

شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

إطار إرشادي

## التمويل الريفي في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا



تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر



## التمويل الريفي في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا

شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا  
دائرة إدارة البرامج

# جدول المحتويات

5	الوضع الاقتصادي الاجتماعي في الإقليم
7	المستجدات الريفية ضمن الإقليم
8	مستجدات تدخلات وكالات التمويل الرئيسية
10	تدخلات الصندوق في مجال التمويل الريفي في الإقليم
12	التحديات القائمة في وجه تطوير التمويل الريفي في الإقليم
15	مزايا الصندوق النسبية ومواطن ضعفه ضمن الإقليم
17	إطار إرشادي للتمويل الريفي في الإقليم
21	نهج مقترح لتطبيق الإطار الإرشادي في البلدان
24	خاتمة

## توطئة

منذ إنشائه عام 1977 والصندوق الدولي للتنمية الزراعية يساند تنمية الخدمات المالية الريفية. وقد تطورت استراتيجيات الصندوق وأساليب عمله تدريجياً على مدى السنين لأن تزايد المعرفة عن هذا الموضوع وتعاطف التجربة فيه أديا إلى فهم أفضل لطبيعة الفقر والتمويل الريفي. تقدم الوثيقة الحالية الخطوط العريضة لإطار إرشادي لعمليات التمويل الريفي في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا للفترة 2008-2012. ويهدف هذا الإطار في المقام الأول إلى توجيه الموظفين التنفيذيين في شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا في الصندوق في تصميم وتنفيذ ورصد تدخلات التمويل الريفي وأنشطته في الإقليم عن طريق متابعة أفضل الممارسات في قطاع التمويل الصغري الريفي. والوثيقة مفيدة أيضاً من حيث أنها تطلع شركاء الصندوق على نهج الصندوق متوسط الأمد في التمويل الريفي في الإقليم.

يتبع الإطار الإرشادي سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي (2000) وما يتصل بها من أدوات القرار بشأن التمويل الريفي وبتقيد بها. كما يتبع وبتقيد أيضاً بخطة عمل الصندوق المحدثة بشأن التمويل الريفي (2006).<sup>1</sup> وبتقييم سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي الذي صدر لاحقاً (2007). وجرى خلال إعداد هذه الوثيقة استعراض دقيق لوثيقة الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010. تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر. وأفاد الإطار الإرشادي أيضاً من الدروس التي استخلصها الصندوق وغيره من الوكالات المانحة من العمل في مجال التمويل الريفي ضمن الإقليم وخارجه. والإطار يستند أيضاً إلى استنتاجات "التقييم الذاتي للاستراتيجيات الإقليمية في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا ودول أوروبا الوسطى والشرقية والدول المستقلة حديثاً" الذي استكملته الشعبة عام 2006 كما يستند إلى تجربتها المتراكمة في الإقليم المستقاة من تقارير الإشراف على المشاريع القطرية واستعراضات منتصف المدة وتقارير انتهاء المشاريع وتقييمات المشاريع أو البرامج القطرية. وقد وضع الإطار الإرشادي خصيصاً للإقليم ككل إلا أن أهميته هي أوثق بتلك البلدان المقترضة من الصندوق وهي الجزائر وجيبوتي ومصر وغزة والضفة الغربية والأردن ولبنان والمغرب والصومال والسودان والجمهورية العربية السورية وتونس وتركيا واليمن.

أعدت المسودة الأولية لهذه الوثيقة شركة استشارية هي Development Innovations Group وراجعها ووضع اللمسات الأخيرة عليها السيد غراهام بيريت وهو خبير دولي في التمويل الريفي. وقد أفادت الوثيقة من إسهامات وتعليقات جوهريّة من موظفي شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا ومن عدد من المستشارين الفنيين في التمويل الريفي من العاملين في شعبة المشورة الفنية في الصندوق. وقد أشرفت على العملية كلها ونسقتها السيدة ميلين خيرالله الخبيرة الاقتصادية الإقليمية في الشعبة بدعم إداري من السيدة سارا أوليفان.

لابد من التشديد على أن الإطار الإرشادي وثيقة "حية" ينبغي مراجعتها بانتظام في ضوء المستجدات في مجال التمويل الصغري الريفي والتغيرات التي تحدث في البيئة التشغيلية في الشعبة وأي تغييرات قد تطرأ مستقبلاً على أدوات الصندوق التمويلية.



الدكتورة منى بشاي  
مديرة شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا  
الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

# الوضع الاقتصادي الاجتماعي في الإقليم

تأثرت البيئة الاقتصادية الاجتماعية في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا خلال السنوات الخمس عشرة الماضية بعدة عوامل أهمها ما يلي:

(1) الطلب العالمي على النفط. جلب الارتفاع المطرد في أسعار النفط وتزايد الطلب عليه الثروة لمنتجي النفط في الإقليم وأصبح النمو الاقتصادي متبايناً بشكل متزايد. فقد تمتع منتجو النفط. وهم بلدان الخليج بشكل رئيسي، بنمو اقتصادي سريع بينما سجلت عدة بلدان غير مصدرة للنفط ببطء في النمو أو نمواً متخبطاً. وفضلاً عن هذا فقد دفع الارتفاع المطرد في أسعار النفط بعض البلدان إلى دعم سعر النفط فشوهت بذلك سوق النفط وغيره من المنتجات وأدى ذلك أيضاً إلى زيادة هائلة في السيولة لدى النظم المالية لبعض البلدان مما أدى إلى تيسر نسبي في رأس المال المتاح للاستثمار وكذلك إلى زيادة المعونات التي تقدمها بلدان الخليج الغنية.

(2) النزاعات الجارية ضمن الإقليم. يعاني الإقليم من عدد من النزاعات التي تشمل عدة بلدان. وهذه النزاعات تحث من الاستثمارات الخارجية والمحلية وتعطل تقديم الخدمات المالية إلى المناطق الريفية وتزعزع الاستقرار السياسي وتفضي إلى خسارة رأس المال البشري. كذلك فإن القلاقل تشجع إلى التحول من التركيز على التنمية للمدى الطويل إلى التركيز على الإغاثة الإنسانية للمدى القصير.

(3) تدخلات الدولة في التنمية الاقتصادية. على الرغم من التراجع التدريجي في دور الدولة في القطاع العام لاقتصادات الإقليم فإن العديد منها تهيمن عليه تاريخياً مؤسسات القطاع العام. وقد شمل تدخل الدولة سائر القطاعات الاقتصادية بما فيها الزراعة والمصارف وأدى إلى ظهور قطاع عام واسع لا يولد مخرجات اقتصادية كثيرة ويفرض اشتراطات تنظيمية وتقييدية شديدة ويخلق بيروقراطية معقدة. وقد أدت هذه العوامل إلى الحد من نمو القطاع الخاص وأطفأت روح المبادرة الفردية لدى معظم السكان. وكانت النتيجة أن أداء العديد من الاقتصادات تراجع لفترة طويلة إلى ما دون المستوى الأمثل.

