المصرفي. هذه المنظمة تقوم بتعزيز قيم الشراكة بين مختلف المعنيين. ويشمل هؤلاء بالإضافة الي البنك المركزي الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات، ومنظمات المجتمع المحلي ومجتمع المانحين. هذه الشراكة ستعمل لاستقرار السياسات المناصرة لإصدار تشريعات مساندة. الدور الإسنادي للبنك المركزي والحكومة سيكون ضرورياً لإنجاح تنفيذ موجهات هذه المنظمة اما شكل هذه العلاقة تحديداً يحتاج إلى المزيد من الجهد. إن تجارب بعض الدول كاندونيسيا ونيجيريا وكمبوديا وجنوب إفريقيا والفلبين قد أكدت الدور الاسنادي للدولة ، وكذلك دورها في نشر هذه النماذج. معظم هذه الدول قد استفادت من القوانين الموجودة لتسجيل مثل هذه التنظيمات. ستلعب هذه المؤسسة المظلية دوراً هاماً في التعرض لأفكار وتجارب جديدة ، وتبادل الفرص الذي يساعد مؤسسات التمويل الأصغر للصقل المتواصل لاستراتيجياتها وعملياتها، والحصول على الحلول لمشكلاتها التطبيقية. هذا الوضع يغذي تبادل المعلومات والتجارب ، بالإضافة الي القيام بأعمال مشتركة ذات اهتمام متبادل . بالإضافة لذلك ، فإن هذه المظلة يمكن أن تلعب دوراً هاماً في زيادة الوعي بالتمويل الأصغر، وتدريب ورفع قدرات أعضائها وآخرين من منظمات شبيهة . يمكن ان تجمع إحصاءات ، وتبادر/ تساهم في مسوحات، وبحوث في قطاع التمويل الأصغر في السودان بغرض مد صناعات القرار بمعلومات .

الجوانب الأساسية التي يجب أن تركز عليها المنظمة هي :

- المساعدة في جمع رأس المال والموارد للبناء المؤسسي.
- تطوير استراتيجيات لأفضل الممارسات التي تناسب القطر.
- مناصرة التمويل الأصغر على نطاق القطر وبخاصة مع حكومات الولايات والمركز.
- تيسير اختبار منتجات وخدمات جديدة ، وبخاصة تلك التي تستهدف صغار الزراع، وذوي الدخل المتدني في الريف.
- بناء القدرات ، والتدريب وتنظيم الزيارات لمؤسسات التمويل الأصغر الناجحة داخل وخارج القطر.
- تنظيم ورش عمل فنية في موضوعات التمويل الأصغر الرئيسية .
- دعم بحوث ومعلومات إضافية تصف أوضاع قطاع التمويل الأصغر الآنية.
- دعم شبكات التمويل الأصغر.
- تنسيق تمويل المانحين لتجنب تكرار الجهود وتشويه السوق نتيجة لأولويات المانحين المتعارضة.
- خلق روابط مع وكالات دولية متخصصة كالمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.

### د. إنشاء منظمة تنظيم ذاتي

عند صياغة إطار تنظيمي يحكم عمل بنك التمويل الأصغر ، فإن بنك السودان المركزي يحتاج لتبني تخطيط عملي ضروري لأجل إشراف فعال. والشعار هو "لا تنظم ما لا يمكنك الإشراف عليه". وأهمية هذا الأمر تنبع من حقيقة أنه عند منح ترخيص احترازي لوسيط مالي، بنك ريفي ، او بنك قرية، او تعاون مالي، أو مؤسسة تمويل أصغر ، فإن السلطات تؤكد مسئولية تعهدية. وبهذا العمل فإنهم يتحملون مسئولية حماية ودائع عملاء مؤسسات التمويل الأصغر. وهكذا فعلى بنك السودان المركزي أن يكون واضحاً حول قدرته على ضمان مئاة مثل هذه الوسائط المالية ومن ثم وضع المعايير لمؤسسة مالية لتكون قادرة لجذب وحفظ المدخرات من الجمهور.

التنظيم الاحترازي والرقابة مطلوبان بوضوح للتمويل الأصغر، ولكن لا بد من عمل موازنة عن متى وكيف يستخدم هذه السلطات . عند اتخاذ مثل هذه القرارات لا بد من اعتبار القدرات الإشرافية ، والتكلفة

، وتداعيات التنظيم . إن بنك السودان المركزي هو أنسب سلطة للقيام بالإشراف على النظام الاحترازي لمؤسسات التمويل الأصغر التي تقبل الودائع .

على كل حال ، عندما يكون التنظيم والإشراف لمؤسسات التمويل الأصغر لا ينتج عنه أي خطر نسقي للنظام المالي لصغر حجمها أو لأنها لا تقبل الودائع، أو ما يعرف بالتنظيم غير الإحترازي. والذي يشتمل على قواعد عن عمليات المؤسسة، وتحتوي على تكوين عمليات مؤسسات الإئتمان الأصغر، وحماية المستهلك، ومصادر رأس المال، والقضايا المحاسبية والضريبية، وقضايا متنوعة متقاطعة حول الإنتقال من نوع مؤسسي إلى آخر فإن الإشراف يمكن تفويضه لنسق من التنظيم الذاتي (رقابة إدارية) {أنظر موجبات المجموعة الاستشارية للمساعدة الذاتية عن متى لا تنظم أعمال التمويل الأصغر احترازياً مبنياً على تجارب دول متنوعة} .

