

## تحليل صفقة تمويل بالغ الصغر: النهج الجديد بشأن الاستثمار في مؤسسات التمويل البالغ الصغر



سلسلة Focus هي الأداة الرئيسية لدى المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا لتعميم المعلومات عن أفضل أساليب العمل في تمويل مؤسسات الأعمال البالغة الصغر على الحكومات والجهات المانحة ومؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات المالية.

يرجى الاتصال بسكرتارية المجموعة لبدء التعليقات، والاسهام بمقالات وتلقي المذكرات الأخرى في هذه السلسلة، وذلك على العنوان التالي:

1818 H Street NW,  
Washington, D.C. 20433  
Tel.: 202-473-9594  
Fax: 202-522-3744  
e-mail:  
CProject@World Bank.org

ما هي أفضل طريقة لمساندة مؤسسة تمويل بالغ الصغر لها سجل حافل في مجال تقديم الخدمات المالية الجيدة النوعية الى عدد كبير من الفقراء على أساس قابل للاستمرار ماليا بصفة مستمرة؟ شرعت المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا في دراسة هذا الموضوع من خلال تطبيق نموذج جديد من التعاون بين الجهات المانحة الدولية ومؤسسات التمويل البالغ الصغر. ويركز هذا النهج الجديد على علاقة نظامية مبنية على المساواة المتبادلة، والأداء المؤسسي وتقاسم المخاطر. وفي هذه المذكرة نقد للاستراتيجية الأكثر تقليدية «الموجهة نحو المشروعات»، ثم موجز للعناصر الأساسية للنهج المؤسسي الجديد مع بعض الأمثلة المستمدة من خبرة وتجربة سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا.

### مشروعات التمويل البالغ الصغر التقليدية

تقليديا، ينظر العديد من الجهات المانحة الى المنظمات غير الحكومية أو المؤسسات الأخرى التي تقدم خدمات التمويل البالغ الصغر باعتبارها مؤسسات توجه مواردها الى فئات محددة مستهدفة. وتحدد عادة كل جهة مانحة الفئة المستهدفة حسب خواصها المحددة من حيث الجنس، أو الموقع الجغرافي، أو مستوى الفقر، أو النشاط الاقتصادي. وتطلب كل جهة مانحة عادة تقارير خاصة وغالبا ما تطلب مراجعة مستقلة للحسابات فيما يتعلق بمواردها التمويلية، خلاف التقارير التي تتحدث عن الأداء العام لمؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية، من حيث زيادة القدرة على الوصول الى الفقراء والتقدم باتجاه قابلية الاستثمار ماليا.

وليس من المستغرب أن مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي نجحت في استقطاب الموارد التمويلية من الجهات المانحة تجد نفسها توازن ما بين المصالح الخاصة وشتى أنواع التقارير المطلوبة من عدة جهات مانحة في آن واحد. كما أن الجهات المانحة قد تفرض قيودا على أسعار الفائدة أو شروطها بشأن مواردها التمويلية وتربط تقديم المساعدات الفنية أو التجهيزات بمورديها هي. وغالبا ما تكون الموارد التمويلية محصورة بفئات وأغراض محددة يمكن أن لا تتفق مع حاجة مؤسسات التمويل البالغ الصغر الى الموارد التمويلية. فعلى سبيل المثال، تعطي الموارد التمويلية من الجهات المانحة لتغطية التكاليف التشغيلية حينما تحتاج المؤسسة المعنية الموارد للاقراض أو العكس بالعكس. وغالبا ما يجعل هذا النهج الهادف الوجه للمشروعات من الصعب على المؤسسات أن تبلغ السلامة المالية باكثر الطرق كفاءة. وفي أحسن الأحوال، يؤدي التركيز على وجهة نظر جهة مانحة معينة مهتمة بالمشروعات الى تعقيد العمليات، وزيادة التكاليف الادارية، وصرف اهتمام مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية عن ادارة عملياتها بوصفها مؤسسة أعمال وليس مجموعة مدموجة من الصناديق الخاصة. وفي أسوأ الأحوال، يولد هذا النهج الاعتماد المفرط على الموارد التمويلية والمساعدات الفنية الأجنبية. كما يولد الانحرافات عن الأهداف الأصلية التي تضعها المؤسسة المعنية.

