

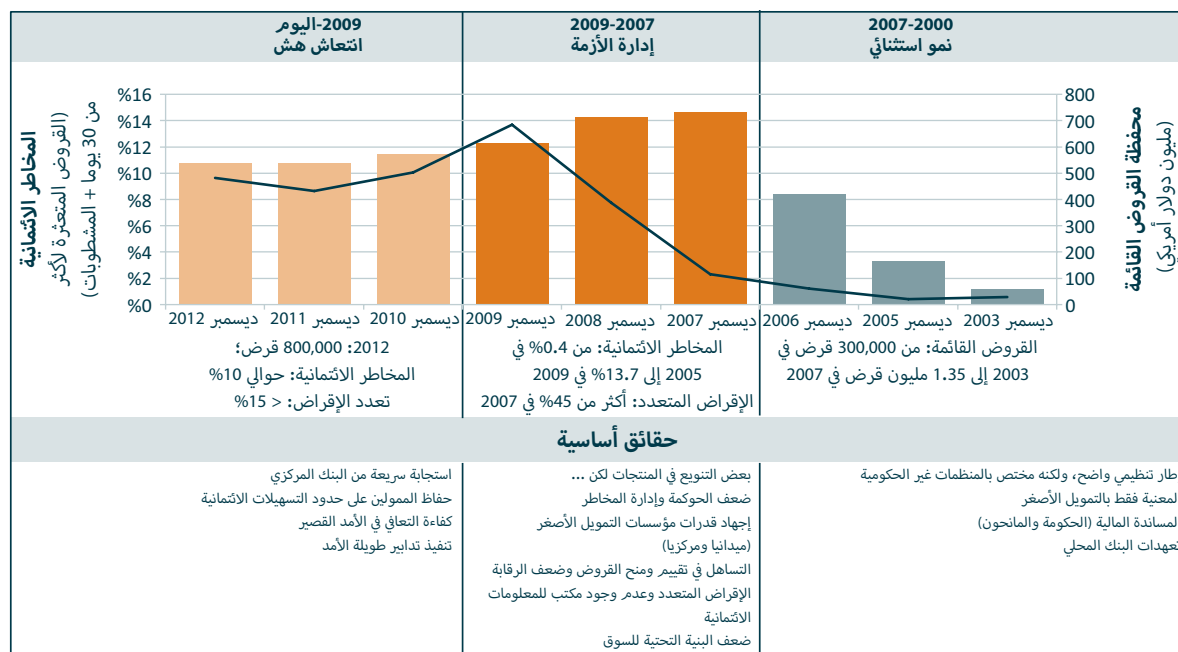
الدروس المستفادة من الأزمة المغربية

ظل قطاع التمويل الأصغر في المغرب، على مدى عشر سنوات، نجما لامعاً يُفاخرُ بمؤسساته التي تحقق أعلى مستويات الأداء ويساندها بصورة مفعمة بالحماس ممولون محليون ودوليون. ولكن مخاطر الائتمان ارتفعت حتى ديسمبر/كانون الأول 2009 إلى 14 في المائة، وبلغت مستوى قياسيا مرتفعا حيث وصلت إلى 38 في المائة في إحدى المؤسسات المغربية الرائدة في مجال التمويل الأصغر. واحتشدت المؤسسات المقدمة لخدمات التمويل الأصغر والاتحادات الوطنية والممولون، تحت قيادة البنك المركزي المغربي، لتصحيح المسار. وبحلول ديسمبر/كانون الأول 2011، جرى تقليص مخاطر الائتمان بمقدار النصف ولكنها بقيت مرتفعة نسبيا عند مستوى 8.6 في المائة، ثم ارتفعت بعد سنة أخرى إلى 9.6 في المائة. ويبيّن هذا الموجز الدروس المستفادة من سطوع وأفول نجم قطاع التمويل الأصغر المغربي والجهود الجارية لاستعادة قوته وحيويته، للانتفاع من هذه الدروس في أي بلدان أخرى تواجه مواقف مماثلة.

