

الإستراتيجية الوطنية للتمويل الأصغر

تحت إشراف
وزارة التخطيط والتعاون الدولي

يونيو ٢٠٠٧

مقدمة

أطلقت الحكومة اليمنية عملية استشارية ، تحت إشراف وزارة التخطيط والتعاون الدولي وبدعم من بنك إعادة الأعمار الألماني (KfW). من أجل تطوير فهم ورؤية مشتركة لدور التمويل الأصغر في تنمية و تطوير القطاع المالي في البلاد

و تم عقد اجتماع في ٢٤ أبريل ٢٠٠٧ ، اعتمادا على العمل الميداني الرائد للصندوق الاجتماعي للتنمية ومتابعة لنتائج مؤتمر المائدة المستديرة الأول للتمويل الأصغر في يونيو ٢٠٠٦ م التي يسرتها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب CGAP) ، وعقد الاجتماع من أجل: (أ) التعريف بالمبادئ الأساسية لأفضل الممارسات في التمويل الأصغر عالميا ؛ و(ب) تقديم صورة شاملة عن وضع صناعة التمويل الأصغر في اليمن ؛ و(ج) مناقشة العوائق التي تواجه تطوير هذا القطاع وتحديد الفعاليات ومجالات الأنشطة التي تتسم بالأولوية للأعمال المستقبلية.

حضر الاجتماع ممثلون من الأجهزة الحكومية والعاملين في القطاع الخاص. وتمخض الاجتماع عن نتائج إيجابية ، حيث رحبت الأطراف الشريكة الأساسية بالجهود المبذولة من أجل ترشيد الدعم الحالي والمستقبلي لهذا القطاع. وظهر إجماع عام حول الحاجة إلى أسلوب أكثر استدامة في بناء نظام مالي شامل في اليمن وتطوير إستراتيجية وطنية في هذا المجال تكون محددة بشكل واضح من أجل انطلاق القطاع في هذا الاتجاه.

إن هذه الوثيقة تضم المبادئ الأساسية التي تقود مثل هذه الرؤية وتحدد العناصر الإستراتيجية المتينة التي تحتاجها لتحويلها إلى واقع. وتستفيد هذه الوثيقة من الإستراتيجية الوطنية لتنمية المنشآت الصغيرة (SMEDS) التي أقرتها الحكومة اليمنية في يناير ٢٠٠٥ من خلال وضع بيان دقيق للسياسات في التمويل الأصغر يحدد بشكل واضح احتياجات قطاع التمويل الأصغر.

وقد صادقت على هذه الوثيقة الجهات المانحة الرئيسية^١ التي التزمت بالعمل بشكل مشترك مع الحكومة اليمنية حسب أفضل الممارسات المتبعة عالميا في الترويج لنظام مالي شامل في اليمن (انظر الملحق رقم ١ : المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر).، وهذه الوثيقة تشكل جزءا من عملية متواصلة ومن الحوار المستمر على مستوى البلاد بين الأطراف الشريكة الرئيسية التي تنشط في هذا القطاع.

فهرس المحتويات

٤	إطار بيان الاستراتيجية.....
٤	التمويل الأصغر والتخفيف من الفقر.....
٤	الرؤية من أجل تمويل أصغر ناضج.....
٥	المبادئ الموجهة لدعم قطاع التمويل الأصغر.....
٦	الوضع الحالي لصناعة التمويل الأصغر.....
٦	خصائص السوق.....
٧	الفرص القائمة.....
٧	التحديات ومعوقات النمو.....
٧	مستوى العمل بالتجزئة.....
٨	مستوى المنشآت الصغيرة والأصغر.....
٨	البيئة السياسية.....
٩	الخدمات المساندة لصناعة التمويل الأصغر.....
٩	دور الأطراف الشريكة.....
١٠	العناصر الرئيسية في الاستراتيجية.....
١٠	الأهداف قصيرة الأجل (سنة-سنتان): دعم مرحلة التمدد.....
١١	الأهداف المتوسطة الأجل (٢-٥ سنوات): دعم مرحلة التعزيز.....
١٢	تحريك الرؤية قدما إلى الأمام.....
١٢	تأسيس لجنة التسيير.....
١٣	الملحق رقم ١: المبادئ الأساسية للتمويل الأصغر.....
١٥	الملحق رقم ٢: مسرد المصطلحات.....
١٦	الملحق رقم ٣: الشروط المرجعية للجنة التسيير.....

التمويل الأصغر والتخفيف من الفقر

لقد حددت حكومة الجمهورية اليمنية قطاع المنشآت الصغيرة والأصغر باعتباره مصدرا رئيسيا لتوفير فرص عمل وزيادة الدخل للفقراء ولذا يعتبر أداة قوية لمحاربة الفقر و تحسين المستقبل. إن وصول الفقراء ومحدودي الدخل إلى التمويل يساعدهم على زيادة دخل أسرهم وزيادة أمنهم الاقتصادي، كما يعزز أصولهم المادية ويقلص تعرضهم للمخاطر، ويوجد طلبا إضافيا على سلع وخدمات أخرى (خاصة التغذية والتعليم والعناية الصحية) كما ينشط الإقتصاد.

وقد أصبح مقبولا على نطاق واسع القول بأن التمويل من جانب الجهات المانحة لن يكون ملائما لتلبية كل الطلب عليه، كما لا يمكنه ضمان استدامة الوصول إلى الخدمات المالية من قبل الأسر الفقيرة ومحدودة الدخل. ومن أجل تقليل الهوة في الانتشار وضمان المزيد من الاحتراف والشرعية لقطاع التمويل الأصغر توجد حاجة للدمج التدريجي لصناعة التمويل الأصغر في النظام المالي الرسمي.