وعلى الرغم من هذه العوامل فقد شهد الإقليم عام 2006 أداءً اقتصادياً جيداً بفعل ارتفاع أسعار النفط والانتعاش الاقتصادي في أوروبا والإصلاحات الاقتصادية الجارية. وتباين كبير بين البلدان حققت معظم الاقتصادات الرئيسية نمواً قوياً في الناتج الإجمالي بما فيها السودان (9.6 في المائة)، والمغرب (7.3 في المائة)، ومصر (6.8 في المائة)، والأردن (6.2 في المائة)، وتونس (4.9 في المائة)، وبمستوى أقل، الجمهورية العربية السورية (3.5 في المائة)، والجزائر (3.0 في المائة). وبالمقابل وأصلت الاقتصادات التي تعاني من نزاعات داخلية تراجعها بما فيها الضفة الغربية وغزة (-12 في المائة) ولبنان (-6.4 في المائة). وشهد الإقليم عموماً انفتاحاً في الاقتصاد وتعاضلاً في شفافية الحكومات وتزايداً في فرص الحصول على التكنولوجيا وتبادل المعلومات. وإذا كان معدل البطالة وقدره 13 في المائة ما زال مرتفعاً فإنه يتحسن باطراد. إلا أن البطالة لا سيما الريفية وشبه الريفية منها ما تزال مصدر قلق شديد خاصة في صفوف الشباب نظراً للصورة الديمغرافية العامة للإقليم.

وعلى الرغم من هذه التطورات فإن الفقر عموماً والفقر الريفي خصوصاً يبقيان واسعي الانتشار. فنحو 25 في المائة من مجموع سكان الإقليم يعيشون في حالة الفقر ويعيش نحو 58 في المائة من هؤلاء في المناطق الريفية. ويفوق معدل انتشار الفقر في المناطق الريفية (34 في المائة من مجموع السكان) معدل انتشاره في المناطق الحضرية وشبه الحضرية (18 في المائة). وهذا يعني بالأرقام أن 50 مليون نسمة يعيشون في حالة الفقر في المناطق الريفية.<sup>2</sup> ولا يتمتع فقراء الريف، لا سيما منهم من يعيشون في المناطق النائية جداً، بأية حقوق؛ فلا رأي لهم في السياسات التي تؤثر عليهم ولا يتمتعون بفرص الوصول إلى الخدمات والأسواق الكفيلة بمساعدتهم على الخروج من الفقر.

2/ منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2007. "حالة الفقر الريفي في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا".

# المستجدات الريفية ضمن الإقليم

لا يزال القطاع المالي الريفي في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا يعتبر واحداً من أقل القطاعات المالية الريفية نمواً في العالم. ويتصف هذا القطاع في الإقليم بشدة تدخل الدولة وبالقيود التقييدية والرقابة التنظيمية. فضلاً عن هذا فإن العديد من المؤسسات المالية القائمة (مثل مؤسسات التمويل الصغرى والمصارف التجارية) تفضل التركيز على الأسواق الحضرية وشبه الحضرية ولعل هذا ينطبق على الإقليم أكثر من غيره. وإذا كانت المصارف الزراعية الحكومية تقدم الخدمات للقطاعين الزراعي والريفي فإنها إنما تقدمها بشكل رئيسي إلى المزارعين وأصحاب المبادرات الفردية الميسورين القادرين على تقديم كفالات أو شكل ما من الضمانات وهو ما لا يقدر فقراء الريف عليه. ونتيجة لهذا يبقى الملايين من فقراء الريف دون خدمات مالية قادرة على انتشالهم من براثن الفقر.

وفي الوقت نفسه وخلال العقدین الأخيرین شهد الإقليم تزايداً في عدد المؤسسات التي تقدم خدمات تمويلية للتنمية ويعود الفضل في ذلك ربما إلى الجهود القطرية الداعمة لإنشاء وتوسيع مؤسسات التمويل الصغرى في الإقليم. وقد أسهم التمويل من الجهات المانحة الدولية في مساعدة عدد من مؤسسات التمويل الصغرى على النمو لا سيما في بلدان مثل مصر والأردن والمغرب. إلا أن مستوى تغطية المناطق الريفية في الإقليم يبقى، على الرغم من هذا التوسع، محدوداً نسبياً وما زالت هناك فجوة عريضة بين الخدمات المعروضة والمطلوبة.

مع ذلك فهناك تقدم بتحقيق. فمع أن الإحصاءات عن الإقليم ككل قليلة فإن مؤسسات التمويل الصغرى الإحدى عشرة التي يدعمها الصندوق في الإقليم والتي تقدم تقاريرها إلى MIX Market سجلت 225 000 مقترض نشط و439 000 مدخر طوعي بتاريخ ديسمبر/كانون الأول 2005. وكانت قيمة حافظة القروض الإجمالية المستحقة بذلك التاريخ 522 مليون دولار أمريكي تقريباً وقيمة الادخارات الطوعية 213 مليون دولار تقريباً. وبلغ عدد المقترضين من النساء 43 000 مقترضة تقريباً. يقدر عدد موفري الخدمات المالية العاملين في المناطق الريفية من الإقليم بعدة مئات. إلا أن الزيادة في عدد هؤلاء الموفرين لم تكن متساوية في الإقليم إذ ما زالت العديد من الخدمات المالية الريفية تتركز في عدد قليل من البلدان الكبرى. وتقدم التسهيلات الائتمانية أكثر ما تقدم في مصر والمغرب وهما أكبر سوقين في الإقليم. أما في البلدان الأخرى فقد كان التوسع محدوداً لا سيما في تلك البلدان التي استمرت فيها النزاعات (مثل الصومال والسودان).

وترافق التوسع مع قدر من التجريب والابتكار مما أفرز نطاقاً واسعاً من النماذج المؤسسية لتوفير الخدمات في المناطق الريفية منها المؤسسات المجتمعية القاعدية ومؤسسات الادخار والائتمان المحلية والمنظمات غير الحكومية والمصارف الريفية وصناديق التنمية الاجتماعية الوطنية. وقد أتاح هذا توافر التمويل على مستويي الجملة والتجزئة في السوق. وفضلاً عن هذا فقد بدأت الوسائل المالية لتوفير الخدمات تتغير لتأخذ شكل مزيج من المصارف القروية ورابطات الادخار والائتمان المتجددة والإقراض الجماعي والقروض الفردية. وأصبح متاحاً لمعظم الزبائن أيضاً أن يختاروا بين التعامل مع النظام المصرفي الإسلامي أو الخدمات المصرفية العادية. ومع ذلك فإن المصارف الزراعية المملوكة من الدولة ما زالت هي التي تهيمن في السوق في بلدان عديدة.