الاستراتيجية توصي أن يحدد بنك السودان المركزي مسؤوليته في تسجيل مثل هذه المؤسسات للتمويل الأصغر، وبخاصة إذا لا تقوم بتحريك مدخرات ويجب التأكيد على تسجيل كل مبادرات التمويل الأصغر بغض النظر عن مصدر التمويل والوضع القانوني . منظمة التنظيم الذاتي ليس بالضرورة ان تكون كياناً منفصلاً عن المؤسسة المظلية، لكنها يمكن ان تكون تطوراً تلقائياً لها. الجوانب الأساسية التي يجب أن تركز عليها هذه المظلة تشمل الآتي :

- وضع معايير الصناعة (وتشمل حد أدنى لمستويات الأداء ، ومؤشرات قابلة للقياس)، وتوفير العون الفني الضروري لتطبيق هذه المعايير والمؤشرات يمكن الإستفادة من معايير "تبادل معلومات التمويل الأصغر" (MIX)<sup>(١٥)</sup> وهو من المؤسسات الرائدة في وضع مؤشرات لأوجه النشاط وإعداد تقارير معيارية في اوساط مؤسسات التمويل الأصغر.
- العمل كميتر ومروج لمؤسسة معترف بها عالمياً متخصصة في تقييم وتصنيف مؤسسات التمويل الأصغر بهدف بناء نظم تقارير ذات شفافية مع نشر ثقافة القابلية للمحاسبة.

خلاصة القول ، فإن إنشاء كيان للتنظيم الذاتي يتولى مسؤولية وضع معايير ، وتقاليده، وتعريفات ، وموازن للتصنيف الائتماني (بالتشاور مع بنك السودان المركزي) سيوفر موجبات وإسناد استراتيجي لمؤسسات التمويل الأصغر . وهذا سيمكن صناعة التمويل الأصغر من جذب وزيادة رأس المال والموارد المبنية على الأداء من مجتمع المانحين. يمكن تكليف مؤسسة قائمة أو إنشاء مؤسسة جديدة للقيام بهذا العمل . في كلا الحالتين ، فإن اختيار المؤسسة وأسلوب التطبيق يجب أن يتبع دراسة متقنة للتكاليف والمنافع المترتبة على تفضيل مؤسسة مرشحة على أخرى. الشكل القانوني لمؤسسة التنظيم الذاتي لا بد وأن يكون نتيجة لدراسة مفصلة وعلى ضوء التجارب المقبولة عالمياً. في العادة ، يجب أن تكون هذه المؤسسة جهة مستقلة وتتمتع بثقة ومصداقية مؤسسات التمويل الأصغر التابعة لها. يمكنها أن تكون منظمة غير حكومية ، أو قطاع خاص ، أو مؤسسة شبه حكومية . على أي حال ، وظائف هذه المؤسسة يجب ألا تخلط مع أوجه نشاط تشبه الشبكات كجهود المؤازرة والترويج. بالإضافة لذلك ، فإن قدرة هذه المؤسسة لا بد وأن تقيم بطريقة مناسبة وان تدعم لكي تعمل – في النهاية – كوسيط مالي وتنتفع من العون الفني المقدم بواسطة مبادرات التمويل الأصغر كتلك المرتبطة بصندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

#### ١. وضع مؤشرات / معايير أداء للقطاع

إحدى الوظائف الأساسية للمنظمة المظلية هي بناء البنية التحتية الضرورية لتطوير صناعة التمويل الأصغر. بجمع بيانات التمويل والمحافظة لمؤسسات تمويل أصغر رائدة ، وتنظيم بيانات مجموعات الصنو ، وتقديم تقارير بهذه المعلومات ، فإن المنظمة تخلق البنية التحتية المطلوبة . هذه البنية التحتية ضرورية لإنشاء معايير الأداء التي تحسن الشفافية ونظام التقارير المالي (وذلك بالسماح للممولين والمستثمرين من قياس المخاطرة)، وتعزز أداء مؤسسات التمويل الأصغر. هذه المؤشرات ضرورية في مواجهة ثقافة الإغاة السائدة بين العملاء (وبخاصة وسط النازحين) ، وفق الانضباط المالي، ونقص

التخصص ، وإجراءات مختلفة ومتعارضة متبعة بواسطة المنظمات غير الحكومية – أحياناً – ، كل هذه قد أضعفت الأداء المالي لمؤسسات التمويل الأصغر /المنظمات غير الحكومية. مفهومات مؤشرات قياس مؤسسات التمويل الأصغر ، مثل الاستدامة العملية ، والاستدامة المالية ، والمحفظة المعرضة للخطر ، وتكلفة المنتج ، يجب ان ترقى وتطور بواسطة المنظمة. هذه المؤشرات تمكن مديري مؤسسات التمويل الأصغر من مقارنة الأداء مع نظرائهم على المستوى القومي والإقليمي. أيضاً يمكن للمنظمة المساعدة في ربط مؤسسات التمويل الأصغر بمصادر التمويل من خلال وكالات التمويل مثل الميكرو ريت (Micro Rate).

## ٢. الربط مع وكالات التصنيف الدولية

يجب على بنك السودان المركزي والمنظمة المظلية / منظمة التنظيم الذاتي الرواج لاستخدام وكالات التصنيف المعترف بها دولياً بهدف تحسين جودة وإتاحة المعلومات عن مخاطر اداء مؤسسات التمويل الأصغر .

يجب أن يهدف للآتي (١) تشجيع مؤسسات التمويل الأصغر لطلب تقييم خارجي للأداء المالي (٢) بناء عرض خدمات تصنيف وتقييم ذات جدارة محلياً. يجب على البنك المركزي والمنظمة المظلية / منظمة التنظيم الذاتي بناء قاعدة بيانات يعول عليها عن مختلف مؤسسات التمويل الأصغر في السودان تعمل كمرجعية للمانحين والمستثمرين ، ومشرفي البنوك ، ومؤسسات التمويل الاصغر نفسها.