هل انقشعت الأزمة؟

ولكن سرعان ما تبين أن هذا النمو السريع غير قابل للاستدامة حيث ظهرت بعض العلامات الدالة على وجود ضغوط تطفو على السطح في عام 2007. ومع أن مستوى المخاطر الائتمانية كان في نطاق مقبول عموما بنسبة 2.3 في المائة، غير أنه شهد ارتفاعا كبيرا من 0.4 في المائة في غضون عامين. وبذلك بدأت أزمة الائتمان التي كان مداها مستترا تحت النمو المذهل لمحافظ القروض. وبعد فترة قصيرة، كشف النظام الجديد لإدارة معلومات مؤسسة زاكورا، ثاني أكبر مؤسسة تمويل أصغر، أن مخاطرها الائتمانية أعلى كثيرا من المستويات المعلنة من قبل، مما أدى إلى قرار المؤسسة بوقف جميع مدفوعات صرف القروض. ويجادل كثيرون بأن هذا القرار كان بمثابة الشرارة التي أشعلت فتيل الأزمة، ولا سيما من خلال تضيق السيولة للعلاء القائمين بالسداد الذين تأثر كثيرون منهم إما بالأزمة المالية العالمية أو الفيضانات العارمة في بعض مناطق المغرب. واتهز بعض العملاء الفرصة للتخلف عن السداد مع عدم

حقق قطاع التمويل الأصغر المغربي، منذ بداية نشأته في أواخر التسعينيات، معدلات نمو هائلة. فقد تضاعفت حافظة قروض القطاع 10 مرات في الفترة من 2003 إلى 2007 لتصبح الحافظة الأكبر في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بما بلغ إجمالي 733 مليون دولار لـ 1.35 مليون قرض قائل حتى ديسمبر/كانون الأول 2007. وبقيت المخاطر الائتمانية بصفة مستمرة أقل من المستويات الدولية. وحققت مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة درجات رائعة بجميع مصفوفات مقاييس أداء التمويل الأصغر بما في ذلك الحجم والربحية وجودة الأصول. وفي عام 2008، كان نصف مؤسسات التمويل الأصغر المغربية، البالغ عددها 12 مؤسسة، ضمن تصنيف ميكس لأفضل 100 مؤسسة تمويل أصغر، وحصلت معظم المؤسسات المغربية على تقييمات تصنيفية جيدة (انظر الشكل 1).



النظام العام بعض التدابير لحماية العملاء، مثل تسريع تسير العمل بالمحاكم المحلية أو خصوصية وسرية بيانات العملاء، فإن جوانب أساسية أخرى، مثل شفافية شروط القروض أو الإفصاح عن أسعار الفائدة الفعلية، تنطبق فحسب على القروض الاستهلاكية والعقارية ولا تنطبق على الائتمانات العادية البالغة الصغر. ولم تدخل حيز التنفيذ أي مدونة قانونية أكثر شمولية بشأن قواعد السلوك في مجال التمويل الأصغر.⁸ ومؤخراً، أظهر المانحون اهتمامهم بمحو الأمية المالية، وبدأت الحكومة في تطوير إستراتيجية المعرفة المالية التي أنشئت من أجلها مؤسسة مختصة في أوائل عام 2013.