الرؤية من أجل تمويل أصغر ناضج

ترى حكومة الجمهورية اليمنية أهمية بناء نظام مالي شامل ، تتمتع فيه كل فئات المجتمع بالوصول الدائم إلى نطاق واسع من المنتجات والخدمات المالية التي يتم تقديمها بشكل كفاء وفعال اقتصاديا. ومن خلال إقرارها لهذه الوثيقة فإن حكومة الجمهورية اليمنية تجتهد من أجل تطوير صناعة تمويل أصغر ناضجة تنسم بما يلي:

- بيئة سياسية مهينة يتوفر فيها إطار قانوني وتنظيمي مساعد، ونشر أفضل الممارسات والمعايير في القطاع بحيث يتم تطوير القدرة الإشرافية للبنك المركزي التي تضمن سلامة أموال الفقراء، ويتعزز التنوع في المؤسسات المتنافسة والمنتجات المالية.
- وجود مجموعة من موفري الخدمات المالية (أي البنوك التجارية ومؤسسات التمويل البريدي، والمؤسسات المالية غير البنكية، وبنوك التمويل الأصغر الخاصة، وشركات الخدمات، والفروع لكل منها إلخ.) تكون مؤهلة مؤسسيا بشكل ملائم وتتمتع بمهارات وقدرات قادرة على خدمة السوق بطريقة كفوة وقابلة للتطبيق والاستمرار وتنسجم مع اقتصاد السوق. أي مؤسسات تمويل أصغر تلتزم بمبادئ أفضل الممارسات وتقدم نطاقا واسعا من الخدمات التي تنسجم مع الطلب عليها (مثل القروض الصغيرة وخدمات التمويل والتأمين والحوالات والإسكان إلخ.) حسب شروط ومدد ملائمة.

- شفافية مالية وبنية تحتية مساندة : حيث يتوفر فيها مقدمو الخدمات المتخصصة (مثل هيئات وشبكات الائتمان ووكالات التسعير ومعاهد التدريب) الذين يدعمون التوسع في تقديم خدمات التمويل الأصغر إلى أسواق جديدة وبعيدة.
- توفر الخدمات غير المالية للمنشآت الصغيرة مثل خدمات تنمية الأعمال التي تدعم تعزيز المنشآت الصغيرة وتوفر بناء القدرات لمساعدتها على رفع مستوى مهاراتها وعلى الانتقال إلى القطاع الرسمي بطريقة تتسم بالشفافية.

المبادئ الموجهة لدعم قطاع التمويل الأصغر

- تتفق حكومة الجمهورية اليمنية وشركاؤها على مجموعة من المبادئ الأساسية التي ستقود التطوير المستقبلي لصناعة التمويل الأصغر وهي:
- أن الجهود لمساندة لصناعة التمويل الأصغر ستلتزم بإقتصاد السوق ويجب ألا تؤدي إلى تخريب للسوق (مثل استهداف المستفيدين بأي ثمن وبرامج القروض المدعومة وتحديد نسب الفائدة، و برامج الإعفاءات من الديون إلخ.)؛
- سيتم تكييف الإطار القانوني والتنظيمي بحيث يكون أكثر دعماً لقطاع مالي شامل وحشد المدخرات والودائع (مثل حد أدنى ملائم لمتطلبات رأس المال، ونسب ملائمة لكفاية رأس المال وكذا أعلى مشاركة في حمل الأسهم، إلخ.)؛
- سيتم القيام بتمييز واضح بين البرامج الخيرية وبرامج الائتمان بحيث يتم حصر البرامج الخيرية بالأسر الفقيرة غير النشيطة اقتصادياً وغير القادرة على الاستفادة من التمويل الائتماني.

الوضع الحالي لصناعة التمويل الأصغر

خصائص السوق

يعتبر قطاع التمويل الأصغر في اليمن من أكثر القطاعات حداثة في المنطقة العربية إذ أن أول البرامج فيه تم البدء بها في ١٩٩٨. وفي نهاية سبتمبر ٢٠٠٦ كانت أحد عشر مؤسسة تمويل أصغر تخدم أكثر من ٣١٠٠٠ مقترض نشيط و ٣٠٠٠٠ مدخر، ومحفظة قروض قائمة تبلغ ٣,٢ مليون دولار أمريكي وودائع تصل إلى ٤٠٩٠٠٠ دولار أمريكي. ويمكن أن ينسب النمو الذي حدث مؤخرا في هذا القطاع (بمعدل ٢٢,٥% سنويا بين ٢٠٠٤ و ٢٠٠٦) إلى ثلاث مؤسسات تمويل أصغر حققت فيما بينها ٧٩% من النمو الذي تحقق في السوق. وبينما كانت نسبة النمو مرتفعة نسبيا بالمقارنة مع بعض الأسواق الأكثر تطورا في الإقليم (ك- لبنان والأردن) بسبب حجمه النسبي، فإن مساهمته حسب الشروط المطلقة لا تزال محدودة تماما، حيث تضم اليمن ٢% فقط من مجموع المقترضين النشيطين في الوطن العربي و ١% من مجموع محفظة القروض القائمة.

وكما هو الحال في معظم دول الوطن العربي الأخرى، بدأت صناعة التمويل الأصغر في اليمن من خلال عمل المنظمات غير الحكومية الذي تظل هي النموذج المؤسسي المهيمن في هذا المجال. وبينما كان هذا الشكل المؤسسي مناسب تماما خلال المرحلة الريادية والتجريبية، فإن النواقص والصعوبات المتأصلة ذات الصلة بنمط الملكية وطريقة الإدارة تطرح تحديات جدية أمام الاستدامة المالية طويلة الأجل. وقد تم تأسيس بنك متخصص في التمويل الأصغر بقرار جمهوري، إلا أنه ليس جاهزا للعمل حتى الآن، وحدّ النقص العام في الاهتمام والفهم حتى الآن من قيام مشاركة أوسع من قبل البنوك في المبادرات الريادية الصغيرة الحجم بين العدد الصغير من البنوك التجارية.

إن مؤسسات التمويل الأصغر النشيطة في السوق صغيرة جدا حيث معظم البرامج تصل إلى أقل من ٣٠٠٠ عميل. ٨٦% من إجمالي العملاء هم من النساء اللاتي يتلقين قروضا يصل معدل حجمها إلى ١٠٨ دولار أمريكي، أي ١٩% من دخل الفرد من الناتج العام الإجمالي، وهو ما يتفق مع المعدل الإقليمي العام للقروض الموجهة للفقراء. وتمتاز الربحية مع كون معظم مؤسسات التمويل الأصغر تسعى من أجل تغطية نفقاتها، والقليل منها التي حققت استدامة مالية. وتعتبر جودة محافظ الإقراض جيدة بوضوح حيث أن نسبة المحفظة في خطر لدى معظم مؤسسات التمويل الأصغر تراوح في نطاق أقل من ٥%، فيما عدا بعض المشاكل المحلية في برامج محددة التي تهبط بمعدل صناعة التمويل الأصغر إلى مستوى أدنى. وهناك التزام عام بمعايير أفضل الممارسات والمبادئ في القطاع. إلا أن الشفافية تظل تحديا أمام مؤسسات التمويل الأصغر التي تواجه حالات عدم اتساق وتضارب في توفر وصحة البيانات في التقارير المرفوعة. وتتركز غالبية نشاطات مؤسسات التمويل الأصغر في المناطق الحضرية تاركة سكان الأرياف في حالة عدم وصول حقيقية إلى فرص التمويل الزراعي أو النشاطات المرتبطة بالزراعة.