وتتصل المشاكل الأخرى المقترنة بالنهج التقليدي بأولويات الجهة المانحة فيما يتعلق بالمدفوعات. فغالبا ما تمارس الجهات المانحة الضغوط على مؤسسات التمويل البالغ الصغر لاعتماد معدلات مدفوعات ليست ملائمة لمتطلبات تنميتها الداخلية والسيولة. ومن جهة أخرى، غالبا ما تعني

التمويل البالغ الصغر من خلال نموذج طلبات موحد متوفر على نطاق واسع ومعايير تمويل محددة بوضوح.

## ٢- تقييم المؤسسة: الاستثمار المسبق

عندما تبدو مؤسسة ما من مؤسسات التمويل البالغ الصغر واعدة، تجري السكرتارية تقييما مسبقا لها ميدانيا وشاملا. ويختلف هذا التقييم كثيرا عن التقييمات التي تجريها الجهات المانحة. فالتقييمات الأخيرة تميل لمعالجة قضية «كيف يمكن لمؤسسة التمويل البالغ الصغر هذه أن تلائم مشروعا؟»، ولكن التقييم المؤسسي يسأل «ما هو سجل هذه المؤسسة فيما يتعلق بالقدرة على الوصول الى أعداد متزايدة من الفقراء بكفاءة، وما مدى اتساق رؤيتها بشأن النمو في المستقبل مع أدائها في الماضي؟». وتعتبر الإجابة على هذا السؤال حجر الزاوية في عملية الاستثمار، لأنها تمكن الطرفين معا (الجهة المانحة ومؤسسة التمويل البالغ الصغر) من اتخاذ قرار واع بشأن أولويات الاستثمار.

ومما يشكل عناصر التقييم الهامة فهم نطاق وصول المؤسسة المعنية ودرجة الفقر النسبي للمتعاملين معها، ونوعية الخدمات المالية التي تقدمها وحافطة قروضها، ونظام ادارتها، وقدرات الادارة لديها، ورؤيتها وخطتها المستقبلية، وأدائها على مر الزمن، ووجود أو احتمال وجود أنظمة معلومات سليمة. ويعتبر جمع هذه المعلومات جهدا مشتركا بين مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية والمحللين الذين يقومون بعملية التقييم المسبق. ويستخدم الفريق المنفذ للتقييم وثيقة تسمى «صيغة التقييم المسبق» تغطي مجموعة واسعة من القضايا المؤسسية والمالية وقضايا العمليات وتكون مرشدا لعملية التقييم المسبق. ويمكن أن تصبح عملية التقييم المسبق شكلا من أشكال المساعدة الفنية لمؤسسة التمويل البالغ الصغر وشكلا من أشكال التشخيص المؤسسي الذاتي. فعلى سبيل المثال، في أثناء التقييم المسبق لمؤسسة التمويل البالغ الصغر المكسيكية Compartamas، تم التوصل الى نتيجة أن أنظمة تتبع حافطة العمليات والحاسبة كانت غير كافية للاحتياجات الحالية والمستقبلية في تلك المؤسسة. وقدم فريق التقييم المسبق معلومات هامة بشأن تصميم أنظمة المعلومات فيها لاحقا. وأعلنت تقريبا كافة عمليات التقييم المسبق التي أجرتها سكرتارية المجموعة لمؤسسات تمويل بالغ الصغر أن التقييم المسبق كان عملية مفيدة للتنمية المستقبلية للمؤسسة المعنية ولو لم يكن التمويل قادما لها.

ولا يضمن انجاز عملية تقييم مسبق يحد ذاته تدفق الموارد التمويلية لمؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. وبالنسبة لسكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا، فإن عشرة من كل ١٧ مؤسسة تم تقييمها حتى يونيو ١٩٩٧ تلقت موارد تمويلية، وثلاثة من المرجح أن

شروط المدفوعات التي تضعها الجهة المانحة نفسها أن الشروط نادرا ما تكون ملزمة، ولذا لا تواجه مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية عواقب تذكر نتيجة عدم الالتزام أو ضعف أدائها.