وبالتوازي مع هذه المبادرات الحكومية، عملت مؤسسات التمويل الأصغر على تحسين الأنظمة الخاصة بها. ونظمت مؤسسة زاكورا عملية دمجها من قبل مؤسسة التوفيق،⁹ وهي منظمة صغيرة غير حكومية يدعمها البنك الشعبي، مما حال دون إفلاسها وتفاقم تدهور صورة الائتمانات الصغرى. وركزت مؤسسات التمويل الأصغر الكبرى على استعادة التحكم في العمليات عن طريق تكوين فرق خاصة باسترجاع القروض، والمتابعة القانونية ضد المستدينين أصحاب المتأخرات، وتغيير كبار المديرين عند الاقتضاء. وعلى الرغم من بدئها في رفع تقارير إلى المكتب الرسمي للمعلومات الائتمانية، فإن هذه المؤسسات وضعت برنامجاً غير رسمي لتبادل المعلومات الائتمانية عن العملاء المسجلين في القائمة السوداء، وجرى توسيع نطاق هذا البرنامج ليشمل جميع العملاء النشطين بدءاً من عام 2008. ولتحسين تحديد مناطق التركيز المرتفع، قامت مؤسسات التمويل الأصغر بتحديث خرائط وصول الخدمات المالية، وهي أداة إلكترونية لتبادل معلومات عن عدد الفروع، والعملاء، والسكان، ومستويات الفقر في كل منطقة جغرافية. وتباطأ النمو تباطؤاً ملموساً عن طريق تقييد المحفظة، وتطوير منهجيات الائتمان، وإحكام الرقابة الداخلية.

واتضح نجاح هذه المجموعة من الإجراءات المنسقة حيث انخفضت المخاطر الائتمانية إلى 8.6 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2011. وحافظ الممولون المحليون والدوليون على حدود التسهيلات الائتمانية الممنوحة إلى جانب الإعفاء من بعض التعهدات، مما يشير إلى الثقة في مستقبل القطاع. ولكن الانتعاش كان هشاً حيث ارتفع مجمل المخاطر الائتمانية إلى 9.6 في المائة في ديسمبر/كانون الأول 2012، وتراوحت المخاطر على نطاق

دفع غرامة، وتم ذلك في بعض الأحيان بتشجيع من القادة المحليين. وأشارت التقديرات، عند هذه النقطة، إلى حصول 40 في المائة من العملاء على قروض متعددة حيث اقترضوا من مؤسستين إلى خمس من مؤسسات التمويل الأصغر.² وانتشرت إشكاليات السداد في القطاع بأكمله. في مايو/أيار 2009، تجاوزت المخاطر الائتمانية في مؤسسة زاكورا مستوى 30 في المائة. وفي ديسمبر/كانون الأول 2009، بلغت المخاطر الائتمانية على مستوى القطاع 13.7 في المائة.³

كانت الاستجابة سريعة حيث شملت تدابير لكل من التعافي في المدى القصير وبناء القطاع للأمد الطويل من قبل الجهات التنظيمية والقطاع نفسه. وعلى الرغم من الإخفاق في منع اندلاع الأزمة، فإن البنك المركزي المغربي ووزارة المالية لعبا دوراً حيوياً في تجنب انتشار العدوى واستعادة الثقة. وفي أوائل عام 2006، قبل الأزمة وفي ظل النمو غير المسبوق، نقلت وزارة المالية مسؤولية الإشراف الرقابي على القطاع إلى البنك المركزي.

في عام 2007، بدأ موظفون مختصون في البنك المركزي المغربي بشكل سريع في ممارسة مهام الإشراف الرقابي وزادت وتيرة اجتماعات محافظ البنك مع مؤسسات التمويل الأصغر. وألزم البنك المركزي مؤسسات التمويل الأصغر برفع تقارير إلى مكتب المعلومات الائتمانية المعني بالقطاع المالي،⁴ مما أدى إلى الإبلاغ عن أكثر من 80 في المائة من القروض الصغرى حتى ديسمبر/كانون الأول 2012. وقام البنك المركزي ووزارة المالية بتشديد شروط مخصصات تغطية خسائر القروض والحكومة.⁵ وكلف البنك المركزي مؤسسة أرضي للقروض الصغرى، وهي مؤسسة تمويل أصغر متوسطة الحجم يدعمها بنك الائتمان الزراعي المملوك للدولة، بالمساعدة في دعم المؤسسات الصغيرة للقروض الصغرى من خلال تزويدها بمجموعة مشتركة من أدوات الإدارة وتجميعها في إطار شبكة التمويل الأصغر التضامني (RMS) التي أنشئت مؤخراً.⁶ كما قام البنك المركزي بتأمين موارد مالية لبناء القدرات من حساب تحديات الألفية في المغرب الممول من الولايات المتحدة الأمريكية. كما بادر البنك المركزي مؤخراً بتحسين البيئة التنظيمية وتشجيع المعرفة المالية. وفي فبراير/شباط 2013، أصدر البنك المركزي قانوناً جديداً يسمح لمؤسسات التمويل الأصغر غير الحكومية بامتلاك حصص مالية في شركات الائتمان الأصغر والاندماج – في خطوة أولى نحو التحول المؤسساتي.⁷ ولكن على الرغم من اشتغال

