



## نهاية أزمة التمويل الأصغر في المملكة المغربية: ردود فعل فعالة وفي الوقت المناسب

بالشراكة مع الوزارة الكندية للشؤون الخارجية والتجارة والتنمية، ووكالة التنمية الدولية الدانماركية، ودولة اليابان، وأمانة الدولة للشؤون الاقتصادية السويسرية، ووكالة المعونة البريطانية



# جدول المحتويات

١	شكر وتقدير
٢	تمهيد
٣	الملخص التنفيذي
٦	١ - مقدمة
٨	٢ - ما الذي يجعل الأزمة المغربية مختلفة؟
١٢	٣ - الأسباب والنتائج: تطور أداء المحفظة ٢٠٠٨ - ٢٠١٣
١٤	القروض عالية المخاطر
١٥	الإقراض المتعدد
١٧	نطاق الانتشار في القطاع
١٨	٤ - تغير المؤسسات بتغير الوقت
١٩	نظام «تبادل بيانات الائتمان» ومكتب الائتمان
٢٠	التركيز على الموارد البشرية
٢١	التغير في المنتجات المعروضة
٢٢	تعزيز عملية الإقراض
٢٣	المزيد من الإشراف والرقابة
٢٤	التركيز على التحصيل
٢٤	التغير في هيكل المحفظة
٢٥	الإدارة
٢٦	٥ - قطاع مختلف
٢٧	الحكومة والبنية التحتية للسوق
٢٨	الحفاظ على السيولة
٣٠	الخدمات الإستشارية الفعالة
٣١	إيجاد صوت للقطاع: «الفدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى FNAM» و«شبكة التمويل الأصغر التضامني RMS».
٣٢	أداء المقترضين والتصور العام للتمويل الأصغر
٣٤	٦ - الختام
٣٦	٧ - ما هي الخطوة التالية لمؤسسات التمويل الأصغر المغربية؟
٣٨	٨ - ملحق: تحليل اتجاهات محافظ القروض من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣

حقوق النشر والتأليف لمادة هذا العمل محفوظة. ونسخ أجزاء من هذا العمل أو كله و/أو نقله من دون الحصول على إذن هو مخالفة للقانون المعمول به. وتشجع مؤسسة التمويل الدولية نشر أعمالها وعادة ما تمنح الإذن لإعادة نسخ أجزاء من هذه الأعمال بشكل فوري، ومن دون الحصول على رسوم في حالة ما كانت إعادة النسخ للأغراض التعليمية وغير التجارية، رهنًا بالخصائص والإشعارات ذات الصلة حسبما تقتضي المؤسسة على نحو مقبول.

ولا تضمن مؤسسة التمويل الدولية دقة المحتوى المشمول في هذا العمل أو موثوقيته أو اكتماله، أو للاستنتاجات أو الأحكام الواردة فيه، ولا تقبل تحمل أي مسؤولية أو مسؤولية قانونية عن أي سهو أو أخطاء (بما في ذلك دون حصر الأخطاء الطباعية والأخطاء الفنية) في المحتوى أي كانت، وعن الاعتماد عليه. ولا تتضمن الإطارات أو الألوان أو المسميات أو غير ذلك من المعلومات الواردة في أي مخطط لهذا العمل أي حكم من جانب البنك الدولي فيما يتعلق بالحالة القانونية لأي منطقة أو مصادقة على هذه الإطارات أو قبولها. ولا تعكس النتائج والتفسيرات والاستنتاجات المعبر عنها في هذا المجلد بالضرورة وجهات نظر المديرين التنفيذيين للبنك الدولي أو الحكومات التي يمثلونها.

وتهدف محتويات هذا العمل توفير الأغراض المعلوماتية العامة فقط، ولا تهدف لتأسيس مشورة قانونية أو مشورة تتعلق بالأوراق المالية أو الاستثمار، أو رأي بشأن مدى ملائمة أي استثمار أو تقديم عروض من أي نوع. ويحتمل أن يكون لمؤسسة التمويل الدولية أو مؤسساتها التابعة استثمار في مجموعة معينة من الشركات والأطراف (بما في ذلك الشركات والأطراف المسماة في هذا العمل) أو تقوم بتقديم المشورة أو الخدمات الأخرى لها أو بخلاف ذلك أن يكون لها مصلحة مالية فيها.

ويتعين إرسال جميع الاستفسارات الأخرى بشأن الحقوق والتراخيص بما في ذلك الحقوق التابعة إلى إدارة العلاقات المؤسسية في مؤسسة التمويل الدولية، على ٢٠٢١ بنسلفانيا أفنيو، نورث ويست، واشنطن العاصمة ٢٠٤٣٣.

ومؤسسة التمويل الدولية هي مؤسسة دولية تأسست بموجب عقد التأسيس بين دولها الأعضاء، وهي عضو في مجموعة البنك الدولي. وجميع الاسماء والشعارات والعلامات التجارية هي مملوكة لمؤسسة التمويل الدولية، ولا يجوز استخدام أي من هذه المواد لأي غرض من دون الحصول على موافقة كتابية صريحة من مؤسسة التمويل الدولية. وبالإضافة إلى ذلك، «مؤسسة التمويل الدولية» و«أي.اف.سي.» هما علامتان تجاريتان للمؤسسة وتخضعان للحماية بموجب القانون الدولي.

## شكر وتقدير

لم يكن من الممكن القيام بهذا المشروع دون تعاون ودعم الكثيرين. نتوجه بالشكر إلى كل من: يوسف بن شقرون وجميع موظفي «الأمانة»، ومحمد علوش وجميع موظفي «التوفيق»، ومعتصم بلغازي وإدريس بناني وجميع موظفي «سلف البركة». لولاكم ما كان لهذا المشروع أن يرى النور.

نشكر هؤلاء الذين شاركوا بوقتهم وخبرتهم: محمد غندور ومحمد حصار من بنك المغرب، وعبد الكريم فرح وفاطمة بن سعيد من مؤسسة «جيدة»، وجمال الدين جمالي من مؤسسة «القرض الفلاحي» ويوسف الرامي من مركز محمد السادس والحييب الإدريسي العلمي من «صندوق الإيداع والتدبير» ومراد عبيد ومحمد المازوري من (مؤسسة تحدي الألفية / وكالة الشراكة من أجل التنمية)، وخدوج غربي من مؤسسة التضامن للتمويل الأصغر وعزيز علوان وجيهان المنزهي من وزارة الاقتصاد والمالية وكذلك فؤاد عبد المؤمني وجورجن هامر وسولين مورفانت-رو، ومارك لابي وإمانويل جافوي.

بالإضافة إلى كل من سبق، نود أن نشكر هؤلاء الذين شاركوا في العديد من صباغات البحث ومنهم نادين شحادة وجريج تشين من «سيجاب» وأليس نيجري، وكذلك تقدير خاص لفريق عمل مؤسسة التمويل الدولية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا الذين قدموا خبرتهم ودعمهم: هشام باي علي وزافييه رابلي ومهدي شرقاوي وتيمور عبد العزيز من البنك الدولي. وأخيراً نتوجه بالشكر إلى شركائنا في التنمية على دعمهم لهذا المشروع.

دانييل روزاس وكارين بينجت ومحمد خالد وسارة العلوي

## تمهيد

لقد مرت ست أعوام تقريباً منذ أن ظهر مصطلح «أزمة التمويل الأصغر» لأول مرة في سياق الحديث عن المملكة المغربية. وكان قطاع التمويل الأصغر في المملكة، حتى تلك اللحظة، ينظر إليه كمناورة لحركة التمويل الأصغر في العالم، مثل بوليفيا وبنجلاديش، وكنموذج يحتذى به الجميع وخاصة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. ومنذ ذلك الحين شهدنا إنقلاباً كاملاً للمصطلح. والآن فإن التمويل الأصغر المغربي يندرج تحت عنوان «أزمة التمويل الأصغر» جنباً إلى جنب مع البوسنة ونيكاراجوا وولاية «أندرا براديش» الهندية.

لقد حان الوقت لوضع الأمور في نصابها. لقد مرت المملكة المغربية بأزمة في عام ٢٠٠٩، ولكنها كانت مختلفة تماماً عن الأمثلة التي تقارن بها. فالأرقام التي يتم الاستشهاد بها في هذه المقارنات مرتبطة بانهيـار «زأكورة»، تلك المؤسسة التي كانت ستتهـار لسوء إدارتها، سواء مع التراجع الشديد لقطاع التمويل الأصغر في المملكة أو بدونه. وبدون «زأكورة» فإن تجربة مؤسسات التمويل الأصغر الأخرى في المملكة كانت مختلفة تماماً.

نعتقد أن التراجع كان طفيفاً بشكل ملحوظ، وسرعان ما بدأت مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة في المملكة المغربية أن تشهد تحسناً كبيراً في محافظ قروضها بعد عام من الأزمة، وكان جزء كبير منها يسجل أرقام أداء مماثلة لما نراه اليوم، أي بعد مرور خمس أعوام تقريباً. وبحلول عام ٢٠١١، كانت الأزمة قد انتهت فعلياً.

يعود هذا إلى عاملين رئيسيين: الأول هو أنها لم تكن مثل الأسواق الأخرى التي شهدت أزمات من قبل، فقد كان رد الفعل سريعاً من قبل مؤسسات التمويل الأصغر في المملكة والحكومة والداعمين الخارجيين، ووضعوا نظاماً لتبادل بيانات الائتمان إضافة إلى أنه تم تأسيس صندوق قرض متخصص. قامت هذه الجهات بتنفيذ الإشراف التنظيمي ووضع خطة واضحة للخروج من الأزمة مع تجنب التدخل الذي أحدث تفاقم كبيراً للمواقف في البلدان الأخرى. والثاني: أن تشبع السوق المغربية حتى في أوجها لم يصل إلى المستويات التي وصلت إليها الأسواق التي عانت من أزمات من قبل. يمكن القول إذن أنه بالرغم من حدوث ضرر أكيد ووجوب إصلاحه، يبقى طفيفاً بالنسبة لغيره.

و مع ذلك، يبدو أن السوق المغربية لا تزال تحت تأثير الأزمة، حيث أن عودة النمو بدأت في الفترة الأخيرة فقط، ويرجع ذلك إلى أن مؤسسات التمويل الأصغر والسلطات التنظيمية كانت حذرة في اتخاذ قراراتها ويستمر بعض من هذا الحذر حتى اليوم. وخلال هذه المدة، شهدنا أيضاً أن عدد العملاء لم يتغير. من جهة أخرى، يتضح أن مؤسسات التمويل الأصغر المغربية تعتبر حالة خاصة بالنسبة للمؤسسات العالمية، حيث أنها ما زالت تعمل كمنظمات غير حكومية وليست بعد قادرة على التحول إلى مؤسسات مملوكة لمساهمين. لذلك يبقى قطاع التمويل الأصغر المغربي بشكل عام محدوداً في قدرته على تعزيز انتشاره وتنويع منتجاته.

لقد حان الوقت للقطاع المغربي أن يتخلص من ركود ما بعد الأزمة، ويغتني الفرص العديدة المتوفرة أمامه ليصبح مرة أخرى منارة التمويل الأصغر ويضيء الطريق للآخرين في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والعالم بأسره.

### زافييه رايلي

مدير الخدمات الاستشارية بمجموعة المؤسسات العالمية  
منطقة أوروبا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا



## الملخص التنفيذي

لقد كتب الكثير عن قطاع التمويل الأصغر في المملكة المغربية منذ انتعاشه الملحوظ وسقوطه الصعب في فترة ما بين عامي ٢٠٠٨ و٢٠٠٩. وفي ظل تباعد ذكريات ما يعرف بأزمة التمويل الأصغر المغربية، يلقي هذا التقرير نظرة على كيفية تطور القطاع منذ ذلك الحين عن طريق دراسة لثلاثة مؤسسات رائدة للتمويل الأصغر في المملكة المغربية – «الأمانة» و«مؤسسة البنك الشعبي - التوفيق» و«سلف البركة» – بالإضافة إلى ثروة من البيانات من مصادر أخرى نبتغي من خلالها إلقاء الضوء على هذه التجربة والاستفادة منها. إنها أيضاً فرصة لفهم تطور الأزمة والنظر إلى التحديات المستقبلية والفرص التي يواجهها القطاع.

غالبا ما تدخل المملكة المغربية ضمن طائفة أسواق أزمة التمويل الأصغر – البوسنة ونيكاراجوا وأندرا براديش – التي كان لها تأثير سلبي كبير على سمعة القطاع. مع ذلك، فإن الأزمة المغربية كانت أقل حدة وامتداداً في الزمن مقارنة مع الأسواق المشابهة وفي حقيقة الأمر، لم تمتد الفترة الأكثر صعوبة من الأزمة سوى عام واحد استقر بعدها القطاع بحلول عام ٢٠١١.

إن هذا لا يعني التقليل من أثر الأزمة، ناهيك عن الجدل حول وجودها، لكن الأعوام التي سبقت ٢٠٠٨ قد أظهرت معظم السمات المميزة لأسواق ما قبل الأزمة والتي تتلخص في ما يلي: النمو السريع والمنافسة الشرسة وضعف الانضباط في عملية الإقراض بالإضافة إلى ضعف الإدارة وتراخي وسائل الرقابة. من جهة أخرى، كان مستوى الاقتراض المتعدد أقل بكثير من الأسواق الأكثر سخونة، وظل انتشار التمويل الأصغر معتدلاً بشكل عام. إضافة إلى ذلك، اعتمد تعريف الأزمة المغربية على أزمة مؤسسة واحدة وهي «زاكورة»، التي إذا أقصيناها، تجعل أزمة التمويل الأصغر تبدو أقل خطورة بكثير.

لقد كان العام ٢٠٠٩ نقطة تحول كبرى لهذا القطاع في المملكة المغربية حيث ارتفعت التعثرات بالنسبة لكل أنواع القروض في جميع مناطق المملكة، ولعب الاقتراض المتعدد دوراً مهماً – أي العملاء الذين لديهم قرضين أو أكثر في وقت واحد – وكان هذا النوع من الاقتراض مسؤولاً عن نصف التعثرات خلال فترة الأزمة.

رغم ما ذكر، كان العام ٢٠٠٩ أيضاً بداية انتعاش القطاع، حيث تم عمل تقييم شامل للقطاع في أواخر عام ٢٠٠٨ بتكليف من مؤسسة التمويل الدولية. شكلت النتائج التي تم التوصل إليها من مشاكل خطيرة في محافظ قروض مؤسسات التمويل الأصغر الأمر الذي شجع المؤسسات – التي كانت تتخذ موقف التنافس الشرس من قبل – على التعاون ونشر نظام تبادل البيانات الائتمانية في وقت وجيز، مما أمكن من تقليص مستويات الاقتراض المتعدد بشكل سريع من 37% إلى 20% في غضون عام واحد. وخلال نفس الفترة، قامت الحكومة في هدوء بتسهيل الاندماج بين «زاكورة» التي كانت تنهار بسرعة مع «مؤسسة البنك الشعبي» الأكثر قوة، مما ساعد على تجنب كارثة أكبر محتملة الحدوث.

لقد كان لرد الفعل السريع مردوده الجيد. ففي أواخر عام ٢٠٠٩، أي بعد نحو عام من الأزمة، كان أداء القروض ذات المخاطر المنخفضة (مبالغ صغيرة وأجل قصيرة) قد أصبح مستقرًا. استغرقت القروض الأكثر تعقيداً (ذات المبالغ الأكبر والأجل الأطول) وقتاً أطول قبل أن تشهد تحسناً ولكنها استقرت أيضاً بحلول منتصف ٢٠١٠. خلال هذه الفترة، قامت مؤسسات التمويل الأصغر بمراجعة سياساتها الإقراضية وتقوية وسائل الرقابة الداخلية ونشر المناهج التي تهدف إلى تحصيل القروض غير المسددة. وفي بداية عام ٢٠١٠، ارتفعت تعويضات الموظفين بشكل كبير بالتزامن مع زيادة أسعار الفائدة مما سمح لمؤسسات التمويل الأصغر بالعودة إلى تحقيق أرباح في عام ٢٠١٠.

و بدءاً من عام ٢٠١١، بدأت مؤسسات التمويل الأصغر في تركيز جهودها على التطوير المؤسسي الطويل الأجل، بما في ذلك تعديل صيغ مكافآت الموظفين لكي تعكس الظروف المتغيرة للسوق وتطبيق مناهج تدريب جديدة وتحديث إدارة المخاطر والحوكمة والمزيد من تحسين عمليات السداد المستحقة. لقد تمت العديد من هذه التغييرات بدعم من الولايات المتحدة والمملكة المغربية بتوفير ١٥ مليون دولار كمساعدة تقنية للقطاع في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٣، بالإضافة إلى عدد من مؤسسات التمويل التنموي.

١ أنظر إلى وجهة النظر الأخرى: نادين شحادة، وأليس نيجري «الدروس المستفادة من الأزمة المغربية» – سيجاب ٢٠١٣ وقد تم الإشارة إلى آخرين في أماكن متعددة أدناه.

إن أزمة التمويل الأصغر المغربية تختلف عن باقي الدول التي شهدت أزمات من قبل من حيث مستوى الدعم الذي تم توفيره للقطاع من قبل الحكومة المغربية ومؤسسات التمويل التنموي والجهات الفاعلة الأخرى. وهكذا وخلافاً لما حدث في الهند، حيث قامت البنوك بتخفيض تمويلها لمؤسسات التمويل الأصغر كرد فعل على أزمة «أندرا براديش»، فإن مؤسسات التمويل الأصغر المغربية لم تواجه أزمة السيولة التي كان يمكن أن تعمق وتطيل أجل الأزمة. لقد دخلت العديد من المؤسسات في الأزمة لتجد أن التمويل البنكي الطويل الأمد متوفر، بالإضافة إلى الدعم الذي قدمته مؤسسة «جيدة» التي أسست عام ٢٠٠٧ لتكون الملاذ الأخير لمؤسسات التمويل الأصغر.

في عام ٢٠٠٦ قام البنك المركزي المفترض توليه الإشراف التنظيمي، بتوفير قوة استقرار أخرى عشية حدوث الأزمة، وتمثل هذا في وسائل الرقابة الداخلية التي أصدرها في عام ٢٠٠٧ لتكون بمثابة خارطة طريق لمؤسسات التمويل الأصغر لكي تبدأ في تحسين عملياتها التشغيلية، بينما كان الإشراف الميداني يعمل على ضمان معالجة المشاكل.

١ - لقد كان الهدف الرئيسي من تأسيس مؤسسة جيدة هو تمويل المؤسسات الصغرى والمتوسطة للتمويل الأصغر والتي لم تكن في استطاعتها الحصول على قروض من البنوك. غير أنها غيرت من أولوياتها مباشرة بعد ظهور الأزمة ليشمل تمويلها المؤسسات الثلاثة الكبرى أيضاً، حيث أنها ساهمت بشكل كبير في حل مشكل السيولة لهذه المؤسسات

إن ما لم يتم حدوثه لا يقل أهمية : لقد تجنبت طبقة السياسيين في المملكة المغربية القيام بما يسمى «الانتهازية المدمرة» التي استخفت بالتمويل الأصغر في كل من نيكاراجوا و«أندرا براديش». وكان لهذا أثره الإيجابي في مساعدة البنك المركزي بالمشاركة الفعالة والدعم طويل الأجل للقطاع مما منع تواجده الفراغ التنظيمي الذي يسمح للسياسيين الانتهازيين من الدفع بأجندة معادية للتمويل الأصغر.

إن قطاع التمويل الأصغر الذي ظهر في عام ٢٠١١ كان أقوى مما كان عليه في عام ٢٠٠٧، قبل الأزمة مباشرة: فقد تراجع مستوى الاقتراض المتعدد إلى النصف، وتم تحسين مناهج الإقراض ووسائل الرقابة الداخلية، وأصبحت المنافسة أقل شراسة. وبالرغم من ذلك، يبقى القطاع ملاحقاً، على ما يبدو، بتحول محير في أداء القروض، فقد استقرت معدلات تعثر السداد حتى عام ٢٠٠٨ في مستوى أقل من 1% في مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة، بينما استقرت هذه المعدلات ما بين 3 و4% خلال الأعوام الخمس الماضية وذلك بالنسبة للقروض ذات المخاطر المنخفضة أيضاً.

لا توجد تفسيرات سهلة لهذا التغير الواضح، ولكن يبرز تفسير واحد يعتبر أكثرهم وضوحاً: وهو ببساطة أن العلاقة بين المقترضين ومؤسسات التمويل الأصغر قد تغيرت بشكل جذري. وذلك لأسباب عديدة – منها تراجع الخوف من الحكومة، والمكانة الاجتماعية لمؤسسات التمويل الأصغر وزيادة الوعي بأثر عدم تسديد الديون الفعلي – فقد ازداد عدد المقترضين المتعثرين نسبة إلى ما كان عليه بكثير. إن هذا التحول قد يبدو مقلقاً عندما ينظر إليه في سياق مستويات ما قبل الأزمة، ولكنه يجب الترحيب به في الواقع، فقد أصبح السوق في المملكة المغربية ناضجاً واقتربت معدلات السداد من المعدلات العالمية. إن عملية الإقراض المستدامة في نهاية الأمر يجب أن تسمح بعض الشيء للتعثر من قبل العملاء الفقراء الذين لا يستطيعون الوفاء بالتزامات السداد (بسبب المرض أو لسوء الحظ).

لا ينبغي للواقع الجديد للسوق أن يكون عائقاً يمنع القطاع من الوفاء باحتياجات العديد من الفقراء الذين يتم استبعادهم مالياً باستمرار. وحتى الآن وبالرغم من استقرار مؤسسات التمويل الأصغر في المملكة المغربية في عام ٢٠١١، إلا أنها لم تتمكن من توسيع انتشارها، وتجمد عدد العملاء الحاصلين على الخدمة لأكثر من ثلاثة أعوام. لقد بقيت عروض القروض دون تغيير جوهري، وبينما تم تجربة منتجات تأمين ومدفوعات جديدة إلا أنها ظلت تمثل جزءاً صغيراً من العمليات.

يمثل جزء من هذا الركود انعكاساً لمخلفات ما بعد الأزمة، وذلك لاستمرار كل من مؤسسات التمويل الأصغر والسلطة التنظيمية على الحذر المفرط. لكن واحداً من أسباب الركود يتجلى في كون جميع مؤسسات التمويل الأصغر منظمات غير حكومية، وهذا التنظيم لم يكن ناجماً عن اختيارها بل مفروضاً بمرسوم وزاري. في هذا الصدد، يشكل المغرب حالة منفردة في العالم، حيث أن المنظمات غير الحكومية المالية الكبرى تشكل سلالة نادرة، وذلك ينطبق على التمويل الأصغر أيضاً. بالرغم من هذا، فإن المملكة المغربية تشمل ثلاثة من أكبر ١٥ منظمة غير حكومية للتمويل الأصغر على مستوى العالم. إنها أيضاً الدولة الوحيدة التي تهيمن فيها المنظمات غير الحكومية الكبيرة بشكل كامل على قطاع التمويل الأصغر. ومن المرجح أن تظل السوق راكدة بنطاق محدود من الابتكار أو مزيد من التطور المحدود، ما لم يكن هناك تحول من مؤسسات غير حكومية إلى مؤسسات تجارية قادرة على استقطاب القطاع الخاص كحقوق ملكية وتوفير مستوى أعلى من الرفع المالي.

ما زالت هناك أسئلة كثيرة وقرارات صعبة تواجه قطاع التمويل الأصغر والجهات الفاعلة – مؤسسات التمويل الأصغر والمستثمرون والسلطات التنظيمية. وبينما تكون الدروس المستفادة من الأزمة مفيدة للدول الأخرى حول العالم، إلا أن أفضل المستفيدين هو قطاع التمويل الأصغر المغربي والذي يستطيع استعمال هذه الدروس في تنميته المستمرة.



لقد تمتع قطاع القروض الصغرى المغربي بنمو يعد الأكثر ندرة في صناعة التمويل الأصغر. وبقيادة أربعة من رواد مؤسسات التمويل الأصغر عام ٢٠٠٧- «زاكورة» و«الأمانة» و«مؤسسة البنك الشعبي» و«سلف البركة»، وكان لدى المملكة المغربية واحد من أكثر قطاعات التمويل الأصغر حيوية ونجاحاً في العالم... مديرو مؤسسات التمويل الأصغر والممولون وحتى وكالات التصنيف كانوا راضين ولم يروا أزمة التعثر تلوح في الأفق.