وغالبا ما تشكو مؤسسات التمويل البالغ الصغر من عدم الملاحة بين الغرض المستهدف من الموارد المالية وشروطها المؤسسية من جهة ومجهولية توقيت المدفوعات من جهة أخرى. وفي العديد من الحالات، تكون اجراءات الحصول على الموارد المالية بطيئة وغير مرنة وليست متسمة بالشفافية.

## مبادئ النهج المؤسسي الجديد

ولكي يتم تقادي الأخطاء المتأصلة في نهج المشروعات الموجهة، طبقت المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا، بالتشاور مع الجهات المانحة الأعضاء والفريق الاستشاري بشأن السياسات التابع للمجموعة، نهجا مؤسسيا جديدا لمساندة مؤسسات التمويل البالغ الصغر التي لها سجل حافل مثبت وإمكانية مرتفعة من القدرة الضخمة على الوصول الى الفقراء والسلامة المالية. ويستند هذا النهج الجديد الى الشراكة العملية التي تحدد بوضوح أدوار ومسؤوليات كل من الجهة المانحة ومؤسسة التمويل البالغ الصغر الشريكة لها. وتكمن نوافع الشراكة الجديدة في أن الجهة المانحة ترى نفسها «المستثمر» مع كون الأداء المؤسسي بديلا عن أرباح الأسهم بمثابة «عائد» من ذلك الاستثمار.

وتتطلب اجراءات الدخول في شراكة بمقتضى هذا النهج الجديد اجراءات تطبيق واضحة وعلنية ومركزا تنسيقيا واضحا للحصول على الموارد المالية، وتقييما دقيقا للمؤسسة المعنية، ووضع خطة عمل متوسطة الأجل لمؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية، وأسباغ الصفة الرسمية على هذه الشراكة بتوقيع اتفاقية شراكة، ووضع أهداف للمؤسسة ورصدها دوريا. ومع وجود قدر معين من المرونة ضمن كل خطوة، تظل بعض المبادئ الأساسية ثابتة. وفيما يلي وصف عام لهذه الاجراءات.

## ١- مركز التنسيق: أين وكيف يبدأ

يعاني العديد من مؤسسات التمويل البالغ الصغر مشاكل في تحديد مركز التنسيق الملائم في الجهة المانحة لبدء عملية الحصول على الموارد المالية. وغالبا ما يكون لدى الجهات المانحة أدوات متعددة (المنح، التمويل بالقروض، القروض للشركات والهيئات الحكومية) تديرها هيئات لامركزية ليست معاييرها التمويلية واضحة وعلنية دائما. وسعت سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا الى معالجة هذه المشكلة بخلق مركز تنسيق وحيد يمكن أن تصل اليه كافة مؤسسات

تلقى مثل هذه الموارد في المستقبل، وأربعة اعتبرت غير ملائمة لأهداف المجموعة.

### ٣- خطة العمل: تنفيذ الرؤية

حين يتيح التقييم المسبق صورة واضحة عن أداء المؤسسة في الماضي ورؤية ادارتها بشأن المستقبل، فإن الخطوة التالية هي قيام المؤسسة بأعداد خطة عملها. وتتألف خطة العمل هذه من توقعات معقولة لفترة زمنية مدتها ثلاث الى خمس سنوات فيما يتعلق بعدد المتعاملين معها، وأرصدة حوافظ عملياتها، ومعلومات أخرى عن بياناتها المالية. ويتبغي أن تستند هذه التوقعات الى افتراضات سليمة تعكس الخبرة العملية الماضية والاصلاحات المستقبلية في كافة فروعها ولدى الموظفين العاملين على القروض فيها، وقدراتهم على القيام بعمليات، والمنتجات التي من المرجح طرحها وسلوك المتعاملين، وتدفعاتها النقدية، الخ... وتبين خطة العمل الخطوط البارزة للاستثمارات، شاملة مبالغها ومواعيدها وأهدافها المؤسسية. وقد أنجزت عدة مؤسسات تمويل بالغ الصغر شريكة لسكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا، مثل مؤسسة SHARE في الهند وهيئة تسليف مؤسسات الأعمال الخاصة في السنغال والمؤسسات التابعة للجمعية العالمية للنساء العاملات في

الحقل المصرفي في أمريكا اللاتينية، خطط العمل الخاصة بها أثناء عملية التقييم المسبق أو بعدها بفترة وجيزة.