2 دراسة بحثية خاصة لمؤسسة التمويل الدولية، والتقرير السنوي للبنك المركزي المغربي 2010.

3 لأغراض المقارنة، في ذروة الأزمات، كان مستوى المخاطر الائتمانية المُبلغَة إلى مركز ميكس 22 في المائة في نيكاراغوا (2010)، و 16 في المائة في البوسنة والهرسك (2010)، و 43 في المائة في الهند (يونيو/حزيران 2012).

4 تدبر هذا المكتب شركة إكسبريان بتفويض من البنك المركزي. وحتى الآن يتعين على 5 من أصل 10 مؤسسات للتمويل الأصغر أن تقوم بالإبلاغ عن القروض.

5 في ديسمبر/كانون الأول 2008، أصدرت وزارة المالية القرار رقم 2338-08 بشأن قواعد الحد الأدنى لمخصصات تغطية خسائر القروض المتعثرة. وفي سبتمبر/أيلول 2009، أصدر البنك المركزي التعميم رقم 1/ج/2009 الذي يحدد متطلبات جديدة بشأن تكوين وتسيير مجالس الإدارة، والرقابة الداخلية والشفافية.

6 تهدف الشبكة إلى دعم المؤسسات الصغيرة للقروض الصغرى من خلال إتاحة أنظمة وإجراءات قياسية موحدة لمعلومات الإدارة، وتشجيع التخطيط المشترك للتوسع في الفروع لتفادي التداخل.

7 يُتوقع صدور اللوائح التنظيمية ذات العلاقة في الشهور القادمة.

8 تشمل مدونة قواعد السلوك معايير حماية الزبائن (العملاء)، ولكن لا شواهد على قيام مؤسسات التمويل الأصغر بإنفاذ هذه المدونة. وصدقت 5 من أصل 11 مؤسسة تمويل أصغر على مبادئ الحملة الذكية.

9 المعروفة سابقاً بمؤسسة البنك الشعبي للقروض الصغرى.

المنتجات محدودة فسعى العملاء إلى الحصول على قروض من جهات أخرى للاستفادة من الأحجام الكبيرة للقروض أو مرونة السداد. وكان الموظفون والمديرون الميدانيون على علم بارتفاع مستويات الاستدانة المتعددة.¹² ومع ذلك، وافقت مجالس الإدارة على خطط توسع طموحة في جميع أنحاء المغرب وتوجيه الحوافز نحو الاستحواذ على حصة أكبر في السوق، في حين لم يلتفت هؤلاء المديرون إلى التغييرات الجوهرية في أوضاع العملاء وفرص النمو المصاحبة.