زافييه رايلي، ٢٠٠٩

خلال صعود وهبوط وتعافى قطاع التمويل الأصغر في المغرب

# ١ | مقدمة

خضع قطاع التمويل الأصغر المغربي في خريف عام ٢٠٠٨، لما يسمى في الاقتصاد «لحظة مينسكي» – وهو الإدراك المفاجئ بأن السوق قد تجاوزت حدودها وأن الأوقات السعيدة قد وصلت إلى نهايتها. في هذه الحالة بالذات كانت «لحظة مينسكي» حدثاً مميزاً – وهو محل الدراسة التي قامت بها «مؤسسة التمويل الدولية IFC» والتي كشفت عن مشاكل واسعة النطاق في محافظ القروض لأكبر أربعة مؤسسات للتمويل الأصغر في المملكة وبشكل خاص مؤسسة «زاكورة».

استهلت هذه الدراسة في المملكة المغربية، عندما بدأت مؤسسات التمويل الأصغر ترى إشارات واضحة تدل على تحول السوق وتم توثيق الأسباب التي أدت إلى هذا الوضع بشكل جيد، منها السعي المتهور وراء النمو والذي تم تغذيته بتدفق التمويل المحلي والأجنبي بنفس القدر من التهور، والنسبة العالية للإقراض المتعدد، والمعايير المتدنية للإقراض إضافة إلى تردي العمليات الإدارية المساندة ونظم إدارة المعلومات والحكمة.

إلا أن تحديد سبب الأزمة الرئيسي لم يكن واضحاً بشكل كافٍ، وقد تشير فرضية إلى التباطؤ في النمو الاقتصادي والإنتاج الزراعي في عام ٢٠٠٧ كسبب أول لزيادة التعثرات. إلا أن نمط التعثرات كان قد ترسخ في السوق، فعندما بدأ المقترضون في التعثر تبعهم آخرون وبات التعثر يولد المزيد من التعثر.

يجدر بنا إذن أن نتساءل كيف انتشرت الأزمة وكيف كان رد فعل مؤسسات التمويل الأصغر ككل؟ وما هي الدروس التي من الممكن استخلاصها من تلك التجربة؟ وما هو المسار الذي سيتبعون انطلاقاً من هذه التجربة؟

إن هذه ليست المحاولة الأولى للإجابة على هذه الأسئلة<sup>٢</sup> ولكنها رؤية أكثر تعمقاً مما سبقها من محاولات. إن هذا البحث لا يكرر عمل الآخرين، ولكنه يركز على المسار الذي اتبعته الأزمة بالإضافة إلى جهود مؤسسات التمويل الأصغر والسلطات التنظيمية والممولين وغيرهم من الناشطين في قطاع التمويل الأصغر المغربي للاستجابة إلى ذلك الوضع بمبادرات بعيدة الأمد.

تهدف هذه الدراسة إلى تغطية قطاع التمويل الأصغر المغربي بشكل شامل، لكن نظراً لضيق الوقت وصعوبة الحصول على البيانات، سيكون التركيز الأساسي على أكبر ثلاثة مؤسسات للتمويل الأصغر في المملكة المغربية – «الأمانة» و«مؤسسة البنك الشعبي – التوفيق» ومؤسسة «سلف البركة» – وهم يمثلون مجتمعين حوالي ٩٠٪ من محفظة التمويل الأصغر في المملكة (سيتم الإشارة في هذا التقرير إلى تلك المؤسسات الثلاثة بـ «المؤسسات محل الدراسة»). لقد وفرت كل من هذه المؤسسات كل التعاون أثناء المقابلات العديدة ووافقت على تبادل للبيانات التاريخية المفصلة للمحفظة. هذا بالإضافة إلى أنه كان لدينا القدرة على الحصول على بيانات نظام «تبادل بيانات الائتمان»، والبيانات الجغرافية من «مركز محمد السادس»، بالإضافة إلى مشاركة عدد كبير من الفاعلين. وقد قمنا إلى أقصى حد ممكن بجهود لإشراك خبرات المؤسسات الصغيرة. وأخيراً، تجدر الإشارة أن هذه الدراسة اقتصر على قطاع التمويل الأصغر دون التطرق إلى أنشطة التمويل الشامل للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

**لقد تم تنظيم هذا التقرير ليشمل ثلاثة أقسام رئيسية:**

١. مراجعة للمحركات الرئيسية والعوامل الواضحة أثناء أزمة التمويل الأصغر المغربية (٢٠٠٨ – ٢٠١١).

٢. دراسة ردود الفعل الرئيسية التي تم اتخاذها من قبل مؤسسات التمويل الأصغر أثناء الأزمة.

٣. مراجعة لمبادرات الحكومة والتغيرات على مستوى القطاع التي أثرت في طبيعة ومسار الأزمة.

و سننتهي بنظرة على الآفاق المستقبلية للتمويل الأصغر في المملكة المغربية.

٣- أنظر إلى وجهة النظر الأخرى: نادين شحادة، وأليس نيجري «الدروس المستفادة من الأزمة المغربية» – سيجاب ٢٠١٣ وقد تم الإشارة إلى آخرين في أماكن متعددة أدناه.

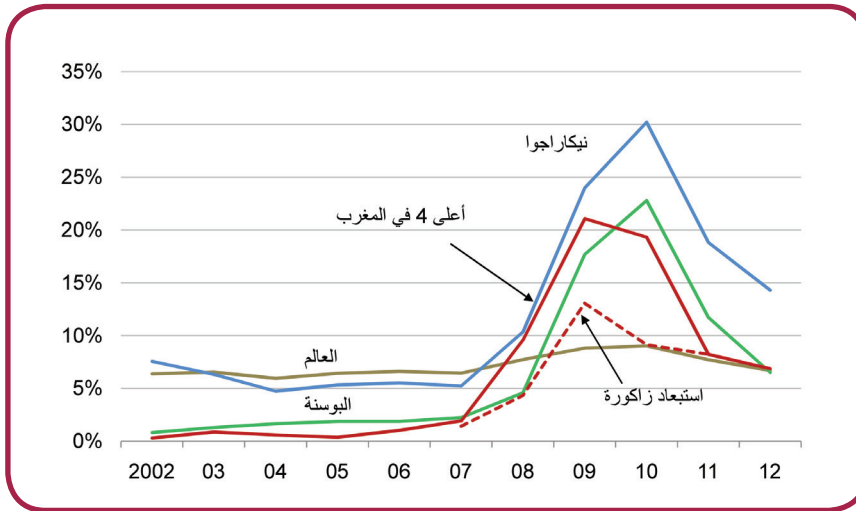
# ٢ | ما الذي يجعل الأزمة المغربية مختلفة؟

لفهم الأزمة التي مرت بها المملكة المغربية، يجدر بنا وضع تجربة المملكة في سياقها. لقد شهد قطاع التمويل الأصغر أول تراجع له على الصعيد العالمي في أعقاب الأزمة الاقتصادية والمالية الشاملة في فترة ما بين ٢٠٠٧ و ٢٠٠٨ حيث ازدادت التعثرات في بلدان عديدة بينما انكمشت محافظ القروض، ومع أن بعض الدول مثل نيكاراغوا والبوسنة والهرسك والهند شهدت أزمات أعمق بكثير إلا أنه في كثير من الأحيان تم ذكر المملكة المغربية بجانب هذه المجموعة من الدول.

فما حدث في المملكة المغربية كان مختلفا ويستحق التساؤل عما إذا كان من الملائم إدراج المملكة ضمن مجموعة «دول الأزمة». لقد شهدت كل دولة من الدول الثلاثة أزمة واسعة النطاق أثرت في عدد كبير من مؤسسات التمويل الأصغر، أما في المملكة المغربية فقد سيطرت إحدى المؤسسات الكبرى آنذاك «زاكورة» على الأزمة. لقد كانت مشاكل هذه المؤسسة من صنعها بشكل كبير وكانت عملياتها التشغيلية تدار بغاية السوء بحيث كانت المنظمة ستنهار سواء كان ذلك بمساعدة الأزمة أو بغيرها (أنظر إلى الإطار رقم ١ في صفحة ١٣: انهيار «زاكورة»). إن أداء القطاع يبدو مختلفاً جداً بدون «زاكورة».

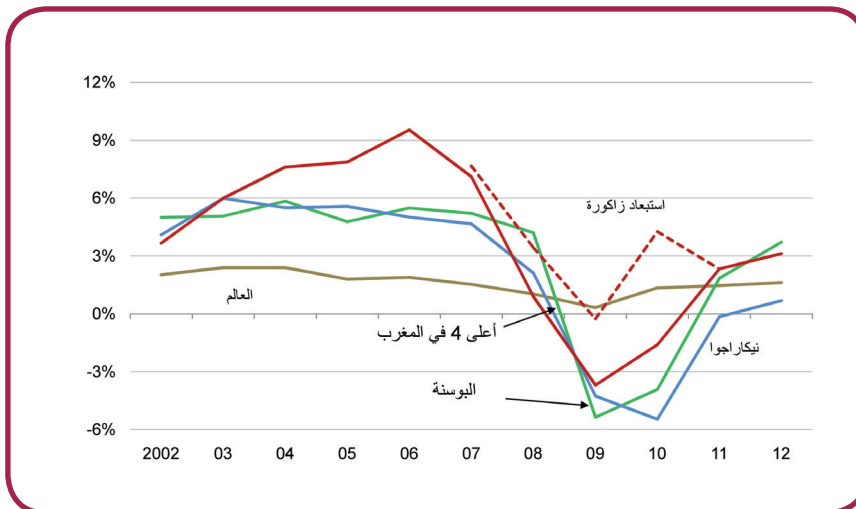
### شكل توضيحي رقم ١:

تتوافق مؤسسات التمويل الأصغر المغربية مع الاتجاهات العالمية، بدون مؤسسة «زاكورة»  
المحفظة عالية المخاطر < ٣٠ يوم + الديون المعدومة



### شكل توضيحي رقم ٢:

العائد على الأصول



المصدر: سوق (MIX) القوائم المالية لمؤسسات التمويل الأصغر المغربية - متوسط أرقام المؤسسات التي أرسلت بياناتها خلال الفترة ذات الصلة.

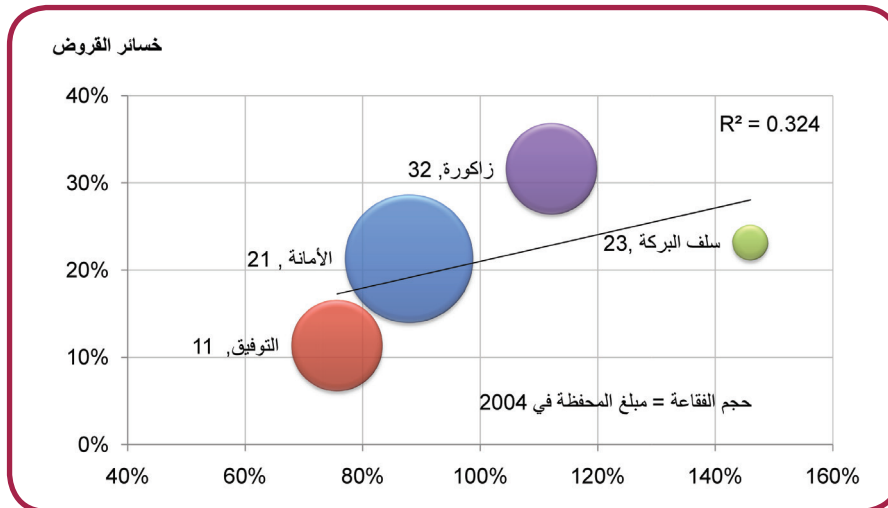
إذا أخذنا بعين الاعتبار أن المقياس الرئيسي لأي أزمة انتمان هو ارتفاع تعثرات القروض فإن مؤسسات التمويل الأصغر الأربعة الكبرى المغربية تتبع بشكل أساسي نفس الاتجاهات التي سلكتها مؤسسات التمويل الأصغر في البوسنة ونيكاراجوا. فقد أظهرت الدول الثلاثة فترة ذروة للأزمة لمدة عامين ٢٠٠٩-٢٠١٠، مع التنبؤ بتغير الأوضاع ابتداء من عام ٢٠٠٧ (شكل توضيحي رقم ١). وقد تشابهت فترة التعافي لكل من البوسنة والمملكة المغربية، بتحسن في المحافظ على مدار ٢٠١١ - ٢٠١٢. ومع ذلك فعندما استبعدت «زاكورة»، أظهرت مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة الباقية معدلا مشتركا للتعثر اختلف مع المتوسط العالمي لعام واحد (٢٠٠٩)، ولكنه توافق معه تماما بعد ذلك.

إن المؤشرات الأخرى تتبع نفس المسار إلى حد كبير، فعلى سبيل المثال، وبعد استبعاد «زاكورة»، فإن مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة ظلت رابحة في كل عام باستثناء ٢٠٠٩، عندما سجلت متوسط خسارة ٣,٠٪ (عائد على الأصول)، وهو مقارب للمتوسط العالمي والذي كان صفرا في ذلك العام (شكل توضيحي رقم ٢).

إن متوسط أداء مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة بدون «زاكورة» يحجب بعض الاختلافات الجوهرية فيما بينها – فقد تفاوتت مركب كل من التعثرات والديون المعدومة في أصعب الأعوام (٢٠٠٩)، من أقل من ٩٪ في «مؤسسة البنك الشعبي» إلى ما يقرب من ١٨٪ في مؤسسة «سلف البركة». رغم ذلك، فإن أرقام الذروة هذه كانت أدنى من متوسط السوق في كل من نيكاراجوا والبوسنة. لذلك فإن المرء يتردد في وضع المملكة المغربية بصحبة هاتين الدولتين، عند إقصاء أثر «زاكورة».

### شكل توضيحي رقم ٣:

النمو السريع أثر جزئيا فقط على الأداء



المصدر: سوق (MIX) القوائم المالية لمؤسسات التمويل الأصغر

$$* \text{خسائر القروض} = \frac{\text{المحفظة في خطر } 30 + \text{الديون المعدومة} / \text{الديون المعدومة المتراكم} - \text{المسدد بعد الشطب} / \text{محفظة الذروة (٢٠٠٨ للجميع ما عدا «زاكورة» ٢٠٠٧)}}{}$$

و على الرغم من أن الأزمة المغربية لم تعرف نفس العمق والاتساع كما في البوسنة ونيكاراجوا ودول أخرى، إلا أن ذلك لا يعني أن التمويل الأصغر المغربي كان يعيش ظروفًا جيدة، فقد ارتفع مستوى التعثرات والديون المعدومة بنسبة تقارب ١٣٠٠ بالمائة خلال الفترة ما بين ٢٠٠٦ و ٢٠٠٩ بالنسبة للمؤسسات الثلاثة وذلك بالرغم من إقصاء «زاكورة». إن الأرقام المطلقة قد لا تصل إلى النسب العالية التي شهدتها مناطق أخرى حول العالم، لكن هذه التجربة كانت بمثابة صدمة لقطاع اعتاد أن يشهد معدلات تعثر تقل عن ١٪ وأرباح تفوق هذه المستويات بثلاثة أضعاف. وهكذا فإن إدراج قطاع التمويل الأصغر المغربي في «طائفة» دول الأزمة قد لا يكون مبرراً. لكن من جهة أخرى، لا ينبغي علينا تجاهل أن القطاع قد تجنب بالفعل الوقوع في الأزمة من خلال ردود الفعل المنسقة بين مؤسسات التمويل الأصغر والسلطات الحكومية والجهات الفاعلة الأخرى. لهذا السبب فإن الدروس المستفادة من هذه التجربة كانت قيمة جداً.

٤- يجب ملاحظة أن استبعاد «زاكورة» قد غير كثيراً من مقاييس الأداء للقطاع ككل في المملكة المغربية، وهذا لم يكن الحال في البوسنة ونيكاراجوا، حيث أن استبعاد أسوأ مؤسسة تمويل أصغر هناك لا يغير اتجاهات الأداء الكلية بشكل ملحوظ.



إن العوامل التي تسببت في خلق الأزمة قد تم توثيقها بشكل جيد، حيث ذكرها «زافييه رايلي» في عام ٢٠٠٩ وبشكل مباشر كما يلي: «إن أسباب الأزمة معروفة جيداً ويمكن تلخيصها في ثلاث كلمات: النمو غير المستدام». إن هذا الاستنتاج ظل صحيحاً حتى يومنا هذا. إن الإشكال لا يقتصر على النمو فقط، فطبيعة هذا النمو كانت لها نفس أهمية معدل النمو. إذا أخذنا بعين الاعتبار أثر النمو على الأداء اللاحق للمؤسسات الرئيسية الأربعة (شكل توضيحي رقم ٣)،

فنمو «زاكورة» كان أعلى بأي حال من الأحوال، بينما كان معدل نمو «الأمانة» الذي قارب نسبة ٨٨٪ أعلى بقليل من معدل نمو «مؤسسة البنك الشعبي» الذي وصل ٧٦٪، في حين كان تعثر «الأمانة» الناتج عن هذا النمو يقارب ضعف تعثرات «مؤسسة البنك الشعبي». نستخلص إذن أنه في حين كان النمو عاملاً مهماً، فإن معدل النمو لم يكن السبب الوحيد لعدم استدامته، بل تدخلت عوامل أخرى مثل مستويات تعويض أخصائيي القروض والقدرة على إدارة القروض عالية المخاطر والاقتراض المتعدد وجودة وسائل الرقابة الداخلية والحوكمة، فكلها ساهمت في وضع مؤسسات التمويل الأصغر المغربية في مسار غير مستدام.

## انهيار «زاكورة»

لا يمكن لأي دراسة عن الأزمة المغربية وتأثيراتها اللاحقة أن تكتمل دون إعادة فحص حالة «زاكورة» التي تتمركز حولها الأزمة، ولو بشكل مختصر. باعتبارها واحدة من أكثر مؤسسات التمويل الأصغر شهرة وثاني أكبر مؤسسة في المملكة، فانهيارها قد تسبب في ضرر بالغ، حيث أن المشاكل التي واجهتها كانت متصلة بشكل كبير. بالرغم من أن السبب الذي أدى إلى انهيارها قد يكون مشتركاً مع باقي مؤسسات السوق المغربية، إلا أنه من المرجح أن «زاكورة» كانت ستتهار من تلقاء نفسها وبشكل أسرع.

كان حجم المشاكل في «زاكورة» ناتج عن نموها المفرط والذي صاحبه حد أدنى من الرقابة، مما نتج عنه عمليات تدليس واختلاس كبيرة وصعوبة في تحصيل المحفظة – لقد كان هذا خارجاً عن المألوف في مؤسسات التمويل الأصغر الأخرى في المملكة المغربية وفي أي مكان آخر. قد يكون من الممكن مقارنة ذلك في بعض الجوانب مع انهيار مؤسسة «كوروبوسول» وهي مؤسسة تمويل أصغر في كولومبيا كانت قد فشلت بسبب مشاكل صنعتها بنفسها. ومع ذلك، وبسبب حجم «زاكورة» والتوقيت الذي بدأت فيه مشاكلها، كان من الضروري إيجاد حل سريع لمنع الأثر من الاتساع إلى القطاع بأكمله، وهذا ما تم عمله بالفعل، فبتشجيع من الحكومة من وراء الكواليس، تم استيعاب «زاكورة» من طرف «مؤسسة البنك الشعبي» التي تشكل مؤسسة أصغر من «زاكورة» يدعمها بنك أكبر حجماً.

٥- عن «مارك لابي»، «استدامة النظم المالية اللامركزية المتخصصة في الائتمان للمؤسسات الصغيرة ومتناهية الصغر. دراسة حالة «كوروبوسول – فاينانسول» في كولومبيا. جامعة مونس هاننو – بلجيكا.

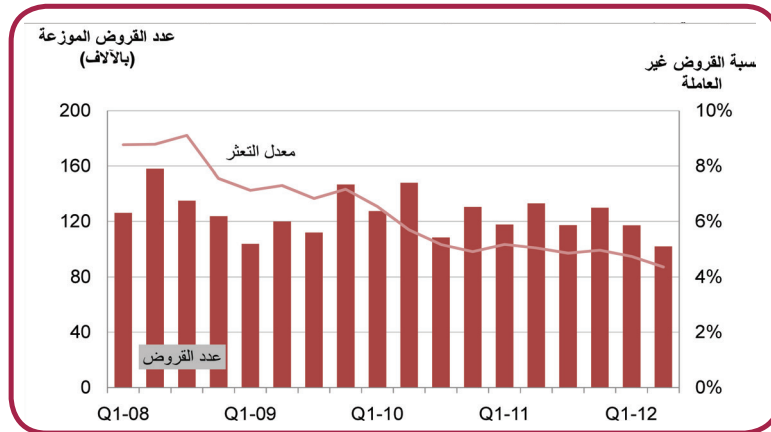
# ٣ | الأسباب والنتائج: تطور أداء المحفظة ٢٠٠٨ - ٢٠١٣

إثر قلقها على تطورات السوق، قامت مؤسسة التمويل الدولية في أواخر عام ٢٠٠٨ بتكليف المؤسسة الاستشارية «أوليفر ويمان» للقيام بدراسة خاصة لفحص تطورات سوق التمويل الأصغر المغربي. وقد تم منح المؤسسة الاستشارية إمكانية الحصول على البيانات التفصيلية لمحافظ الأربعة مؤسسات الكبرى للتمويل الأصغر. إثر هذه الدراسة، تم التوصل إلى نتائج مقلقة، كان أهمها أن محافظ مؤسسات التمويل الأصغر كانت تشهد ارتفاعاً غير مسبوق في التعثرات نتيجة للتحوّل نحو القروض ذات المخاطر العالية.

لقد اكتشفت الدراسة أن القروض الأكبر والأطول أجلاً قد ساهمت في زيادة التعثر، بجانب عوامل أخرى للمخاطر مثل جداول السداد التي تحتوي على تواريخ سداد أقل تواتراً. وبناء على فحص دقيق لنتائج التقرير، يتضح أن إنجازات «زاكورة» الخارجة عن المألوف تسببت في زيادة تعثر القروض ذات المخاطر. أما بالنسبة للمؤسسات الأخرى، فنوعية القروض لم تشكل إلا تأثيراً قليلاً أو معدوماً على التعثرات آنذاك.

#### شكل توضيحي رقم ٤:

معدل التعثر لدراسة حالة ٣ مؤسسات تمويل أصغر من حيث فترة الصرف



المصدر: بيانات محفظة من دراسة حالة مؤسسات التمويل الأصغر (الأمانة والتوفيق وسلف البركة) Q = ربع عام

فيما يلي، سنتفحص تطور الأزمة من خلال أداء محافظ أكبر ثلاثة مؤسسات للتمويل الأصغر التي صمدت بعد انهيار «زاكورة». لقد عرفت القروض الموزعة عام ٢٠٠٨ أعلى معدل تعثر (قارب ٩٪)، ثم انخفض بعدها ليستقر في مستوى يقارب ٥٪، وذلك بالنسبة للقروض الموزعة ابتداء من عام ٢٠١١ فصاعداً (شكل توضيحي رقم ٤). خلال مدة الدراسة، ظل حجم القروض الموزعة مستقرًا قرابة ١٢٠,٠٠٠ قرض لكل ربع عام في هذه المؤسسات.

لكن التغيرات الأساسية خلال هذه الفترة أظهرت نمطا أكثر تعقيدا، يمكن من خلاله تقسيم الأزمة إلى ثلاثة مراحل متميزة:

**المرحلة الأولى (من أواخر ٢٠٠٨ إلى ٢٠٠٩):** كان أثر الأزمة في هذه المرحلة واسعا وامتد إلى كل من القروض عالية المخاطر والقروض منخفضة المخاطر في جميع أنحاء الدولة، بغض النظر عن مدى الانتشار أو نوع المنطقة (قروية أو حضرية). وشكلت القروض المتعددة ٣٠٪-٥٠٪ من التعثرات. رداً على ذلك، قامت مؤسسات التمويل الأصغر بتقليص إقراضها بنسبة ما يقارب ٢٥٪ خلال عام ٢٠٠٨، مما أدى إلى انخفاض مستوى تعثرات القروض منخفضة المخاطر بحلول نهاية عام ٢٠٠٨، بينما ارتفع مستوى تعثرات القروض عالية المخاطر والقروض المتعددة.