إن الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي (PPSC) التي تتبع لوزارة المواصلات تمتلك ٢٠٠ فرعا وأكثر من ٣٠٠ ألف حساب توفير صغيرة ، مما يجعل الهيئة وإن يكن ذلك محل للجدل- أكبر مقدم لخدمات التمويل الأصغر في البلاد. وتقوم الهيئة حاليا بدفع معاشات التقاعد، وعمليات تسديد فواتير استهلاك المنافع و التحويلات المحلية كما تقبل إيداعات التوفير. وقد عبرت هذه الهيئة عن اهتمامها بتطوير منتج للإقراض الأصغر مع تلقي المساندة الإستراتيجية الملانمة، الأمر الذي قد يشكل وضعا واعدا عظيما للأساليب المبدعة في تقديم الخدمات.

الفرص القائمة

مع أن سوق التمويل الأصغر لا يزال صغير تماما وأقل تطورا فإنه يوجد أساس متين من خبرات الممارسة التي يمكن البناء عليها. ومع وجود أكثر من ١٢ مليون شخص يعيشون تحت مستوى الفقر فإن الطلب على خدمات التمويل الأصغر الذي لا تتم تلبيةه ضخم. أضف إلى ذلك أن ٢,٥% فقط من مجموع السكان يمكنهم الوصول إلى خدمات البنوك الرسمية وهناك فرص ضخمة لتكثيف المنتجات والخدمات في قطاع البنوك لتلبية هذه الاحتياجات.

ومع ازدياد الوعي بأهمية التمويل الأصغر للتخفيف من الفقر، وتعمق القطاع الخاص بين واضعي السياسات وإمكانية قيام الجهات المانحة بمساندة تطوير صناعة التمويل الأصغر من خلال مبادرات مبدعة (مثل تكوين مؤسسات جديدة للتمويل الأصغر ورفع مستوى المنظمات غير الحكومية وتحولها ، ونزول البنوك إلى المستويات المطلوبة) فإن قطاع التمويل الأصغر في موقع ممتاز لئتم دفعه إلى الأمام.

التحديات ومعوقات النمو

مستوى العمل بالتجزئة

إن الجهود الرائدة للصندوق الاجتماعي للتنمية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي طوال السنوات العشر الأخيرة كانت حاسمة لتطوير أساس صناعة التمويل الأصغر من خلال خلق نماذج للعرض في تقديم الخدمات تقوم على الممارسات الجيدة. إلا أنه بالرغم من التقدم الذي تم تحقيقه، فإن القدرات على مستوى التجزئة تبقى العائق الرئيسي أمام المزيد من النمو لقطاع التمويل الأصغر الذي يتسم بما يلي:

- محدودية رأس المال والبنية المؤسسية للمنظمات غير الحكومية: ضعف مجالس الإدارة ، ومحدودية القدرات الإدارية و الموارد البشرية، وكذا محدودية بنية الفروع وأنظمة وتكنولوجيات العمل للوصول إلى مناطق الريف، والنقص في الجاهزية للتحويل إلى مؤسسات مالية رسمية؛
- محدودية الشفافية: نقص التدقيق و المعلومات المعيارية والمقارنة الصحيحة عن الأداء المالي والاجتماعي لمؤسسات التمويل الأصغر؛

- محدودية المشاركة من جانب البنوك التجارية: النقص في الرؤية والقدرات المؤسسية والمعرفة من أجل تقديم الخدمات بكفاءة للعملاء المستهدفين الجدد؛
- محدودية التنوع في المنتجات: يتم التمويل أساساً لنشاطات المشاريع مع عدم وجود خيارات للقروض الاستهلاكية (مثل الرسوم الدراسية والإسكان ونفقات التطبيب) وخدمات المدفوعات، والتحويلات المالية أو خدمات التأمين. وتتوفر خدمات التوفير في مؤسسة البريد والتوفير البريدي، إلا أن ذلك يتم بمعزل عن نطاق أوسع من الخدمات المالية.

مستوى المنشآت الصغيرة والأصغر

تتركز جهود التمويل الأصغر بشكل عام على جانب قضايا العرض، ويتم بناء القنوات والآليات من أجل استدامة تقديم الخدمات وذلك على أساس افتراض أن الطلب موجود ويمكن تحقيقه بشكل كامل. إلا أن المنشآت الصغيرة في اليمن تواجه سلسلة من التحديات تحول دون الاستفادة بالشكل المطلوب من فرص التمويل بسبب كونها غير رسمية ومنعزلة جغرافياً وفي حالة كثير من النساء بسبب الاعتقادات الثقافية المتجذرة حول الافتراض من المؤسسات والعزلة عن المحيط العام:

- عدم الإقبال على خدمات التمويل الرسمية بسبب قصور ثقافة الإقراض وحالة الارتباك العام من البنوك والتمويل الذي ينطوي على الفائدة؛
- محدودية الموارد من قوى العمل والمهارات ورأس المال مما يقيد جودة وحجم العمليات؛
- محدودية معرفة السوق وفهم توجهاته مما يصعب تجاوز الأسواق المحلية والوصول إلى الأسواق الإقليمية والعالمية؛
- ضعف المهارات الإدارية والمالية يقلص المنافسة ويحد من التطور إلى أسواق ذات قيمة أعلى.

البيئة السياسية

لقد كان معظم عمل الصندوق الاجتماعي للتنمية وأعمال غيره من الجهات المانحة يقع خارج القطاع المالي الرسمي، مما يترك معظم مؤسسات التمويل الأصغر تعمل في بيئة نظامية وقانونية ملتبسة وخيارات محدودة للتحويل. وبينما لم يؤد ذلك إلى منع المنظمات غير الحكومية من أن تنشط بفعالية في هذا القطاع حتى الآن، فإن ثمة عدداً من القضايا المحددة التي ستثير المشاكل على نحو متزايد مع قيام القطاع بتوسيع انتشاره وإتباع أسلوب أكثر استدامة في تطوره:

- إن نقص الهياكل التنظيمية والقانونية الملائمة الداعمة لتكوين المؤسسات المالية غير البنكية، والبنوك المتخصصة أو شركات التمويل الأصغر يحد بشكل كبير من فرص الريادة لنماذج أكثر استدامة في تقديم الخدمات (من خلال مساهمة حقوق الملكية الخاصة وجذب المدخرات).