## ٥. بناء قدرات مؤسسات التمويل الأصغر

ضعف التعرف على تجارب التمويل الأصغر الدولية الناجحة إضافة الي ضعف التدريب في إدارة وتقديم التمويل الأصغر يحُد من قدرة مقدمي الخدمة من إدارة وعمل برامج توفر خدمات تمويل أصغر للفقراء بفاعلية وكفاءة. إن تدريب وخبرات موظفي البنوك التجارية ، كما هو سائد الآن ، غير مناسب لخدمة العملاء الفقراء ، ومعظم البنوك تتردد في التعامل مع الفقراء كنشاط ربحي كبير. في حالة مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية فإن تقديم الخدمة على اساس سوقي ذي كفاءة يتأثر عكسياً بثقافة المنح الطاغية وميول كثير من برامج التمويل الأصغر لمنح هبات، وقروض غير ربحية ، وانتمان مدعوم. موظفو مؤسسات التمويل الأصغر ، عموماً، تنقصهم المهارات المتخصصة والتدريب المناسب في الائتمان، وإدارة الأعمال الصغيرة ، والتمويل الأصغر بصفة خاصة، خصوصاً ، هناك معرفة محدودة جداً في تحريك المدخرات او تضمين الائتمان الاستهلاكي في الحزمة .

هذا يشير بوضوح الي أن تحسين كفاءة مؤسسات التمويل الأصغر ببناء قدرات إدارية ومالية معاً يعتبر عموداً أساسياً يجب أن تركز عليه الاستراتيجية. بناء القدرات المالية مطلوب لتحسين موقف مؤسسة التمويل الأصغر في جذب أموال متزايدة لمنح التمويل ، وزيادة عدد التمويلات وقاعدة العملاء والادخار، وغيره . بناء القدرات الإدارية ، من جهة أخرى ، يركز أساساً على الموارد المؤسسية والبشرية لمؤسسات التمويل الأصغر ، بمعنى خلق شبكات والشراكة في التدريب ، وتطوير المهارات ، ونظم إدارة المعلومات وغيرها.

توصي الاستراتيجية بتدريب المديرين والمهنيين وموظفي التمويل الأصغر في حقول تصميم المنتج ، وإجراءات الائتمان وتحفيز العميل والضمانات المرنة والتقييم والمتابعة . جهود بناء القدرات يجب أن توجه اهتماماً خاصاً للبنوك في القطاع المالي الرسمي علماً بنقص معلوماتهم عن أفضل ممارسات التمويل الأصغر. موظفو الصناديق الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية ومشروعات التنمية الريفية المصحوبة بمكون التمويل الأصغر يجب منحهم فرصة لتدريب كهذا خاصة في ميادين ممارسات الائتمان المبنية على السوق.

الانضباط المالي المصحوب بسداد ديون كامل، هو شرط مسبق لاستدامة التمويل الأصغر ويساهم في تخفيف الفقر على المدى الطويل. لمواجهة احتياجات طالبي ائتمان مستقبلي ، يجب إزالة أسلوب العمل



الخيري والاعتماد على المانح من برامج التمويل الأصغر . الهدف النهائي من جهود بناء القدرات هو تحسين جودة محافظ الائتمان وبرامج التمويل الأصغر التي تعمل بأسلوب مستدام. التدريب وبناء القدرات يجب أيضاً أن يشجعاً اتباع أفضل الممارسات الدولية عند تصميم وتطوير برامج جديدة تخدم النساء و فقراء الريف الآخرين . في هذا المنحى ، لابد من عملية متدرجة لإطلاع مؤسسات التمويل الأصغر الناشطة في الحقل على أفضل الممارسات في الدول المجاورة .

على كل حال ، بناء القدرات يجب أخذه في إطار مفهوم أوسع يشمل المناصرة وخلق شبكات تساهم في رفع الوعي للدور الذي يجب ان يلعبه التمويل الأصغر في تخفيف الفقر والتنمية الاقتصادية بصفة عامة ولأجل استيعاب المجتمع المدني الأكبر.

وعليه ، بناء القدرات يجب أن يشمل التدريب والتعليم ، وتوثيق أفضل الممارسات والأفكار بالإضافة للاستيراتيجيات والأدوات . جهود كهذه بالضرورة يجب أن ترمي الي تدريب المدربين لأجل توسيع تمرين بناء القدرات . ورش العمل والسمنارات بالإضافة الي وسائل الإعلام يجب أن توظف لخلق الوعي المطلوب ليكون التمويل الأصغر مناسباً و قابلاً للتطبيق والحياة والنمو.

### ١. المعهد العالي للدراسات المصرفية و المالية

محافظ البنك المركزي يرأس مجلس أمناء المعهد ، وعليه ، فإن من صلاحية البنك المركزي توجيه المعهد بتقديم – على الأقل – مادة دراسية أساسية واحدة في التمويل الأصغر لكل الطلاب الذين يتخرجون من المعهد . على المعهد أيضاً دراسة فجوات القدرة في موظفي البنوك لإدارة عمليات الائتمان الأصغر والادخار الأصغر ، في هذا الإطار ، ستستفيد البنوك من التجربة الواسعة للتعاونيات في الجوانب التنظيمية والإدارية والتدريبية.

لتوفير بناء قدرات فعال لمؤسسات التمويل الأصغر ، لابد من تحديد وبناء قدرات كادر مؤهل محتمل لتوفير العون الفني والتدريب ، وإخضاعهم لبرامج تدريب مدربين . المعهد والبنك المركزي يمكنهما التعاون في تقديم التدريب لموظفي الخدمات المالية . على الوكالة / المؤسسة المختارة لتنسيق عمل التمويل الأصغر والتدريب تنقيح وتحديد قدراتها التدريبية لمواجهة احتياجات التمويل الأصغر الخاصة مبنياً علي نتائج تمرين وتحديد احتياجات تدريبية محددة . المحتوى يجب أن يغطي جوانب التمويل الأصغر المتنوعة ويشمل بعد الفقر ، وتفهم العميل ، وتقليل تكلفة المعاملات عن طريق التحريك الاجتماعي، وأساليب تصنيف العمل الائتماني، ومنتجات مالية مختلفة، والسداد ، وآليات المتابعة ، والمراجعة.