**المرحلة الثانية (من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٠):** في هذه المرحلة، بدأ أداء القروض عالية المخاطر يتحسن، بينما زادت حصتها في المحفظة بنفس النمط. في نفس الوقت، برز نمط إقليمي تميز بمعدلات تعثر مرتفعة في مناطق معينة من المملكة، والذي لا يمكن تفسيره إلا جزئياً بمدى الانتشار أو طبيعة المنطقة (قروية أو حضرية). إثر ذلك قامت مؤسسات التمويل الأصغر بالاستجابة السريعة لهذا الطرف عن طريق التقليص من الإقراض دون إيقافه في أكثر المناطق تضرراً. نتيجة لذلك، عادت مستويات الإقراض إلى حد كبير إلى المستويات التاريخية.

**المرحلة الثالثة (من ٢٠١١ إلى ٢٠١٢):** تمكنت مؤسسات التمويل الأصغر من تحسين إدارة القروض عالية المخاطر، حيث اقترب أدائها من مستوى أداء القروض منخفضة المخاطر، واستمرت مخاطر المحفظة في الانخفاض. من جهة أخرى، ظلت المناطق الجغرافية كما هي ولكن أقل بكثير مما كانت عليه في المراحل السابقة. بالإضافة إلى ذلك، ظل حجم الإقراض مستقر (ولكن دون نمو).

٦- إن معدل التعثر هنا هو مزيج من القروض التي تم شطبها (add/e³damha) أو المستحقة لأكثر من ٣٠ يوم في نهاية عام ٢٠١٣. إن معدل التعثر لأي مجموعة قروض يتم مقارنته بالقروض الموزعة خلال الفترة، على أساس عدد القروض، وليس على أساس المبلغ المصروف. إن هذا التعريف لمعدل التعثر هو الذي سيتم استخدامه في البحث.

## القروض عالية المخاطر

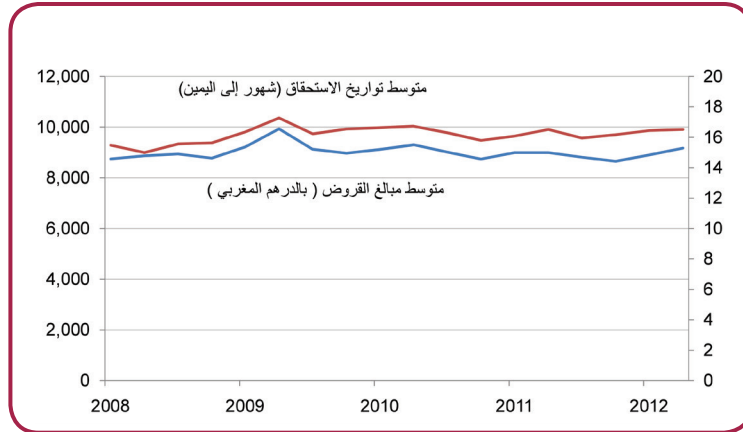
كان الإفراض عالي المخاطر<sup>٧</sup> عاملاً مهماً خلال الأزمة، ولكن لم تكن القروض عالية المخاطر في حد ذاتها، فقد كانت مؤسسات التمويل الأصغر تعاني من ضعف واضح في إدارة تلك القروض. وخلافاً للتوقعات، فإن مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة الخاضعة للدراسة لم تقم بتقليص محفظة القروض عالية المخاطر كرد فعل للأزمة، بل قامت في حقيقة الأمر بإنمائها بالتزامن مع تحسين أدائها.

طوال فترة ما بين ٢٠٠٨ و ٢٠١٣، كان المتنبئ الوحيد والأقوى في التحليل الإحصائي متعدد العوامل يتمثل في أجل القرض، وهذا ليس مفاجئاً في حد ذاته لأن مبالغ القروض الأطول أجلاً غالباً ما تكون الأكبر حجماً (عامل آخر للمخاطرة)، بينما تعني الأجل الطويلة أن وقتاً أطول سيمضي قبل أن يتعثر القرض. بالرغم من ذلك، من الغريب أن نجد أن حصة القروض طويلة الأجل ارتفعت بشكل طفيف خلال الأزمة (شكل توضيحي رقم ٥) بالرغم من تغير أداء هذه القروض عبر السنين (شكل توضيحي رقم ٦).

لقد تمكنت "مؤسسات دراسة الحالة" من تحسين أداء قروضها قصيرة الأجل (أقل من ١٨ شهراً) في أقل من عام بينما كانت معدلات تعثر جميع القروض الموزعة في أوائل عام ٢٠٠٨ في تصاعد، لذلك كان أداء القروض قصيرة الأجل الموزعة في أوائل عام ٢٠٠٩ مطابقاً لأداء القروض الموزعة خلال فترة ما بين ٢٠١٠ و ٢٠١٢. ولكن تحسين أداء القروض طويلة الأجل (بشكل خاص ٣٦-١٨ شهراً) قد استغرق وقتاً أطول، بالرغم من أنه يبدو أن أداء هذه القروض الموزعة قد استقر منذ منتصف عام ٢٠١٠<sup>٨</sup>. لقد ظهرت مخاطر أخرى تميزت بنفس النمط المتعاقب الذي أدى إلى تحسين القروض منخفضة المخاطر أولاً وعالية المخاطر فيما بعد، كالفرق بين أداء قروض المجموعة (مخاطر أقل) والقروض الفردية (مخاطر أعلى).

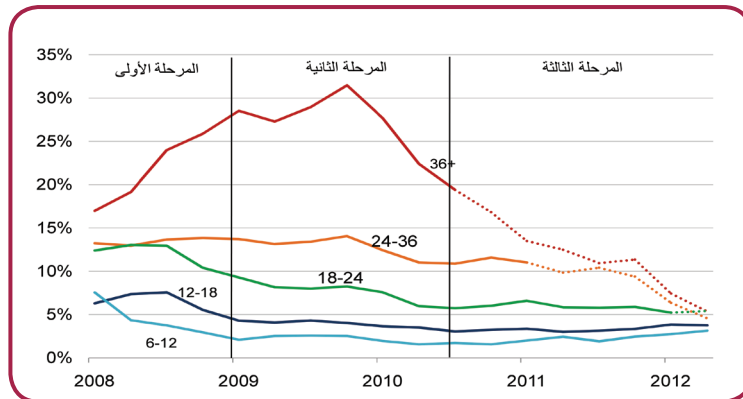
### شكل توضيحي رقم ٥

الصفات الأساسية للقرض من حيث فترة الصرف



### شكل توضيحي رقم ٦

معدل التعثر من حيث أجل القرض (بالشهور)



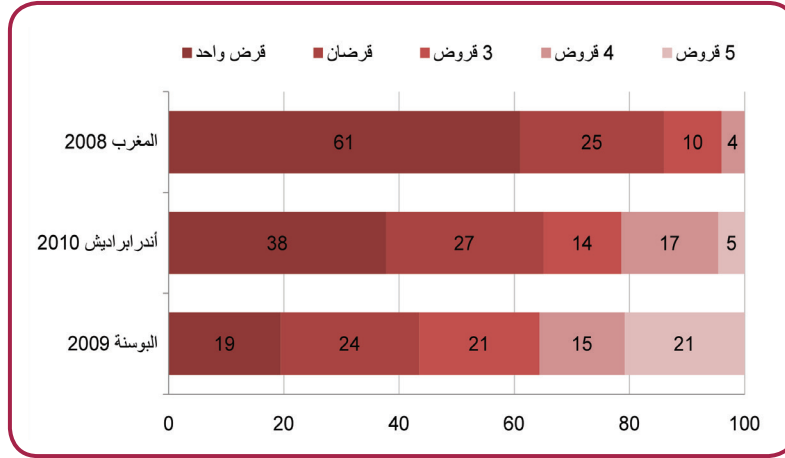
تمثل الخطوط المتقطعة المجموعات التي لم تستحق السداد بعد. تظهر مستويات التعثر بأقل مما ستنتهي إليه في المستقبل.

٧- لتعريف أكثر دقة للإفراض عالي المخاطر في هذا السياق،

نرجو الرجوع إلى الملحق.

٨- يرجى ملاحظة أن هذه المقاييس تستخدم أداء الوضع النهائي لمقارنة القروض التي نشأت خلال فترات مختلفة. في حين أن المقارنات للمقاييس التي تجرى في وقتها (مثل المحفظة في خطر) ستظهر «تعثر متجاوز» للقروض طويلة الأجل، وهذا ليس عاملاً في التحليل الحالي.

## شكل توضيحي رقم ٧ الاقتراض المتعدد (% من المحفظة)



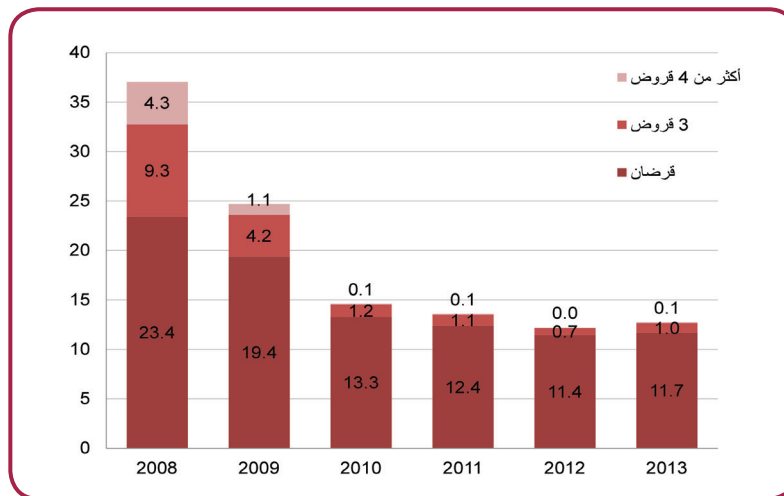
المصدر: مؤسسة التمويل الدولية / أوليفر ويمان (المغرب) تسليط الضوء على التمويل الأصغر، الصندوق الأوروبي لجنوب شرق أوروبا (البوسنة)

## الاقتراض المتعدد

لقد اكتشف تقرير «أوليفر ويمان» في عام ٢٠٠٨ أن الاقتراض المتعدد امتد على نطاق واسع، وأن ٣٩٪ من مجموع المحافظ كان مكونا من العملاء ذوي قرضين أو أكثر في آن واحد. وبالرغم من أن هذا الاقتراض المتعدد لم يكن يساهم في تطعيم التعثرات آنذاك، إلا أنه كان مصدر رئيسي للقلق.

تتوفر حاليا على بيانات أكثر كي نحلل هذه الظاهرة (شكل توضيحي رقم ٧). إن نسبة ٣٩٪ للاقتراض المتعدد في المملكة المغربية خلال ذروة الأزمة هي أقل بكثير من المعدلات الموجودة في الأسواق الأخرى التي عايشت أزمت من قبل، فقد شهدت المنطقة شبه الحضرية «أندرا براديش» معدل ٦٢٪، بينما بلغ هذا المعدل ٨١٪ في البوسنة – مما يشكل ضعف مستوى الاقتراض المتعدد في المملكة المغربية. من المهم أيضا الإشارة إلى أن العملاء ذوو أربعة قروض أو أكثر لم يشكلوا سوى ٤٪ بينما كان هذا الرقم في البوسنة يشكل تسعة أضعاف (٣٦٪).

## شكل توضيحي رقم ٨ انخفاض الإقراض المتعدد بين المؤسسات ٢٠٠٨-٢٠١٣ للقروض النشطة

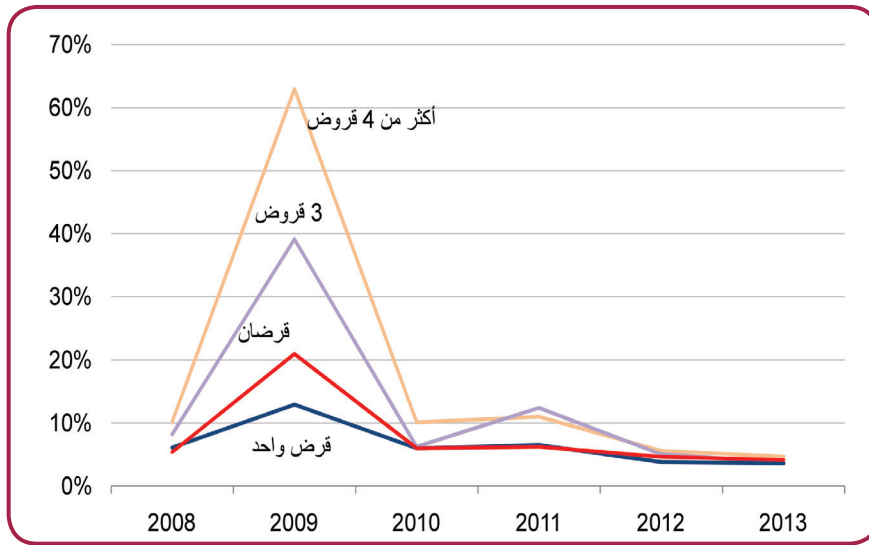


المصدر: بيانات الائتمان المتبادلة (الأمانة)، \* بيانات «زأكورة» ٢٠١٠ غير متاحة

٩- إن نسبة الاقتراض المتعدد ٣٧٪، مبنية على أساس البيانات المأخوذة من نفس المؤسسات الأربعة في حين أن نسبة ٣٩٪ مأخوذة من تقرير «أوليفر ويمان» لعام ٢٠٠٨. إن الفرق في الغالب راجع إلى توقيت البيانات (٢٠٠٨/١٢/٣١) للدراسة الحالية، و ٢٠٠٨/١٠/٣١ لأوليفر ويمان.

لقد أظهرت البيانات المستمدة من نظام «تبادل بيانات الائتمان» غير الرسمية الذي اعتمدته مؤسسات التمويل الأصغر الكبرى، أن الاقتراض المتعدد بين مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة الكبرى و«زاكورة» قد انخفض بسرعة كبيرة من ٣٧٪ في عام ٢٠٠٨ إلى ١٥٪ بعد عامين (شكل توضيحي رقم ٨)، بينما انخفض الاقتراض المتعدد للعملاء ذوي ثلاثة قروض أو أكثر بشكل أكبر خلال نفس الفترة، من ١٣,٦٪ إلى ١,٣٪. ويمكن أن ينسب حوالي ربع هذا الانخفاض إلى التغيرات التي لحقت ممارسات الإقراض، التي كانت غالباً (لكن ليس بشكل دائم) ما تمنح منح أكثر من قرضين لمقترض واحد. ومع ذلك فإن نصف الانخفاض في مستوى الاقتراض المتعدد نتج عن شطب القروض الممنوحة في أن واحد لعملاء «زاكورة» السابقين. بالإضافة إلى ذلك، فقد عملت ممارسات الإقراض الجديدة على ضمان عدم استبدال الديون المدمومة بقروض متعددة جديدة للمقترضين.

### شكل توضيحي رقم ٩: معدل التعثر لعملاء مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة



المصدر: مركز المخاطر (الأمانة) احتساب القروض المزدوجة بما في ذلك قروض «زاكورة» ولكن لم يشمل التحليل أداء قروض «زاكورة»، بنيت المعدلات على أساس عدد القروض دون أخذ أرصدها في الاعتبار.

إن التغير في أداء العملاء ذوي القروض المتعددة لم يكن أقل جدية (شكل توضيحي رقم ٩)، فخلال ذروة الأزمة، أي في نهاية عام ٢٠٠٩، كان العملاء ذوو القروض المتعددة أكثر عرضة لعدم سداد قرض واحد على الأقل من قروضهم بالمقارنة مع العملاء الحائزين على قرض واحد (تعثرات «زاكورة» غير محتسبة هنا).

لقد كان أثر هذه التعثرات على شكل الأزمة معقداً، ففي ذروة الأزمة عام ٢٠٠٩، كان المقترضون المتعددون يشكلون ما يقارب ٣٠٪ إلى ٥٠٪ من كل تعثرات المؤسسات التي شملتهم الدراسة، أي أكثر من ضعف حصتهم في المحفظة<sup>١٠</sup>. لكن منذ عام ٢٠١٠ وصاعداً لم يعد الاقتراض المتعدد مشكلة أساسية، فقد أصبح معدل سداد المقترضين المتعددين مطابقاً لمعدل سداد المقترضين ذوي القرض الواحد.

يمكننا استنتاج أن اعتماد نظام «تبادل بيانات الائتمان» كان عاملاً رئيسياً في هذا التحول، فلم تعد مؤسسات التمويل الأصغر توزع قروضاً ثانية وثالثة للعملاء بنفس الحدة كما في الماضي، بل وأصبحت قادرة على توزيع هذه القروض بناء على معرفة أدق بالتزامات عملائها. في الواقع، أصبحت مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة تستخدم نظام تبادل بيانات الائتمان في عدة مرات خلال عملية تقييم العملاء، بالإضافة إلى تطبيق مبادئ توجيهية صارمة لإقراض عملاء المؤسسات الأخرى.

١٠- لأن الإبلاغ عن الديون المدمومة إلى بيانات الائتمان المتبادل لم يكن بشكل ثابت، فإن النطاق يشمل الأثر من القروض المتعثرة التي لم يبلغ عن شطبها، بالإضافة إلى احتساب الديون المدمومة بدون الأخذ في الاعتبار الاحتساب المزدوج الذي تم سابقاً في عام ٢٠٠٨ للديون المدمومة التي تم الإبلاغ عنها مرة أخرى خلال الأعوام اللاحقة. إنه من المرجح أن يكون المعدل الفعلي هو داخل نطاق ٤٠٪.



## نطاق الانتشار في القطاع

جدول ١: أعلى ١٥ دولة من حيث الانتشار، ٢٠٠٧

الترتيب	الدولة	السكان (بالآلاف)	قروض التمويل الأصغر / السكان
١	بنجلاديش	١٥٠,٤٤٨	١٥,٧٪
٢	منغوليا	٢,٩٥٢	١١,٩٪
٣	نيكاراغوا	٥,٦٧٥	٩,٤٪
٤	بيرو	٢٨,٦٧٥	٨,٨٪
٥	بوليفيا	٩,١١٩	٨,٥٪
٦	البوسنة والهرسك	٤,٥٥٢	٨,٠٪
٧	فيتنام	٨٥,٢٦٢	٦,٨٪
٨	كوسوفو	١,٨٠٥	٦,٥٪
٩	الجبل الأسود	٦٨٥	٦,٤٪
١٠	أرمينيا	٢,٩٧٢	٦,٤٪
١١	كمبوديا	١٣,٩٩٦	٥,٧٪
١٢	الهند	١,١٢٩,٨٦٦	٥,٢٪
١٣	بلغاريا	٦,٦٦٩	٤,٩٪
١٤	الإكوادور	١٣,٧٥٦	٤,٥٪
١٥	كولومبيا	٤٤,٣٨٠	٤,١٪
	أندرا براديش (٢٠٠٩)	٨٤,٠٧٩	١٧,٢٪
	المغرب (٢٠٠٧)	٣٠,٦٦٧	٤,٣٪
	المغرب (٢٠١٣)	٣٢,٥٢١	٢,٥٪

المصدر: MIX ٢٠٠٧، وكتاب الحقائق لوكالة الاستخبارات الأمريكية ٢٠٠٧ (كوسوفو ٢٠٠٩) المغرب، «جيدة» ٢٠٠٧ والهند ٢٠٠٨.

يعبر ارتفاع نسبة القروض المتعددة في السوق عن مشكلة جذرية أكبر وهي الإفراط في مدى انتشار الائتمان، والذي يمكن قياسه في أبسط مستوياته بعدد القروض بالنسبة لعدد السكان. ففي عام ٢٠٠٧، عندما كان قطاع التمويل الأصغر المغربي في ذروته، كان مدى انتشار التمويل الأصغر في البلاد يعادل ٤,٣٪ (أي ٤,٣ قروض لكل مئة شخص). وبحلول عام ٢٠١٣، بعد فشل وإغلاق «زاكورة»، انخفض هذا الرقم ليصل إلى ٢,٥٪. إن هذا المعدل يقل بكثير عن ما كان عليه الحال في الأسواق التي شهدت أزمة من قبل، فقد كان أقل معدل لمدى الانتشار يعادل ٨٪، وهو المعدل الذي عرفته البوسنة قبل حدوث الأزمة.

و مع ذلك، تبقى معدلات الانتشار مغلوطة ويرجع ذلك إلى الاقتراض المتعدد في كل من المملكة المغربية ودول عديدة أخرى. لذلك، بالرغم من التراجع الكبير الذي عرفه مدى انتشار القروض بالمملكة المغربية، فإن عدد العملاء لم ينخفض بنفس القدر، حيث تراجع عدد عملاء مؤسسات التمويل الأصغر الكبرى ذوي القرض الواحد (أي ليسوا من أصحاب القروض المتعددة) بنسبة ٢٠٪ بعد أن

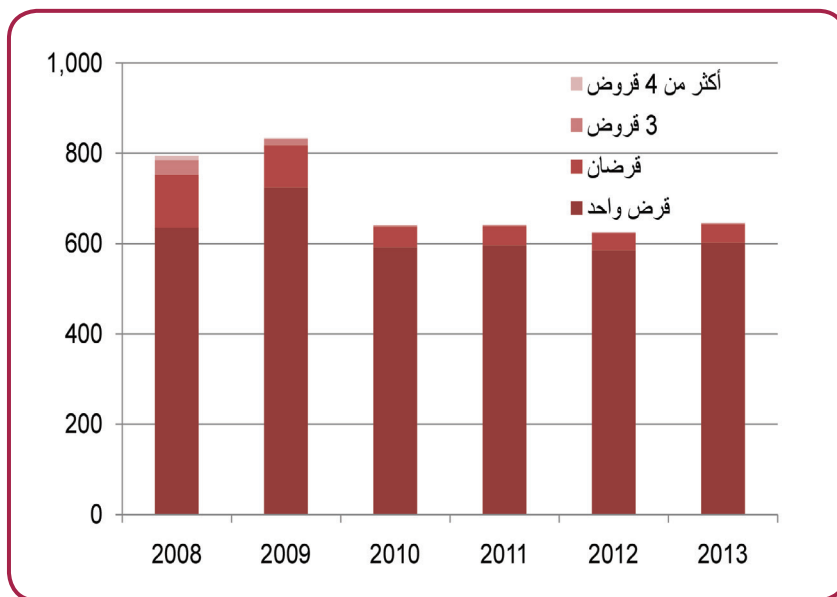
وصل هذا المعدل إلى ذروته عام ٢٠٠٩. بالإضافة إلى ذلك، استطاعت مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة المتبقية إلى حد كبير تعويض فقدان العديد من عملاء «زاكورة» بعد انهيارها (شكل توضيحي رقم ١٠).

و أخيراً إذا كان مدى الانتشار عاملاً مهماً في أزمة المملكة المغربية، فمن المتوقع وجود علاقة بين مستويات مدى الانتشار ومعدلات التعثر. إن هذه العلاقة موجودة ولكنها ضعيفة، فمركب معدلات مدى انتشار المؤسسات التي شملتهم الدراسة الثلاثة في أنحاء المملكة لا يفسر سوى ٦,٩٪ من احتمال تعثرات القروض، وذلك يخص القروض الموزعة خلال ذروة الأزمة كذلك، أي ما بين ٢٠٠٨ و ٢٠٠٩.

(لتحليل إضافي لاتجاهات أداء القروض خلال هذه الفترة، يرجى الرجوع إلى الملحق)

### شكل توضيحي رقم ١٠:

عدد المقترضين النشطاء (بالآلاف)



المصدر: مركز المخاطر (الأمانة)، لا توجد بيانات «لزاكورة» في ٢٠١٠، عملاء «زاكورة» الحاليين بعد ٢٠١٠ تم شمولهم في محفظة «مؤسسة البنك الشعبي».