البنية التحتية للسوق

في ظل تفاقم العمليات الداخلية غير الملائمة، عملت مؤسسات التمويل الأصغر في بيئة غير متطورة حتى وصلت سريعا إلى نفس حجم الفاعلين في أسواق متقدمة ولكن دون وجود بنية تحتية مساندة فيما يتعلق بالمعلومات، والأبحاث، والتنسيق، والتأييد والمناصرة، وبناء القدرات. وتمثل أبرز جوانب الضعف في عدم وجود مكتب لتبادل المعلومات الائتمانية. علما بأن وجود مثل هذا المكتب لا يمنع التأخر في السداد ولكن دوره حيوي في إدارة المخاطر الائتمانية وكذلك الاستدانة المتعددة والمفرطة. وبعد سنوات عديدة من المناقشات التي لم تحقق تقدما كبيرا، تم إنشاء مكتب للمعلومات الائتمانية في وقتٍ قياسي فور حدوث الأزمة. وبالمثل، فإن خرائط الوصول المالي، غير المكتملة أو القديمة، لم تُبرز المناطق المشبعة. وكان من الممكن تفادي هذه النواقص في بيانات السوق والبنية التحتية من خلال تحسين التنسيق على المستوى الوطني أو بقيام الممولين الدوليين بدور أكثر فاعلية ونشاطا في تبادل الدروس المستفادة من بلدان أخرى. ولكن الجهود ركزت على مؤسسات التمويل الأصغر بصفقتها الفردية ومبادرات الحاجة الماسة إلى بناء قدرات القطاع التي تعثرت بسبب الاختلافات بين الكيانات الكبيرة والصغيرة الأعضاء في الفدرالية الوطنية لجمعيات القروض الصغرى (FNAM)، وهي الشبكة التي تمثل مؤسسات التمويل الأصغر. وتواصل الفدرالية السعي إلى ترسيخ وضعها بصفقتها هيئة قائمة بمهامها على خير وجه وتوضيح دورها وتمييزه عن دور مركز محمد السادس لدعم القروض الصغرى التضامنية.¹³

الرقابة

يمكن النظر إلى ما حدث في المغرب على أنه قصة أخرى لعدم كفاية التنظيم الذاتي، ودعوة السلطات التنظيمية والرقابية إلى مراقبة الفاعلين في مجال الائتمان الأصغر لتفادي نشوب أي أزمة وتدابيرها الحافلة بالتحديات - عمليات الإفلاس، والتباطؤ الاقتصادي، والاضطرابات الاجتماعية، أو أي منها. ونظرا لخبرتها في الرقابة على القطاع المالي، فإن البنوك المركزية هي غالبا المرشح الأنسب لتولي هذه المهمة. وتعطي المغرب منظورا

واسع بين 4 إلى 16 في المائة. وتراجعت نسبة العملاء متعددي القروض إلى 15 في المائة. ولدى المغرب الآن 800 ألف عميل نشط يمثلون قروضا قائمة تبلغ 540 مليون دولار، بما يمثل 60 في المائة و75 في المائة على التوالي من مستوياتها في عام 2007.

ما هي الدروس التي تقدمها الأزمة المغربية؟

أثبتت الأزمة المغربية وجود مخاطر على مستوى السوق، حتى في المؤسسات المختصة بالإقراض فقط. وبما أن أسواق القروض الصغرى التنافسية تؤدي غالبا إلى الإقراض المتعدد،¹⁰ ونظرا للترابط الفعلي بين مؤسسات التمويل الأصغر النشطة، فإن التخلف عن السداد يمكن أن ينتشر من عميل إلى آخر بمثل سرعة انتشار الشائعات. ولمنع هذه العدوى، تقدم الحالة المغربية دروسا قيمة في الحوكمة (الحكم الداخلي)، والبنية التحتية للسوق، والرقابة.