### ٢. المعاهد المحلية والقطاع الخاص

هناك عدد كبير من المعاهد الأكاديمية والتدريبية بالإضافة للمعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية ، هي : مركز تطوير الإدارة ، مركز التدريب التعاوني، كلية إدارة الأعمال – جامعة الخرطوم ، المعهد العالي لدراسات الزكاة ، والكليات ذات الصلة في جامعات الولايات كلها وسائط مناسبة لتوفير التعليم والتدريب في التمويل الأصغر والقضايا ذات الصلة . إنه من الرشد أن يسري التمويل الأصغر في مناهج التدريب والدراسة لتحقيق رضا المتطلبات التدريبية للقطاع ومؤسسات التمويل الأصغر . والمؤسسة الداعمة على مستوى البنية التحتية يجب ان تقوم بدعم عملية أن يكون التمويل الأصغر اتجاهماً سائداً.

الفاعلون الأساسيون في توفير بناء القدرات هم شبكات التمويل الأصغر ومراكز الموارد، و معاهد البحوث والتدريب ، والجامعات ، والمنظمات غير الحكومية وشبكاتهما. معهد دراسات الزكاة علي سبيل المثال يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في زيادة الوعي والمعرفة بمكونات التمويل الأصغر باعتباره مكوناً متمماً للزكاة. لابد من إيلاء اهتمام أكبر لتطوير دراسات تعزز صناعة التمويل الأصغر وإضافة مناهج دراسية مناسبة. بذلك سيكون معهد الزكاة قادراً على تخريج جيل يتمتع بوعي مناسب ومعرفة مقبولة للتمويل الأصغر الزكوي.

### ٣. تمويل جهود بناء القدرات

فى معظم الحالات قامت الوكالات المانحة (وهذه الوكالات تشمل البنك الدولى وإيفاد والمنظمات العربية والإسلامية المانحة) فى دول ذات سجل جيد فى أداء التمويل الأصغر يلعب دور ذرائعى فى مساعدة مؤسسات التمويل الأصغر الناشئة والواعدة لكى تكون قادرة على عمليات تمويل أصغر مربحة وناجحة، وبذا تستثير مؤسسات التمويل الرسمية لتدخل القطاع . يجب على الوكالات الدولية توجيه مساعداتها لتمويل تكاليف بناء القدرات لعمليات التمويل الأصغر الموجه جدياً للفقراء . بنك السودان المركزى يجب - أيضاً - أن يساعد فى تمويل جهود بناء القدرات هذه لتدعيم ميزانية التمويل فور إنشاء آلية تخفيف الفقر . موظفو التأمين فى هذه المرحلة فى حاجة لمادة أساسية قصيرة . المواد المبنية على دراسة الحاجة يمكن تطويرها لاحقاً، بحسب الحاجة المتجددة.

## (٦) خلاصة

عند إعداد استراتيجية لتوسيع قطاع التمويل الأصغر في السودان ، فقد بذل جهد كبير لاستيعاب غالبية المعنيين في العملية الاستشارية في السيرورة . بالإضافة لموظفي بنك السودان المركزي والرسميين الحكوميين من الوزارات وثيقة الصلة، فقد ساهم موظفو البنوك وممارسو التمويل الأصغر الآخرون بما في ذلك المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي في العملية الاستشارية. ونجح هذا في خلق التملك والإقبال على الاستراتيجية بحيث أن التنسيق بين المؤسسات ذات الصلة والصناديق الاجتماعية ومشروعات التنمية الريفية قد تعزز منذ البداية.

الاستراتيجية المقدمة هنا تهدف إلى إعطاء تغطية شاملة لكل المناحي المطلوبة لزيادة عمق وسعة انتشار الوسائط المالية ، بالإضافة لتنوع منتجاتها لتكون أكثر استجابة لاحتياجات الفقراء النشطين اقتصادياً وللنساء . على كل حال ، يجب التأكيد هنا بان قطاع التمويل الأصغر أحد ادوات محاربة الفقر . وعليه ، فنجاح التمويل الأصغر يعتمد كثيراً علي اندماجه داخل استراتيجية كلية للتخفيف والإزالة النهائية للفقر بالبلاد. لا بد من إسنادها بسياسات كلية تركز على خلق بيئة تمكين ومناخ عمل واعد تغذي فرص استثمار أصحاب الأعمال الصغيرة ومتناهية الصغر وصغار الزراع.

الحكومة الاتحادية و الني يجب ان تعنى بتخفيف الفقر قد أطلقت مبادرات متنوعة ، وإن كانت محدودة لتشجيع تمويل الفقراء النشطين اقتصادياً. ولكن يبقى هناك فعل الكثير لتأكيد أن بيئة التشريع والسياسات تشجع تطوير الأعمال الصغيرة والوصول للتمويل المطلوب . من جهة أخرى ، لا بد من تنزيل سياسات الحكومة لأصغر وحدة إدارية وترجمتها لأفعال تحس على الأرض.