وقد توسع قليلاً أيضاً نطاق الخدمات المقدمة رغم أن هذه الخدمات تواجه في كثير من البلدان في حالة تعبئة المدخرات بعض الصعوبات الناجمة عن الاشتراطات التنظيمية والرقابية. وقد ترافق ازدياد الهجرة ضمن الإقليم ومنه مع تزايد الطلب على خدمات تحويل الأموال. وقد أخذ نطاق الخدمات الائتمانية بالاتساع أيضاً وبدأت تتاح في الأسواق تدريجياً قروض بأجال مختلفة. ومن المتوقع أن يزداد الطلب أيضاً على الخدمات التبعية مثل التأمين مع تزايد الوعي بفائدة هذه الخدمات.

# مستجدات تدخلات وكالات التمويل الرئيسية

من الصعب إطلاق تعميمات عن الاتجاهات السائدة لدى مختلف الجهات المانحة الفاعلة في الإقليم أو تبيان العوامل المتصلة حصراً بالأنشطة المالية الريفية. إلا أن بعض التطورات التي حصلت وثيقة الصلة بنهج الصندوق في الإقليم. وأهم هذه التطورات ما يلي:

## (1) اختلاف بيئة العمليات من بلد إلى آخر

تزداد القناعة لدى الجهات المانحة مثل البنك الدولي ومصرف التنمية الإسلامي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة بضرورة اعتماد نهج مختلفة تنسجم مع أوضاع كل بلد على حدة.<sup>3</sup> وتنبع الحاجة إلى اتباع نهج متميزة على الصعيد القطري من اختلاف إمكانات الوصول إلى الموارد؛ ومدى أهمية مساهمة القطاع الزراعي في الاقتصاد ككل وحصصه هذا القطاع بين السكان النشطين اقتصادياً، والبيئة الاجتماعية والاقتصادية وصفات المجموعات المستهدفة. وقد عدلت الجهات المانحة استراتيجياتها وأنشطتها لتتلاءم مع التباين الكبير القائم بين البلدان في مجال تنمية قطاع الخدمات المالية الريفية ذاته.

## (2) تزايد التركيز على تعزيز القطاع المالي وإصلاحه

انتقلت كبرى الجهات المانحة في السنوات الأخيرة إلى المستوى الكلي وأخذت تركز على الاستعراضات القطاعية والحوار السياساتي وإصلاح القطاع المالي. ومن الأمثلة الحديثة عن ذلك مشروع قرض البنك الدولي بشأن سياسة تنمية القطاع المالي في المغرب (2005) والقرض الأول بشأن سياسات التنمية لمصر (2006). والهدف من هذين النوعين من البرامج هو إعادة هيكلة النظام المصرفي وإصلاح نظام الادخار التقاعدي وتقوية أسواق المال وتعزيز تمويل الرهونات العقارية.

## (3) التوجه نحو الخدمات المالية القائمة على الطلب

يدرك المانحون أيضاً ضرورة الابتعاد عن القروض القائمة على العرض لصالح الخدمات المالية القائمة على الطلب. ويتطلب هذا النهج الاضطلاع بعمليات تقييم شاملة للطلب القائم والمحتمل في الأسواق بل وربما تقييم جوانب أخرى منها ثقافة الائتمان ومنافسة القطاع غير المنظم. وتترافق الخدمات المالية القائمة على الطلب أحياناً مع توفير التدريب على المهارات في المجالات التي يعتبرها زبائن الخدمات المالية ضرورة لهم ليصبحوا أصحاب مبادرات فردية فعالين.

## (4) تعزيز مبادرات القطاع الخاص

تهيمن مؤسسات القطاع الخاص مثل المصارف الزراعية المملوكة من الدولة على قطاع الخدمات المالية منذ زمن طويل. ويدرك المانحون بشكل متزايد أن دعم المصارف الزراعية المملوكة من الدولة التي كانت متبعة سابقاً كانت لصالح كبار المزارعين والمدعومين سياسياً أكثر منها لصالح فقراء الريف. لذلك بدأ المانحون خلال السنوات القليلة الأخيرة يتحولون من دعم البرامج التي يهيمن عليها القطاع العام إلى دعم الأنشطة التي يلعب القطاع الخاص دوراً قيادياً فيها. وقد أخذ هذا التحول شكل بناء قدرات مؤسسات القطاع الخاص (مثل المنظمات غير الحكومية والتعاونيات ومجموعات الادخار والائتمان المجتمعية) على نطاق واسع لتمكينها من الاضطلاع بدور أكبر وأكثر استدامة.

<sup>3/</sup> منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، دور التمويل الصغير في تنمية الزراعة المستدامة، المؤتمر الإقليمي السابع والعشرون لمنظمة الأغذية والزراعة من أجل الشرق الأدنى، الدوحة، قطر، 13-17 مارس/أذار 2004.

## (5) مسألة الاستدامة

تزداد الجهات المانحة قناعة بأن تحقيق الاستدامة هو أحد أهم التحديات التي تواجه الخدمات المالية الريفية في الإقليم. وما زالت مؤسسات كثيرة للتمويل الصغير تعتمد إلى حد كبير على التمويل من المانحين ولا تستطيع البقاء دونه. ومع ذلك فإن مؤسسات التمويل الصغير التي تحقق الاستدامة المالية (أي التي أثبتت قدرتها على تعبئة الموارد وتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح والنمو الدينامي) هي وحدها التي ستصبح قابلة للبقاء على المدى الطويل. ومن المشكلات الأخرى التي تُحد من استدامة مؤسسات التمويل الصغير ضعف نظم تنفيذ العمليات وسوء الإدارة ومخاطر الفوارق في المناطق الريفية والتدخل السياسي. لكل هذا أصبح المانحون يولون اهتماماً بشكل متزايد لنوعية حافظات القروض وإنشاء نظم مراقبة داخلية وإلغاء معدلات الفائدة المدعومة وتعزيز قدرات الموظفين.