الحوكمة (الحكم الداخلي)

بالالتفات إلى أحداث الماضي، يلاحظ الكثير من المطلعين على بواطن الأمور أن مؤسسات التمويل الأصغر التي كان أداؤها أفضل هي التي كانت لديها حوكمة أقوى واستفادت من المهارات الفنية لموظفيها في مجالات العمل المصرفي والتمويل. وركزت تلك المؤسسات على الاستدامة الطويلة الأمد، والنمو المتمهل ولكن بوتيرة أكثر ثباتا وانتظاما من المؤسسات النظيرة التي زادت أحجام مخاطرها بدرجة كبيرة بدون تكييف ممارساتها بشأن الإقراض وإدارة المخاطر. والواقع أن مؤسسات التمويل الأصغر حققت نموا سريعا أثناء تطبيق الإقراض للأفراد، ومدفوعات السداد الشهرية، وإطالة آجال الاستحقاق. واستخلصت عدة مطبوعات دروسا من النمو غير الخاضع للمراقبة وما نتج عنه من جوانب الضعف والتعرض للخطر، مثل عدم كفاية نظم المعلومات والتسلسل الرقابي، وإجهاد الإدارة العليا والوسطى، وتشغيل مجموعات كبيرة من الموظفين الجدد غير المدربين (تشرين، راسموسين، رايلي 2010؛ ورايلي 2009). فنظرا إما لعدم توفر الوقت أو الخبرة التخصصية المتعمقة، فشل أعضاء مجالس الإدارة في تحديد جوانب الضعف والخطر وتزويد مؤسساتهم بالتوجيهات والرقابة الكافية. وبالإضافة إلى ذلك، لم تكن عملية اتخاذ القرارات الداخلية مستندة إلى بيانات كافية، فحتى مؤسسات التمويل الأصغر الرائدة افتقرت إلى أدوات الرصد والمتابعة المتقدمة، مثل التحليل الكلاسيكي¹¹ أو التحليل التفصيلي لأداء المحفظة. كما توفرت بيانات محدودة حول العادات والاحتياجات المالية للعملاء منخفضي الدخل، مما أدى إلى إستراتيجية مشتركة مستندة إلى مُنتج القرض الواحد المناسب للجميع، الذي فشل في تلبية احتياجات العملاء. وظل ترويج

10 يؤدي اختراق السوق بأكثر من 10 في المائة إلى الإقراض المتعدد (Schicks and Rosenberg 2011).

11 يقارن التحليل الكلاسيكي بين أداء القروض طبقا لتاريخ بدء القرض، وبذلك فإنه ينطوي على إلغاء أثر المدفوعات الكبيرة على القروض المتعثرة.

12 ترد مستويات الاستدانة المتعددة البالغة 30 في المائة في تقارير التصنيف بدءا من عام 2004.

13 مركز محمد السادس هو مركز لدعم القروض الصغرى، وتم إنشاؤه بموجب توجيهات ملكية من مؤسسة محمد الخامس للتضامن.

التمويل الأصغر. وتقوم البنوك أيضا بوضع إستراتيجيات بنكية جديدة لمنخفضي الدخل. ومن المتوقع في النهاية أن يحصل العملاء منافع هذه النماذج المؤسسية التنافسية، ولكن لم يظهر بعد الاتفاق في الرأي على مستوى الصناعة بشأن كيفية تحقيق الشمول المالي الكامل في المغرب. وربما تتيح إستراتيجية البنك المركزي القادمة المعنية بتطوير القطاع المالي هذه الفرصة المرتقبة.

المراجع

مركز الملك محمد السادس لدعم القروض الصغرى التضامنية. "الكتاب الأبيض بشأن القروض الصغرى في المغرب". [http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcrédit%20au%20Maroc%20\(En%20français\).pdf](http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcrédit%20au%20Maroc%20(En%20français).pdf)

غريغ تشين، وستيفن راسموسين، وخافيير راي، 2010: "النمو ومواطن الضعف في التمويل الأصغر"، مذكرة مناقشة مركزة رقم 61، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب)، واشنطن العاصمة.

ميادة الزغبي، وميريتشل مارتينز، 2012: "هل يمكن لشبكات مكاتب البريد أن تحقق تقدم الشمول المالي في العالم العربي؟"، موجز - المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب)، واشنطن العاصمة.