بدا، فإن الاستراتيجية قد حددت أساليب عمل وبتبنيها تقطع شوطاً طويلاً في زيادة إيصال خدمات مالية مدفوعة بالطلب و متنوعة للفقراء النشطين اقتصادياً. تتصف المكونات الأساسية لخطة عمل تطوير صناعة التمويل الأصغر بالآتي:-

- البناء على النظام الموجود أولاً وتطوير نظام مالي يتم إصلاحه ليتوافق مع احتياجات الفقراء ببنية تحتية صلبة ، ووسائط مالية كفاءة والتي تمتلك الانتشار المطلوب لمقابلة احتياجات الفقراء المالية.
- خلق إطار تنظيمي وتشريعي مثالي يعزز أداء صناعة التمويل الأصغر.
- اتباع آليات تدعيم الشفافية في أوساط مؤسسات التمويل الأصغر.
- تطبيق "أفضل الممارسات" ووضع معايير أداء متميزة للقطاع.
- خلق شبكة معلومات كفاءة والتي تشمل الوصول الي معلومات سوق حديثة يعتمد عليها عن الاحتياجات المالية للفقراء ومؤسسات الأعمال الصغيرة، المتوازنة جغرافياً ونوعاً (جندر).
- زيادة التنسيق وسط المعنيين بما في ذلك مؤسسات التمويل الأصغر، والحكومة ، والمنظمات غير الحكومية ، والممارسين والمانحين وغيرهم.
- بالإضافة لذلك فإن الاستراتيجية مصحوبة بخطة عمل تحدد المسؤوليات الموكولة للمعنيين وثيقي الصلة إضافة الي مستويات الأولوية لكل نشاط مصنفة الي أجل قصير ومتوسط وطويل. هي خطوات تتبع ليس فقط بواسطة بنك السودان المركزي كقائد ومنظم للوسائط المالية الرسمية ، ولكن أيضاً بواسطة معنيين وثيقي الصلة من جهات حكومية . دور مجتمع المانحين هو إسناد الاستراتيجية بمعنى تقديم العون المالي والفني . والالتزام على كل المستويات هو حجر الزاوية لنجاح الاستراتيجية.

خلاصة ، باتباع هذه الاستراتيجية، فإن قطاع التمويل الأصغر في السودان سيشهد ذروة حركة عملاقة تجاه إنشاء قاعدة لنمو متين للصناعة. الجانب الإيجابي من العملية أن هذه الاستراتيجية وخطة العمل المصاحبة قد أعدتا بمبادرة البنك المركزي كاشفة عزمه والتزامه لإدماج وتوسيع الخدمات المالية للفقراء. بينما يجب على بنك السودان المركزي الاستمرار في قيادة وتنسيق تنفيذ الاستراتيجية، عليه الاستمرار في هذه العملية بذات أسلوب المشاركة لتأكيد مشاركة كل المعنيين في تحريك العملية قدماً.

## (٧) خطة العمل

خطة العمل المقترحة هي وثيقة موجّهات توضح التدخّلات الأساسية التي تم الاتفاق عليها خلال العملية الاستشارية والخطوات المطلوبة لتحقيقها. الكيان الأولي هو المؤسسة التي تتحمل المسؤولية الأساسية في التنفيذ، والكيان الثانوي هو الكيان الداعم. الفترة الزمنية لتنفيذ خطة العمل هي خمس سنوات: الفترة الزمنية لكل نشاط قدرت بان تكون قصيرة الأجل (ق) (سنة واحدة) أو متوسطة الأجل (م) (٢ - ٣ سنوات) أو طويلة الأجل (ط) (٤ - ٥ سنوات) , ترتيب أولوية التنفيذ هو عال (١) ومتوسط (٢) ومنخفض (٣) كما تم الاتفاق عليه أثناء العملية الاستشارية لإعداد الرؤية.

## خلق إطار سياسات وتشريعات مساندة

المدى الزمني	الأولوية	الكيان المسنول الثانوي	الكيان المسنول الاولي	أوجه النشاط	التدخل
ق	١	الوزارات المعنية	حكومة الوحدة الوطنية و بنك السودان المركزي	١. الاعتماد الرسمي لرؤية التمويل الأصغر بواسطة حكومة السودان . ٢. تقدير أثر سياسات بنك السودان المركزي وقوانين الصيرفة :	١. مراجعة قوانين الصيرفة وسياسات بنك السودان المركزي
ق		البنوك	بنك السودان المركزي	* تقييم سياسات الائتمان الحالية.	
م		البنوك	بنك السودان المركزي	* تقييم سياسات التمويل الأصغر الموجهة كنسبة من محفظة البنك	
ق		وزارة المالية والاقتصاد الوطني/البنوك	بنك السودان المركزي	٣. إعادة هيكلة البنوك لتكون أكثر فاعلية للتمويل الأصغر:	
م.ط		البنوك	بنك السودان المركزي	*تقييم تجربة البنوك المتخصصة العاملة	
م.ط		المانحون	بنك السودان المركزي	* إدخال إصلاحات قانونية وإجرائية بحسب الحاجة	
ق		البنوك	بنك السودان المركزي	* تقييم الحاجة لإنشاء بنك جديد للفقراء	
ق	١	البنوك	بنك السودان المركزي	٤. مراجعة متطلبات ترخيص بنوك تمويل أصغر جديدة و تكييف البنوك القائمة(متطلبات رأس المال ، ملاءمة رأس المال، حدود الديون غير المضمون ومخصصات الديون) بما يتواءم مع رؤية التمويل الأصغر ، بالإضافة الي المتطلبات الدولية (بازل)	
ق		البنوك	بنك السودان المركزي	٥. تنفيذ إجراءات الانتماء الحالية للبنوك المنهكة في توفير التمويل الأصغر (التقليدية و الإسلامية)	
ق	١			٦. تيسير التمويل البنكي بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية (المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المحلي،	