# تدخلات الصندوق في مجال التمويل الريفي في الإقليم

تشكل عناصر التمويل الريفي منذ زمن 10 إلى 20 في المائة من حافظة الصندوق في الإقليم. وقد طرأ تغير كبير على تصميم برامج التمويل الريفي منذ وضع الصندوق سياسة التمويل الريفي عام 2000 وما يتصل بها من أدوات اتخاذ القرارات. وقد انطوى النهج الجديد على تحول نحو إنشاء نظم مالية مستدامة ودعم نطاق متنوع من المؤسسات. وكان الهدف من ذلك تعزيز فرص حصول فقراء الريف على خدمات مالية. وقد ركزت السياسة الجديدة على أربعة دروس مستفادة رئيسية هي التالية:

- (1) **أهمية بناء القدرات في إحداث مؤسسات مالية ريفية.** وهو ما يوسع ويعمق نطاق الخدمات التي تقدم لفقراء الريف.
- (2) **ضرورة تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة** ولا سيما منهم فقراء الريف العاملون وذلك لتقوية الشعور بملكية النظم المالية الريفية والإسهام في تطورها.
- (3) **دعم تنوع المشهد المالي الريفي** من خلال عدة أطر مؤسسية.
- (4) **تعزيز خلق بيئات ممكنة** من خلال وضع سياسات حكومية مواتية ونظم قانونية وتنظيمية مناسبة.

وقد شجع الصندوق الابتكار والتجريب انطلاقاً من هذه الدروس ومن تجربته في الإقليم على مدى ثلاثين سنة. وقد شمل النهج عدداً من البرامج التجريبية وأشرك المؤسسات الرسمية القادمة المستعدة لتنفيذ إصلاحات وتيسير فرص حصول فقراء الريف العاملين على الخدمات المالية. وقد دعم الصندوق أيضاً حينما سمحت الظروف ظهور نماذج مالية ريفية بديلة. فيما يلي تلخيص لأبرز تجارب الصندوق في مجال التمويل الريفي في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا خلال السنوات القليلة الماضية. وتتسق كل هذه النهج المختلفة مع سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي التي تقوم على تقديم الخدمات المالية لمناطق ريفية وأسواق شديدة التباين في الإقليم.

## التوسع في تزويد المناطق النائية بالقروض

كان الصندوق يعتمد نهجاً يقوم على دعم تقديم القروض من خلال المصارف الزراعية المملوكة من الدولة وغيرها من الوكالات شبه الحكومية. وعندما أخفق هذا النهج في تحقيق التوقعات أخذ الصندوق يدعم تقديم القروض قصيرة الأجل إلى المقترضين الريفيين بشكل رئيسي من خلال منظمات غير حكومية بازغة.<sup>4</sup> فعلى سبيل المثال شرع الصندوق عام 2000 بالتعاون مع مؤسسة التنمية المحلية والشراكة، وهي مؤسسة للتمويل الصغيري تقدم الخدمات الائتمانية للفقراء في المغرب.<sup>5</sup> وقد قامت هذه المؤسسة بفضل المساعدة التقنية والدعم المالي من الصندوق بفتح فرع في منطقة مشروع الصندوق التي لم يكن فيها أي خدمات مصرفية من قبل مما أسهم في دمج السكان المحليين ضمن الاقتصاد المالي الرسمي. وقد تعاون الصندوق بطريقة مشابهة مع صناديق اجتماعية للتنمية في بلدان أخرى منها مصر واليمن على وجه الخصوص.

IFAD, "Decision Tools for Rural Finance: Regional Specificities," No. 15, Near East and North Africa Division, /4 <http://intradev:8015/ruralfinance/dt/full/3.htm>

/5 IFAD, "Morocco, Country Programme Issues Sheet", 22 July, 2005, "Morocco, Country Programme Issues Sheet", 22 July, 2005, /5 تشرين الثاني 1999.

وقد جرى إنشاء مرفق تمويل بالجملة لدى هذه الهيئات يقوم بدوره بتقديم القروض إلى مؤسسات التمويل الصغرى الصغيرة وإلى مؤسسات التمويل الريفي العاملة في المناطق البعيدة لتقوم هي بدورها بتقديم القروض للسكان المحليين. وقد استطاع الصندوق باستخدامه هذا النهج أن يوسع كثيراً نطاق توفيره للخدمات المالية لفقراء الريف.

### التركيز على صاحبات المبادرات الفردية وعلى المبادرات المجتمعية

كانت مبادرات الصندوق في الضفة الغربية وغزة تهدف في البداية إلى المساعدة في إحياء الأنشطة الاقتصادية الريفية بعد توقيع اتفاقات أوسلو للسلام. إلا أن الأحداث التي أعقبت ذلك فرضت التركيز على تثبيت وتقوية المجتمعات المحلية عن طريق إنشاء رابطات نسائية محلية للادخار والائتمان. وقد دعم الصندوق منذ عام 1999 مراكز ونوادي الأعمال النسائية من أجل توفير خدمات التدريب وتنمية المهارات في صفوف صاحبات المبادرات الفردية من نساء الريف. وقد أنشأت هذه المجموعات منذئذ آليات خاصة بها للادخار الجماعي تطورت لتغدو رابطات للادخار والائتمان ولتصبح فيما بعد اتحاداً. وبنهاية عام 2006 بلغ عدد الرابطات 12 وعدد المجموعات 140 تقريباً (12 مجموعة لكل رابطة) وعدد الأعضاء 6 000 مع 3 000 مقترضة ومدخرات متراكمة بقيمة 1.8 مليون دولار أمريكي. ويعتبر الاتحاد اليوم ثاني أكبر مؤسسة تمويل صغرى في الضفة الغربية وغزة من حيث مدى تغطيته، وللرابطات أهمية خاصة للمجتمعات المحلية في ضوء المعوقات التي يواجهها القطاع المالي الرسمي في عملياته الائتمانية بسبب استمرار النزاع في الأراضي.

وعلى نحو مشابه، تلتقي مبادرات الصندوق مع الصناديق (رابطات الادخار والائتمان القروية). في السودان والجمهورية العربية السورية واليمن مع استراتيجية تطوير النهج التشاركي المجتمعي. ومن الجوانب المركزية في هذه المشاريع إدراج قضايا التمايز بين الجنسين في تصميم المشاريع بغية تعزيز انخراط المرأة في الأسواق المالية المحلية.