# ٤ | تغير المؤسسات بتغير الوقت

إن الأزمة التي عرفتها المملكة المغربية قد لا تكون استثنائية بالمعايير العالمية، إلا أن أثرها كان كبيراً جداً على القطاع ومؤسسات التمويل الأصغر الرائدة، فقد خضعت المؤسسات الرائدة لعدد من التغيرات على مدار فترة الأزمة، من بينها تبادل بيانات العملاء مع المنافسين وزيادة تعويضات الموظفين ورفع أسعار الفائدة وتقوية عملية الإقراض وتطبيق مناهج جديدة لتحصيل القروض المتعثرة وتحديث الرقابة الداخلية وقدرات إدارة المخاطر بالإضافة إلى تحسين الحوكمة. لقد كان رد فعل القطاع أهم جزء من الاستجابة للأزمة، حيث ازداد الإشراف التنظيمي والجهود المبذولة لتأمين السيولة لمؤسسات التمويل الأصغر والتعرف على المشاكل في التوقيت المناسب وتنسيق ردود الفعل. كلها كانت خطوات تهدف إلى تخفيف أثر الانكماش وتجنب أزمة أكبر محتملة. وخلال مراحل لاحقة للأزمة، تم القيام بمجهودات واسعة النطاق لتوفير المساعدة التقنية مما ساعد القطاع على النهوض من ضعفه.

مع ذلك لم تكن كل ردود الفعل فعالة، فقد أثبت الممثل الرسمي للقطاع «الفدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى» عدم قدرته على تمثيل القطاع بشكل فعال خلال الفترة الأكثر صعوبة. واستطاعت الجمعية المؤسسة حديثاً للمؤسسات الصغرى للتمويل الأصغر (شبكة التمويل الأصغر التضامني) أن تملأ جزءاً من الفراغ إلى حد ما، لكن استمر القطاع ككل في العمل بدون منظمة فعالة على مستوى جميع مؤسساته. إضافة إلى ذلك، عرف تبادل البيانات بين مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة تراجعاً من حيث الجودة منذ عام ٢٠١٢، ولم تؤدي التغيرات التي طرأت على الإدارة إلى بلوغ الأهداف المتوخاة والأساسية بالنظر إلى حجم هذه المؤسسات.

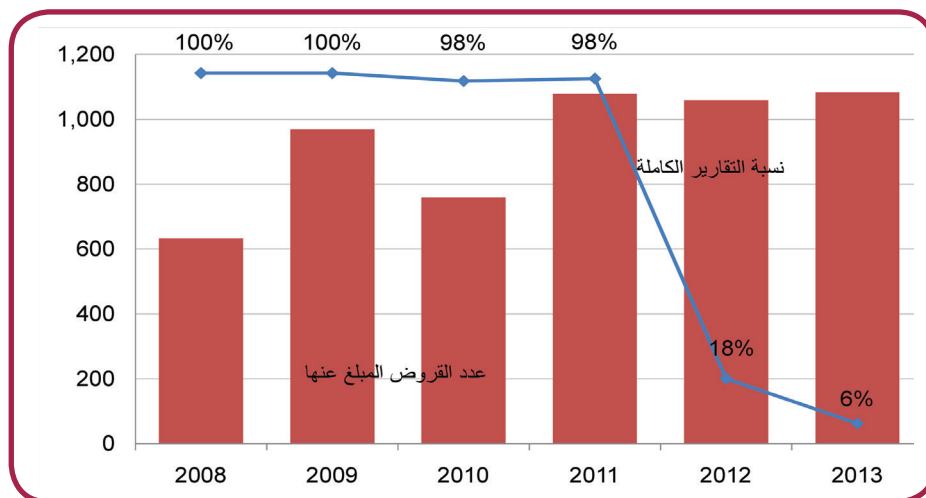
## نظام «تبادل بيانات الائتمان» ومكتب الائتمان

لقد كان اعتماد نظام «تبادل بيانات الائتمان» والذي قامت من خلاله المؤسسات التي شملتها الدراسة الثلاثة بتبادل بيانات الائتمان الخاصة بمحافظ عملائها من أوائل وأهم التغيرات التي شهدتها، وكان نظام «تبادل معلومات الائتمان» العامل الأكبر الوحيد الذي أمكن مؤسسات التمويل الأصغر المغربية من تخفيض مستويات الإقراض المتعدد بشكل سريع. كان نظام «تبادل بيانات الائتمان» عبارة عن قاعدة بيانات مبسطة يتم الإشراف عليها من طرف مؤسسة «الأمانة» والتي تستقبل بيانات المؤسسات الأخرى أسبوعياً وكان لجميع المؤسسات المشاركة كامل الحق في الحصول على البيانات. وبالرغم من أن هذا الجهد كان تطوعياً، إلا أن بنك المغرب قام بتشجيعه بكل قوة.

لقد كان نظام التبادل يحتوي في البداية على بيانات تخص القروض، مستمدة من محافظ مؤسسات التمويل الأصغر. وقد أتاح استخدام البطاقة التعريفية لعملاء هذه المؤسسات التعرف على المقترضين الحائزين على قروض وكذلك تحديد ما إذا كانوا نشطين أو متعثرين. (و هو مؤشر تم تحصيله من قبل المؤسسات الأربعة). بالإضافة إلى ذلك فقد احتوى نظام التبادل على بيانات مفصلة للقروض بما في ذلك مبلغ القرض وتاريخ الصرف وعدد من البيانات الأخرى. لقد أشار ذلك إلى تحول هام -فالسوق الذي كان يتميز سابقاً بمؤسسات تتنافس على المزيد من العملاء وحصة أكبر في السوق، أصبح يشمل مؤسسات قادرة على الاطلاع بدقة وفي الوقت نفسه على أنشطة المؤسسات المنافسة. لقد سلط مدى رغبة مؤسسات التمويل الأصغر في تبادل المعلومات الضوء على مستوى القلق الذي كان يطغى على السوق خلال ذروة الأزمة.

### شكل توضيحي رقم ١١:

#### الأنماط المبلغ عنها لبيانات الائتمان المتبادلة



تم قياس بعض التقارير بالنسبة المئوية للقروض المبلغ عنها بدون تواريخ الصرف

لقد استمر التبادل على هذا المنوال للفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١١، تلاه تراجع كبير في نوعية البيانات التي تقدمها مؤسسات التمويل الأصغر في عام ٢٠١٢، حيث شرعت المؤسسات في تقديم تقارير عن القروض دون إدراج معلومات أساسية كتاريخ صرف القرض أو حجمه (شكل توضيحي رقم ١١). وقد ذكرت بعض مؤسسات التمويل الأصغر من خلال المقابلات التي أجريناها معها أنه كان يتم الإبلاغ عن البيانات المتعلقة بالقروض الموزعة حديثاً بشكل متأخر من قبل المنافسين. إن أثر هذه التغيرات مجتمعة قد جعل من الصعب على مؤسسات التمويل الأصغر تحديد مستوى مديونية عملائها. وعلاوة على ذلك فقد كان نظام «تبادل بيانات الائتمان» لا يحتوي إلا على معلومات المقترضين، دون التطرق لبيانات الضامنين أو الأزواج والزوجات، على الرغم من أن دخلهم غالباً ما يكون عنصراً مهماً في اتخاذ قرار الإقراض.

ليس من الغريب أن هذا التحول في تقديم التقارير قد تزامن مع فترة ما بعد الأزمة، عندما استقر أداء القروض. ومع ذلك فإن تغيير هذه الممارسات قد كشف عن الدوافع التنافسية القوية التي جعلت من الصعب على هذه المؤسسات الاحتفاظ بتبادل البيانات التطوعية الذي تم اعتماده أثناء ذروة الأزمة.

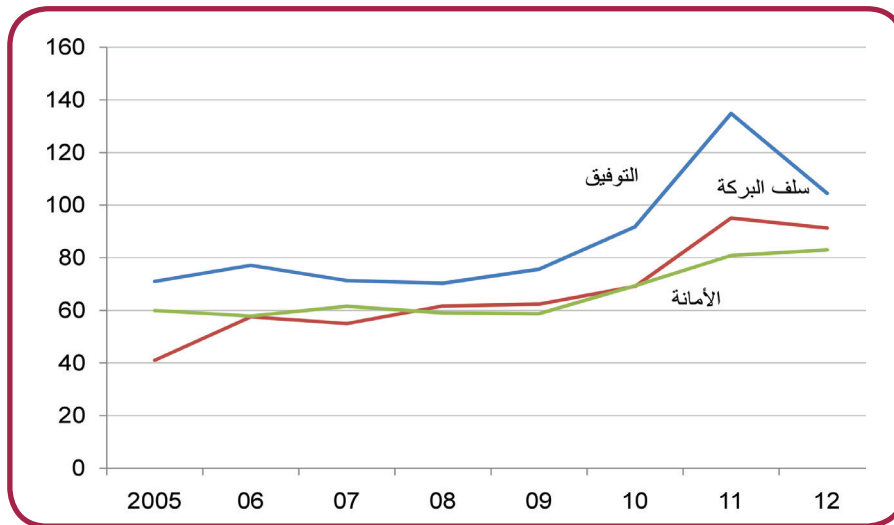
لقد كان للاعتماد المبكر لنظام «تبادل بيانات الائتمان» فائدة مهمة أخرى، فقد أعطى السلطات الحكومية الوقت لكي تؤسس مكتب ائتمان رسمي، والذي بدأت انطلاقته التجريبية في أوائل عام ٢٠١٤. وهكذا، سيكون تقديم التقارير إلى مكتب الائتمان الرسمي إجبارياً لكل مؤسسات التمويل الأصغر، لملاً الفراغات التي خلفها نظام «تبادل بيانات الائتمان»، بي وتوفير بيانات إضافية مثل التأريخ الائتماني من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى. إلا أن استشارة مكتب الائتمان سيكلف رسوماً لكل عملية فردية، خلافاً لنظام «تبادل بيانات الائتمان». وعلى الرغم من محاولة تقليل أثر هذه الأتعاب على مؤسسات التمويل الأصغر عن طريق تخفيض الرسوم الخاصة بها (مقارنة بالبنوك)، إلا أن مؤسسات التمويل الأصغر الكبرى لا زالت تعتمد بشكل رئيسي على نظام «تبادل بيانات الائتمان»، وتؤجل استشارة مكتب الائتمان لمرحلة الموافقة على القرض.

## التركيز على الموارد البشرية

إن أحد ردود الفعل الرئيسية لمؤسسات التمويل الأصغر قد تمثل في التعديلات التي أدخلت على منهج مؤسسات التمويل الأصغر تجاه موظفيها، فالتغيرات التي طرأت على التعويضات تشكل أكبر دليل على ذلك، حيث كانت الرواتب ثابتة قبل الأزمة في مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة (شكل توضيحي رقم ١٢). ومع نسبة التضخم التي كانت تصل إلى ٢٪ في المتوسط كل عام، كانت القيمة الحقيقية للمرتبات تنخفض في الواقع. يمكن تم تفسير ذلك جزئياً بالتغيرات التي تطرأ على النمو – فعندما يرتفع معدل التوظيف في مؤسسة تمويل أصغر سريعة النمو يكون عدد موظفيها المبتدئين أكبر من مؤسسة بطيئة النمو أو مؤسسة مستقرة، وذلك من شأنه دفع متوسط الرواتب إلى الأدنى. بالرغم مما ذكرنا من أسباب، فإنها لا تفسر واقع التعامل مع الموارد البشرية إلا جزئياً. وقد علق أحد المراقبين الذي كان من كبار المسؤولين قبل عام ٢٠٠٨ على ذلك قائلاً أنه كان يتم معاملة الموظفين في بعض مؤسسات التمويل الأصغر ككلفة يجب تقليلها وليس كمنتجين ينبغي الاستثمار فيهم.

### شكل توضيحي رقم ١٢:

متوسط تعويضات الموظفين (بالآلاف درهم مغربي)



المصدر: سوق MIX، ويتضمن كل من التعويض الثابت والمتغير.

لقد أصبحت الضغوط على الموظفين شديدة خاصة خلال الأزمة، عندما تقلصت مكافآتهم بشكل كبير (و التي كانت في جزء منها مبنية على أداء المحفظة). ونظرا للصعوبات المتزايدة في التعامل مع تعثرات المقترضين في الميدان، فقد أدى الانخفاض الكبير في المرتبات إلى تدني معنويات الموظفين والتي ازدادت سوءا بعد إنخفاض سمعة مؤسسات التمويل الأصغر التي كانت تقدم خدمات اجتماعية، وقد أدى ذلك إلى سلسلة من إضرابات الموظفين والنقابات خلال ٢٠١٠ - ٢٠١١ في إحدى مؤسسات التمويل الأصغر. لقد وجهت مؤسسات التمويل الأصغر اهتمامها إلى رواتب الموظفين في عام ٢٠١٠ بعد بزوغ أزمة السداد الأولى في ٢٠٠٨ - ٢٠٠٩، وازداد متوسط رواتب الموظفين بقيمة إجمالية تعادل ٥٨٪ على مدار عامين فقط، وترجع هذه الزيادة المفاجئة إلى عدة عوامل، منها أنه بعد استقرار هذه الرواتب في مرحلة ما قبل ٢٠٠٨، أدى تباطؤ النمو إلى انخفاض نسبة التوظيف الجديد برواتب صغيرة، بالإضافة إلى تعيين موظفين بكفاءات أعلى من السابق لإدارة المخاطر، مما أدى إلى ارتفاع متوسط معدلات التعويضات.

بالرغم من أهمية هذه العوامل إلا أنها لا تشكل سوى جزءا من الصورة. لقد تم تعديل مرتب أخصائيي القروض، حيث قامت مؤسسات التمويل الأصغر بتعديل صيغة المكافآت لكي تعكس واقع السوق الجديد، بينما تغيرت المستويات الإجمالية للرواتب الثابتة بالنسبة للرواتب المتغيرة بشكل طفيف فقط، من ٢١٪ في عام ٢٠٠٧ إلى ١٩٪ في عام ٢٠١٣. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر بحذف حجم القروض الموزعة كعامل يدخل في عملية احتساب المكافأة، ولم تبق إلا على عدد القروض الجديدة الموزعة، مما أدى إلى إلغاء الحافز الذي كان يؤدي بالموظفين إلى توزيع قروض أكبر من أي وقت مضى، حتى للعملاء الأقل قدرة على تحمل هذا العبء.

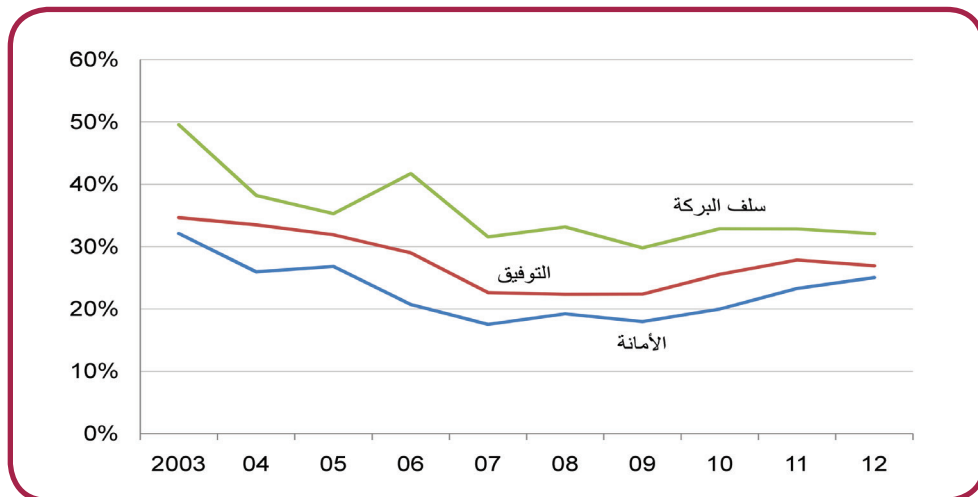
لقد كان لزيادة التعويضات أثر إيجابي قوي على معنويات الموظفين، ويرجع جزء منها إلى استقرار المكافأة المدفوعة المرتبطة بأداء المحفظة. ومع ذلك فقد عكست الزيادات أيضا مدى التقدير للموظفين الذين كانت رواتبهم أقل مما يجب في بعض مؤسسات التمويل الأصغر على الأقل. وفي حالة «التوفيق» كانت الزيادات ناتجة عن الاندماج مع «زاكورة»، التي كانت تشهد أعلى متوسط لمرتبات الموظفين. لقد كانت التعويضات واحدة من التغيرات فقط التي أثرت على موظفي مؤسسات التمويل الأصغر، ففي مجال التدريب، قامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر بتعميم تدريب أخصائيي القروض على كل الموظفين، وذلك لتسهيل استبدال الأخصائيين الذين يتركون المؤسسة. وقامت أيضا بتنظيم تدريبات في مجالات تكنولوجيا المعلومات والمهارات الإدارية في جميع أنحاء المنظمة، بينما قامت مؤسسة أخرى بتبني عملية إصدار الشهادات كجزء من برنامج تدريب الموظفين. لقد أتاح ذلك للموظفين الذين أثبتوا اكتسابهم لمهارات جديدة أن يصبحوا مؤهلين للترقية، مما يساعد مؤسسة التمويل الأصغر على الاحتفاظ بموظفيها على المدى الطويل. وبالتالي فقد انخفض معدل ترقى الموظفين السنوي في المتوسط بمقدار الثلث منذ عام ٢٠٠٨، إلا أن هذه الأرقام تتفاوت بشكل كبير فيما بين هذه المؤسسات من ٨٪ وحتى ٢٠٪ (بيانات ٢٠١٢).

## التغير في المنتجات المعروضة

ربما كان أهم تغيير في المنتج هو تسعير القرض، فقد أدت المنافسة الكبيرة والتركيز على كفاءة التشغيل في فترة ما قبل الأزمة إلى انخفاض ملحوظ في تسعير القرض (شكل توضيحي رقم ١٣). ولكن مع بداية عام ٢٠١٠ بدأت المؤسسات في زيادة أسعار الفائدة الفعلية بشكل كبير، فقد ارتفع العائد على المحفظة من ٢٣٪ في ٢٠٠٩، إلى ٢٨٪ بعد عامين. وقد كانت أكبر زيادة عند «الأمانة»، التي كانت تعتمد أقل الأسعار.

### شكل توضيحي رقم ١٣:

العائد على المحفظة (معبّر عنه بسعر الفائدة)



المصدر: سوق MIX

إن زيادة التسعير هذه كانت نتيجة لعدة عوامل، كان أولها هو زيادة متوسط تكلفة الدين خلال الفترة بمقدار ١,٠٪. وكان العامل الثاني هو الحاجة إلى تغطية الزيادات في تعويضات الموظفين. وعلى الرغم من هذه التكاليف الكبيرة، فقد أتاحت زيادة أسعار الفائدة لمؤسسات التمويل الأصغر أن تحتفظ بربحيتها خلال الفترة، ولكن بمستويات منخفضة بشكل كبير عما سبق. وهكذا، قامت مؤسسات التمويل الأصغر بتجنب الخسائر في رؤوس أموالها لتصبح أكثر مرونة في التعامل مع هذه التطورات.

على عكس سعر الفائدة، فإن القروض لم تتغير إلا قليلاً، فقد ظل كل من متوسط حجم القروض ومدة استحقاقها دون تغيير تقريباً على مدار الست أعوام الماضية (شكل توضيحي رقم ٥). لقد برزت انتقادات تشير إلى أن الحد الأعلى القانوني الحالي لقروض التمويل الأصغر والبالغ ٥٠,٠٠٠ درهم (٦,٠٠٠ دولار) يعتبر مقيداً، وفي حقيقة الأمر فإن المؤسسات التي شملتها الدراسة لم تصل بعد إلى هذا الحد، حيث أن نسبة القروض الموزعة التي تزيد عن ٤٠,٠٠٠ درهم تشكل أقل من ١٪. من جهة أخرى، كان تقديم الخدمات غير الائتمانية، مثل المدفوعات والتأمين أحدث تطور جاءت به هذه المؤسسات، رغم أن هذه الخدمات لا تشكل سوى جزءاً صغيراً من العمليات التشغيلية، على الأقل في الوقت الحالي، ولا تساهم إلا بقدر محدود جداً من العائدات.

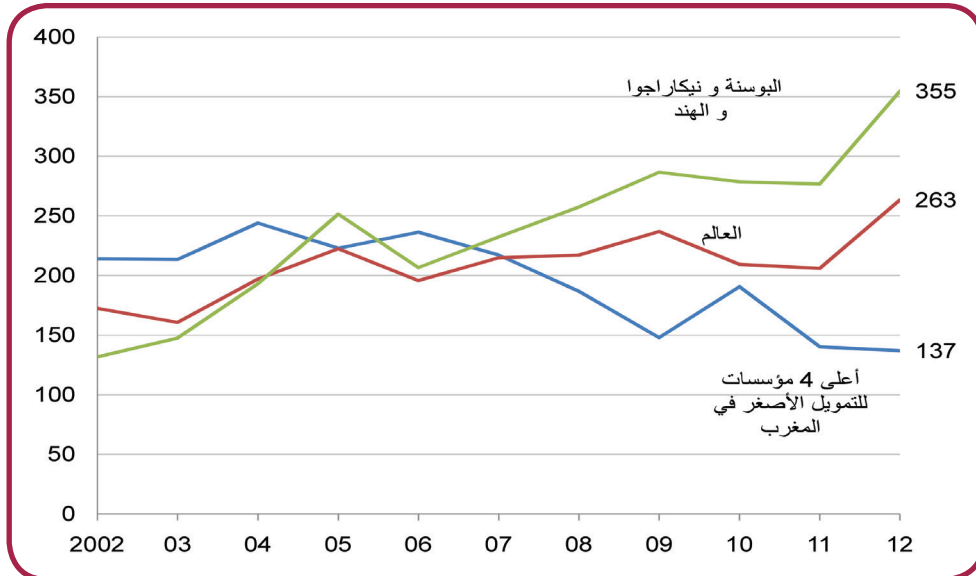
## تعزيز عملية الإقراض

من خلال سعيها لتحسين أداء القروض وكما كان متوقعاً، قامت المؤسسات التي شملتها الدراسة بتطبيق عدد من التغيرات على عمليات الإقراض، ولكنها كانت أقل من أن توصف بعملية تحويلية بشكل عام. علاوةً على ذلك فقد تم تصميم التغيرات حسب احتياجات كل مؤسسة تمويل أصغر على حدة، ولم تطمح أن تشابه أية ممارسات شائعة معينة. فعلى سبيل المثال قامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر بتعديل هيكل فروعها بتحويل مديري الفروع إلى مناصب إشرافية بحثية، وكان هذا مغايراً لممارسات سابقة حيث كانوا مسؤولون عن محافظهم الخاصة، بالإضافة إلى الإشراف على أخصائيي القروض التابعين لهم. في نفس الوقت استمرت مؤسسة تمويل أصغر أخرى توقعها بأن يدير مديرو الفروع محافظهم من أجل الإبقاء على المهارات الإدارية للتعامل مع العملاء.

وقامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر بتعديل عملية تقييم العملاء وذلك لإقصاء العوائد غير التجارية عند تقييم قدرة العميل على السداد، وأضافت تغييراً مهماً في منهج قروض المجموعة وذلك بتكليف أخصائي قروض خاص باختبار تضامن المجموعة. لقد طبقت أيضاً قواعد صارمة للموافقة على القرض، فعلى سبيل المثال منعت على الفروع التي تشتمل على محفظة في خطر ٣٠٪ من صافي قرض ثان للعملاء الحائزين على قرض من مؤسسة تمويل أصغر أخرى. إلا أن المؤسسات المنافسة لم تقم بتطبيق هذه الممارسات. لقد تطورت ممارسات الإقراض بشكل مختلف في كل مؤسسة تمويل أصغر مما يشير إلى أن نقاط الضعف في عملية الإقراض كانت مختلفة في كل مؤسسة، مما يتطلب مجموعة مختلفة من الحلول. بطبيعة الحال كانت بعض ردود الفعل مشتركة لدى الجميع، ولا سيما فيما يتعلق بتطبيق نظام «تبادل بيانات الائتمان».