الخدمات المساندة لصناعة التمويل الأصغر

لقد تركزت جهود الجهات المانحة على إطلاق البرامج التجريبية الجديدة وتوفير بناء القدرات في المبادئ والممارسات الأساسية للتمويل الأصغر بشكل مباشر إلى مؤسسات التمويل الأصغر الوليدة. وبينما يكون ذلك ملائماً في مراحل التطوير المبكرة، فإن مؤسسات التمويل الأصغر بعد اكتسابها النضج ستتوجه إلى القطاع الخاص للحصول على الخدمات مباشرة بدلاً من الاعتماد على الجهات المانحة والأجهزة الحكومية للحصول على الدعم الفني الضروري. أما حالياً فهناك التالي:-

- **نقص في البنية التحتية المساندة** مثل معاهد التدريب ووكالات التقييم وخدمات الحسابات ومراجعة الحسابات ومكاتب الانتماء لتشجيع قيام قطاع تمويل أصغر مفعم بالحياة.

دور الأطراف الشريكة

إن مختلف الأطراف ستعمل في تنفيذ الرؤية التي تشتمل عليها هذه الوثيقة من أجل تشجيع تدخلات القطاع الخاص واستحداث الحلول المبدعة في السوق اعتماداً على ميزات المقارنة عند تحديد مجالات الدعم الخاصة بها. وستدفع الحكومة اليمنية من ناحيتها، من خلال وزارة التخطيط والتعاون الدولي، إلى تطوير القطاع المالي عبر إيجاد بيئة انتماء فعالة وسياسات مالية تتسجم مع اقتصاد السوق تحمي مدخرات الفقراء. وستعمل الحكومة مع الأجهزة المعنية من أجل إصدار التشريعات الضرورية لتقليص القيود أمام دخول فرص الاستثمار.

- **الصندوق الاجتماعي للتنمية** سيواصل دعم محافظة الإقراض لبرامج ومؤسسات التمويل الأصغر، مع العمل على تعزيز وتحديث وتحويل البرامج القائمة إلى مؤسسات مستدامة للتمويل الأصغر. وإضافة إلى ذلك، سيواصل الصندوق قيادة القطاع من خلال لعب دور تسهيلي، والمساعدة على نشر وتعميم الدروس المستفادة وكذا القيام بالتنسيق وإنشاء العلاقات التفاعلية وتوفير الروابط لمختلف الأطراف الشريكة في القطاع. كما سينشئ الصندوق الاجتماعي للتنمية سكرتارية فنية ويوفر لها الخدمات باعتبارها لجنة التسيير التي ستتولى التنسيق بين مختلف نشاطات الأطراف الشريكة والتأكد من التزامهم بالمبادئ الأساسية لبيان السياسات في التمويل الأصغر.

- **البنك المركزي اليمني** يلتزم بإيجاد القدرات الإشرافية الملائمة لدعم سلامة المؤسسات العاملة في القطاع المصرفي.

- صندوق الرعاية الاجتماعي لن يقوم بالتوفير المباشر لخدمات التمويل الأصغر وسيركز جهوده على بناء قدرات المستفيدين (التدريب، تعليم الشؤون المالية، إلخ.) وربطهم بموفري التمويل الأصغر المحترفين.

الجهات والمنظمات المانحة في البلاد ستدرك الحاجة إلى دعم بناء القدرات ضمن استراتيجيات التمويل لديها في كل مستويات تطوير قطاع التمويل الأصغر، والتي تتراوح بين الدعم الفني المباشر لمؤسسات التمويل الأصغر الجديدة والقائمة وبين بناء القدرات الإشرافية الخاصة ضمن القطاع المالي الرسمي. وسيتم تركيز الجهود على تطوير منتجات جديدة واختراق أسواق المناطق البعيدة (خاصة الإقراض في الريف) والنماذج التجريبية الجديدة في تقديم الخدمات. وسيقوم الدعم المالي للوسطاء (من خلال إعادة التمويل وبناء رأس المال) على معايير الاستثمار الخاص ويجب أن تتم هيكلته بطريقة تشجع و/أو تضمن الوفاء على مراحل لرأس المال في النهاية.

موفرو الخدمات (المالية وغير المالية) سيلتزمون بتقديم حزمة متنوعة من المنتجات والخدمات الكفوة من ناحية التكلفة والملتزمة بمبادئ اقتصاد السوق للعملاء الفقراء وذوي الدخل المحدود. وستسعى المؤسسات المالية غير البنكية من أجل استدامتها المالية (الودائع وأسواق رأس المال). وستستخدم البنوك المهتمة أموالها الخاصة لرسملة محافظ الإقراض الجديدة وتكرس الموارد البشرية الضرورية من أجل إضافة التمويل الأصغر إلى المنتجات التي تعرضها.

العناصر الرئيسية في الإستراتيجية

من أجل تطوير نظام مالي أكثر شمولية هناك حاجة لنطاق من الفعاليات في كل المستويات في القطاع لاستحداث المنافسة وتوسيع الانتشار وتنوع الخدمات المقدمة للعملاء وتسهيل الاستقلال المالي. ومع ذلك، من المهم وضع جدول للأولوية لهذه الفعاليات يقوم على مستوى التطور الحالي لقطاع التمويل الأصغر من أجل ضمان القيام بالنشاطات الملائمة التي يكون لها أعظم الأثر.

ويمكن القول أن قطاع التمويل الأصغر في اليمن يمر الآن بمرحلة من التوسع حيث تم تأسيس نموذج العمل وأصبح يحظى بالقبول بشكل عام. ويجب أن ينتقل التركيز الآن من التجريب إلى نمو السوق مع أهداف قصيرة الأجل تكون موجهة إلى مساندة موفرو المنتجات والخدمات على مستوى الفرد ورفع مستوى عملياتهم على أساس الاستدامة. ومع تطور السوق وجعله أكثر اندماجاً مع القطاع المالي، و تحديد أهداف متوسطة الأجل.