### إشراك المصارف التجارية في التمويل الريفي

يسعى الصندوق في إطار تحوله عن الاعتماد الشديد على المصارف الزراعية المملوكة للدولة إلى خلق فرص لجعل المصارف التجارية تنخرط في التمويل الريفي تعزيزاً لمشاركة القطاع الخاص والمجتمعات المحلية. وقد دخل الصندوق في شراكة مع منظمة ACCION الدولية من أجل تقصي إمكانات إشراك المصارف التجارية في التمويل الريفي في الإقليم من خلال استهداف المصارف في الجزائر ومصر والمغرب واليمن. وأفضت هذه الجهود إلى إنشاء شركة لخدمات التمويل الصغرى ضمن البنك الأهلي المصري ستمولها مجموعة من المستثمرين. وستوفر هذه الشركة نطاقاً كاملاً من الخدمات المالية إلى الزبائن المستهدفين مما سيعزز شبكة البنك الأهلي. وهناك مبادرة أخرى هي الشراكة مع الجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً لتطوير مصرف توفير البريد في سوريا لتمكينه من تقديم خدمات الادخار والتسليف إلى المنشآت متناهية الصغر والأعمال الصغيرة في المناطق الريفية. وسيتم تقديم هذه الخدمات من خلال نافذتين ضمن المصرف مساندة للأنشطة الزراعية وغير الزراعية. وقد تعاون الصندوق أيضاً مع المصرف الزراعي في السودان لفتح نافذة للتمويل الصغرى الريفي لخدمة زبائن المصرف من فقراء الريف في منطقة كردفان. ويقدم الصندوق القروض مباشرة إلى الأفراد أو إلى الصناديق التي تعيد إقراضها إلى أعضائها. وتنعكس هذه المبادرات النهج المرن الذي أصبح يعتمد في بناء الشراكات من أجل توسيع وتعميق تقديم الخدمات المالية إلى فقراء الريف.

# التحديات القائمة في وجه تطوير التمويل الريفي في الإقليم

واجه الصندوق أثناء قيامه بتصميم مشاريع وأنشطة التمويل الريفي في مختلف أرجاء الإقليم عدة تحديات ومتغيرات قائمة وجارية ستؤثر على نهجه القطاعي في المستقبل المنظور.

## التحديات القائمة والجارية

لقد تم التغلب على العديد من التحديات إلا أن تحديات أخرى ما زالت تعيق التقدم أبرزها ما يلي:

(1) **التباين الواسع في حجم وبنى الأسواق المستهدفة في المناطق الريفية.** يواجه الصندوق

في مجابهته للاحتياجات التمويلية للأسواق المستهدفة نطاقاً عريضاً من الطلبات على صعيد الإقليم وضمن البلدان المختلفة. وهذه ليست مشكلة جديدة بل قديمة أخذت تبرز بشكل أقوى مع اختلاف وتيرة نمو البلدان وتزايد قدراتها. فزبائن الصندوق منخرطون في اقتصادات نقدية مختلفة بدرجات تعقيد متفاوتة. فضلاً عن هذا فإن احتياجات هذه المجموعات المتباينة من الزبائن تختلف كثيراً فيما بينها (من حيث المنتجات واحتياجات بناء القدرات والتمويل) شأنها في ذلك شأن الكثافات السكانية وإمكانات الوصول ومستوى الثقافة المالية لدى الزبائن في مناطق البرامج المختلفة. وتعقد هذه العوامل وضع وتطبيق نموذج واحد للتمويل الريفي في الإقليم لأن لكل بلد أو برنامج سماته واحتياجاته الفريدة الخاصة به وحده.

(2) **توزع السكان المبعثر.** يقيم سكان السوق المستهدفة في العديد من بلدان الإقليم في

مناطق نائية وينتشرون في مساحات واسعة وكثيراً ما يكونون من الرّجل. لهذا يصعب جهداً وتكاليفاً تقديم الخدمات لهم من خلال شبكة الفروع المعيارية التي تحمل الخدمات إلى المناطق الريفية عادة. ونتيجة لهذا لا بد من تطوير نهج وهياكل خاصة من التقنيات المصرفية المتنقلة لتقديم الخدمات لهذه المجموعات السكانية.

(3) **غياب ثقافة الائتمان.** ثمة فوارق ثقافية ضمن بعض المجتمعات في الإقليم بشأن واجب

تسديد الديون. فبعض الثقافات تعتبر مسألة تسديد الديون مسألة كرامة وشرف بينما لا يوجد شعور بوجوب التسديد في ثقافات أخرى. ولعل مبعث هذا الموقف الأخير هو أن المقرضين لم يكونوا دوماً يلحون على تسديد القروض. وقد يكون لذلك أسباب سياسية مصدرها أن الزعماء المدنيين والحكوميين كثيراً ما يعلنون عن برامج للإعفاء من الديون. ومن الصعب جداً استحداث نظم ائتمان جديدة جنباً إلى جنب مع برامج قائمة أو سابقة لا تلح على التسديد. وعندما تسود ثقافة أو ممارسة من هذا القبيل يزداد احتمال ارتفاع معدل التخلف عن التسديد وهو ما يؤدي في نهاية المطاف إلى انهيار برامج التمويل الريفي.

(4) **الاعتماد على معدلات الفائدة المدعومة.** كما في الأقاليم الأخرى يقوم العديد من المصارف

الزراعية المملوكة من الدولة في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا بتقديم قروض بمعدلات فائدة مدعومة إما استناداً إلى سياسة حكومية أو انطلاقاً من اعتقاد مغلوط بأن المقرضين لا يستطيعون دفع المعدلات التجارية. وقد تركت هذه الاستراتيجية آثاراً تشويهية مؤسفة على السوق من حيث إمكانات الحصول على الائتمان وتكاليفه من خلال خفض التكاليف الفعلية لإنتاج السلع الريفية خفصاً مصطنعاً وجعل المقرضين يعتادون على القروض الرخيصة. وقد أدى هذا إلى ظهور ثقافة من الاعتماد على الائتمان المدعوم قد لا يكون من السهل سياسياً التخلي عنها.

## التحديات والفرص المستجدة

هناك، إضافة إلى التحديات المعتادة والجارية، تحديات مستجدة من أهمها:

- (1) **النمو السكاني السريع والمتغيرات الديمغرافية وببطء معدل استحداث العمالة الريفية.**  
من أهم التحديات الرئيسية التي سيواجهها الإقليم خلال العشرين سنة القادمة مسألتا النمو السكاني والحاجة إلى خلق فرص عمل للشباب العاطلين عن العمل. ويقدر عدد الوظائف المطلوب من اقتصادات الإقليم أن تستحدثها بنحو 100 مليون وظيفة خلال هذه الفترة لجرد مواكبة الطلب. ولما كان نحو 60 في المائة من سكان الإقليم يعيشون في المناطق الريفية فإن الحاجة إلى استحداث فرص عمل فيها تعتبر ماسة بوجه خاص. ولن تستحدث معظم هذه الفرص إلا إن توافر التمويل للمنشآت الصغيرة والمتوسطة والأنشطة العمل للحساب الخاص. وسيتطلب هذا توسيع أنواع الأنشطة المطلوب دعمها من الصندوق بحيث تشمل المنشآت المتوسطة وتلك الصناعات والأنشطة التي تعيل سكان المناطق الريفية والمهاجرين الريفيين في تخوم المدن. وقد تكون هذه الأنشطة مرتبطة مباشرة بالمبادرات الزراعية وقد لا تكون.
- (2) **نقص القدرات الإدارية على سائر المستويات.** تتطلب إدارة المؤسسات المالية وحتى مجموعات الادخار والائتمان الصغيرة مهارات خاصة كثيراً ما لا تتوافر في المناطق الريفية. والإدارة المدربة ضرورية من أجل توفير القيادة والحفاظة على الثقة بالمؤسسات وممسك السجلات المالية المناسبة وإنشاء نظام فعال لتقدير الائتمان وتخصيص القروض. ولابد للكليات الإقراضية سواء كانت جهات إقراضية تجارية بالجملة أو مؤسسات للتمويل الصغرى أو منظمات للقروض الصغيرة أو منظمات غير حكومية قاعدية أن تكون عارفة بمبادئ التمويل والعمل المصرفي والمحاسبة الأساسية. ونظراً للانفجار المتوقع في الطلب على الخدمات المالية الريفية فإنه يتعين جعل التدريب على هذه المهارات حجر الزاوية في أي برنامج تمويل ريفي قادم.
- (3) **قلة توافر بيانات الأداء للممارسين والمقرضين والوكالات الإشرافية.** يعتبر توافر بيانات مالية وبيانات أثر دقيقة وذات صلة وفي الوقت المناسب أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات المالية الريفية المستقلة ولنجاح عمليات الرصد والتقييم التي يقوم بها المقرضون والمستثمرون من الخارج لأداء هذه المؤسسات. وتحتاج المؤسسات المالية الريفية إلى تبين وضعها المالي بدقة (وبخاصة وضع حافظات القروض) من أجل إدارة شؤونها على الوجه الصحيح. ويحتاج المقرضون والمستثمرون الخارجيون أيضاً للبيانات من أجل رصد وتقييم قروضهم. لكن توافر هذه البيانات غالباً ما يكون محدوداً في الإقليم بسبب نقص التدريب وسوء طرائق جمع البيانات وضعف البنى الأساسية التقنية الذي يعتبر ذا أهمية خاصة في المناطق الريفية. وثمة حاجة فضلاً عن ذلك إلى تحسين القدرة على الاضطلاع بعمليات رصد وتقييم فعالة للبرامج. ولتغلب على نقاط الضعف هذه لابد من الاستثمار في هذه المجالات ومن الربط بين شبكات الخدمات المالية القطرية والإقليمية.
- (4) **قلة الخدمات المالية المتاحة في المناطق الريفية.** يشكو زبائن الأسواق المستهدفة في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا، شأنهم شأن الزبائن في الأقاليم الجغرافية الأخرى، من قلة الخدمات المالية المتاحة لهم. ويختلف نطاق الخدمات باختلاف البلدان. كما أن الخدمات قد تختلف كثيراً ضمن البلد الواحد. وكثيراً ما يخضع تقديم القروض لدى التمويل المتوافر وأنواع الأنشطة المضطلع بها. وفي حالات أخرى (مثل التأمين مثلاً)، قد لا تتوافر لدى المؤسسات المالية الخبرات الداخلية المطلوبة لدعم هذه الخدمات. وغالباً ما تحدد الاشتراطات القانونية والتنظيمية من أنشطة الادخار. ولابد من التركيز على تشجيع موردي الخدمات المتخصصة من القطاع الخاص على التوسع في اتجاه المناطق الريفية وعلى الدخول في حوار مع المؤسسات الإشرافية والتنظيمية لتوسيع نطاق خدمات الادخار المتاحة في المناطق الريفية.

(5) **تفضيل الحكومات لبرامج التمويل الريفية المتكاملة بدلاً من المستقلة.** تدل التجارب في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وفي أقاليم أخرى على أن برامج التمويل الريفي أصبحت تصمم بشكل متزايد كبرامج مستقلة بدلاً من أن تكون مكونات في برامج متكاملة. ويعزز هذا النهج توظيف المهارات الإدارية المتخصصة وبتيح التركيز على الاستدامة وقابلية البقاء. ومع ذلك ما زالت عدة حكومات في الإقليم تطلب من برامج التمويل الريفية أن تندرج ضمن البرامج المتكاملة وتصبح عنصراً فيها. وينبغي الحرص عند اعتماد النهج المتكامل على أن يكون المديرين الذي يعينون في مكون الخدمات المالية مدربين ومتخصصين وأن يكون المكون قد صمم بطريقة تضمن استدامته وبقائه. وينبغي أيضاً أن يوفر للمكون التمويل الكافي وأن يدعم بإدارة عليا.

(6) **قلة توافر التمويل للإفراض بالجملة.** تشدد أفضل الممارسات تركيزها على أهمية المؤسسات المالية القائمة على الادخار إلا أن الحاجة ما زالت قائمة للتمويل الخارجي من أجل تنشيط النمو والتوسع الجاريين. وإذا كان تمويل الديون والرساميل أصبح متاحاً بشكل متزايد للمشاريع الحضرية وشبه الحضرية فإنه يصعب إثارة اهتمام المصارف التجارية في الإقليم بتمويل مشاريع الائتمان الريفية. وهناك نهج ابتكاري يتطلب استكشاف إمكانية إغراء المستثمرين الدوليين أو مديري الصناديق بالاستثمار في المشاريع الريفية في الإقليم إذا توافرت الحوافز وسبل الدعم المناسبة. ويمكن للصندوق أن يضطلع بدور في هذا الصدد نظراً لما لديه من خبرة في التنمية الريفية ونظراً لسمعته ولصلاته مع المنظمات الدولية الأخرى. وقد يشمل هذا الدور تشجيع الاستثمارات الخارجية من خلال تقديم منح لتمويل رأس المال الأولي الذي يمكن للقطاع الخاص أن يمنح قروضاً بضمانته أو من خلال قروض شبه رأسمالية تسدد لاحقاً من قروض خارجية.

# مزايا الصندوق النسبية ومواطن ضعفه ضمن الإقليم

يتمتع الصندوق في مواجهته للتحديات الجارية والمستجدة في مجال التمويل الريفي ضمن الإقليم ببعض المزايا كما يعاني من بعض مواطن الضعف.