### شكل توضيحي رقم ١٤:

عدد المقترضين لكل موظف



المصدر: سوق MIX، من ٢٠١٠ فصاعداً، تم احتساب أعلى ٣ مؤسسات تمويل أصغر مغربية فقط



لقد كان هناك تغير آخر ثابت في جميع مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة وهو انخفاض عدد العملاء لكل موظف، من ٢٣٦ في عام ٢٠٠٦ إلى ١٣٧ في عام ٢٠١٢. وفي ذلك فقد خالفت مؤسسات التمويل الأصغر المغربية كل من الاتجاهات العالمية وكذلك الإتجاهات السائدة فيما بين الدول التي مرت بالأزمة (شكل توضيحي رقم ١٤). هذا الانخفاض في نسبة العملاء للموظفين فيما بين مؤسسات التمويل الأصغر المغربية لم يكن واضحاً، ما إذا كان وراؤه جهود واضحة لتقليل المعدل، أو كان ناتجاً عن نقص في نمو المحفظة.

## المزيد من الإشراف والرقابة

لقد كان هناك تحول جوهري آخر فيما بين مؤسسات التمويل الأصغر فيما يتعلق بقوة الإشراف وعملية الرقابة، فقد قامت المؤسسات التي شملتهم الدراسة بزيادة أقسام التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية بشكل كبير. إن نسبة موظفي كل من التدقيق الداخلي والرقابة الداخلية في الوقت الحالي يشكل ٢,٢٪ من إجمالي الموظفين في كل من المؤسسات الثلاثة. ورغم اختلاف هيكل فريق عمل التدقيق الداخلي والمراقبة الداخلية، إلا أنهم يقومون في كل حالة بعمليات تشغيلية مكثفة على المستوى المحلي والجهوي، وكذلك في المقر الرئيسي للمؤسسة. هكذا تندمج عملية الإشراف بشكل مباشر مع العمليات التشغيلية للإقراض.

## نموذج الأعمال مقابل التصور: بنك أو مؤسسة تمويل أصغر؟

لقد قاومت «مؤسسة البنك الشعبي» (التوفيق) الأزمة بشكل أفضل من الآخرين، حيث شهدت معدلات تعثر والديون المعدومة أقل بكثير من منافسيها. يرجع بعض المنافسين ذلك إلى التصور السائد لهذه المؤسسة من طرف العامة – فمن وجهة نظر المقترضين، تعتبر «مؤسسة البنك الشعبي» بنكاً وجزءاً من بنك أكبر بكثير، بالرغم من وضعها كمنظمة غير حكومية واسمها التجاري العام (مؤسسة البنك الشعبي). إن هذا التصور يتوافق مع ما وصلت إليه «مورفانت» حيث رأى المقترضون القروض التي يحصلون عليها من مؤسسة التمويل الأصغر على أنها «هدية» أو «أموال لمنظمة غير حكومية». من المفترض أن المقترضين كانوا أقل رغبة في اعتبار قروض «مؤسسة البنك الشعبي» كهدية، وربما توافقهم على ذلك السلطات القانونية المحلية، مما يمنحهم مصداقية إضافية.

إن هذا التفسير قد يتضمن بعضاً من الصواب. من جهة أخرى، يتضح فعلاً أن «مؤسسة البنك الشعبي» مختلفة في عدد من الجوانب. ففي جهود الإقراض والتحصيل التي تقوم بها، لا يبدو أنها تقوم بسحر أو أن بحوزتها عنصر مفاجأة، بل اختلافها يتمثل في موظفيها، والذين يعتبرون أهم عنصر يمكن أن تملكه مؤسسة للتمويل الأصغر.

يتكون مجلس إدارة «مؤسسة البنك الشعبي» من خبراء تمويل ومديرين من البنك الشعبي. وتدفع المؤسسة لموظفيها مرتبات أعلى بكثير من نظرائها. بالإضافة إلى ذلك، تتميز أنظمتها للموارد البشرية عن باقي المؤسسات، ويتضح ذلك من استيعابها الناجح لأكثر من ٩٢٣ موظف سابق (لزاكورة) (وهم أكثر من موظفي مؤسسة البنك الشعبي والذي كان عددهم ٧٥٦ في ذلك الوقت)، وقد حافظت على ٧٨٧ منهم تقريباً لمدة ثلاثة أعوام فيما بعد. إن العديد من موظفي «زاكورة» السابقين يحتلون مناصب إدارية عليا الآن في مؤسسة البنك الشعبي – ويعتبر هذا انجازاً كبيراً نظراً لأن مؤسسة البنك الشعبي استوعبت مؤسسة فاشلة. وبغض النظر عن رؤية مؤسسة البنك الشعبي كبنك أو مؤسسة تمويل أصغر، فإنه ليس هناك شك في أنها تدير الأمور بطريقة الخاصة.

لقد استغرق اعتماد إدارة المخاطر كوظيفة مستقلة وقتاً أطول بقليل لكي تأخذ مكانتها، وعلى الرغم من ذلك كانت مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة تسير في هذا الاتجاه أيضاً. لقد أنشأت اثنتان من المؤسسات الثلاثة وحدة منفصلة لإدارة المخاطر في حيز التنفيذ، وتقوم المؤسسة الثالثة بتأسيس واحدة كذلك. وأصبحت كل واحدة من المؤسسات أيضاً في مرحلة تجريبية لاستخدام نموذج لتصنيف مخاطر الائتمان بالنقاط في عملياتها التشغيلية للإقراض.

## التركيز على التحصيل

كان من النتائج الرئيسية لزيادة التعثر منذ ٢٠٠٨، التركيز الواضح على جهود تحصيل المتأخرات في مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة. ولأن معدل المحفظة في خطر < ٣٠ يوم كان يقل عن ١٪ قبل الأزمة، لم تكن مؤسسات التمويل الأصغر في حاجة لتكريس الكثير من الجهد في تحصيل القروض المتأخرة، بل كان يتم التعامل مع هذه القروض كجزء من عملية التحصيل الاعتيادية.

لقد قامت المؤسسات الثلاثة منذ حدوث الأزمة بإنشاء وحدات متخصصة لاسترداد القروض المتأخرة. لقد وضع الجميع في حيز التنفيذ إرشادات مفصلة لوصف الإجراءات المحددة لكل مرحلة من التعثر، بدءاً من الجهود «الناعمة» مثل إرسال رسائل نصية أو تذكيرية عبر الهاتف (بما في ذلك مكالمات قبل تاريخ الاستحقاق للعملاء الذين يتأخرون عادة في السداد)، وتصل إلى الجهود «الصعبة» للتحصيل التي تشمل إرسال رسائل بريدية لونية الرمز (مثل اللون الأحمر)، ورسائل من المحامين وأخيراً اللجوء إلى القضاء. إن وحدات التحصيل في مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة تعمل كمجموعات للدعم، وذلك بتقديم المتابعة والتقارير التي تذهب في النهاية إلى مديري الفروع وموظفيهم. وتتدخل وحدات التحصيل في بعض الحالات بشكل مباشر، ويحدث ذلك غالباً عندما تستنفذ جهود التحصيل «السلسلة» وتكون هناك حاجة لدعم خارجي – سواء من مستشار قانوني أو من متخصص خارجي في التحصيل. وتعتمد فرق عمل التحصيل في حالات أخرى على موظفيها بعددهم المحدود لكي يقوموا بإجراء المكالمات للمقترضين المتعثرين.

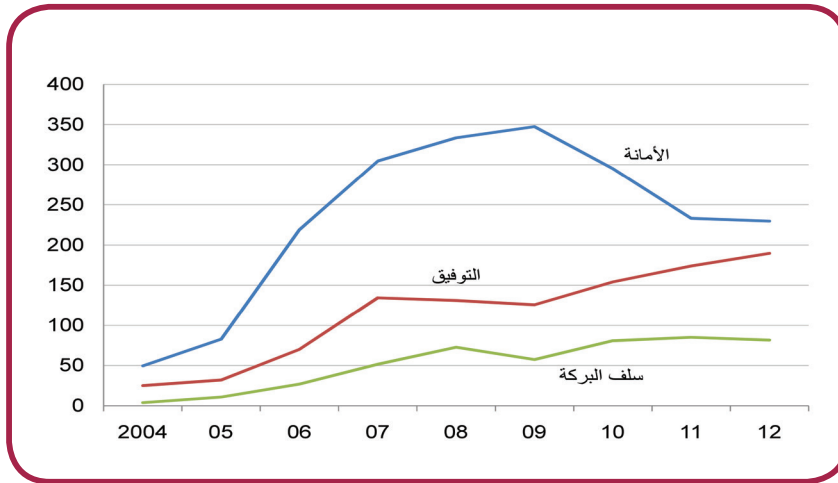
لقد قامت إحدى مؤسسات التمويل الأصغر بجهود خاصة للتركيز على المبالغ المستردة، فقامت أولاً بتطبيق متابعة دقيقة على مستوى الفرع، والقيام بموازنة أنشطة الإقراض والاسترداد استناداً إلى أداء محفظة الفرع. وقامت ثانياً باتخاذ خطوات لعدم شطب أي قرض، وفضلت تشجيع موظفيها على التركيز على التحصيل. وثالثاً قامت بالربط المباشر لجزء من حوافز أخصائيي استرداد المبالغ وأخصائيي القروض مع المبالغ المستردة من القروض المتأخرة والديون المعدومة. كانت نتائج هذه الجهود متفاوتة. فبال تأكيد بدأ تنفيذ استرداد المبالغ، ولكن لم يكن هناك تحول كبير في حصة الأرصدة المستردة، سواء بالكامل أو جزئياً. ومع ذلك وفي ضوء أداء أفضل للمحفظة بشكل عام، فإنه لا يستبعد احتمال أن جهود استرداد القروض المتأخرة قد شجع على تحسين السداد فيما بين العملاء الحاليين.

## التغير في هيكل المحفظة

لقد تنوع نهج إدارة المحفظة ككل بشكل كبير فيما بين المؤسسات التي شملتها الدراسة. ففي حالة «الأمانة»، كان هناك تقليص كبير خلال ٢٠٠٩ – ٢٠١١، مع انكماش للمحفظة بنحو الثلث (شكل توضيحي رقم ١٥). ومع ذلك لم يكن هذا هو الحال مع المؤسستين الأخريتين، فقد عرفت مؤسسة البنك الشعبي نفس النمو تقريباً، رجع الكثير منه إلى اندماجها مع «زاكورة». وفي نفس الوقت ظل حجم محفظة «سلف البركة» دون تغير إلى حد كبير. لقد حدث تغير في المناطق الجغرافية التي يتم فيها الإقراض، فمنذ ٢٠٠٨ كان هناك تحول ملحوظ من المناطق القروية إلى المناطق الحضرية، حيث شكلت القروض الحضرية ٦٥٪ من المحفظة في المؤسسات التي شملتها الدراسة، مقارنة مع ٤٧٪ في عام ٢٠٠٨.

### شكل توضيحي رقم ١٥:

محفظة القروض القائمة (بالمليون دولار)



المصدر: سوق MIX

هذا بالرغم من وجود عدد كبير من وحدات الإقراض المتنقلة والتي كانت منتشرة في اثنتين من المؤسسات التي شملتها الدراسة، وذلك بهدف زيادة عمليات التشغيل في المناطق القروية النائية. وكان جزء من التحول نحو المناطق الحضرية نابعا من الأداء السيئ نسبيا للقروض القروية أثناء المرحلة الثانية من الأزمة (٢٠٠٩ - ٢٠١١)، والذي كان عكس النمط الذي شهدناه في بداية الأزمة (عندما كانت القروض الحضرية أكثر عرضة للتعثر). ومع ذلك، تخطط مؤسسة تمويل أصغر واحدة على الأقل لزيادة الإقراض في المناطق الريفية.

## الإدارة

كان للإدارة الضعيفة في أغلب مؤسسات التمويل الأصغر في المملكة المغربية دور كبير في الأزمة. ومنذ ذلك الحين، قامت مؤسسات التمويل الأصغر بإدخال بعض الإصلاحات، بما في ذلك تقوية وظائف التدقيق والرقابة الداخلية بجانب إشراف لجنة التدقيق. ومع ذلك، فإن هناك الكثير من العمل الذي يتعين القيام به. وفيما يتعلق بإدارة المخاطر، تفتقر مؤسسات من المؤسسات التي شملتها الدراسة إلى لجنة لإدارة المخاطر على مستوى مجلس الإدارة، في حين أن الثالثة قد كونت شكليا تلك اللجنة، ولكن بدون تخصيص وظيفة لإدارة المخاطر لدعم عملها.

لقد جسد أحد مجالس الإدارة لمؤسسة تمويل أصغر حالة المنظمة غير الحكومية، فكان يتكون من ٢٠ مديراً منهم أصحاب المناصب العالية في مجال الأعمال والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية والسياسية، ولكن قليل منهم فقط يتمتعون بخبرة في التمويل الأصغر أو في المالية بشكل عام. وعلى الرغم من تواجد عدد قليل من لجان مجلس الإدارة، فإن مجلس الإدارة الكبير هذا كان يتخذ قرارات غير عملية ويحبط بشكل كبير نتيجة الإشراف المركز على شؤون مؤسسة التمويل الأصغر. لقد تم الإشارة إلى مجلس إدارة مؤسسة تمويل أصغر أخرى في تقرير خاص، على أنه يعطي سلطة مركزة وكبيرة لمديرها العام، بدون توازن كاف مع المديرين الآخرين.

ربما كنتيجة لنقاط الضعف هذه، لم تكن قرارات مجلس الإدارة جيدة خلال الأزمة. ففي حالة أخرى لإحدى مؤسسات التمويل الأصغر وبعد الاستقالة المخططة لمديرها التنفيذي، قام مجلس الإدارة باختيار لجنة للإدارة مكونة من ثلاثة أشخاص لكي تحل محله، تاركين المنظمة تقريبا مشلولة وغير قادرة على اتخاذ القرارات بشكل فعال، وفي وقت كانت فيه معنويات الموظفين في أدنى مستوياتها. إلا أن الوضع قد تم تصحيحه بعد عام بتعيين مدير عام.

# ٥ | قطاع مختلف

إن العامل الرئيسي الذي يميز عملية الخروج من الأزمة لمؤسسات التمويل الأصغر المغربية هو دور الحكومة والبنية التحتية (الأساسية) للمؤسسات. يمكن القول بشكل منطقي أنه بدون الدعم المستمر والشامل على مستوى السوق، كانت مؤسسات التمويل الأصغر المغربية ستعاني أزمة أعمق بكثير وأكثر ضررا مما كانت عليه. وعلاوة على ذلك فقد أتى هذا الدعم من عدة أطراف كانت تكمل بعضها البعض إلى حد كبير، مما أعطى مؤسسات التمويل الأصغر وقتا ومساحة كانت في حاجة إليها للتكيف مع واقع السوق المتغير. لقد أتى هذا الدعم بشكل كبير في ثلاثة أشكال: دعم الحكومة والسلطات التنظيمية، والدعم المالي، والمساعدة التقنية.

## الحكومة والبنية التحتية للقطاع

لقد صمد قطاع التمويل الأصغر في المملكة المغربية بفضل الدعم الحكومي الذي حصل عليه. لقد تم تمويل وحتى إنشاء الكثير من مؤسسات التمويل الأصغر في بداية تطورها بمساعدة التمويل الحكومي، وذلك عن طريق ١٠٠ مليون درهم مغربي (١٠ مليون دولار) من صندوق الحسن الثاني الذي أنشئ في عام ٢٠٠٠<sup>١١</sup>. وعلى سبيل المقارنة، فإنه في تلك العام كانت محفظة قروض أكبر مؤسستين للتمويل الأصغر (الأمانة وزاكورة) مجتمعة تجاوز ٩ مليون دولار بقليل. وعلى الرغم من عدم توفر المعلومات بشكل كامل. فإنه من المرجح جدا أن صندوق الحسن الثاني قد شكل أكثر من نصف المحفظة القائمة للقطاع عند انطلاقه. وقامت الحكومة بعد ذلك بتسهيل إنشاء مؤسسات إضافية على مستوى القطاع، بما في ذلك منظمة إعادة التمويل «جيدة»، والشراكة التنموية المغربية-الأمريكية «وكالة الشراكة من أجل التنمية APP»، وكان لهذا دعم كبير للتمويل الأصغر.

و على أعتاب الأزمة التي كانت على وشك أن تضرب «زاكورة» في عام ٢٠٠٦، قامت وزارة المالية بتحويل الإشراف والمسؤولية عن القطاع إلى البنك المركزي، «بنك المغرب». واتضح أن هذا القرار تم في توقيت جيد جدا. لقد كشف ذلك أيضا عن التنظيم الاستثنائي لمؤسسات التمويل الأصغر في البلاد - لأنه من النادر وضع المنظمات غير الحكومية تحت إشراف البنوك المركزية. لقد كان هذا التوقيت راجعا إلى أن مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة كانت قد نمت بشكل كبير ومعقد جدا لكي يتم إخضاعها لإشراف وزارة المالية، في حين أن «بنك المغرب» كان يمتلك بالفعل الكفاءات اللازمة، بسبب إشرافه على البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية. وبينما تطلب امتداد أنشطة «بنك المغرب» لتشمل تنظيم مؤسسات التمويل الأصغر بعض التأقلم، إلا أن القيام بذلك كان ملائما لدوره بشكل جيد.

لقد ساعد على ذلك قلة عدد مؤسسات التمويل الأصغر (١٣ مؤسسة إجمالا، من بينها أربعة مؤسسات تشكل الغالبية العظمى من السوق). وهكذا أصبح «بنك المغرب» قادرا على إنشاء علاقات مباشرة مع كل من مؤسسات التمويل الأصغر وفهم السوق بشكل أفضل. وبمجرد أن تجلت الأزمة عام ٢٠٠٨، قام البنك باستضافة اجتماع مع رؤساء مؤسسات التمويل الأصغر الأربعة (بما فيهم «زاكورة») وقام بتشجيعهم بقوة على مواجهة التعثرات المتزايدة، وذلك عن طريق إنشاء آلية لتبادل البيانات التفصيلية للعملاء، مما أعطى دفعة لإنشاء نظام «تبادل بيانات الائتمان» الذي يظل متواجدا حتى اليوم. ومع انطلاق مكتب الائتمان الرسمي في الأونة الأخيرة، تقوم الجهة التنظيمية باستئناف العمل على البيانات الناقصة في تقارير القروض والتي تطورت منذ عام ٢٠١٢ (أنظر الشكل التوضيحي رقم ١١ أعلاه)، وكذلك إدماج معلومات الائتمان من المصادر الأخرى مثل البنوك.

لقد مكن الحجم الصغير نسبيا للسوق البنك المركزي من ممارسة نفوذه على القطاع من خلال المتابعة الإشرافية. وفي عام ٢٠٠٧، قام بإصدار مذكرة تفرض حدا أدنى لمعايير الرقابة الداخلية لمؤسسات التمويل الأصغر التي خضعت لإشرافه حديثا. وبداية من عام ٢٠٠٨ ومن خلال الزيارات الإشرافية لجميع مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة عشر، اكتشف البنك المركزي أن العديد من المؤسسات لا تتوفر على أنظمة مناسبة للتدقيق الداخلي والرقابة الداخلية. لذلك فإن التغيرات اللاحقة العديدة في مؤسسات التمويل الأصغر في هذا المجال كانت راجعة بشكل خاص إلى الإشراف التنظيمي الجديد وإلى التركيز على تقوية العمليات التشغيلية والمراقبة الداخلية.

و بالإضافة لما سبق، فقد قام بنك المغرب بدور هام في التحفيز على إنشاء «شبكة التمويل الأصغر التضامني (RMS)» - وهي جمعية مؤلفة من أصغر ثمانية مؤسسات تمويل أصغر في السوق. وكان من بين الأولويات الأولى للشبكة إنشاء برنامج تكنولوجيا معلومات مشترك للأعضاء والذي سيمكن أيضا من إرسال تقارير القروض إلى مكتب الائتمان، إلا أن معظم مؤسسات التمويل الأصغر الصغيرة ليست بعد مجهزة للقيام بذلك حتى الآن. إن هذه الشبكة تهدف في المستقبل إلى تقديم دعم إضافي بما في ذلك التدريب والعمليات الإدارية المساندة ووظائف أخرى وذلك من شأنه أن يتكامل مع الدعم الكبير الذي تقدمه المنظمة غير الحكومية «مركز محمد السادس» من تدريب ومعرفة إدارية لقطاع التمويل الأصغر منذ إنشائها في عام ٢٠٠٧.

لقد برزت المشاركة الوثيقة للبنك المركزي والحكومة المغربية نفسها من خلال قدرتها على التأثير على الجهات الفاعلة الأخرى للسوق، وخاصة البنوك المحلية، من أجل الاستمرار في دعم قطاع التمويل الأصغر، حيث يكمن المثال الأكثر وضوحا في الاندماج السريع بين «زاكورة» و«مؤسسة البنك الشعبي».

١١ - «حالة التمويل الأصغر في المغرب» ٢٠٠٥ - أنطوان بالود.

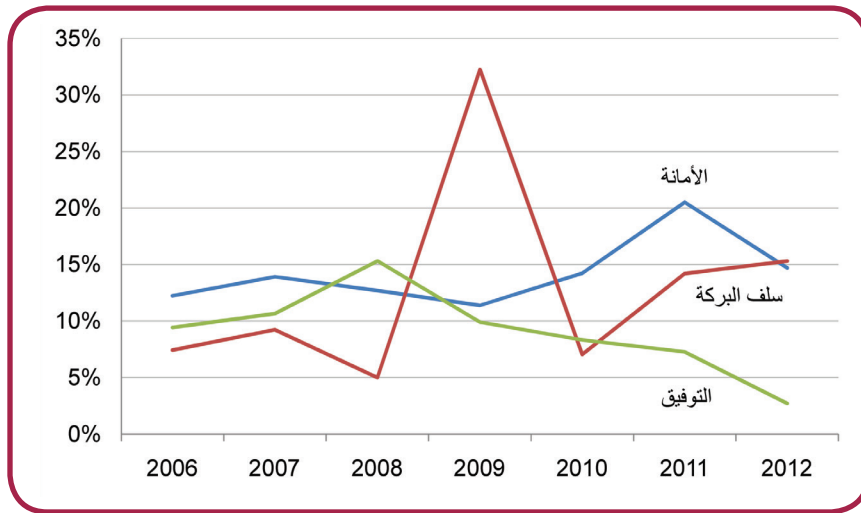
ويبدو أن هذا الاندماج قد قلل من الدور السلبي الذي كان سبب فيه الانهيار التام «لزاكورة» والذي كان من الممكن أن يشوه صورة مؤسسات التمويل الأصغر وبالتالي زيادة المستوى الكلي للتعثرات. لقد لعبت السلطات المغربية دوراً مهماً في ضمان حصول مؤسسات التمويل الأصغر على السيولة، بالإضافة إلى قيامها بتدبير إمداج «زاكورة». وكان هذا عاملاً رئيسياً قد أتاح لمؤسسات التمويل الأصغر القيام بإدارة وتخفيف التعثرات العالية للمحفظة.

## الحفاظ على السيولة

لقد كانت واحدة من أكبر الاختلافات بين الأزمة في المغرب والأزمات المشابهة في الأسواق الأخرى قدرة مؤسسات التمويل الأصغر على الحفاظ على السيولة طوال الوقت، حيث أن المؤسسات التي شملتها الدراسة قد دخلت الأزمة بمعدلات سيولة بمتوسط ١٠٪ في عام ٢٠٠٦ - أقل بقليل من المتوسط العالمي البالغ ١١٪. وعلى الرغم من الصعوبات التي واجهت القطاع وانهيار «زاكورة»، فقد ظلت معدلات السيولة مستقرة أو زادت كل عام منذ ذلك الحين باستثناء «التوفيق» (مؤسسة البنك الشعبي)، والتي كان يتم تمويلها من البنك الأم وبالتالي كانت مخاطر السيولة لديها أقل.