الأهداف قصيرة الأجل (سنة-سنتان): دعم مرحلة التمدد

- دعم وتعزيز المنظمات غير الحكومية وتحويلها إلى مؤسسات مالية متخصصة غير بنكية في ظل الإطار القانوني القائم حالياً أو الإطار الجديد. ويجب أن يتركز الدعم الفني على المهارات الإدارية والفنية والمالية (بما في ذلك) القيادة الرشيدة، والإدارة الاستراتيجية، وتطوير المنتجات الجديدة) التي توجد الحاجة إليها من أجل رفع العمليات وتحقيق التحول إلى موفرين محترفين للخدمات؛

- رفع مستوى الشفافية في القطاع من خلال التوحيد المعياري للتقارير المالية من قبل مؤسسات التمويل الأصغر، والتي يمكن للجهات المنظمة والجهات المانحة والمستثمرين المحتملين استخدامها.
- إطلاق نماذج تجارية تجريبية جديدة في تقديم الخدمات بما في ذلك نزول البنوك للمشاركة واستحداث مؤسسات تمويل أصغر متخصصة بنكية وغير بنكية في المناطق التي لا توجد فيها والتي يمكن النهوض بها وبمستواها والعمل على منوالها. ويجب القيام بمزيد من الدراسة لمسألة إشراك الهيئة العامة للبريد والتوفير البريدي باعتباره آلية فعالة لزيادة وصول سكان الريف إلى خدمات التمويل الأصغر على مستوى واسع؛
- تطوير بيئة تنظيمية ملائمة للتمويل الأصغر من خلال تعميمات تحدد بالضبط فئات ونشاطات موفري الخدمات من أجل جعل الممارسات المعمول بها حالياً في التمويل الأصغر منسجمة مع الإطار القانوني القائم؛
- تطوير قانون جديد للبنوك أو تعديل القانون الحالي بحيث يسمح بتحويل المؤسسات لبنوك وظهور بنوك أخرى تستقبل المدخرات وبحيث يغطي بنوك التمويل الأصغر المتخصصة التي ظهرت .
- إنشاء وحدة متخصصة بالتمويل الأصغر في البنك المركزي اليمني لتعمل كسلطة مراقبة وتنسيق وإشراف على هذه الصناعة؛
- بناء بيئة لخدمات الأعمال لمؤسسات التمويل الأصغر مثل شركات الحسابات ومراجعة الحسابات ومقدمي خدمات تكنولوجيا الكمبيوتر والمعلومات من خلال الاشتراك في المعلومات وفرص التدريب لرفع الوعي بالمتطلبات المحددة لصناعة التمويل الأصغر؛
- تشجيع التواصل مع خدمات تنمية الأعمال (المفاوضة، التسعير، معايير ومواصفات السوق، وتطوير المنتجات).

الأهداف المتوسطة الأجل (٢-٥ سنوات): دعم مرحلة التعزيز

- معالجة الصعوبات بعيدة المدى في الموارد البشرية عن طريق تطوير و/أو تأهيل مقدمي الخدمات في القطاع الخاص الذين يستطيعون تقديم التدريب ذي التكلفة الكفوءة طبقاً لاقتصاد السوق لأطقم موظفي مؤسسات التمويل الأصغر في كل مستويات العمليات ابتداءً من مسنولي الإقراض وحتى المستويات الإدارية والتنفيذية. ويجب أن يتركز التدريب على تقنيات التمويل الملائمة مثل بدائل الضمانات، ويجب أن يشمل التخطيط الإداري الاستراتيجي، والإدارة المالية، وأبحاث السوق، وتطوير

المنتجات، وتحليل القروض، وإدارة المخاطر إلخ. ويجب دراسة إمكانية تقديم دعم استراتيجي لمعهد البحوث المصرفية؛

• دعم مبادرات البحوث و التطوير الموجهة نحو تقديم خدمات كفوة التكلفة تكون أكثر استجابة للعملاء فيما بين مؤسسات التمويل الأصغر، بما في ذلك استخدام واستحداث تقنيات جديدة والآليات القائمة للتحويل والدفع؛

• تشجيع وكالات التقييم (إما من خلال البناء المؤسسي لتلك القائمة حاليا أو تأسيس أخرى جديدة) أو آليات التنظيم الذاتي لتسهيل تمويل القطاع الخاص لمؤسسات التمويل الأصغر؛

• دعم تطوير معلومات الانتماء لمؤسسات التمويل الأصغر من خلال تأسيس مكتب للقطاع الخاص لمعلومات الانتماء؛

• إنشاء شبكة أو رابطة يمنية لمؤسسات التمويل الأصغر تستطيع أن تلعب دور دار خبرة للقطاع، تسهل تبادل المعلومات وتعزيز معايير الصناعة والتطوير فيما بين أعضائها. ويمكن لوحدة تنمية المنشآت الصغيرة في الصندوق الاجتماعي للتنمية أن تدرس القيام بهذا الدور من أجل تلبية الاحتياجات المتغيرة للقطاع.

تحريك الرؤية قدما إلى الأمام

تأسيس لجنة التسيير

سيتم تأسيس لجنة تسيير تحت قيادة الصندوق الاجتماعي للتنمية لتسهيل تطوير خطة عمل مفصلة من أجل تحقيق الإستراتيجية الوطنية الموضحة في هذه الوثيقة. وستبني خطة العمل على المجالات ذات الأولوية المحددة، كما ستقوم بتوضيح الأنشطة الرئيسية التي سيتم القيام بها، وتحدد الموارد الضرورية والإطار الزمني للإنجاز والجهة القيادية المسنولة عن إنجازها.

وستتلقى لجنة التسيير دعما إداريا وفنيا من بنك إعادة الأعمار الألماني (KfW) و/أو المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب CGAP) التي ستقدم للسكرتارية إرشادات هذه العملية بشكل نام ومتطور. وللإطلاع على المزيد من المعلومات المفصلة حول أدوار ومسؤوليات لجنة التسيير، أنظر الملحق رقم ٣ للإطلاع على الشروط المرجعية الكاملة.