ومن جهة أخرى، لدى العديد من مؤسسات التمويل البالغ الصغر، التي يمكن لولا ذلك أن تكون واعدة، قدرات تخطيط مالي ضعيفة وهي تتطلب بعض المساعدة في وضع خطط عملها. وقدمت سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا المساندة لمؤسسات تمويل بالغ الصغر مختارة في وضع خطط عملها. ويبين الاطار ١ نهجين مختلفين بشأن هذا النوع من المساندة.

### ٤- اتفاقية الشراكة: جعل الاتفاق رسميا

تحدد اتفاقية الشراكة المعقودة بين المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا وأية مؤسسة تمويل بالغ الصغر أسس العلاقة بينهما في المستقبل. وهي تصف تماما حقوق ومسؤوليات الفريقين المعنيين، وشروط رفع التقارير، والأهداف المؤسسية التي يتم وفقها رصد مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية.

ولربما كانت شروط وأحكام المدفوعات تشكل أهم جانب من جوانب اتفاقية الشراكة. وهي لا تضع مؤسسة التمويل البالغ الصغر تحت ضغط انفاق الموارد المالية ضمن اطار زمني ضيق. وعلى العكس من ذلك، اذا كانت مؤسسة التمويل البالغ الصغر بحاجة الى موارد تمويلية قبل موعد الدفع المقرر، يمكنها تلقي هذه الموارد المالية شريطة استمرار أدائها الجيد مع تبرير كامل لاستخدام الشريحة السابقة من الموارد التمويلية. وفي معظم الاتفاقيات، يتم صرف الدفعة الأولى من الموارد التمويلية عند توقيع الاتفاقية المعنية، مع ربط الدفعات مستقبلا بتحقيق الأهداف المتفق عليها. وللمؤسسة التمويل البالغ الصغر حرية استخدام الموارد المالية لأي غرض مشروع تختاره، ويقاس أداؤها وفق ما تحققه من بين أهدافها المؤسسية.

وإن أخفقت تلك المؤسسة في الوفاء بأهدافها المؤسسية، تحتفظ المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا بحقها في إنهاء الدفعات المستقبلية. ومثلما يسعى المستثمر التجاري لايجاد فرص بديلة اذا أخفقت الاستثمارات الراهنة في تحقيق عائد مقبول، تنوي المجموعة الاستشارية التوقف عن استثمار مواردها الشحيحة في مؤسسات تخفق في الوفاء بما يتوقع منها من حيث أداؤها.

### ٥ - الأهداف المؤسسية وشروط رفع التقارير:

تحمل المسؤولية عن الأداء

ليست الأهداف المؤسسية التي تنص عليها اتفاقية الشراكة هي التوقعات المالية التي تنص عليها خطة العمل، على الرغم من الصلة

### الاطار ١

المساعدات الفنية المعنية. كان لدى ACODEP، وهي منظمة غير حكومية عاملة في نيكاراغوا، معرفة متقدمة نسبيا واهتمام بوضع خطط العمل. ولكنها كانت بحاجة الى بعض المساعدة بشأن الجوانب الفنية للتوقعات المالية. وفي اطار خطوة أولى، قام المدير المالي في Comparatamos، من الشركاء الأوائل للمجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا، بمساعدة ACODEP في وضع خطط عملها وتوقعاتها المالية - وكان ذلك بناء على طلب من ACODEP وعلى نفقتها. وتبع هذه الخطوة تنظيم حلقة عمل بشأن وضع خطط عمل/ توقعات مالية شاملة قام بالإشراف عليها موظفو سكرتارية المجموعة.