**رؤية تطوير وتنمية قطاع التمويل الأصغر في السودان**

ق	١	البنوك/مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية	بنك السودان المركزي	ومجموعات المساعدة الذاتية): * دراسة التجربة الدولية/ نماذج التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر * إعداد وجهات واضحة لربط البنوك مع مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية في ضوء التشريعات القائمة.
م	١	البنوك/مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية	بنك السودان المركزي	* تبني مشروع ربط نموذجي من خلاله تقدم البنوك التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية.
ق-م	٢	هيئة الرقابة الشرعية/ المعهد العالي للعلوم المصرفية والمالية	بنك السودان المركزي	١. اختبار ادخال خدمات تمويل أصغر تتماشى مع أحكام الشريعة الإسلامية . ٢. اختبار مشروعات "ادخار استثمار " للادخار الأصغر
ق-م	١	هيئة الرقابة الشرعية	بنك السودان المركزي	١. ادخال آليات ضمانات غير تقليدية: * دراسة خيارات لآليات ضمان مصاحب غير تقليدية * تصميم واختبار آليات الضمانات المصاحبة غير التقليدية المناسبة * تنقيح السياسات المؤثرة في تطبيق الضمانات المصاحبة الجديدة
ط-م	٢	البنوك/مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية وزارة المالية والاقتصاد الوطني	مفوضية الأراضي	٢. استعمال الأراضي غير المسجلة كضمان مصاحب: * تنقيح قانون الأراضي وتوفير شهادات بحث موثوق بها لاستخدامات الأرض وإدراك الحقوق المشاعة للرعاة وصغار الزراع. * مراجعة تسجيلات الأراضي المحلية ونظم وتكاليف الرهن. * تطوير استراتيجيات استخدام الأرض و ادارة مخاطر لا ثقة

رؤية تطوير وتنمية قطاع التمويل الأصغر في السودان

ق	١	البنوك/مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية / وزارة المالية والاقتصاد الوطني/المانحون	بنك السودان المركزي	٣. دراسة مشروعات ضمانات مختلفة وتطبيق انسبها للنظام المالي في السودان(التقليدي والإسلامي)	
ق	٢-١	هيئة الرقابة الشرعية /مؤسسات التمويل الأصغر	المعهد العالي لدراسات الزكاة/ ووزارة الرعاية الاجتماعية	٤. دراسة إمكانية استخدام موارد الزكاة والشراكة مع مؤسسات التمويل الأصغر ومنظمات المساعدة الذاتية كرافعة لموارد التمانية (ضمان اتمان مثلا)	
ق-م	٢-١	البنوك/مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية /شركات تأمين القطاع الخاص/الزكاة/المانحون	وزارة المالية والاقتصاد الوطني / مؤسسات التمويل الأصغر	٥. ترقية وروج التأمين الأصغر كآلية وقاية للتمويل الأصغر الخاص * إنشاء صناديق للتأمين الأصغر وبدعم من شركات القطاع * تصميم منتجات تأمين أصغر مبدعة وبمخاطرة متدنية	
ق	١		بنك السودان المركزي	١. اختبار الوضع القائم في بنك السودان المركزي إزاء التمويل الأصغر	٥. انشاء ادارة متخصصة للتمويل الأصغر في بنك السودان المركزي
ق	١		بنك السودان المركزي	٢. إنشاء إدارة عامة متخصصة بالبنك المركزي	
ق	١	المعهد العالي للعلوم المصرفية		٣. تدريب مكثف للموظفين في تنظيم وتيسير التمويل الأصغر	

## تعزيز دور ودعم نمو مؤسسات التمويل الأصغر

المسدى الزمي	الأولوية	الكيان المسئول الثانوي	الكيان المسئول الاولي	التدخل
ق	١	مقدمو الخدمات الفنية من القطاع الخاص مؤسسات التمويل الأصغر	وزارة المالية والاقتصاد الوطني/المانحون/بنك السودان المركزي	١/ تنمية مؤسسات تمويل اصغر مستدامة ٢/ توفير بناء قدرات لإدارات مؤسسات التمويل للعمل بفاعلية وكفاية ٣/ تحديد مؤشرات أداء أساسية لقياس أداء مؤسسات التمويل الأصغر المتصل بالانتشار أو جودة المحفظة والاداء المالي ٤/ إيجاد نظم إدارة معلومات محوسبة / نظم متابعة الديون لمؤسسات التمويل الأصغر
ق	١	البنوك/مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية/المانحون/القطاع الخاص	بنك السودان المركزي/وزارة الرعاية الاجتماعية	١. دراسة طلب السوق لخدمات التمويل الأصغر * رسم الأسواق المخدومة مقابل غير المخدومة و ناقصة الخدمة تعريف العملاء / المجموعات المستهدفة وتحديد احتياجاتهم
ق/م	١			٢. توسيع الانتشار للعملاء / المجموعات المستهدفة * استخدام آليات تقديم مبدعة وأكثر كفاية * خلق روابط بين البنوك والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي * تنفيذ استراتيجيات التكاليف والتسعير في البنوك
ق	١	وزارة المالية والاقتصاد الوطني/المانحون	وزارة المالية والاقتصاد الوطني/البريد السوداني	١. الاستفادة و البناء علي تجربة توفير البريد السوداني السابقة لاستعادة تراثه كمؤسسة رائدة في تيسير التمويلات النقدية والادخار الأصغر ٢. تنفيذ قانون العون الإنساني والمادة(٥١) من قانون بنك السودان المركزي لتمكين المنظمات غير الحكومية لتعمل كمؤسسات تمويل اصغر مشروعة
		وزارة المالية والاقتصاد	السلطات التشريعية/بنك	ج/ تطوير مؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية



**رؤية تطوير و تنمية قطاع التمويل الاصغر في السودان**

			السودان المركزي	
		الوطني/مؤسسات التمويل الأصغر/المنظمات غير الحكومية		
				٣. تنفيذ قانون التعاونيات لتمكينها من العمل في مجال التمويل الاصغر