### شكل توضيحي رقم ١٦:

معدلات السيولة



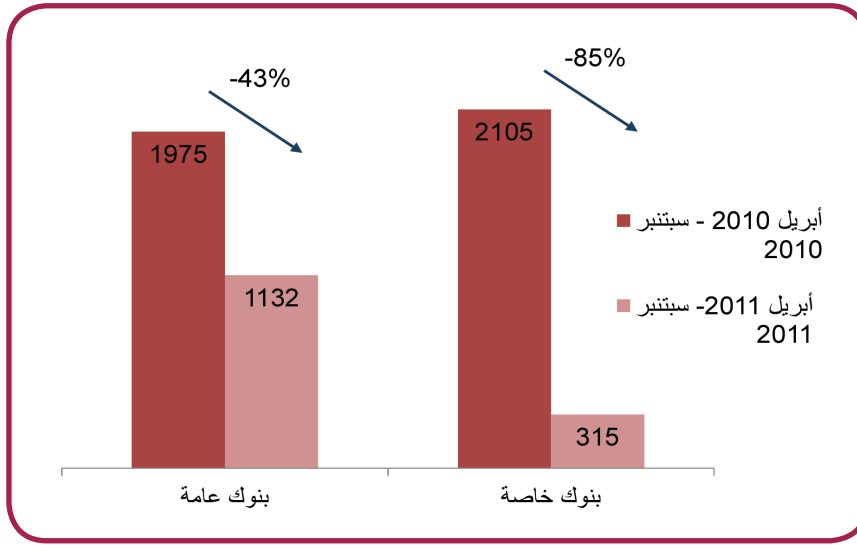
المصدر: سوق MIX

إن هذه القدرة على الحفاظ على السيولة كانت نتيجة عدة عوامل، من أهمها استمرار البنوك المحلية في تمويل القطاع (تشكل البنوك المحلية المصدر الرئيسي لتمويل مؤسسات التمويل الأصغر المغربية). وهذا يمثل النقيض لحالة الهند «أندرا براديش»، فقد انخفض التمويل البنكي الخاص بنسبة ٨٥٪ بعد مرور ستة أشهر من الأزمة، مما أجبر مؤسسات التمويل الأصغر التي لم تتأثر بأزمة «أندرا براديش» أيضاً على تخفيض الإقراض بشكل كبير وتقليص محافظهم (شكل توضيحي رقم ١٧). وقد أدى ذلك في بعض الحالات إلى ارتفاع كبير في التعثرات وخسائر ضخمة في مؤسسات التمويل الأصغر خارج ولاية «أندرا براديش»، بالإضافة إلى جعل مؤسسات التمويل الأصغر القوية مهددة بالانهيار.

و بعكس ما حدث في «أندرا براديش»، ظل التمويل البنكي للقطاع مستقراً في المغرب، (شكل توضيحي رقم ١٨)، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى اعتماد مؤسسات التمويل الأصغر على القروض طويلة الأجل. لذلك لم يكن هناك حاجة إلى قروض جديدة أو تجديدات للقروض سواء بتواجد النمو أو بدونه. إضافة إلى ذلك، لم يصدر إي خبر عن إلغاء البنوك لخطوط الائتمان. قد يكون من الممكن أن التشجيع المتزايد من البنك المركزي قد دفع بالبنوك إلى الاستثمار في إقراض مؤسسات التمويل الأصغر. لقد حصلت البنوك أيضاً على دعم من مؤسسات تمويل تنمية (DFIs) التي قام العديد منها بحذف القيود الموضوعة على الديون من أجل الاستثمار في تمويل القطاع. وكما ظهرت مؤسسة تمويل جديدة في المغرب أثبتت أنها مصدر رئيسي لاستقرار التمويل، وهي مؤسسة «جيدة» التي تتمثل في صندوق إعادة تمويل مؤسسات التمويل الأصغر أنشأت عام ٢٠٠٧ من طرف الحكومة المغربية ووكالات تنمية خارجية. لقد كان الغرض الأصلي من إنشاء هذه المؤسسة دعم مؤسسات التمويل الأصغر الصغرى، ولكن توقيت انطلاقتها وحجم رأسمالها (٤٠ مليون دولار بحلول عام ٢٠٠٩) كان يشير إلى أنها مستعدة

## شكل توضيحي رقم ١٧:

تدفقات التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر الهندية، بعد ستة أشهر من أزمة «أندرا براديش»  
(بالمليون روبية هندية)

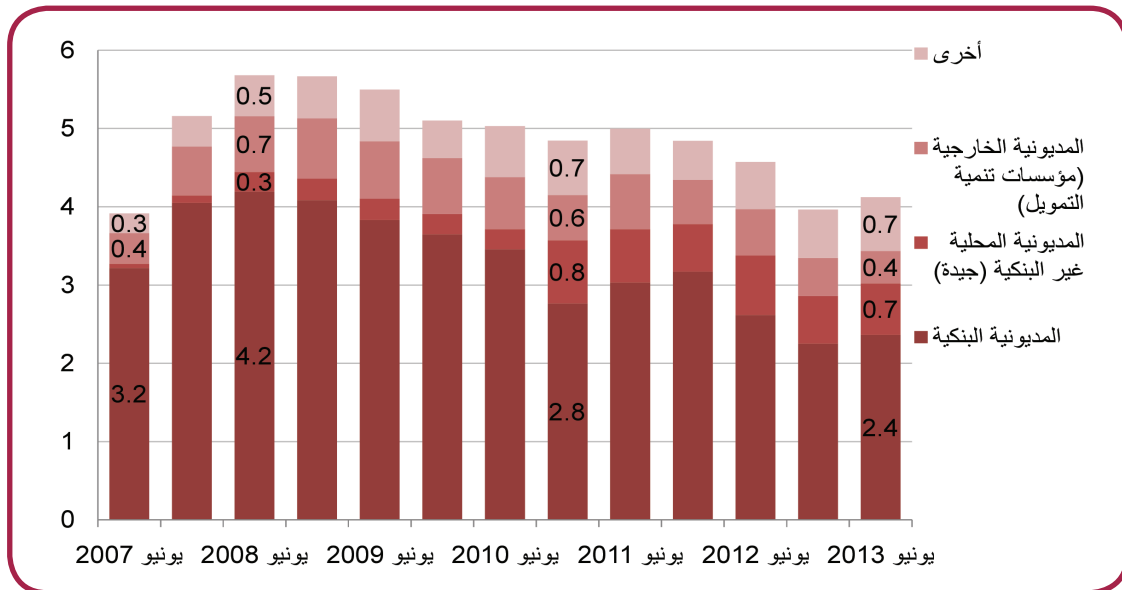


المصدر: شبكة «سادان»، بهارات ٢٠١١

وقادرة على توفير السيولة لمؤسسات التمويل الأصغر الكبرى أيضا، وقد ساهمت بنسبة ٢٠٪ من تمويلها بحلول عام ٢٠١٣. لقد كان حفاظ مؤسسات التمويل الأصغر على السيولة عاملا رئيسيا لتخفيف الأزمة المغربية. إنه من السهل التأمل في كيفية اختلاف الوضع لو كان على مؤسسات التمويل الأصغر بداية من عام ٢٠٠٨ أو ٢٠٠٩ أن تتعامل ليس فقط مع التعثرات المتزايدة ولكن أيضا مع الندرة المفاجئة للسيولة. وبناء على تأثيرات هذه الندرة في الهند، فإنه يمكننا القول بالتأكيد أن حجم كل من التعثرات والخسائر النهائية كان من الممكن أن يكون أكبر بكثير. لقد وفر التمويل المستقر أيضا شيئا لا يقل أهمية وهو: الوقت. فببساطة كانت مؤسسات التمويل الأصغر قادرة على قضاء الأعوام الأولى من الأزمة في التعامل مع تأثيراتها المباشرة، وأجلت الإصلاحات طويلة الأجل لعام ٢٠١١ وما بعدها. وقد حصلت مؤسسات التمويل الأصغر أيضا على مساعدة للقيام بتلك الإصلاحات.

## شكل توضيحي رقم ١٨:

هيكل التمويل لمؤسسات التمويل الأصغر المغربية (بالآلاف درهم مغربي)



المصدر: بنك المغرب

## الخدمات الإستشارية الفعالة

إن العامل الأخير للدعم على مستوى السوق كان المساعدة التقنية التي تم تقديمها لمؤسسات التمويل الأصغر. وقد أتت بشكل رئيسي من مؤسسات التمويل التنموي "DFIs" وبشكل خاص من منحة مقدمة من الحكومة الأمريكية عن طريق مبادرة مغربية-أمريكية، وهي «وكالة الشراكة من أجل التنمية (APP)». والتي بدأ عملها في عام ٢٠٠٩ وتضمنت احتياطي خاص لتمويل قطاع التمويل الأصغر. لقد كان المقصود في البداية دعم صغار مؤسسات التمويل الأصغر، مثلما توخته مؤسسة «جيدة»، ولكن حجم المنحة (٤٠ مليون) كان يعني أنه لا مفر من توسيع النطاق ليشمل رواد السوق. وفي حقيقة الأمر فقد تم توجيه أكثر من نصف المنحة للرفع من رأس مال مؤسسة «جيدة» نفسها.

لقد كان توقيت «وكالة الشراكة من أجل التنمية» أيضاً مناسباً. لقد انطلقت أولى مشاريع المساعدة التقنية في عام ٢٠١١ بعد مرور أصعب مراحل الأزمة وذلك بسبب بطء وتيرة الانطلاق. وبدلاً من التركيز على التصدي للأخطار المباشرة، استطاعت مؤسسات التمويل الأصغر أن تستفيد من المساعدة التقنية «لوكالة الشراكة من أجل التنمية» وأن تركز على التنمية طويلة الأجل، خاصة وأن الوكالة قد تحملت ٨٥٪ من تكلفة المشاريع، مما جعل مؤسسات التمويل الأصغر قادرة على تحمل تكلفة البرنامج. لقد بدأ البرنامج بمجموعة من التصنيفات الخارجية، التي ساعدت في تسليط الضوء على مناطق مختلفة لنقاط ضعف مؤسسات التمويل الأصغر. واستهدفت المشاريع اللاحقة تحسين المجالات التي تعتبرها المؤسسات ضعيفة – مثل إدارة المخاطر والرقابة الداخلية وتقوية العمليات الإدارية المساندة. لقد حصلت فرق عمل إدارة المخاطر لكل مؤسسة مشاركة على استشارات مهمة من المستشارين الممولين بواسطة «وكالة الشراكة من أجل التنمية». وبشكل مباشر أكثر، فقد حصلت مؤسستان من المؤسسات التي شملتها الدراسة على عدد كبير من وحدات الإقراض المتنقلة لتسهيل الانتشار في المناطق القروية النائية.

لقد شكلت المشاريع الممولة من طرف «وكالة الشراكة من أجل التنمية» ٣٪ من مجموع أصول قطاع التمويل الأصغر المغربي (١٥ مليون دولار)، والتي قد تم صرفها ووضعها في حيز التنفيذ خلال فترة ثلاثة أعوام. ومع ذلك فقد كان هناك جانب سلبي للنطاق الواسع للمشروع ولسرعة وتيرته. إن الإفراط في المساعدة التقنية يمكن أن يكون عبئاً على مؤسسة تمويل أصغر إذا كانت هذه الأخيرة تفتقر للقدرة على استيعابها، ويمكن القول أن المشاريع الممولة من «وكالة الشراكة من أجل التنمية» لم تكن كلها مفيدة باستمرار.

لم تكن أيضاً «وكالة الشراكة من أجل التنمية» الوحيدة في تقديم الدعم التقني، فقد قامت بعض «مؤسسات التمويل التنموي DFIs» بدورها أيضاً. وعلى سبيل المثال كانت الدراسة التي قام بها «أوليفر ويمن» عام ٢٠٠٨ بتكليف من مؤسسة التمويل الدولية قد مهدت إلى حد كبير لتمرکز القطاع والاستجابة للتطورات السريعة، وتم ذلك في وقت مبكر من الأزمة. وكانت لهذه الدراسة توصيتان رئيسيتان هما إدماج «زاكورة» وتطبيق برنامج لتبادل المعلومات، وتم تنفيذ التوصيتين خلال ستة أشهر من نشر التقرير. كانت هناك مشاريع لاحقة ممولة من مؤسسات تنمية أجنبية، تضمنت مجال الحوكمة وإدارة المخاطر، وكان لها دور مهم في تقوية مؤسسات التمويل الأصغر خلال فترة ما بعد الأزمة.



## إيجاد صوت للقطاع: «الفدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى F NAM» و«شبكة التمويل الأصغر التضامني RMS».

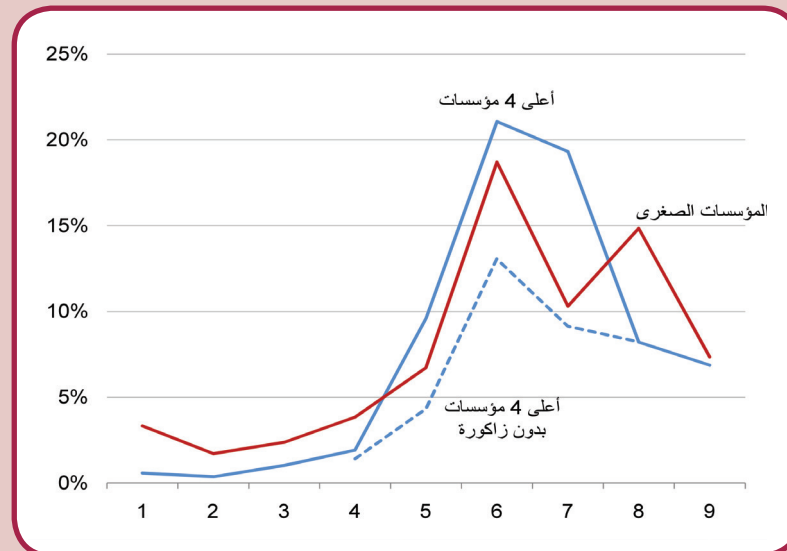
إن «الفدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى» – وهي الصوت الرسمي لمؤسسات التمويل الأصغر في المملكة – لم تقم بتقديم الدعم الكافي أثناء فترة الأزمة وبعدها مباشرة. وقد رجع جزء من ذلك إلى الفروق بين احتياجات مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة الثلاثة والبقية من الفاعلين الصغار. لقد ساهم في ذلك عدم فعالية الحكامة في المنظمة، حيث أدى مبدأ «صوت واحد لكل عضو» المتبع في «الفدرالية الوطنية» إلى أن تبقى احتياجات المؤسسات الكبيرة ممثلة بأقل من الأصوات. إن عدم وجود آلية للوصول إلى اتفاق أدى إلى أن المجموعتين الفاعلتين (مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة والمؤسسات الصغرى التسعة المتبقية)<sup>١٢</sup> قد اتخذتا مسارين منفصلين للتعامل مع الأزمة. وكان أبرز مثال على ذلك نظام «تبادل بيانات الائتمان» الذي تم إنشاؤه بواسطة مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة، دون مشاركة المنافسين الصغار – بسبب عدم قدرتهم على تقديم البيانات الكافية.

### الأثر الواقع على مؤسسات التمويل الصغرى

بينما يركز هذا التقرير بشكل أساسي على تجربة مؤسسات التمويل الأصغر الكبرى الثلاثة في المملكة المغربية والتي تستحوذ مجتمعة على ما يقدر بنسبة ٩٠٪ من السوق، إلا أنه لا ينبغي تجاهل دور وتجربة مؤسسات التمويل الصغرى. إن مؤسسات التمويل الصغرى الثمانية، والتي تتواجد في المملكة المغربية منذ نفس المدة تقريباً كنظيراتها الأكبر حجماً، قد كان لها دور مهم في القطاع. فعلى الرغم من أن المناطق الجغرافية لعملياتها التشغيلية كانت تتداخل مع الفاعلين الكبار، إلا أن تركيزها كان بشكل عام على الفقراء الأكثر استبعاداً من السكان. ولذلك كان متوسط حجم القرض لأعضاء «شبكة التمويل الأصغر التضامني» أقل من نصف ما يقدم من الثلاثة الكبار. على الرغم من هذه الفروق فقد تأثرت بقوة كمثيلاتها الكبيرة بالانكماش. وبينما ساهمت بحصتها في النمو السريع وممارسات الإقراض المتهاون فيما قبل عام ٢٠٠٨، فقد كان تأثير الأزمة أكبر من جوانب متعددة في هذه المؤسسات وبشكل غير متناسب.

#### شكل توضيحي رقم ١٩:

معدل التعثر في المؤسسات الصغرى للتمويل الأصغر في المغرب



لقد كانت محفظة هذه المؤسسات الصغرى أقل جودة دائماً. ومع ذلك كان مجموع المحفظة عالية المخاطر < ٣٠ يوم والديون المدعومة يعادل ١٩٪ في ذروة الأزمة عام ٢٠٠٩ وهي نسبة أعلى بكثير من المنافسين الكبار. وبينما كانت تقارير «سوق ميكس MIX» لما بعد عام ٢٠٠٩ غير مكتملة لهذه المؤسسات، إلا أن الاتجاهات تبين بوضوح أزمة أطول وأعمق لتلك المؤسسات، مع تعثرات متزايدة استمرت خلال عام ٢٠١١. ويرجع جزءاً من هذا إلى ضعف مرونتها التي أدت بالعديد منها إلى تقليص محافظها. بالإضافة إلى ذلك، كان الحصول على السيولة في واحدة منها على الأقل يمثل مشقة كبيرة، بعكس المؤسسات الكبيرة.

١٢- قبل الأزمة كان قطاع التمويل الأصغر يشمل ١٣ مؤسسة، منها ٩ صغرى و ٤ كبرى، وبعد انهيار زاكورة، أصبح القطاع يشتمل على ١٢ مؤسسة، منها ٤ مؤسسات كبرى و ٩ صغرى باعتبار مؤسسة أرضي مؤسسة كبرى أيضاً حيث أنها تزعمت مشروع تجميع المؤسسات الصغرى المتبقية ضمن شبكة التمويل الأصغر التضامني. وفي عام ٢٠١٠، تم تأسيس مؤسسة صغرى جديدة ليصبح عدد مؤسسات التمويل الأصغر في المغرب ١٣ من جديد.

لقد كان أحد ردود فعل المؤسسات الصغرى للتمويل الأصغر إنشاء «شبكة التمويل الأصغر التضامني»، كقاعدة لتجميع القوى للوفاء بالاحتياجات المشتركة وتبادل المعلومات وتقديم الدعم المتبادل وأيضا لتوصيل صوت المؤسسات الثمانية الصغرى إلى السلطات الحكومية والرأي العام. في الواقع، لقد أضر انكماش السوق بالمؤسسات الصغرى مثلما فعل مع نظيراتها من المؤسسات الكبرى (أنظر إطار رقم ٣: الأثر الواقع على المؤسسات الصغرى للتمويل الأصغر)، وقد شكلت «شبكة التمويل الأصغر التضامني» أحد الطرق للحصول على الدعم على مستوى السوق – بالإضافة إلى التمويل من «مؤسسة جيدة» والمساعدة التقنية المقدمة من «وكالة الشراكة من أجل التنمية» وآخرين. لقد قامت «شبكة التمويل الأصغر التضامني» أيضا بتوفير جناح لتكنولوجيا المعلومات للمؤسسات الصغرى لتسهيل تقديم التقارير الداخلية والخارجية لبنك المغرب ومكتب الائتمان الرسمي (لم تكن هناك خطة لكي تشمل المؤسسات الصغرى في نظام «تبادل بيانات الائتمان» في ذلك الوقت على الأقل). قد يتطور ذلك بمرور الوقت لتقديم خدمات إضافية مثل دعم العمليات الإدارية المساندة.

إن تواجد مجموعتين من جمعيات التمويل الأصغر في دولة واحدة ليس بجديد – فهناك وضع مشابه في الهند بوجود «شبكة مؤسسات التمويل الأصغر MFIN» وهي تمثل مؤسسات التمويل الأصغر غير البنكية الكبرى، و«دان» وتمثل بشكل أكثر عمليات المنظمات غير الحكومية والتجارية الصغرى. ومع ذلك فإن هذه البنية تعتبر غريبة إلى حد ما بالنسبة لسوق مكون من ١٣ مؤسسة فقط. إن هذا الانفصال من شأنه حتما إضعاف صوت القطاع الذي لا يزال يفتقد دور «الفيدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى».

## أداء المقترضين والتصور العام للتمويل الأصغر

لن تكتمل هذه الدراسة بدون فحص التغيرات الهامة التي أثرت على علاقة المقترضين مع مؤسسات التمويل الأصغر. إن واحدة من الألغاز الكبيرة في الأزمة المغربية هي أنه بالرغم من قيام المؤسسات التي شملتها الدراسة بالعديد من التغيرات، التي تضمنت تعزيز العمليات التشغيلية ومعايير الإقراض والتخفيض الكبير للإقراض المتعدد والنمو الأقل تنافسية والأبطأ لقطاع التمويل الأصغر، إلا أن معدل التعثر ظل يقارب ٤٪ بالنسبة للقروض منخفضة المخاطر أيضا – وهو أعلى بكثير مما شهدته المؤسسات المغربية في عام ٢٠٠٧ وما قبلها، وإن كان يتفق مع المعدلات العالمية.

هناك طريقتان لفهم هذا النمط، أولا: أن الأزمة نفسها كانت لحظة فاصلة غيرت تصورات المقترض عن التمويل الأصغر وسلوكه اللاحق. ثانيا: رؤية أزمة التمويل الأصغر في سياق التحولات الأوسع في المجتمع، بما في ذلك رياح التغيير التي هبت عبر المنطقة في ٢٠١٠ – ٢٠١١، والتي يشار إليها بالربيع العربي. إن كل العوامل تشير إلى أن الأزمة كانت ناجمة عن عوامل مباشرة والتي كانت بشكل كبير ناتجة عن النمو غير المستدام الذي كانت تشهده مؤسسات التمويل الأصغر خلال الأعوام التي سبقت الأزمة. وعلى الرغم من ذلك وبحلول عام ٢٠١٠ وبالأخص في عام ٢٠١١، لم تحدث تعثرات بسبب الإقراض المتهاون أو المناقصة الجامحة، فما تفسر هذا التغيير إذن؟

من الممكن فهم السبب من خلال دراسة أجرتها «سولين مورفانت» خلال عام ٢٠١١ والتي شملت ٧٩ مقابلة لمقترضين حاليين ومحتملين وأصحاب المحلات وأئمة محليين وآخرين، وذلك بعد ذروة الأزمة مباشرة<sup>١٣</sup>. تطرقت هذه المقابلات إلى موضوع رئيسي، وهو أن التمويل الأصغر كان في الغالب مرتبطا بمن هم على صلة بالسلطات الحكومية. فبالنسبة لبعض المقترضين كان الخوف المصاحب سببا للسداد في الموعد، بينما كان للآخرين سببا لتجنب السداد – سواء كان ذلك شكلا من التمرد على السلطة أو تصورا بأن القروض كانت بطريقة ما مشابهة للمنح. ولكن لم يكن في كلتا الحالتين ضغط الديون هو العامل المهيمن. في الواقع لقد تحدى الباحثون بوضوح «الفرضية الشائعة التي تقيد بأن هناك علاقة قوية بين تعثرات السداد والإفراط في مديونية المقترض» في المملكة المغربية.

يبدو بشكل أكيد أن النتائج المستخلصة من «مورفانت» تفسر العديد من تناقض البيانات في أعقاب عام ٢٠١٠ فيما يتعلق بأداء مؤسسات التمويل الأصغر. يتعلق جزء منها بالتصور العام للتمويل الأصغر. لقد كان التمويل الأصغر قبل عام ٢٠٠٨ يعتبر عاملا مهما لجهود المملكة في مكافحة الفقر. وكانت مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة وخاصة في بداياتها، تحصل على اهتمام محلي ودولي وكذلك جوائز، وتلقى القطاع دعماً مادياً ومعنوياً مكثفاً من الحكومة. واحتقت وسائل الإعلام كذلك بشكل واسع بالتمويل الأصغر واعتبرت أعمال عدد من موظفي مؤسسات التمويل الأصغر مصدرا للفخر الشخصي.

إلا أن تركيز المؤسسات في الفترة السابقة للأزمة على النمو والكفاءة أدى إلى الحد من هذا التصور. ومع تراجع مقاييس النمو في الأيام الأولى للأزمة وبينما تم ربط المكافآت بجودة المحفظة، انخفضت رواتب أخصائيي القروض بشكل كبير مما كان له أثراً سلباً على الحالة النفسية للموظفين. لقد حدث في إحدى المؤسسات أن قد لجأ بعض أخصائيي القروض إلى تهديد المقترضين، زاعمين أن السلطات الحكومية ستدخل إذا لم يقوموا بالسداد، مما يعزز التصور التي خلصت إليه «مورفانت»، بأن التمويل الأصغر ارتبط بالحكومة.