١. **الفقراء لا يحتاجون إلى القروض فقط بل إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية.** يحتاج الفقراء، مثلهم مثل الآخرين، إلى مجموعة متنوعة من الخدمات المالية الملائمة والمرنة بأسعار معقولة. ولا يحتاج الفقراء إلى القروض فقط بل أيضاً إلى الادخار والتحويلات النقدية والتأمين كل حسب أوضاعه.
٢. **التمويل الأصغر يعتبر أداة قوية لمكافحة الفقر.** الحصول على الخدمات المالية بشكل مستمر يمكن الفقراء من زيادة الدخل وتكوين الأصول وتخفيض فرص تعرضهم إلى الصدمات الخارجية. يجعل التمويل الأصغر من الممكن للأسر الفقيرة الانتقال من مجرد البقاء على قيد الحياة من يوم إلى يوم إلى التخطيط للمستقبل، والاستثمار في تحسين تغذيتهم وأوضاعهم المعيشية وصحة وتعليم أطفالهم.
٣. **التمويل الأصغر يعني بناء أنظمة مالية تقدم خدمات للفقراء.** يشكل الفقراء الأغلبية الكبيرة من السكان في معظم الدول النامية. إلا أن العدد الأكبر من الفقراء مازالوا يفتقرون القدرة على الحصول على الخدمات المالية الأساسية. في بلدان كثيرة، مازال يُنظر للتمويل الأصغر على أنه قطاع هامشي وعلى أنه بصورة رئيسية مصدر اهتمام تنموي للجهات المانحة والحكومات والمستثمرين ذوي المسؤولية الاجتماعية. لتحقيق إمكانات التمويل الأصغر الكاملة في الوصول إلى عدد كبير من الفقراء يجب أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من القطاع المالي.
٤. **الاستمرارية المالية ضرورية للوصول إلى عدد كبير من الفقراء.** لا يستطيع معظم الفقراء الحصول على الخدمات المالية بسبب نقص مؤسسات الوساطة المالية القوية العاملة على مستوى التجزئة. لا يعتبر إنشاء مؤسسات مالية قابلة للاستمرار غاية في حد ذاته، بل هي الطريقة الوحيدة للوصول إلى حجم ذي شأن وأثر أبعد بكثير لما يمكن أن تموله الهيئات المانحة. قابلية الاستمرار هي قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على تغطية جميع تكاليفها وهي تجعل من الممكن استمرار عمل مؤسسات التمويل الأصغر واستمرار تقديم الخدمات المالية للفقراء. وهذا لأن تحقيق الاستمرارية المالية يعني تخفيض تكاليف المعاملات وعرض منتجات وخدمات أفضل تلبي احتياجات البلدان المتعاملة مع المؤسسات المعنية والعتور على طرق جديدة للوصول إلى الفقراء المحرومين من التعامل مع البنوك.
٥. **التمويل الأصغر معني بإنشاء مؤسسات مالية محلية دائمة.** بناء الأنظمة المالية من أجل الفقراء يعني إنشاء مؤسسات وساطة مالية محلية سليمة يمكنها تقديم خدمات مالية دائمة للفقراء. ينبغي على هذه المؤسسات أن تكون قادرة على تعبئة وإعادة تدوير المدخرات المحلية وتقديم الائتمان ومجموعة متنوعة من الخدمات. الاعتماد على التمويل من الجهات المانحة والحكومات – بما في ذلك بنوك التنمية التي تمولها الحكومات – ستقلص تدريجياً مع نضوج المؤسسات المالية المحلية وأسواق رأس المال الخاص.

٦. التمويل الأصغر ليس دنماً هو الحل. لا يناسب التمويل الأصغر كل شخص أو كل وضع. الفقير المعدم والجائع الذى ليس له دخل أو سبل للسداد بحاجة إلى أشكال أخرى من المساندة قبل أن يتمكن من الاستفادة من أية قروض. في حالات كثيرة، تعتبر المنح الصغيرة وتحسينات البنية الأساسية والعمالة وبرامج التدريب وأية خدمات أخرى غير مالية أدوات مناسبة للتخفيف وتحسينات البنية الأساسية والعمالة وبرامج التدريب وأية خدمات أخرى غير مالية أدوات مناسبة للتخفيف من حدة الفقر. ينبغي كلما أمكن أن تقتصر هذه الخدمات غير المالية مع بناء الادخار.

٧. أسقف أسعار الفائدة يمكن أن تضر قدرة الفقراء على الحصول على الخدمات المالية. تكلفة تقديم عدد كبير من القروض الصغيرة أكبر بكثير من تكلفة تقديم عدد قليل من القروض الكبيرة. ما لم يكن باستطاعة مؤسسات تقديم القروض بالغة الصغر أن تقاضي أسعار الفائدة أعلى من متوسط أسعار قروض البنوك لن تستطيع تغطية التكاليف، وبالتالي يصبح معدل نموها وقابلية استمرارها محدوداً بسبب ندرة ومجهولية موارد الحصول على التمويل المدعوم. عندما تضع الحكومات لوائح منظمة لأسعار الفائدة، تضعها عادة عند مستويات منخفضة للغاية لتسمح بالائتمان الأصغر القابل للاستمرار. وفي الوقت نفسه. يجب أن لا تمرر مؤسسات تقديم القروض بالغة الصغر عدم كفاءة عملياتها إلى المتعاملين معها في شكل أسعار (أسعار فائدة ورسوم أخرى) أعلى بكثير مما يجب.

٨. دور الحكومة هو تسهيل، وليس جهة التقديم المباشر للخدمات المالية. تسهم حكومات البلدان بدور هام في خلق بيئة مساندة من السياسات تحفز تطوير الخدمات المالية مع حماية مدخرات الفقراء. من ضمن أهم الأمور التي يمكن أن تقوم بها الحكومات من أجل التمويل الأصغر الحفاظ على استقرار الاقتصاد الكلي وتجنب غطاءات أسعار الفائدة والامتناع عن تشويه السوق ببرامج إقراض مدعوم عالية التأخر في السداد وغير قابلة للاستمرار. يمكن أن تساند الحكومات الخدمات المالية المقدمة للفقراء بتحسين بيئة الأعمال لأصحاب مشروعات العمل الحر وقمع الفساد وتحسين فرص الوصول إلى الأسواق والحصول على الخدمات البنوية التحتية. في أوضاع خاصة، قد يكون التمويل الحكومي لمؤسسات مالية بالغة الصغر مبرراً عند الافتقار إلى أنواع أخرى من التمويل.

٩. الدعم من الجهات المانحة يجب أن يكون مكملاً، وليس مزاحماً لرأس المال من القطاع الخاص. يجب أن تستخدم الجهات المانحة المنح والقروض وأدوات المساهمة في رأس المال بشكل مؤقت لبناء القدرة المؤسسية لمؤسسات تقديم الخدمات المالية، وتطوير البنية الأساسية المساندة (مثل هيئات تقدير الجدارة المالية ومكاتب تقدير الأهلية الائتمانية وقدرات المراجعة ... الخ) ومساندة الخدمات والمنتجات في مرحلة التجريب. في بعض الحالات، قد يكون الدعم المالي الأطول أمداً مطلوباً للوصول إلى المناطق قليلة السكان أو الذين يصعب الوصول إليهم. ولتحقيق الفعالية، يجب أن يسعى التمويل من الجهات المانحة إلى إدماج الخدمات المالية للفقراء في الأسواق المالية المحلية، استخدام الخبرة المتخصصة في تصميم المشروعات وتنفيذها، واشتراط استيفاء المؤسسات المالية وأي شركاء آخرين الحد الأدنى من معايير الأداء كشرط لاستمرار المساندة، والتخطيط للخروج منذ البداية.