إنشاء بنية تحتية سائدة

المدى الزمني	الأولوية	الكيان المسنول الثاني	الكيان المسنول	الكيان المسنول الأولي	أوجه النشاط	التدخل
ق	١	مؤسسات التمويل الأصغر/مراكز البحوث/المانحون	بنك السودان المركزي/مؤسسات التمويل الأصغر/المانحون	بنك السودان المركزي	١. إيجاد قاعدة بيانات عن قطاع التمويل الأصغر داخل بنك السودان المركزي (وتشمل معلومات ذات صلة بالطلب والعرض) ٢. إنشاء مكتب للاستعلام الانتمائي	قاعدة معلوماتية مساندة
ق/م	١	بنك السودان المركزي/مؤسسات التمويل الأصغر/المانحون	مؤسسات التمويل الأصغر/المراهنون الحكوميون/المانحون	القطاع الخاص	١. تفعيل دور شبكة منظمات التمويل الأصغر القائمة و إنشاء شبكات جديدة لتتاصر الحاجة لتغيير السياسات	ب/ المناصرة ل تغيير السياسات
ق	١	مؤسسات التمويل الأصغر/المانحون	مؤسسات التمويل الأصغر/المانحون	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	١. دراسة النماذج الدولية للمؤسسات المطلوبة	ج/ تنسيق أوجه نشاط التمويل الأصغر
م	١	مؤسسات التمويل الأصغر/المانحون	بنك السودان المركزي	بنك السودان المركزي	٢. إنشاء مؤسسة مظلية ذات منظور وتوجه خدمة واضح	
ق	١	بنك السودان المركزي/المانحون/مؤسسات التمويل الأصغر	بنك السودان المركزي/المانحون/مؤسسات التمويل الأصغر	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	١. دراسة المتطلبات القانونية لمنظمة تنظيم ذاتي	د. وضع معايير أداء
م	١	بنك السودان المركزي/المانحون/مؤسسات التمويل الأصغر	مؤسسات التمويل الأصغر	مؤسسات التمويل الأصغر	٢. إنشاء منظمة تنظيم ذاتي	
م	١	مؤسسات التمويل الأصغر/بنك السودان المركزي/المانحون	مؤسسات التمويل الأصغر/بنك السودان المركزي	منظمة التنظيم الذاتي	٣. وضع معايير أداء القطاع	

**رؤية تطوير و تنمية قطاع التمويل الاصغر في السودان**

م	١	المانحون/مؤسسات التمويل الأصغر	منظمة التنظيم الذاتي	٤. خلق روابط مع وكالات التصنيف الدولية	هـ/ توفير برامج بناء القدرات لمؤسسات التمويل الأصغر
م	١	المانحون/وزارة المالية والاقتصاد الوطني	معهد المصارف	١. تصميم برامج تدريب متخصصة للتمويل الأصغر في البنوك	
م	١	المنظمة المظلية/بنك السودان المركزي	القطاع الخاص	٢. تصميم برامج تدريب لمؤسسات التمويل الأصغر غير المصرفية	
ق	١	مؤسسات التمويل الأصغر	وزارة المالية والاقتصاد الوطني	٣. تصميم كورسات حملات رفع الوعي والتدريب توجّه لصناع السياسات والمراهنين الحكوميين	

## المراجع

- Abdel-Khalek, Goada. *Synthesis Report on Macro-polices for Poverty Reduction: The case of Sudan*, April ٢٠٠٥
- Abukasawi and Rajivan., *Micro Finance Policy for Sudan, for UNDP/UNHABITAT*, UPAP Project, November ٢٠٠٢
- ADB Annual Report. *Special Theme: The Changing Face of The Microfinance Industry: Building Financial Systems for the Poor*. ٢٠٠٤
- Al Amin, Khalid. *Marketing, Investment and Finance, Formulation Report*; Working Paper ٥: Western Sudan Resource Management Program, IFAD, Rome. ٢٠٠٤
- Al Amin, Khalid. *Towards Micro-Finance policy*, UNDP Sudan. ٢٠٠٢
- 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 ٢٠٠٢
- CGAP. *Apex Institutions in Microfinance*. Occasional Paper
- Asian Development Bank. *Microfinance Development Strategy*. ٢٠٠١
- Bank Rakyat Indonesia. *Introducing the Badan Kredit Desa Systems; Indonesia's Original Micro Finance Institution*. ٢٠٠١
- Basix, Papers and Publications. *Case Studies on Select Microfinance Institutions in India*, Baxis Publications. ٢٠٠٠
- Belal, Abdelrahim. *Small Enterprise Development, in Social Issues and Civil Society in the Sudan (Arabic)*, Khartoum ٢٠٠٥
- Brown Warren. *Providing Insurance to Low Income Households*, Part ١: Primer on Insurance Principles and Products, Calmedow, Nov. ١٩٩٩.
- Butheford, Sturat. *The Poor and Their Money*, Institute for Development and Management, University of Manchester, January ١٩٩٩
- Central Bank of Nigeria. *Microfinance Policy, regulatory and Supervisory Framework for Nigeria*. Abuja. ٢٠٠٥
- CGAP. *Access for All, Building Inclusive Financial System*, ٢٠٠٦

CGAP. *Managing Risks and Designing Products for Agricultural Microfinance; Features of an Emerging Model*. Occasional Paper No.11. August ٢٠٠٠

CGAP. *Protecting Microfinance Borrowers*, Focus Note No.٢٧, May ٢٠٠٥

CGAP. Regulation and Supervision of Microfinance.