خافيير راي، 2009: "صعود وهبوط وانتعاش قطاع التمويل الأصغر في المغرب"، موجز، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب)، واشنطن العاصمة.

جيسكا شيكس، وريتشارد روزنبرغ، 2011: "أهو إفراط في الائتمان الأصغر؟ دراسة استقصائية لشواهد المديونية المفرطة"، ورقة عرضية رقم 19، المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب)، واشنطن العاصمة.

مهما للدور الذي يمكن أن تلعبه البنوك المركزية في تعزيز بيئة التمكين الإيجابية، حتى عندما لا تكون المدخرات على المحك ولا تكون هناك ضرورة لتبني الأنظمة الاحترازية والتحوطية. فقد أدى اهتمام البنك المركزي المغربي بقطاع القروض الصغرى منذ نشأته في عام 1999 إلى تمكنه من التدخل السريع في عام 2006 وتولييه مسؤولية الرقابة بدلا من وزارة المالية عندما لاحت في الأفق إشارات التنبيه والتحذير. وعلاوة على ذلك، فإنه في سياق تعزيز قطاع القروض الصغرى استطاع البنك المركزي والقطاع أيضا العمل معا لتحقيق التقدم في الحصول على الخدمات المالية، مما أدى خصوصا إلى إنشاء البريد بنك¹⁴، وتقديم خدمات بنكية للشرائح منخفضة الدخل.¹⁵ وأكد البنك المركزي أيضا التزامه بالاشتمال المالي في عام 2011 من خلال انضمامه إلى التحالف الدولي من أجل الشمول المالي. وأسفرت هذه المشاركة من قبل البنك المركزي المغربي عن تحقيق مردود جيد. والواقع أن البنك المركزي لم يكن طرفا أساسيا في احتواء الأزمة فحسب، بل إنه أيضا يؤدي دورا فاعلا الآن في تعزيز الشمول المالي.

نظرة إلى المستقبل

تلوح في الأفق فعليا تحديات جديدة أمام الجهات التقليدية الفاعلة في قطاع القروض الصغرى المغربي. ففي الأمد المتوسط، يعد إيجاد السوق المتخصصة السليمة في رحاب النظام المالي العريض أمرا أساسيا لازما لتكامل السوق المتنوعة بصورة متزايدة. وقد صدر عن صناعة القروض الصغرى مؤخرا كتاب أبيض¹⁶ يهدف إلى خدمة 3.2 مليون مقترض بحلول عام 2020، وتنتظر بعض مؤسسات التمويل الأصغر في التواصل مع أصحاب الأعمال الصغرى. وفي الوقت نفسه، يؤدي البريد بنك دورا مهما في تعميق الحصول على الخدمات المالية. وفي حالة اتجاهه إلى تقديم قروض مباشرة بدلا من خدمات الجملة، فإن سيولته وتطوره المتزايد وشبكة فروعه الكبيرة ومنتجاته المتنوعة ستشكل تهديدا خطيرا لنموذج المُنْتَج الواحد لدى مؤسسات

14 يستخدم البريد بنك شبكة مكاتب البريد في تقديم خدمات مالية غالبا للعملاء منخفضي الدخل. انظر الزغبي ومارتينز (2012).

15 في سياق إستراتيجية تطوير القطاع المالي، ألزم البنك المركزي المغربي جميع البنوك بتطوير أدوات ومنتجات لخدمة العملاء منخفضي الدخل. وفي عام 2012، ألزم البنك المركزي البنوك بتقديم 16 خدمة مجانية متنوعة تشمل فتح حساب توفير بدون أي تكلفة.

[http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcr%C3%A9dit%20au%20Maroc%20\(En%20fran%C3%A7ais\).pdf](http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcr%C3%A9dit%20au%20Maroc%20(En%20fran%C3%A7ais).pdf) 16