١٠ . نقص القدرات المؤسسية والبشرية يعد من أهم المعوقات. يعتبر التمويل الأصغر من الميادين المتخصصة التي تجمع بين الأعمال المصرفية التي لها أهداف اجتماعية وبين الاحتياجات للقدرات التي يجب بناؤها على جميع المستويات، بدءاً من المؤسسات المالية للهيئات التنظيمية وجهات الإشراف وأنظمة المعلومات، لهيئات التنمية الحكومية والهيئات المانحة. يجب أن تركز معظم الاستثمارات في هذا القطاع، سواء العام أو الخاص، على بناء القدرات.

١١ . أهمية الشفافية المالية والشفافية في أنشطة الوصول إلى المتعاملين. تعتبر المعلومات الدقيقة الموحدة والقابلة للمقارنة فيما يتعلق بالأداء المالي والاجتماعي للمؤسسات المالية التي تقدم الخدمات أمراً بالغ الأهمية. يحتاج المشرفون البنوك في هيئات وضع اللوائح المنظمة لها والجهات المانحة والمستثمرون، والأهم من ذلك، الفقراء المتعاملون مع التمويل الأصغر إلى هذه المعلومات للتقييم الدقيق للمخاطر وللعائد منها.

الملحق رقم ٢ : المصطلحات

تخفيض سقفوف الإقراض Downscaling: هو قيام المؤسسات المالية الرسمية بفتح نوافذ لتقديم منتجات وخدمات التمويل الأصغر.

المصدر: كالميديو Calmeado.

النظام المالي الشامل Inclusive Financial System: هو النظام الذي يضمن لمعظم المواطنين الوصول المستدام للخدمات المالية التي تناسب احتياجاتهم.

المصدر: الكتاب الأزرق للأمم المتحدة.

مزودين خدمات مالية جدد Greenfielding: البدء بتكوين منظمة تمويل أصغر جديدة حيث لم يسبق لأخرى أن وجدت.

المصدر: أكسيون ACCION.

المنشأة الصغيرة Microenterprise: منشأة صغيرة الحجم في القطاع غير الرسمي. توظف المنشأة الصغيرة عادة ٥ أشخاص ويمكن أن تُقام خارج المسكن. وعادة يكون المنشأة الصغيرة المصدر الوحيد لدخل الأسرة، إلا أنها يمكن أن تكون مكتملة لأشكال أخرى من الدخل. وتشمل أمثلة المنشآت الصغيرة أكشاك التجزئة الصغيرة وورش الخياطة ومحلات النجارة وأكشاك الأسواق.

المصدر: أكسيون ACCION .

مؤسسة التمويل الأصغر (MFI): هي مؤسسة مالية – قد تكون منظمة لا تسعى إلى الربح، أو مؤسسة مالية منشأة بقانون أو بنك تجاري- تقوم بتوفير منتجات وخدمات التمويل الأصغر للعملاء من ذوي الدخل المحدود.

المصدر: أكسيون ACCION.

مؤسسة مالية غير بنكية (NBFI): مؤسسة مالية غير بنكية مصنفة ضمن القطاع العام أو الخاص، وقد تكون أو لا تكون لها وظائف بنكية موازية. وهذه المؤسسات منهكة أساسا في التمويل طويل الأجل من أجل توسعة وتحديث المشاريع الإنتاجية، وبدرجة محدودة تسهيل تعيين المكان الملائم في المؤسسات المالية الأخرى. وتشمل المؤسسات المالية غير البنكية: (أ) بيوت الاستثمار، (ب) شركات التمويل، (ت) شركات الاستثمار (ث) التجار في الأوراق والسندات المالية (ج) المضاربين في الأوراق والسندات المالية (ح) محلات الرهونات (خ) المستثمرين المقرضين (د) مدراء الصناديق (ذ) اتحادات الإقراض وبيوت تبادل النقد (ر) اتحادات الإقراض والتوفير غير المساهمة (ز) شركات التأمين الخاصة (س) المؤسسات الحكومية غير البنكية و(ش) مؤسسات الرسملة.

المصدر: البنك المركزي في الفلبين.

المحفظة في خطر Portfolio at Risk: مقياس لرصيد القروض التي تاخر قسط واحد منها او اكثر - مقسومة على محفظة القروض النشيطة. وهي طريقة أكثر دقة وصرامة لتقييم جودة المحفظة.

المصدر: أكسيون ACCION.

التحويلات Remittance: المبالغ المرسله من العمال المهاجرين إلى أسرهم في أوطانهم الأصلية؛ مدفوعة نقدا أو بصكوك أو بتحويلات إلكترونية.

المصدر: أكسيون ACCION.

التحول Transformation: في السياق ذي العلاقة بالتمويل الأصغر، يشير التحول إلى العملية التي تصبح بها منظمة اجتماعية غير ساعية للربح أو منظمة غير حكومية إلى مؤسسة مالية منشئة بقانون.

المصدر: أكسيون ACCION.

الشفافية Transparency: درجة انفتاح المؤسسة المالية أو مؤسسة التمويل الأصغر كما هو محدد في ترتيبية جمع واختبار المعلومات المالية. إن المؤسسة المالية الشفافة تجمع وتضمن تقاريرها المعلومات الصحيحة عن أعمالها الخاصة لتقوم أطراف خارجية عنها بالتحقق منها وتحليلها. وتضمن هذه الجهات الخارجية كون أداء مؤسسة التمويل الأصغر يتم بالالتزام بالمعايير الملائمة في هذا القطاع.

المصدر: كالמידو Calmeadow.

الملحق رقم ٣: الشروط المرجعية للجنة التسيير

١. الغاية

سيتم تأسيس لجنة التسيير لتفود وتوجه عملية الانتقال إلى الأمام لضمان إنجاز نتائج ملموسة يمكن البناء عليه.

١,٢ المبادئ

تسترشد لجنة التسيير بالتزامها تجاه تطوير صناعة تمويل أصغر ناضجة في اليمن باعتبارها جزءا مدمجا في القطاع المالي. ويشمل ذلك دعم ما يلي:

- دعم مجموعة من مقدمي التمويل الأصغر المستدامين ذاتيا وذوي الأداء العالي بالقدرات لتعزيز أداءهم ومنتجاتهم ونموهم وانتشارهم أو جعلها أكثر إبداعا؛
- وجود بيئة تشغيل ممكنة (السياسات والأنظمة والتشريعات والتنفيذ)؛
- وجود بنية تحتية مادية مساندة ضمن صناعة التمويل الأصغر وخارجها (مثل وكالات التقييم ومكاتب الائتمان وشركات التأجير ومرافق التدريب وخدمات تطوير الأعمال، إلخ؛ وأخيرا
- أجهزة تمثيلية نابضة بالحياة (شبكات، واتحادات)

إن الاستراتيجيات المتفق عليها قد تم إغناؤها بالممارسات الجيدة المقبولة عالميا في حقل التمويل الأصغر بالإضافة إلى سياسات واستراتيجيات اليمن ذات العلاقة.