Chakraborti, Rajah. *The Indian Microfinance Experience Accomplishments and Challenges*, ٢٠٠٠

Conroy, John. *People's Republic of China* ,ADB. ٢٠٠٠

Council of Microfinance Equity Fund, *The Practice of Operate Governance in Shareholder-Owned Microfinance Institute*, May ٢٠٠٥

Dichter, Tom. *Non-governmental Organization ( NGO ) in Microfinance , Past , Present and Future* . Essay. Case Studies in Microfinance May ١٩٩٩

Garsen, Jose. *Microfinance and Anti-poverty Strategies: A Donor Perspective*. UNCDF, ٢٠٠٠

Gibbons, David. *Targeting the Poorest and Covering Costs: Discussion Forum*. Micro credit Summit Campaigns

Graber, Kenneth. *Security Issues for Microfinance Following Conflict*, ١٩٩٦.

GTZ, Microfinance Associations. *The Case of Microenterprise Alliance (MEA)*, South Africa, Eschborn ٢٠٠٢.

Human Resources Aspects of Small Business and Enterprise Development. *Journal of Business and Enterprise Development*, Volume ٩-number ٣, Bradford, ٢٠٠٢

IFAD. *Decision Tools for Rural Finance*, March ٢٠٠٣

IFAD/GOS. *Final Evaluation Report: Ennhud Cooperative Credit Project [ENCCP]*. November ١٩٩٨.

International Discussion Forum. *Micro-Insurance, Proceedings*. Dhaka, Bangladesh, Feb ٢٠٠٠

Institut Fur Internationale Zusammenarbeit des Deutschen Volkshochul – Verbandes. *Adult Education and Development*, Bonn ١٩٩٤

ITC, ILO. *Poverty Reduction through Micro-Finance Service, and Community- Based Health. Micro-Insurance Schemes, Sudan, Project Proposal*. Feb. ٢٠٠٣

JAM, SUDAN. *Framework for Sustained Peace, Development and Poverty Eradication*. Synthesis Report vol. I, March ٢٠٠٥

Ledgerwood, Joanna. Sustainable Banking with the Poor-Microfinance Handout- An Institutional and Financial Perspective. World Bank. ١٩٩٩

Mc Guire, Paul & John, Conrey. *The Role of Central Banks in Microfinance in Asia and the Pacific*. Asian Development Banks. ٢٠٠٠

Morduch, Jonathan. ***Does Microfinance Really Help the Poor? New Evidence from Flagship Programs in Bangladesh***, Harvard University, June ٢٧, ١٩٩٨

Mosley, Paul. *Microfinance Linkages in Financial Markets: The Impact of Financial Liberalization on Access to Rural Credit in Four African Countries*. ٢٠٠٠

National Bank for Agriculture and Rural Development, India, *A Handbook on Forming Self-help Groups (SHGs)*

Peck, Robert. *Building Financial System That Work for the Poor*. Switzerland. ٢٠٠٣

Reserve Bank of India. *Regulation and Supervision of MFIS*

Schilling, H. R., Schweissshelm E. ***Manual on Project Finance, Handbook for the Application of Financial Instruments in Economic Development Projects of the Friedrich Ebert Stiftung***, Bonn ١٩٩١

Sinha, Sanjay. *The Role Central Banks in Microfinance*. Bangladesh ADB, ٢٠٠٠

Sinha, Sanjay (And Otehrs). Regulatory Environment and its implication for Choice of Legal form by Microfinance Institutions in India. India. ٢٠٠٢

Srinivas, Hari. *Donor Guide Lines for Microfinance International Best Practice*. Donors' Working Group on Financial Sector Development. ٢٠٠٠

Srinivas, Hari. *Incorporating an MFI, Financial Regulation and its Significance for Microfinance*. ٢٠٠٠

*S-U Management Services Sums*. [www.sums.co.za](http://www.sums.co.za)

The Microfinance Conference India, Report, ١٢-١٤ April ٢٠٠٥

The World Bank Group Africa Strategy for Development of Micro. *SME and Rural Finance, Findings, Africa Region*. Number ١٠٦, March ١٩٩٥

UNCDE Working Paper on Microfinance, Feb ١٩٩٩

UNDP. *Final Evaluation Report for area Development/ Rehabilitation Schemes*, February ٢٠٠٢.

Van, Hennie (And Others). *A Framework for Regulatory Microfinance Institutions*. World Bank. ١٩٩٨

Warren, Brown & Churchill Craig. *Providing Insurance to Low-Income Households Micro Enterprise Best Practices Project*. USAID. November ١٩٩٩

Women's World Banking. *Policies, Regulations and Systems that Promote Sustainable Financial Services to the Poor and Poorest*, ٢٠٠٠.

- البنك المركزى المصرى بالتعاون مع المعهد المصرفى. *الاستراتيجية القومية للتمويل المتناهى الصغر*. جمهورية مصر العربية. ٢٠٠٥
- جوديث براندسما واخرون. *التمويل الاصغر فى البلدان العربية*. صندوق الامم المتحدة لتنمية راس المال. ٢٠٠٤
- جيرالد جرينبرج واخرون. *ادارة السلوك فى المنظمات*. دار المريخ للنشر. الرياض ٢٠٠٤
- د. عبد الرحمن حسن صبرى. *تطوير البنية المالية التحتية فى الوطن العربى*. الناشر منتدى الفكر العربى. الطبعة الاولى. عمان. ١٩٩٩
- سياسات بنك السودان المركزى لعام ٢٠٠٦
- قاسم مصطفى واخرون. *تجربة الادخار البريدى السودانى*. الهيئة العامة للبريد والبرق ١٩٨٩
- قانون بنك السودان لسنة ٢٠٠٢ تعديل ٢٠٠٥
- قانون تنظيم العمل المصرفى ٢٠٠٣
- منشور الادارة العامة لتنمية الجهاز المصرفى والمؤسسات المالية رقم (٢٠٠٠/٩)