التمويل. طلب برنامج التسهيلات المالية الريفية في جنوب أفريقيا واتحاد زامبيكو لإدارة الأموال في زمبابوي الموارد والخبرة اللازمين لمساعدتهما في وضع خطتي عملهما. ووقعت المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا اتفاقية شراكة مع كل من مؤسستي التمويل البالغ الصغر هاتين لتمويل قيامهما بالاستعانة بالخبرة اللازمة لخلق خطة عمل شاملة مدعومة بتوقعات مالية. ولهذا النهج ميزة تمكين هاتين المؤسستين من التعاقد الحر على أية مساندة متخصصة تريانها ضرورية لهما.

## الاطار ٢

مؤسسة *SHARE*، مؤسسة في الهند تحاكي بنك غرامين، تخطط لمضاعفة عدد المتعاملين معها الى أكثر من الضعف بحيث يرتفع عددهم الى ١١ ألف من الفقراء المتعاملين معها ولأن تصبح قابلة للاستمرار ماليا بحلول عام ٢٠٠١. ولكي تحقق ذلك، ستقوم بزيادة عدد فروعها والاستثمار في بناء مهارات موظفيها وتدعيم أنظمة معلوماتها الحالية. وتشمل أهداف الأداء نصف السنوية التي تنص عليها اتفاقية الشراكة فيما بين هذه المؤسسة والمجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا على: احراز تقدم في توسيع نطاق الوصول الى المتعاملين مع المؤسسة، والحفاظ على جودة نوعية حافظة عملياتها، وتخفيض تكاليف هذه العمليات، وتحقيق أرباح بحلول عام ٢٠٠١.

أما البنك المئوي للتنمية الريفية في أوغندا فهو بنك تجاري حقيقي يقدم الخدمات المالية للفقراء المتعاملين معه. وأثناء قيام المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا بالتقييم المسبق له، لاحظت سكرتارية المجموعة القلق من احتمال تحول هذا البنك من تقديم القروض الى الفقراء الى تقديمها لمتعاملين أكثر ثروة. ولضمان مواصلته لتقديم الخدمات للفقراء، تنص الاتفاقية الموقعة معه على صغر حجم القروض الأولى كهدف من أهدافه المؤسسية. وتتعلق المؤشرات الأخرى التي تنص عليها هذه الاتفاقية بسلامة البنك المالية مثل معايير كفاية رأس ماله ومعدلات العجز عن التسديد.

بينهما. فالتوقعات المالية غالبا ما تكون أهدافا أكثر «تفاؤلا» (مع أنها قابلة للتحقيق) يسعى جهاز الادارة لتحقيقها. أما الأهداف المؤسسية (وهي عادة أدنى) فهي أهداف دنيا ملموسة يلتزم جهاز الادارة بتحقيقها، وهي تطفي مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية بعض حرية التصرف اذا وقع خلل ما.

وتنشأ المؤشرات التي يتم رصدها باعتبارها الأهداف الموضوعية عن نتائج التقييم المسبق للمؤسسة المعنية والأهداف التي تنص عليها خطة العمل. وعملية تحديد الأهداف تعكس اهتمامات ورؤية جهاز ادارة مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. ولربما كان أهم الأمور حقيقة أنه ليس من المطلوب رفع تقارير منفصلة من أجل رصد المؤشرات المستهدفة. فهي من الممكن التوصل إليها من خلال البيانات المالية الخاصة بمؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية والتقارير الأخرى التي تصدر لأغراض عملية ادارة المؤسسة.

وتتصل المؤشرات المستهدفة عادة بنطاق وقدرة المؤسسة على الوصول الى المتعاملين معها، ونوعية حافظة عملياتها، ومعدلات نموها، وريحيته،

ونادرا ما يتجاوز عددها خمسة مؤشرات. الا أنها قد تختلف وهي توضع بما يلائم مدى تطور مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية والمشاكل التي تواجهها (الاطار ٢). ويتم تحديد المستويات المستهدفة المحددة لكل مؤشر على مدى فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات، وذلك من خلال المفاوضات بين المؤسسة المعنية والمجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا. وتوضع هذه الأهداف عادة كل ربع سنة، على الرغم من أن رفع التقارير عن التقدم المحرز يمكن أن يتم على فترات أطول من ذلك.