١,٣ العضوية

١,٣,١ متطلبات العضوية

سيعين كل من الأطراف المشاركة في هذه المبادرة ممثلا للعمل في لجنة التسيير. ويجب أن تكون للممثل المعين سلطات اتخاذ القرار في إطار وكالته الخاصة وأن يكون مستعدا لأن يلعب دورا فعالا في تشجيع التطوير المستدام لقطاع التمويل الأصغر في اليمن والدفاع عنه.

١,٣,٢ التكوين والتشكيل

يجب أن تشمل عضوية لجنة التسيير الأطراف الشريكة الرئيسية العاملة في القطاع بما في ذلك:

- وزارة التخطيط والتعاون الدولي، رئيسا؛
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، نائبا للرئيس؛
- الصندوق الاجتماعي للتنمية، وحدة تنمية المنشآت الصغيرة (SMED)، السكرتارية الفنية؛
- البنك المركزي اليمني؛
- وزارة المالية؛
- وزارة التجارة والصناعة؛
- وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل
- بنك إعادة الأعمار الألماني (KfW)؛
- مؤسسة التمويل الدولية (IFC)؛
- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية (USAID)؛
- ممثل للمنظمات غير الحكومية/مؤسسات التمويل الأصغر (NMF)؛
- ممثل للبنوك التجارية (بنك التضامن الإسلامي الدولي).

١,٤ الدور

إن لجنة التسيير مسنولة عن ضمان صياغة خطة العمل تتضمن فعاليات مفصلة ومؤشرات بالموارد الضرورية والإطار الزمني للإنجاز والجهة القيادية المسؤولة عن تنفيذها، مع ضمان أن تتم المصادقة عليها مع البيان بالسياسات الوطنية في التمويل الأصغر. كما ستراقب لجنة التسيير التقدم الذي يتم تحقيقه في تنفيذ خطة العمل، وستكون مسنولة عن ضمان تبادل المعلومات والحوار بشكل نام ومتطور حول تطوير قطاع التمويل الأصغر.

١,٥ السكرتارية الفنية

من أجل تسريع ترتيبات البرنامج وضمان المستوى الضروري من الدعم اللوجستي والجوهري لنشاطات لجنة التسيير ستقوم وحدة تنمية المنشآت الصغيرة (SMED) في الصندوق الإجتماعي للتنمية بلعب دور حاسم كسكرتارية فنية تقود وتغني عملية التقدم إلى الأمام. وستكون السكرتارية الفنية مسؤولة عن:

- تحديد جدول الأعمال والمضمون الجوهري للاجتماعات؛
- توثيق كل وقائع الاجتماعات وضمان كون نتائج الاجتماعات متضمنة في وثائق العمل ذات العلاقة (أي خطة العمل ومصفوفة مراقبة التنفيذ)؛
- إعداد وتعميم كل الوثائق الضرورية لتسهيل اتخاذ القرارات؛
- ترتيب مواقع الاجتماعات وتدوين وتوزيع المحاضر.

١,٦ الاجتماعات

تحدد السكرتارية الفنية بالتنسيق مع رئيسي لجنة التسيير جدول الاجتماعات من أجل ضمان التحرك إلى الأمام في خطة العمل والتبادل المنتظم للتطورات في برامج صناعة التمويل الأصغر. وقد يظهر في البداية احتياج لمزيد من الاجتماعات بوتيرة أسرع طبقاً لتوجهات أعضاء لجنة التسيير أثناء صياغة خطة العمل. وبمجرد المصادقة على خطة العمل وبيان السياسات والانتهاج من تطوير مصفوفة المراقبة، من المفترض أن تكون الاجتماعات الفصلية كافية للتحديث المنتظم للمعلومات عن الفعاليات والأنشطة التنفيذية والتحديات والمعوقات والإنجازات حتى حينه. وستضمن السكرتارية الفنية إطلاع أعضاء لجنة التسيير على جداول الاجتماعات قبل وقت كاف لترتيب جداولهم طبقاً لها. كما يجب توفير الوثائق قبل أسبوع على الأقل من مواعيد الاجتماع.

ونظراً للطبيعة المهمة لهذه اللجنة من الضروري أن يتواجد أعضاؤها في الاجتماعات عند الضرورة. وإذا كان أحد الأعضاء غير قادر على الوفاء بهذا الالتزام سيقوم الرؤساء المشاركون باختيار بديل له يمثل نفس القطاع. وسيتم مثل هذا الإحلال بنية صافية ولن يتم الإقدام عليه إلا بعد استنفاد كل الجهود لجعل مواعيد الاجتماع معلنة من أجل ضمان أكبر حضور ومشاركة للأعضاء الأصليين.

وستسعى لجنة التسيير للتوصل إلى الإجماع على القرارات الأساسية حيثما كان ذلك ممكناً. وفي الحالات التي لا يكون ممكناً فيها التوصل إلى الإجماع، يتم اتخاذ القرارات بالأغلبية البسيطة بين الأعضاء المؤهلين للتصويت.

١,٧ الدعم الفني

ستلعب لجنة التسيير دورا حاسما في التنفيذ الناجح للمشروع من خلال وظيفتها الإشرافية ودورها الداعم والتنسيقي بشكل عام. ولهذا فإنه من المهم أن يمتلك الأعضاء فهما موثوقا لاحتياجات وعمل صناعة تمويل أصغر ناضجة، وأن تكون السكرتارية الفنية مجهزة للقيام بوظيفتها الإرشادية. وستوجد حاجة للدعم الفني لكليهما من أجل بناء قاعدة فهم مشترك بين أعضاء لجنة التسيير للأولويات في قطاع التمويل الأصغر (مثلا من خلال النقاشات الموجهة حول الجوانب الجوهرية، وتبادل الزيارات، والمشاركة في فرص التدريب إقليميا ودوليا) وتيسير عملية تخطيط الأعمال، وسيتم تقديم الدعم الفني من قبل جهة مانحة (وهو الأفضل) تمتلك حضورا محليا على المستوى الوطني وخبرة ذات صلة بالقطاع المالي.