## المزايا النسبية للصندوق

يمكن تلخيص المزايا النسبية للصندوق في الإقليم على الوجه التالي:

- (1) **الخبرة الطويلة بالإقليم عبر نطاق واسع من البلدان.** ينشط الصندوق في الإقليم منذ إنشائه في عام 1977 وقد ساند حتى اليوم أكثر من 100 برنامج للتنمية الزراعية والريفية في 15 بلداً في الإقليم بقروض مجموعها 1.3 مليار دولار أمريكي. والصندوق هو المنظمة الوحيدة التابعة للأمم المتحدة المكلفة بالتركيز على فقراء الريف. وهو ما مكّنه من اكتساب تجربة هائلة في مواجهة تحديات المناطق الريفية الصعبة في الإقليم. وتمنح هذه التجربة والتركيز للصندوق ميزة واضحة على غيره من المؤسسات المهنية بالعمل في الإقليم.
- (2) **التركيز الفريد على قضايا التمويل الريفي.** للصندوق باع طويل في تقديم الخدمات المالية للفقراء المدقعين يعود إلى عمله الريادي مع مصرف غرامين. كذلك فإنه يركز حصراً على تحديات تقديم الخدمات لفقراء الريف في الوقت الذي تفتقر فيه معظم الوكالات الأخرى إلى هذا التركيز لأنها تعمل بشكل رئيسي مع المؤسسات المالية الحضرية وشبه الحضرية. ويمنح هذا التركيز على التمويل الريفي في الإقليم الصندوق مشروعية فريدة بين الجهات الممارسة والمانحة الأخرى والحكومات.
- (3) **الصلة الوثيقة بالحكومات والمنظمات غير الحكومية والوكالات الإقليمية والدولية.** طور الصندوق بفضل عملياته في الإقليم وطبيعة أنشطته علاقات عمل وثيقة مع وزارات الزراعة والري والتخطيط ومع المؤسسات المالية والنقدية والمصارف الزراعية المملوكة من الدولة في مختلف البلدان وإلى حد أقل مع القطاعات المصرفية الوطنية. وقد طور الصندوق أيضاً علاقات عمل جيدة جداً مع منظمتي الأمم المتحدة اللتين يقع مقرهما في روما (منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي) ومع كيانات دولية أخرى مثل البنك الدولي والجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وقد طور الصندوق فضلاً عن ذلك صلات وشراكات متينة مع الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق الأوبك للتنمية الدولية والبنك الإسلامي للتنمية ووكالات التنمية الثنائية في بلدان الخليج ومع نطاق عريض من المنظمات غير الحكومية الوطنية والإقليمية والدولية وشبكات مثل سنابل ومنظمة ACCION الدولية ومIX MARKET. وتتيح هذه الصلات للصندوق التأثير على السياسات على الصعيد الاستراتيجي والوصول إلى القطاع الخاص نيابة عن فقراء الريف. وهو ما يتعدى على المؤسسات الأخرى في الإقليم القيام به.

## مواطن ضعف الصندوق

تحد نقاط الضعف التالية، التي ينبغي تخطيها، من نقاط القوة والمزايا المبينة أعلاه:

- (1) **قلة الموارد ووسائل التمويل.** موارد الصندوق المالية والبشرية محدودة وهذا ما يحد من إمكانات توسع المؤسسات المالية الريفية التي يدعمها الصندوق في أوساط السكان المستهدفين سواء من حيث أعداد الزبائن أو المناطق النائية التي تصلها الخدمات. وعلاوة على هذا فإن انعدام الحضور المادي للصندوق في معظم بلدان الإقليم حد من قدرته على التأثير

لدفع سياسات الحكومات في اتجاه التنمية الريفية. لهذا يتعين على الصندوق أن يعمل بشراكة وثيقة مع المؤسسات الأخرى وأن يكون ابتكارياً ليلبغ أهدافه. وهناك نقطة ضعف أخرى تتمثل في الطابع التقييدي لوسائل التمويل المتاحة للصندوق وهي القروض للحكومات والمنح. والتمويل المتاح من خلال برنامج عمل الصندوق يذهب بنسبة 90 في المائة على شكل قروض للحكومات المضيضة وبنسبة 10 في المائة على شكل منح للحكومات أو المنظمات غير الحكومية أو القطاع الخاص. ولما كانت حكومات كثيرة تتردد في الاقتراض من أجل مساندة بناء القدرات ولا سيما بناء قدرات المنظمات غير الحكومية أو القطاع الخاص. فإن مقدار بناء القدرات الذي يستطيع الصندوق توفيره يبقى محدوداً جداً. لهذا ينبغي حشد التمويل بالمنح من مصادر أخرى لسد هذه الحاجة.

(2) **علاقة الصندوق تاريخياً مع الحكومات والمصارف الزراعية المملوكة من الدولة.** يتوجب على الصندوق بموجب ميثاقه أن يتعامل بشأن البرامج مع حكومة البلد المضيف لا مباشرة مع المنفذين المحتملين في البلد. ويعني هذا عادة (وإن لم يك دائماً) أن الوزارة النظرية أي وزارة الزراعة أو التخطيط أو المال هي التي ينبغي أن تقرر من خلالها الأموال والقرارات. وحتى عندما تقوم منظمة غير حكومية بتنفيذ برنامج ما على المستوى القاعدي فإن الوزارة النظرية تبقى المعنية بشكل وثيق باتخاذ القرارات بشأن البرنامج ومراقبته. وقد جرى في حالات عديدة تكليف المصارف الزراعية المملوكة من الدولة بتنفيذ برامج للتمويل الريفي إلا أن هذا النهج قد أدى إلى نتائج غير مرضية من حيث أثره على الفقر الريفي ومدى تغطيته. ولم تؤد هذه العوامل إلى الحد من مرونة التدخلات وخلق الابتكار بل إنها كثيراً ما جعلت الصندوق يبدو وكأنه مؤسسة غير منفتحة على التعاون مع القطاع الخاص. وقد حد هذا من قدرة الصندوق على تطوير ونشر وتكرار عدد من النهج الابتكارية في التمويل الريفي والتمويل الصغرى الريفي ابتكرتها بعض المؤسسات الصغيرة والأفراد.

(3) **قلة الدروس المستفادة من البرامج وضرورة الإفادة من قاعدة معارف الصندوق.** إذا كان الصندوق قد اكتسب كماً كبيراً من المعرفة في مجالي التمويل الريفي والتمويل الصغرى الريفي فإنه ما زالت هناك فجوات في جمع ونشر هذه المعرفة على الصعيد الميداني وضمن الصندوق ذاته. وقد أدى ذلك إلى عدم الإفادة من الدروس المستفادة من البرامج الناجحة ضمن الإقليم أو في أقاليم أخرى وإلى تكرار الأخطاء وعدم جمع البيانات وتحليلها بطريقة تكفل إجراء عمليات الرصد والتقييم على نحو فعال. ولا بد من اعتماد استراتيجيات متوسطة الأمد لتدارك نقطة الضعف هذه.