## ٦- الرصد: الحفاظ على المساءلة

يعتمد النهج المؤسسي كثيرا على قيام مؤسسة التمويل البالغ الصغر بتتبع أدائها قياسا بالأهداف الموضوعية لها. ولهذا السبب، من المهم جدا أن يكون الطرفان «يقهما بعضهما بعضا» فيما يتعلق بحساب مؤشرات الأداء من البيانات المالية الحالية أو المتوقعة و/أو عمليات مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. وتجري سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا زيارات دورية لمؤسسات التمويل البالغ الصغر الشريكة للمجموعة، وليس الهدف متابعة أدائها بالمعنى التقليدي، بل تدعيم ما يعتبر علاقة قوية بين الطرفين. وتستهدف هذه الزيارات تطوير علاقة طويلة الأجل مع مؤسسة التمويل البالغ الصغر الشريكة وأن تكون فرصة لمواصلة مساندة المؤسسة المعنية في سعيها لبلوغ أهدافها المؤسسية. وحتى الآن، استوفت مؤسسات التمويل البالغ الصغر الشريكة للمجموعة أهدافها المؤسسية بسهولة ويسر.

## امكانية محاكاة النهج المؤسسي الجديد

استفادت سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا من عدد من الميزات الهيكلية في تطبيق النهج المؤسسي الجديد. أولا، أدواتها التمويلية - التمويل المباشر لمؤسسات التمويل البالغ الصغر - ملائمة تماما للمساعدة بين السكرتارية ومؤسسة التمويل البالغ الصغر الشريكة للمجموعة الاستشارية. ثانيا، آلياتها وأجراءاتها الادارية مرنة وواضحة وعلنية وهي تستجيب لاحتياجات مؤسسات التمويل البالغ الصغر، بما يمكن السكرتارية من تجهيز معاملات استثماراتها بسرعة نسبيا، مما يساعد في ضمان أن يظل الاستثمار ملائما لمتطلبات مؤسسة التمويل البالغ الصغر المعنية. أخيرا، بنت السكرتارية تدريجيا فريقا من الفنيين واستعانت بأشخاص مرجعيين جيدي النوعية من خارج السكرتارية لتتبع سير كل خطوة من خطوات عملية الشراكة.

وقد يتمتع كافة الشركاء، أولا يتمتعون، بهذه الميزات. الا أنه من الممكن بسهولة أكثر ادماج عدد من المبادئ الرئيسية التي ينطوي عليها النهج

\* صيغة التقييم /السبق متوفرة عند الطلب لدى سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا .

أعدت هذه المذكرة بريجيت هلمز، خبيرة متخصصة في التنمية الريفية، سكرتارية المجموعة الاستشارية لمساعدة أشد الفئات فقرا .

Focus Note Series Editor: Mohini Malhotra; Copy Editor: :  
Mimi Mogues

Production: Valerie Chisholm; EarhWise Printing, Gai-  
thersburg, MD (301) 977-3765

أعد هذه الترجمة قسم الترجمة العربية في البنك الدولي بمساعدة مالية من المكتب الاقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الانمائي .

المؤسسي الجديد بشأن مساندة مؤسسات التمويل البالغ الصغر في العديد من برامج الجهات المانحة. وتشمل هذ المبادئ إجراءات أكثر وضوحا وشفافية، وتقييمات مؤسسية مسبقة وليس تقييمات لكل من المشروعات التي في حافظة عمليات المؤسسة المعنية، والتمويل المستند الى أداء المؤسسة وليس التمويل الموجه. ومع استمرار تطور دور الجهات المانحة في مجال التمويل البالغ الصغر على مدى السنوات القليلة القادمة، من المؤمل أن يسفر النهج المؤسسي الجديد برمته أو جزء منه عن تركة قوامها مؤسسات تمويل بالغ الصغر سليمة وقابلة للاستمرار تقدم خدمات مالية جيدة النوعية للملايين من الفقراء في كافة مناطق العالم.