١٣- «سولين مورفانت-رو» وآخرين. إضافة قيمة إلى التوزيع العشوائي مع تحليل نوعي. حالة الائتمان الأصغر في ريف المغرب، «التنمية الدولية» – ٢٠١٣.

لقد كان لسلوك المقترضين دوراً هاماً في تراجع تصور التمويل الأصغر كمصدر للخير الاجتماعي، فقد أصبح يعتبر، كما في حقيقته، عملية إقراض للفقراء. كان ذلك بالنسبة لبعض المقترضين بمثابة تسليط الضوء على الجانب السلبي للإحباطات الاجتماعية التي غالباً ما تنسب للانتماء الأصغر في المغرب، وكان هذا راجعاً بشكل جزئي إلى المحظورات الدينية ضد الإقراض بفوائد، مما أدى إلى تشويه الصورة أكثر لمؤسسات التمويل الأصغر.

فإن هذا التحول في التصورات كان ينعكس على وسائل الإعلام والسياسيين. فقد بدأت مقالات في الصحف المحلية تتناول التمويل الأصغر بشكل سلبي في ٢٠٠٩ - ٢٠١٠. ونشأت الحركات السياسية المحلية في أجزاء من المملكة، وخاصة في الإقليم الجنوبي «ورزازات»، حيث قامت الجمعية الشعبية للمقترضين بإعلان الإضراب عن السداد في ٢٠١٠ والذي يستمر حتى الآن.

إن هذا لا يوحي على أن المقترضين مسؤولين عن مشاكل مؤسسات التمويل الأصغر. فكما هو الحال مع أي إقراض، فإن التعامل مع سياق محلي اجتماعي وثقافي معين هو جزء لا يتجزأ من المشروع. والواقع هو أن مؤسسات التمويل الأصغر كان لها دور كبير في هذه التطورات. علاوة على ذلك، فهذا يشير إلى أن التحول الدائم في معدلات التعثر يرجع بشكل أكبر إلى تصور المجتمع والمقترضين لمؤسسات التمويل الأصغر، ولا ينسب بالضرورة إلى المخاطر المتزايدة الناتجة عن عدم القدرة على سداد القروض التقليدية. ببساطة فإنه من المستحيل القول بأن عملاء ٢٠١٢ - ٢٠١٣ هم أكثر إفراطاً في المديونية من مقترضين عام ٢٠٠٧.

و أخيراً، ينبغي هنا إدراك أن مستوى التعثرات الحالي، الذي ظل مستقراً عند ٣-٤٪ منذ عام ٢٠٠٩، هو في حقيقة الأمر أقرب بشكل كبير للمتوسط العالمي منه لمعدل التعثرات الذي كان يعادل ١٪ والذي كان سائداً قبل عام ٢٠٠٨. هذا ويشير المعدل الحالي في كثير من الجوانب إلى سوق أقوى وأكثر استدامة. إن دخل المقترض لا يقتصر على النمو فإن المرض أو انخفاض الدخل المفاجئين هما مخاطر تواجه العائلات الفقيرة في كل مكان، ولذلك قد يتعثر بعض المقترضين. ولكن لن تعود مستويات التعثر إلى ما قبل الأزمة، وهذا أمر جيد.

# ٦ | الختام

لقد بدأنا هذا البحث باستعراض طبيعة ما يشار إليه بأزمة التمويل الأصغر المغربية، مقترحين بأن الهيمنة الكبيرة لانهيار «زاكورة» على أرقام متوسط السوق تتناقض مع وضع مؤسسات التمويل الأصغر في المملكة في نفس السلة، كما هو الحال في البوسنة ونيكاراجوا وأندرا براديش. وببساطة فإن أداء الأمانة وسلف البركة والتوفيق خلال ٢٠٠٨ - ٢٠١٠ هو أقرب للمتوسط العالمي من الأسواق التي ضربتها الأزمة. إن النقاط المرجعية مهمة، وإذا تم تطبيق الأرقام الخاطئة على مؤسسات التمويل الأصغر المغربية، ستكون القرارات المتخذة لتحديد المسار التالي غير ملائمة بطبيعة الحال.

و مع أخذ ذلك في الاعتبار، فقد يكون من المفيد إعادة النظر في الفترة التي يشار إليها بأزمة التمويل الأصغر المغربية. فقد سعت معظم مؤسسات التمويل الأصغر في المغرب خلال السنين التي سبقت عام ٢٠٠٨، إلى النمو بطريقة غير مستدامة، مما أدى إلى تآكل قوة ارتباطهم بكل من المقترضين والموظفين الميدانيين، فقد توقف أصحاب القروض المتعددة عن السداد بضعف معدل الآخرين ويرجع هذا إلى المعاناة من الضغط الكبير للديون وكذلك لوجود حوافز أكبر للتعثر.

و خلال تلك الفترة، ساهمت مؤسسات التمويل الأصغر أيضا في إضعاف صورتها. وقد برهن البعض في البداية على أنهم غافلون عن الإنذارات المبكرة وغير مهيين لاتخاذ إجراءات فورية. ومع ذلك فقد تشوهت صورة القطاع، عندما بدأ أخصائيو القروض في السعي للحصول بشراسة بسبب انخفاض المكافآت. إن انهيار واحدة من مؤسسات التمويل الأصغر الأكثر ريادة «زاكورة»، قد ساهم أيضا في التحول السلبي للتصورات الخاصة بمؤسسات التمويل الأصغر، والذي ظهر بشكل أكبر خلال الاندماج مع مؤسسة البنك الشعبي عام ٢٠٠٩. لقد أظهرت هذه الفترة أن المناطق التي كانت تغطيها «زاكورة» كانت تشهد معدلات تعثر أكبر بكثير من باقي المؤسسات..

لقد شهد عام ٢٠٠٩ أدنى مستويات للأزمة وأيضاً البداية لتحسن سريع إلى حد ما. وفي أواخر عام ٢٠٠٩، استقر أداء القروض قصيرة الأجل (أقل من ١٨ شهرا) الموزعة في الشهور الأولى عند مستويات تعثر استمرت إلى اليوم، وعلى مدار العامين التاليين، تحسن أداء القروض عالية المخاطر أيضا إلى أن استقر بحلول عام ٢٠١١. وبينما بدأت مؤسسات التمويل الأصغر من الاستفادة من تطبيق نظام «تبادل بيانات الائتمان» الجديد، انخفض الاقتراض المتعدد بأكثر من ٥٠٪ خلال عامين.

و بالدعم النشط من الحكومة وجهات أخرى للبنية التحتية للسوق، تمكنت مؤسسات التمويل الأصغر من الحفاظ على السيولة، مستفيدة من الوقت في تحسين جودة الإقراض ووسائل الرقابة الداخلية وزيادة رواتب الموظفين والحفاظ على ربحية معتدلة برفع أسعار الفائدة. ويمكن القول بأن القطاع كان قد تعافى تماما بحلول عام ٢٠١١.

بالإضافة إلى ذلك، فقد نتج عن التحول في تصورات المقترض بيئة جديدة خلال هذه الفترة. ويرى الكثيرون من العاملين بالقطاع أن مستوى التعثرات الذي كان يعادل ١٪ قبل الأزمة لن يعود مرة أخرى، وهذا ليس بسبب استمرار الممارسات غير الفعالة لمؤسسات التمويل الأصغر، ولكن بسبب تغير علاقتهم مع المقترضين بشكل لا رجعة فيه. ومرة أخرى فإن هذا المستوى المعتدل من أداء المحفظة يتفق تماما مع المتوسطات العالمية ويظهر قطاعا أكثر قوة وأكثر استدامة.

# ٧ | ما هي الخطوة التالية لمؤسسات التمويل الأصغر المغربية؟

## جدول: ٢

### أكبر المنظمات غير الحكومية للتمويل الأصغر

الدولة	اسم مؤسسة التمويل الأصغر	الاصول (بالمليون دولار)
بنغلاديش	BRAC	٧٨٩
كولومبيا	FMM Popayan	٤٨٠
الهند	SKDRDP	٤٤٧
كولومبيا	FMM Bucaramanga	٣٠٤
المغرب	الأمانة	٢٥٨
المغرب	التوفيق	٢٢٤
الصين	CFPA	١٨٨
بوليفيا	CRECER	١٤٤
بنغلاديش	TMSS	١١٩
الفلبين	CARD NGO	١٠٨
بنغلاديش	JCF	١٠٤
جواتيمالا	Genesis Empresarial	١٠١
المغرب	سلف البركة	١٠٠
بنغلاديش	SSS	٩٦
تونس	Enda	٩٥

المصدر: سوق MIX ٢٠١٢

لقد مرت عدة أعوام منذ أن خرجت مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة من الأعوام الصعبة ٢٠٠٨ - ٢٠١٠. إن السوق الحالي مستقر الآن، ولكنه استمر في حالة ركود حتى عام ٢٠١٣ على الأقل، حيث لم يعرف سوى نمواً وتطوراً ضئيلاً. إن مؤسسات التمويل الأصغر مستعدة للانتقال إلى المرحلة التالية حتى تتمكن من توسيع خدماتها لفقراء المغرب، لكن قدراتها ما تزال محدودة للقيام بذلك.

يمكن القول بالتأكيد أن مؤسسات التمويل الأصغر ما تزال تتخذ موقف الحيطة مفضلة الاستمرار في التعامل مع آثار ما بعد الأزمة. ولكنها قد بدأت الآن ومع مرور الوقت بإفساح المجال للتركيز أكثر على التوجه نحو المستقبل. ومع ذلك فإن القطاع يواجه عقبة مهمة في هذه الجبهة. إن كل مؤسسات التمويل الأصغر في المغرب هي في الوقت الحالي منظمات غير حكومية. وهذا في حقيقة الأمر شيء غير مألوف على المستوى العالمي (من بين ١٥ أكبر مؤسسة للتمويل الأصغر على المستوى العالمي، ثلاثة هي مغربية). إن بنغلاديش هي الدولة الوحيدة التي تتوفر على عدد أكبر من المؤسسات، إلا أنها أيضاً أفقر بكثير وأكبر حجماً بكثير، وتتوفر على واحد من أعرق أسواق التمويل الأصغر وقطاع بنكي أقل تطوراً (شكل توضيحي رقم ٢٠). وحتى كولومبيا، فهي الدولة الأخرى

الوحيدة التي تتضمن منظمات كبيرة غير حكومية للتمويل الأصغر، بالإضافة إلى مزيج كبير من البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية وجمعيات تعاونية للانتماء لخدمة قطاع التمويل الأصغر.

يتم الآن هيكلة مؤسسات التمويل الأصغر على نطاق الثلاثة الكبار في المغرب، كمؤسسات تجارية سواء كانت بنوك أو مؤسسات مالية غير بنكية في أغلب الحالات، وتواجه المنظمات غير الحكومية ككيانات مالية تحديات كبيرة، فهي لا تستطيع الرفع من رأس المال لتدعيم عملية النمو أو تقوية احتياطات الأسهم أثناء الأوقات الصعبة، مما يجعل أيضاً المنظمات غير الحكومية أقل قابلية للخضوع للوائح التنظيمية، حيث أن متطلبات رأس المال الخاصة بها لا يمكن تعديلها عند الضرورة. وتواجه المنظمات غير الحكومية صعوبة في تكوين مجالس إدارة فعالة لديها القدرة على تقديم الخبرة والمساءلة اللازمة لضمان الاستدامة طويلة الأجل للمؤسسة. إن التوظيف والاحتفاظ بالموظفين الذين لديهم القدرة على الإدارة المالية لمؤسسات بهذا الحجم يعتبر تحدياً آخرًا للمنظمات غير الهادفة للربح.

هناك قيود أخرى أيضاً. حيث أن المنظمات غير الحكومية ليس لديها القدرة على تقديم خدمة قبول المدخرات، فإن مؤسسات التمويل الأصغر لا تستطيع الاستفادة من علاقتها بعملائها، الذين غالباً ما يستبعدون من باقي القطاع المالي. إن جهود «بنك البريد» لتقديم مثل هذه الخدمة هي مهمة وجديرة بالثناء، ولكن يبدو من غير الواقعي الاعتماد على مؤسسة واحدة للتلبية الفعالة لاحتياجات صغار المدخرين. وفي نفس الوقت فإن العملاء الذين يحصلون على خدماتهم المالية من مؤسسة تمويل صغيرة لا تقدم لهم سوى القروض، يشجعون على الاقتراض بدلاً من الادخار - وهذه رسالة ذات جانب اجتماعي سلبي بشكل كبير. على أية حال، فإن تجميع المدخرات من قبل مؤسسات التمويل الأصغر لم يكن قد أخذ الأهمية اللازمة في النقاش، ولا ينظر إليه بجدية من قبل السلطات، على الأقل في الوقت الحالي.

إن القيود الأخرى مثل وضع حد أقصى لحجم القرض بمبلغ ٥٠,٠٠٠ درهم (٦,٠٠٠ دولار)، هي في الواقع أقل تقييداً. بينما توجد هناك أسباب مشروعة لرفع الحد الأقصى في بعض الحالات - على سبيل المثال لتشجيع شراء البيوت أو لإقراض مشاريع متوسطة وصغيرة - إلا أن وجود هذا الحد لا يعتبر العائق الرئيسي. إن مؤسسات التمويل الأصغر لم تبدأ بعد باختبار تلك القيود، لأنه من النادر أن نجد قرضاً يفوق ٤٠,٠٠٠ درهم. وتحتاج هذه المؤسسات إلى تعزيز قدرتها على الإقراض إلى هذا المستوى، فهي قادرة على الاستفادة من البيانات التي يوفرها مكتب الائتمان، سواء للتحقق من التاريخ الائتماني للضامنين أو لتحليل فرص البيع المتعدد المحتملة.

و بينما قد تطور التمويل الأصغر بالمغرب مؤسسياً، بوجود مكتب انتماء فعال وتواجد سلطة تنظيمية واسعة الاطلاع والمعرفة، إلا أنه يظهر نشاطاً أقل بكثير مما هو موجود في دول مشابهة. إن «مؤشر الانتشار والتشعب في السوق» (MIMOSA)، والذي قامت بإعداده منظمة Planet Rating، قد صنفت التمويل الأصغر في المغرب بأقل من ٣٠٪ من إمكانات القطاع المتوقعة. إن هناك مساحة واضحة للنمو المستدام التي تلبى طلب السوق.

إن هذا الطلب الذي لم يتم تلبيته قد تم الاعتراف بأهميته في إستراتيجية التمويل الأصغر الوطنية والتي تساهم بها «الفيدالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى». إن مركز محمد السادس وآخرين قد وضعوا هدفاً لخدمة ٣,٢ مليون عميل بحلول ٢٠٢٠ - بزيادة ثلاثة أضعاف من أرقام الانتشار الحالية<sup>١٤</sup>. إلا أن الطريق للوصول إلى هناك ما يزال مجهولاً.

# ٨ | ملحق: تحليل اتجاهات محافظ القروض من ٢٠٠٨ إلى ٢٠١٣



للقيام بهذه الدراسة، كان لدينا فرصة غير مسبوقة للحصول على ثروة من بيانات محافظ القروض، تضمنت بيانات القروض الموزعة المفصلة وبيانات الأداء لكل «مؤسسات دراسة الحالة» والبيانات التاريخية للقروض الموزعة لجزء كبير من محفظة «زاكورة» وجزء من نظام «تبادل معلومات الائتمان» (شكل توضيحي رقم ١٣) وكذلك الرسم الجغرافي الذي يقوم به مركز محمد السادس (و الذي يوفر أماكن تواجد كل فرع مؤسسة تمويل، وقد تمكنا أيضا بالتعاون مع مؤسسة البنك الشعبي من تحديد أماكن تواجد الفروع السابقة لزاكورة). ومن خلال الجمع بين هذه البيانات مع تعداد الأسر في المغرب لعام ٢٠٠٤<sup>١٥</sup>، فقد تمكنا من إعداد خريطة لنشاط الإقراض في الوحدة الإدارية للبلدية (القرية).

لقد تم القيام بالتحليل اعتمادا على ثلاثة فرضيات رئيسية:

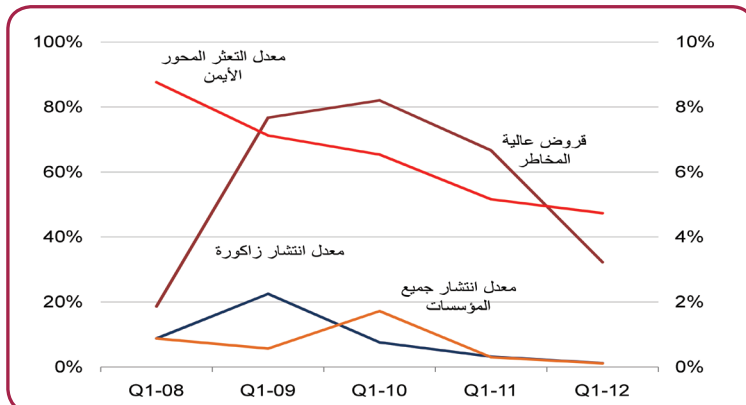
١- **تعثرات ناتجة عن قروض عالية المخاطر:** إن القوة الدافعة الرئيسية لهذه الفرضية نابعة من مشاكل خاصة بالقروض نفسها. ولتسهيل المقارنة المتبادلة للبيانات النشطة عبر مؤسسات التمويل الأصغر الثلاثة فقد ركزنا على ثلاثة سمات عالية المستوى للمنتج والتي تم تحديدها خلال المقابلات كمحرك للأداء وهي: مبالغ القروض الكبيرة وفترات الاستحقاق الطويلة ومنهج الإقراض الفردي. وقمنا بشكل منفصل بتقييم الإقراض المتعدد على أنه خطر يتعلق بالقرض، إلا أنه بسبب اختلاف مصدره، لم يكن من الممكن إدماج الإقراض المتعدد في تحليل العوامل المتعددة.

٢- **تعثرات ناتجة عن نسبة الانتشار في السوق:** إن المحرك الرئيسي لهذا التحليل كان مدى الانتشار العالي (النسبة المئوية لنواتج قسمة القروض على عدد السكان) وهو يعبر عن المنافسة بالإضافة إلى مستويات الإقراض بشكل عام. كما تضمن التحليل طبيعة البلدية أو القرية (ريفية أو حضرية)، طبقا لنوع الإقليم (مثل: البلدية = القرية، ومجلس المدينة أو المديرية = الحضر). إن الإقراض في القرى قد تم التعرف عليه من خلال موقع الفرع، وفي بعض الحالات قد تكون جودة معدلات مدى الانتشار أقل مما يجب، لأن ميلغا كبيرا من الإقراض قد يكون خارج حدود البلدية. ولهذا السبب فقد تم استبعاد القرى الريفية الصغيرة في «الدشيرة» التي تزيد فيها نسبة مدى الانتشار عن ٥٠٪ على مدار فترات متعددة.

٣- **تعثرات ناتجة عن وجود «زاكورة»:** لقد تمت الملاحظة من خلال المقابلات، أن تواجد «زاكورة» وانهارها اللاحق كان له أثر على معدل السداد لعملاء مؤسسات التمويل الأصغر الأخرى، حيث شاهدوا أصدقاءهم وأقاربهم يتوقفون عن السداد وحذوا حذوهم. وللقيام باختبار ذلك، فقد قمنا بدراسة مدى الانتشار «لزاكورة» في كل قرية، باستخدام عدد القروض غير المسددة (الحالية والمتعثرة) في وقت الاندماج النهائي مع مؤسسة البنك الشعبي (٣١ ديسمبر ٢٠١٠)، وتم استخدام هذه الأرقام لاختبار مدى تأثيرها على معدلات التعثر «المؤسسات التي شملتهم الدراسة». لقد قمنا في هذا التحليل بالتحكم في مجموع مدى الانتشار في السوق (أي في الفرضية رقم ٢).

**الفترات:** إن الحجم الكبير للبيانات المقدمة من «المؤسسات التي شملتهم الدراسة» كان على مستوى نشأة القرض والتخلص النهائي منه. ولهذا النوع من مجموعة البيانات، فإن أنسب تحليل هو طريقة (vintage) «المجموعات المتشابهة من حيث تاريخ النشأة» (على سبيل المثال: كل القروض الموزعة في الربع الأول (Q1) من عام ٢٠٠٨ وفي الربع الثاني (Q2) من عام ٢٠٠٨ وهكذا)، ومشاهدة التخلص النهائي من القروض (حيث أن المعلومات النهائية المتاحة لكل الحالات تكون في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣) وذلك لتحديد الأداء. ولقد قمنا بتحليل الربع الأول (Q1) لكل عام في مجموعة البيانات (٢٠٠٨ - ٢٠١٢) وذلك بغرض تقييم العوامل المساهمة في أداء القروض. وبالنسبة للأعوام الأشد في فترة للآزمة (٢٠٠٨ - ٢٠٠٩)، فقد قمنا أيضا بتحليل مجموعة متشابهة (vintage) للربع الثالث (Q3). يرجى ملاحظة أنه بسبب أن الغالبية العظمى للقروض كانت قصيرة الأجل (أقل من ٣٦ شهرا)، فإن هذا التحليل مناسب للقروض الموزعة حتى نهاية عام ٢٠١٠. وينبغي على تحليلات «vintage» اللاحقة أن تأخذ في الاعتبار أن القروض لم تصل كلها إلى تاريخ الاستحقاق، وتكون المقارنة وفقا لذلك.

### شكل توضيحي رقم ١: اتجاه نموذج القوة التنبؤية



**تعريف الأداء:** لقد قمنا باستخدام التخلص النهائي من القرض في هذا التحليل (سواء بشطبه أو بتعثره لأكثر من ٣٠ يوم كما في ٣١ ديسمبر ٢٠١٣) وذلك لتحديد ما إذا كان القرض متعثرا أم لا. وبسبب عدم توافر أرصدة القروض لدينا لكل الحالات، فقد تم احتساب الأداء على أساس معدل تعثر القرض (بقسمة عدد القروض المتعثرة على عدد القروض الموزعة). وبالتالي فلن يكون من الممكن مقارنة النتيجة بأرقام المحفظة في خطر أو ما شابه.

١٥- على الرغم من قدرتنا على الحصول على الإحصائيات الأصلية من «المنشوريات السامية للخطوط» لأغراض هذا التحليل، إلا أننا نشير إلى مجموعة من البيانات أفضل هيكلية متاحة لدى «ويكيبيديا» ([http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_municipalities\\_communes\\_and\\_arrondissements\\_of\\_Morocco](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_municipalities_communes_and_arrondissements_of_Morocco))، والتي قد اخترنا دقتها مقارنة بالبيانات الأصلية «للمندوبية السامية للخطوط».

**المنهج:** لقد تم القيام بالتحليل الأساسي باستخدام طريقة «الانحدار اللوجستي». وتتوفر عند الطلب، تفاصيل المتغيرات المدخلة والتحويلات، بالإضافة إلى المخرجات لكل انحدار. بالإضافة إلى كل الفرضيات المذكورة أعلاه وكذلك النموذج المتضمن لتحليل جميع المتغيرات مجتمعة لكل فترة تقييم.

### جدول ٣: ملخص نموذج التوقعات من حيث الفرضيات

الفترة	فرضية ١: قرض عالي المخاطر	فرضية ٢: مجموع انتشار المؤسسات	فرضية ٣: انتشار "زأكورة"	النموذج المجمع
الربع الأول- ٠٨	١١,٣٪ إلى ٢٦٪	٥٪ إلى ١٢,٥٪	٥٪ إلى ١٢,٥٪ (سالب)	١٩٪ إلى ١٢,٥٪
الربع الثالث - ٠٨	٢١,٧٪ إلى ٤٦,٧٪	١٪ إلى ٣٪	٤,٤٪ إلى ٩,٩٪ (سالب قليلا)	٢٧,٥٪ إلى ٦٠,٤٪
الربع الأول- ٠٩	٥٣,٥٪ إلى ١٠٠٪	٢,٨٪ إلى ٨,٥٪ (حضري سالب قليلا)	١٠٪ إلى ٣٥٪ (موجب)	٣٥٪ إلى ١٠٠٪
الربع الثالث - ٠٩	٥١,٥٪ إلى ١٠٠٪	٣٪ إلى ٩٪ (حضري سالب)	٣٪ إلى ٩٪ (سالب)	٥٠٪ إلى ١٠٠٪
الربع الأول- ١٠	٦٤,١٪ إلى ١٠٠٪	٩,٤٪ إلى ٢٥٪ (حضري سالب)	٣,٨٪ إلى ١١,٣٪ (سالب)	٥٨,٥٪ إلى ١٠٠٪
الربع الأول- ١١	٣٣,٣٪ إلى ١٠٠٪	٢٪ إلى ٤٪	٢,١٪ إلى ٤٪ (سالب)	٣٣,٣٪ إلى ١٠٠٪
الربع الأول- ١٢	١٥,٦٪ إلى ١٠٠٪	٢,٢٪ إلى ٠٪	٢,٤٪ إلى ٠٪ (سالب)	١٤,٣٪ إلى ٥٠٪

**النتائج:** إن نتيجة الفرضيات الثلاثة تدعم بقوة فكرة أن تقييم أداء المحفظة لمؤسسات التمويل الأصغر المغربية تمر بثلاثة مراحل متميزة إن المرحلة الأولى (الممثلة هنا في مجموعة «vintage» للربع الأول لعام ٢٠٠٨) تقوم بتوضيح نموذج ضعيف للقوة بشكل تام (يما في ذلك النموذج المركب). كان الأداء سيئا بالنسبة لجميع القروض بشكل أساسي، سواء منخفضة المخاطر أو عالية المخاطر، بينما كان هناك تأثير قليل لمعدل مدى الانتشار أو لتواجد «زأكورة».

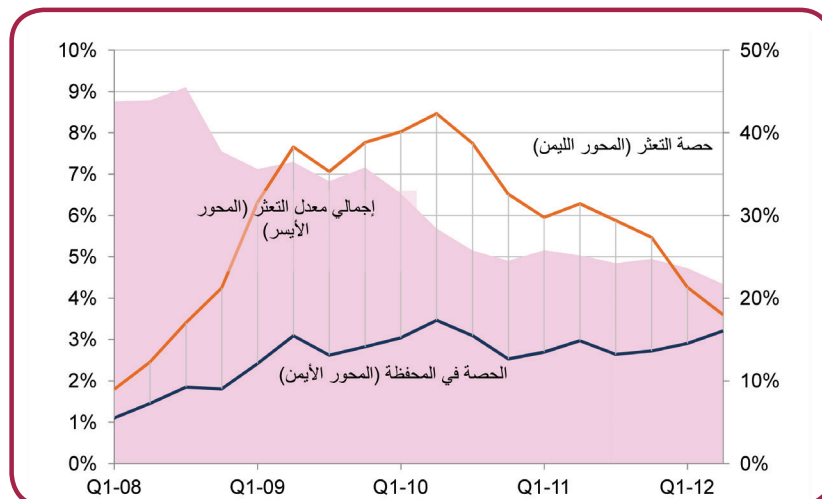
إن مخاطر القروض لمجموعات «vintage» للربع الأول من عام ٢٠٠٩ والربع الأول من عام ٢٠١٠، هي مؤشر تنبؤ قوي بشكل خاص، وكانت الفرضيات الأخرى أقل بكثير في الأهمية. وبداية من مجموعة «vintage» للربع الأول لعام ٢٠١١، انخفضت مخاطر القروض كمؤشر، في حين أصبحت الفرضيات الأخرى عديمة الأهمية.

## القروض عالية المخاطر

إن التوقعات الثلاثة على مستوى القرض (الأجل والحجم والنهج الفردي) في جميع مراحل التحليل، ظلت هي أفضل مؤشرات التنبؤ على أداء القروض. وفي الواقع فمن بين هؤلاء، كانت مدة القرض هي مؤشر التنبؤ الأساسي، فهي تفوق بكثير أهمية مبلغ القرض والمنهج الفردي. لا ينبغي أن يكون ذلك مستغربا لأن القروض الأطول أجلاً تكون بطبيعتها عالية المخاطر – فكلما طالت المدة كلما زادت فرصة حدوث أشياء غير متوقعة (المرض وغيره) مما قد يؤثر على السداد. وعلاوة على ذلك، فإن القروض طويلة الأجل تميل لأن تكون أكبر حجما ومن المرجح أكثر، أن تكون فردية وليست قروض مجموعات.

### شكل توضيحي رقم أ-٢:

أداء القروض ذات تواريخ استحقاق أكثر من ٢٤ شهرا



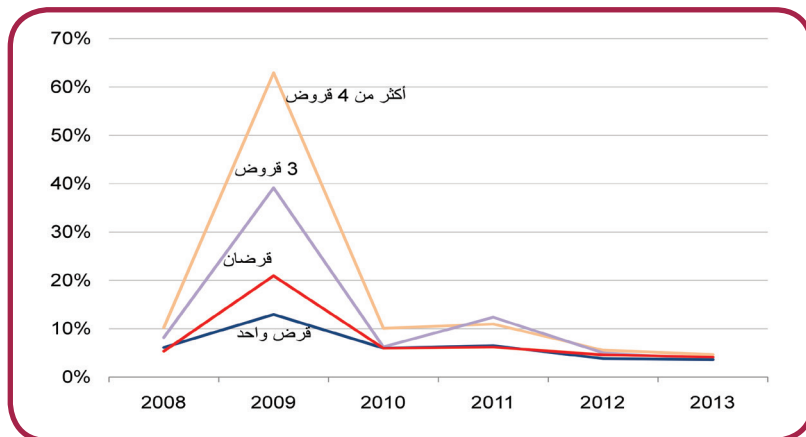
ملاحظة: بدءا من المجموعات المتشابهة في أواخر ٢٠١١، فإن أداء نهاية الفترة يعكس جزئيا حقيقة أن القروض لم تكن وصلت بعد إلى تواريخ الاستحقاق، اعتبارا من ديسمبر ٢٠١٣.

و بنظرة على القروض التي تزيد مدتها عن ٢٤ شهرا فإن ذلك سيظهر لنا أن حصة هذه القروض من التعثرات تزيد عن حصتها في المحفظة، أو بتعبير آخر سيكون معدل التعثر أعلى من متوسط القروض. ومع ذلك، فإن هذا صحيح بشكل خاص لمجموعات «vintage» للربع الأول من عام ٢٠٠٩ وحتى الربع الأول من عام ٢٠١١. لقد تعثرت هذه القروض في وقت مبكر من الأزمة بمعدلات أعلى بقليل من متوسط القروض، ولكن بمجرد أن بدأت التعثرات الإجمالية في الانخفاض في بداية الركود، أخذت حصة التعثرات الناتجة عن القروض طويلة الأجل في الصعود، لتصل إلى ٤٠٪ من مجموع التعثرات لمجموعات «vintage» لعام ٢٠١٠ - أي ضعف حصتهم في المحفظة. إن التفاوت في أداء القروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل قد أخذ في الانخفاض بدءا من مجموعة «vintage» للربع الأول من عام ٢٠١١ - وبوضوح كانت مؤسسات التمويل الأصغر في ذلك الوقت تدير قروضها طويلة الأجل بشكل أفضل. ومن المثير للاهتمام أن مؤسسات التمويل الأصغر قامت بزيادة مستمرة لحصة القروض طويلة الأجل المنشأة، بينما كانت تتطور الأزمة، وذلك من ٦٪ في الربع الأول من عام ٢٠٠٨ إلى حوالي ١٥٪ ابتداء من نصف عام ٢٠١٠ وفيما بعد. وكانت هناك أنماط مماثلة لحجم القرض والإقراض الفردي، ولكن مع اختلاف قليل عن متوسطات المحفظة.

إن الجانب الرئيسي الآخر لمخاطر القروض في المغرب كان الإقراض المتعدد. ولسوء الحظ لم يكن من الممكن تجميع البيانات المأخوذة من نظام «تبادل بيانات الائتمان» بشكل مباشر مع بقية مجموعة البيانات، ولكنها مع ذلك تقدم أدلة على كيفية تطور الأزمة. أولا، كان نمط تعثر العملاء ذوي القروض المتعددة أكثر إثارة للانتباه من أصحاب القروض طويلة الأجل (أو عالية المخاطر). ولا يوجد تمييز بشكل كبير على مر السنين، فقد كان العملاء ذوو قرض أو اثنين يتعثرون بمعدل مماثل، في حين كان أصحاب أكثر من ثلاثة قروض يتعثرون بشكل أكثر (كانت حصة العملاء الحائزين على أكثر من أربعة قروض قليلة فيما عدا عام ٢٠٠٨).

### شكل توضيحي رقم ٣-:

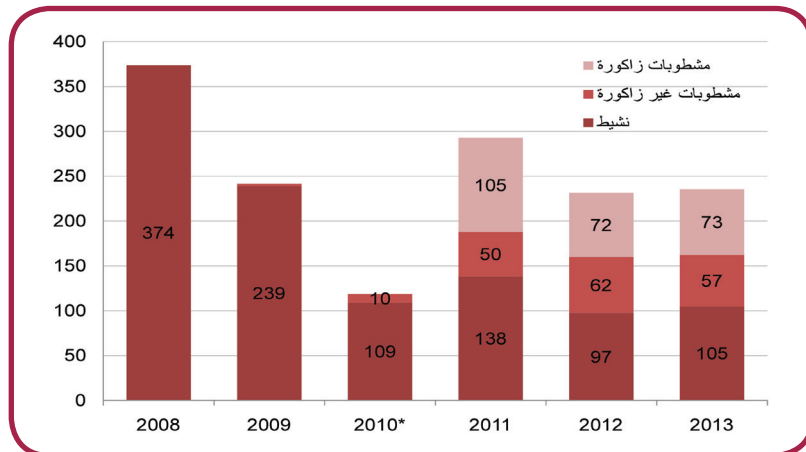
معدل التعثر لعملاء «المؤسسات التي شملتها الدراسة» الثلاثة



المصدر: مركز المخاطر (الأمانة)، عدد القروض المتعددة بما في ذلك «زاكورة»، ولكن لم يتضمن التحليل أداء قروض «زاكورة» المعدلات مبنية على أساس عدد القروض، بدون أخذ أرصدها في الاعتبار.

### شكل توضيحي رقم ٤-:

اتجاهات الإقراض المتعدد والديون المدومة، ٢٠٠٨ - ٢٠١٣ (بالآلاف)



المصدر: مركز المخاطر (الأمانة)، لم تكن بيانات «زاكورة» متاحة لعام ٢٠١٠.

لقد تغير كل ذلك بشكل جذري في عام ٢٠٠٩، عندما ارتفعت التعثرات الناتجة عن الإقراض المتعدد، وكان تعثر العملاء الحائزين على أكثر من ثلاثة قروض يزيد عن ٤٠٪. وبينما يبدو هذا غريبا إلى حد ما، علما بأن عام ٢٠٠٩ كانت أسوأ عام في الأزمة. إذا كان هذا يبدو محيرا، فلنلاحظ أن بيانات محافظ القروض لمؤسسات التمويل الأصغر كانت منظمة على أساس تاريخ النشأة (أي مجموعة «فينتاج»)، في حين أن البيانات المأخوذة من نظام «تبادل البيانات الائتمانية» هي لقطة ثابتة لنهاية العام. ولأن متوسط مدة استحقاق القرض تعادل ١٦ شهرا تقريبا وأن الإبلاغ عن القروض المتعثرة يكون بعد تاريخ الاستحقاق، فإن أفضل انعكاس لمجموعات «vintage» لبيانات الإقراض المتعدد لعام ٢٠٠٩، سيكون في أوائل عام ٢٠٠٨ - وهي نفسها التي كان لديها أعلى معدل إجمالي للتعثر. يتمثل تأثير هذا الاتجاه في أنه خلال الفترة المبكرة من الأزمة، كانت تعثرات الإقراض المتعدد هي الأعلى متفوقة بذلك على مؤشرات مثل القروض طويلة الأجل. ومع ذلك فبمجرد مرور الأزمة، انخفض تأثير القروض المتعددة بشكل كبير، وبحلول ٢٠١٢ كان التمييز بينها قد اختفى تماماً.

كان هناك عامل آخر هو أن مؤسسات التمويل الأصغر كانت قادرة على التخفيض السريع للاقتراض المتعدد، مستفيدة من نظام «تبادل بيانات الائتمان»، وكذلك أيضا من الاتجاه ذاته الذي جعل المقترضين أصحاب القروض المتعددة يتعثرون بأعداد كبيرة. في حقيقة الأمر، كان انخفاض الاقتراض المتعدد يوازي تماما الديون المعدومة الديون المعدومة التي حدثت خلال هذه الفترة تقريبا. وبحلول عام ٢٠١٠ انخفضت حصة العملاء أصحاب أكثر من قرضين بأكثر من ثلاثة أضعاف، وكان الجزء الكبير من هذا الانخفاض راجع إلى القروض الديون المعدومة، وبشكل خاص من قبل «زاكورة» أو من «المؤسسات التي شملتها الدراسة» الثلاثة.

## نطاق انتشار التمويل الأصغر

إن معدل مدى الانتشار في حد ذاته ليس له دور مهم كمؤشر تنبؤي لتعثر القروض. لقد كان العامل الأقوى لمجموعات «vintage» للربع الأول في عام ٢٠١٠، عندما كانت التعثرات قد انخفضت بشكل كبير، ولكن بالرغم من ذلك كان مدى الانتشار يتوقع فقط ١٠ - ٢٥٪ من تعثرات القروض. وبالنظر إلى أن قوته التنبؤية هي أقل بكثير خلال كل من الفترات السابقة واللاحقة، فإن التفسير الأكثر ترجيحاً هو أن هذا الشذوذ الإحصائي أو الانعكاس الناتج عن عامل خارجي تصادف ربطه بمعدلات مدى الانتشار. وعلاوة على ذلك ففي كثير من الأحيان يتم الإشارة إلى أن المناطق الريفية أفضل حالاً، وخاصة خلال الفترات المبكرة من الأزمة، وهذا أيضاً لا يمكن التأكيد من مدى صحته. وبينما هناك ميل طفيف للقروض الريفية لأداء أفضل، إلا أن الفرق صغير جداً ليكون له تأثير كبير على الأداء بشكل عام.

إن هذا لا يعني أن التوزيع الجغرافي لم يكن أحد العوامل خلال الفترة. في الواقع فإن التعثر يظهر أنماطاً جغرافية قوية تتغير بمرور الوقت. وكما في المؤشرات الأخرى، فإن مجموعة «vintage» للربع الأول من عام ٢٠٠٨ والأكثر تأثراً بالأزمة - تظهر توزيعاً جغرافياً أوسع للتعثرات المرتفعة في جميع أنحاء المملكة. ومع ذلك، فقد تطورت الأزمة خلال الأعوام اللاحقة، لدرجة أن القروض الموزعة في الربع الأول لعام ٢٠٠٩ كان أدائها جيداً في المنطقة الوسطى، ولكنها ما زالت تظهر تعثرات مرتفعة في الشمال الغربي والجنوب الغربي للمملكة. وتحول النمط مرة أخرى في الربع الأول لعام ٢٠١٠، في غالبية المملكة بما في ذلك ساحل الجنوب الغربي، لأداء جيد، ولكن ظل الشمال الشرقي يعاني من المشاكل وتطورت أزمة أخرى في الجنوب الشرقي (إقليم ورزازات). وبعد مرور ثلاثة أعوام من الأزمة تظهر مجموعة «فينتاج» للربع الأول لعام ٢٠١١ تعثرات منخفضة في معظم المناطق، مع عدد قليل من البلديات (القرى) التي أظهرت مستويات متصاعدة.

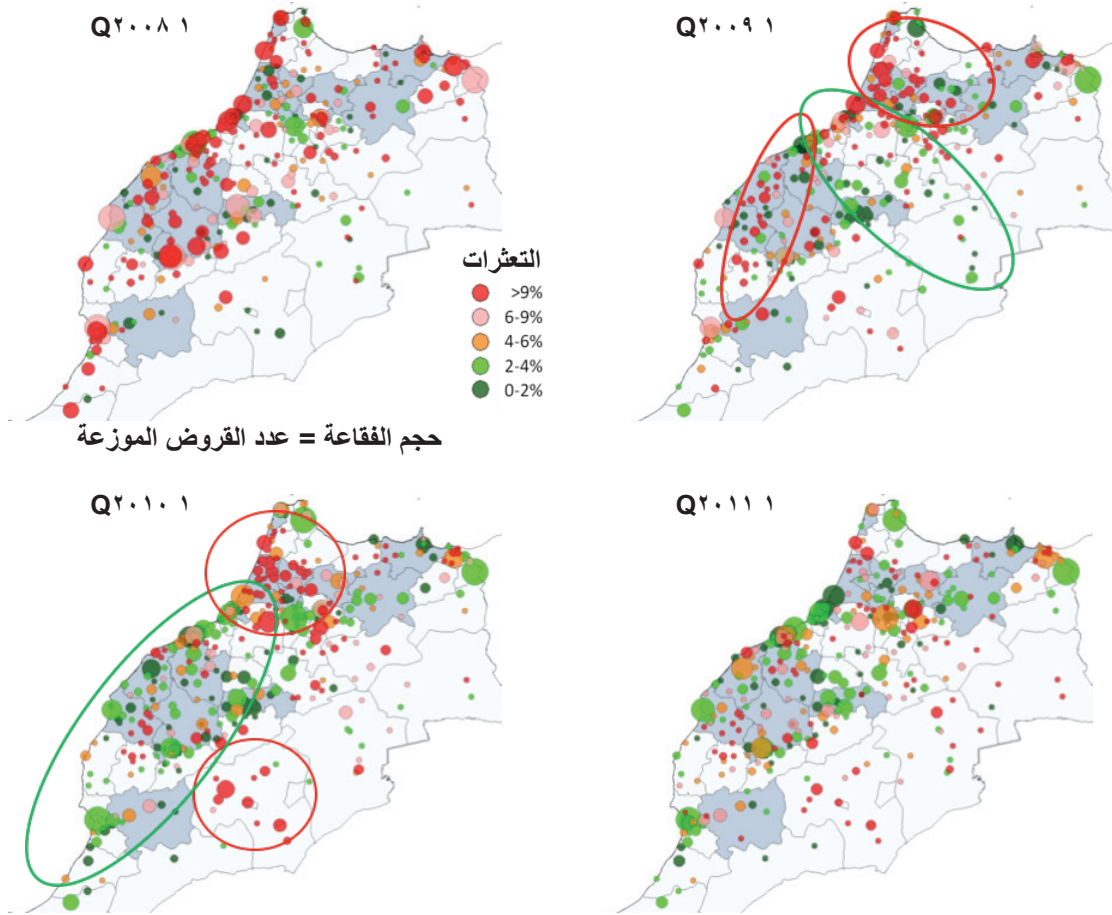
نستطيع أن نتعرف بوضوح خلال تلك الفترات على ردود فعل مؤسسات التمويل الأصغر لتغيير المواقف. فقد انخفضت مستويات الإقراض الجديد في البلديات (القرى) ذات التعثر المرتفع، من فترة لأخرى بحيث أن الإقراض كان يركز بشكل أكبر على المناطق ذات الأداء الجيد (نجد أن الفقاعات الخضراء أكبر بشكل عام من الحمراء فيما بعد عام ٢٠٠٩). ومع ذلك لم يتم إيقاف الإقراض بشكل كامل في أي منطقة (مع بعض الاستثناءات).

كانت الفرضية الأخيرة التي تم تقييمها هي التأثير المباشر للإقراض المتدني التي مارسه «زاكورة» ولزوالها النهائي على أداء مؤسسات التمويل الأصغر. إذا كانت هذه الفرضية صحيحة، فيمكن توقع أن البلديات (القرى) التي كانت «زاكورة» منتشرة فيها بشكل كبير سوف تظهر أيضاً معدلات تعثر أعلى من منافسيها. لم يكن هذا هو الحال للجزء الأكبر. فبمقارنة بسيطة لمعدلات التعثر في مستويات انتشار «زاكورة» نجد أنه لم يكن هناك ارتباط كبير (شكل توضيحي رقم ٥-). إن الانحدار اللوجستي الذي قام بتحديد الأثر من مجموع مدى الانتشار في السوق، قد أظهر علاقة قوية إلى حد ما، إلا أنها كانت في الاتجاه المعاكس للفرضية. إن مجموعات «vintage» لكل من الربع الأول لعام ٢٠٠٨ والربع الأول لعام ٢٠١٠ لمدى انتشار «زاكورة» قد توقع سلوك تعثرات القروض بنسبة ٨ - ٩٪، عند تخفيض معدل التعثر. من المفترض أن العملاء المتعثرين لدى «زاكورة» كانوا أقل تقييداً في مقدرتهم على السداد من المؤسسات الأخرى.

إن هذه النتيجة لها استثناء واحد مهم. إن مجموعة «vintage» للربع الأول لعام ٢٠٠٩ تظهر النمط المعاكس: وهو الارتباط الإيجابي المهم بين تواجد «زاكورة» والتعثرات لمؤسسات التمويل الأصغر الأخرى مما يفسر تقريباً ٢٣٪ من تعثرهم. إن الأثر الأكبر على تلك القروض

## شكل توضيحي رقم أ-٥:

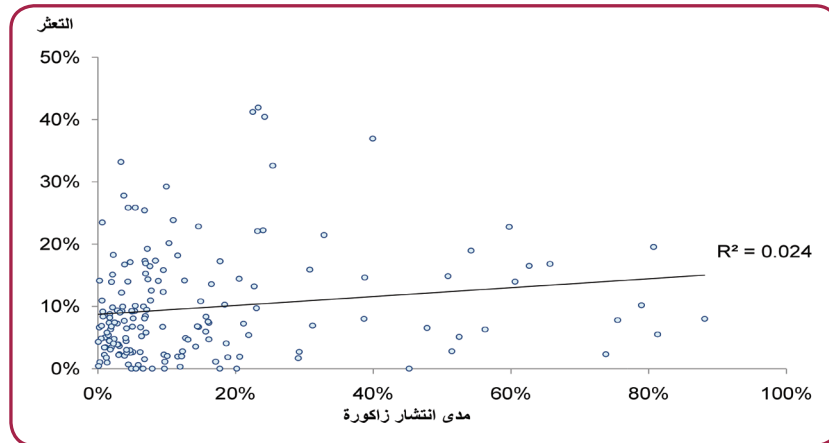
تعثرات القروض على أساس تاريخ نشأة القرض (vintage) والإقليم الجغرافي (البلدية أو القرية)



من المفترض أن يكون قد تم الشعور به في وقت ما خلال ٢٠٠٩ - ٢٠١٠، وهو بالضبط عندما كان انهيار «زاكورة» بارزا بشكل كبير. وقد تم إعلان اندماجها مع مؤسسة البنك الشعبي في شهر مايو/أيار عام ٢٠٠٩. فقد أدى الوعي بإغلاق «زاكورة» الوشيك واندماجها مع مؤسسة البنك الشعبي إلى زيادة رغبة العملاء بالتعثر في قروضهم الأخرى من التمويل الأصغر، وأن ذلك الدافع قد حل محل الميل العكسي - وهو القدرة الأكبر على السداد للآخرين بسبب التعثر لدى «زاكورة» - والذي كان موجودا في فترات أخرى. على أية حال لا ينبغي أن نعول كثيرا على هذه النتيجة. أخيرا فإن تواجد «زاكورة» في أي سوق هو عامل ثانوي.

## شكل توضيحي رقم أ-٦:

متوسط معدل التعثر للبلدية أو القرية، مجموعة «vintage» للربع الأول من عام ٢٠٠٨



مجفظة «زاكورة» عند غلقها (ديسمبر ٢٠١٠) ٢٥٠,٠٠٠ قرض تقريبا، تم صرفهم بشكل رئيسي خلال عام ٢٠٠٧. عدد قروض انتشار «زاكورة» / عدد الأسر في البلدية أو القرية. مجموعة «vintage» تم تطبيقها فقط على القروض التي لا تخص «زاكورة»

زافييه رايلي

مدير الخدمات الإستشارية بمجموعة المؤسسات العالمية  
منطقة أوروبا والشرق الأوسط وشمال إفريقيا

أبراج نايل سيتي، البرج الشمالي، الدور ٢٤

٢٠٠٥ C كورنيش النيل

تليفون: ٥٠ / ٤٥ / ٩١٤٠-٢٤٦١ (٢) ٢٠+٢٠

فاكس: ٦٠ / ٩١٣٠-٢٤٦١ (٢) ٢٠+٢٠

ifc.org