# إطار إرشادي للتمويل الريفي في الإقليم

## الغرض العام

الغرض العام من الإطار الإرشادي للتمويل الريفي في الإقليم هو تعزيز فرص حصول فقراء الريف على خدمات مالية مستدامة ومتنوعة. ونظراً لتنوع العمليات ضمن الإقليم فإن تحقيق هذا الهدف سيتطلب الانطلاق من عدة مبادئ توجيهية تستند إليها أغراض الإطار الإرشادي.

## المبادئ التوجيهية

المبادئ التوجيهية هي التالية:

- (1) تنوع النهج الاستراتيجي بما يتلاءم مع الظروف القطرية لتعزيز صلة السياسات وإجراءات التشغيل والخدمات المالية بالبلدان.
- (2) تعزيز القدرات الإدارية في مجالي التمويل الريفي والتمويل الصغري الريفي.
- (3) استخدام أصول الصندوق من أجل إدخال مزيد من رؤوس الأموال وخدمات الدعم من القطاع الخاص إلى التمويل الريفي في الإقليم.
- (4) تحسين قاعدة المعرفة والرصد وتقديم التقارير وتقدير الأثر كوسيلة لتعزيز أداء القطاع على سائر المستويات.

وعملاً على ترجمة هذه المبادئ إلى أفعال تم وضع أهداف محددة من أجل تحديد الخطوات التي يتعين اتخاذها.

## الأهداف

**الهدف الأول:** تطوير نهج متميز استراتيجياً على الصعيد القطري (من خلال برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية) يتفق مع سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي في التصميم والتطبيق. وسيتطلب ذلك مواءمة النهج مع الظروف الخاصة للبلد كما سيتطلب مساندة بناء القدرات ونشر المعرفة على الصعيد المحلي وتعزيز سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي. والسبب الملح الداعي إلى اعتماد نهج متميزاً بشأن التمويل الريفي هو هذا التباين الكبير في مستويات التنمية ضمن بلدان الإقليم وبينها. وقد اعتمدت استراتيجيات مختلفة بشأن التنمية الزراعية. وهناك مستويات متعددة المدى والتعقيد في الخدمات المالية الريفية؛ وهناك نطاق عريض من موفري الخدمات المالية وهناك تباين كبير أيضاً في البنى الأساسية الضرورية وفي حجم وصفات السوق التي يستهدفها الصندوق (أصحاب المبادرات الفردية الفقراء) ومدى التزام وقدرة مختلف أصحاب المصلحة على تنفيذ البرامج بنجاح. ويعني كل هذا أن نجاح برامج التمويل الريفي يتطلب نقل النهج الاستراتيجي إلى المستوى القطري والبرنامجي. وحين يتم ذلك تتحدد قطاعات الاقتصاد الريفي التي تحتاج إلى تعزيز. وسيمكن هذا النهج الصندوق من معالجة القضايا المتصلة باختلاف الظروف القطرية وبحجم وبنى الكثافات السكانية للأسواق الريفية المستهدفة في الإقليم معالجة أشد فعالية مع التقيد في الوقت نفسه بسياسة الصندوق ككل. ويتطلب النجاح في تحقيق هذا الهدف ما يلي:

- (1) تكييف سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي مع الوضع القطري ضمن الإقليم ومراعاة هذا الوضع في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذات الصلة.
- (2) إقامة شراكات مع الكيانات المحلية والوطنية والإقليمية بغية تعزيز تصميم البرامج وتنفيذها على الصعيد الصغري والمتوسطة والكلية.

- (3) الاضطلاع عند طرح أي مبادرة جديدة للتمويل الريفي بمسح للسوق في مرحلة تصميم البرنامج أو المراحل المبكرة لتنفيذه بغية تقدير الطلب على الخدمات المالية الريفية ومدى توافرها لمنطقة البرنامج المقترح. وسيتم استناداً إلى نتائج هذا المسح تحديد مختلف نقاط الدخول للعملية والخدمات المالية المناسبة التي سيجري تنفيذها.
- (4) تطوير نواة من الخبرات المالية الريفية على الصعيد القطري لتحسين تصميم البرامج وتنفيذها.

**الهدف الثاني: ينبغي أن تكون كل المؤسسات المالية الريفية التي يدعمها الصندوق مستدامة وقابلة للحياة.** سيجري التقيد بأفضل ممارسات التمويل الريفي (كما ترد في نشرة الصندوق "أدوات القرار في التمويل الريفي") وستستجيب الخدمات المالية لطلب السوق.

تشدد سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي على الحاجة إلى توفير مستدام للخدمات المالية وهو ما يتطلب أن تكون المؤسسات التي يدعمها الصندوق مؤسسات مستدامة وقابلة للحياة على المدى الطويل وأن تتقيد تقيداً تاماً بأفضل ممارسات التمويل الريفي لا سيما من حيث نوعية حافظات القروض والاستجابة إلى احتياجات الزبائن. وسيعزز نهج الصندوق في الإقليم هذه المفاهيم وستركز المساعدة على تلك المؤسسات المستدامة والقابلة للحياة أو التي ستصبح كذلك والتي تعمل وفق أفضل الممارسات.

**الهدف الثالث: مواصلة التحول من تقديم خطوط ائتمان مباشر للأجل الطويل إلى تقديم المساندة لبناء القدرات والأموال لتلبية احتياجات المؤسسات الشريكة من رأس المال الأولي.**

إن كمية الموارد المتاحة للصندوق من أجل تنمية التمويل الريفي هي كمية محدودة، وهناك فضلاً عن ذلك نطاق واسع من المؤسسات المالية التي تتمتع بإمكانات أفضل للحصول على رأس المال وخبرات أغنى في تقديم القروض. إلا أن هذه المؤسسات المالية تتردد في الاستثمار في المؤسسات المالية الريفية ذات القاعدة الرأسمالية الضيقة أو ذات خطوط الائتمان القليلة أو التي ليس لديها إدارة مجربة وفي إقراضها. لهذا فإن للصندوق، وبمزية كبرى، أن يركز موارده ويوظف مزاياه النسبية في تحديد نقاط الضعف هذه وتداركها. ولما كانت الحكومات تخجم عن الاقتراض لأغراض بناء القدرات وتقديم المساعدة التقنية فإن الصندوق سيقدم سلات مالية مناسبة لدعم جهود بناء القدرات (من خلال موارد التمويل التكميلي أو المنح). ومن شأن هذا أن يشجع المقرضين والمستثمرين الآخرين على الاستثمار في المؤسسات المالية الريفية.

ويعتبر تعزيز الإدارة على الصعيدين الاستراتيجي والتنفيذي أمراً أساسياً لنجاح مؤسسات التمويل الريفي الشريكة المختلفة والقطاعات الوطنية عموماً. لهذا يتعين دعم بناء القدرات على المستويات الصغيرة والمتوسطة والكلية ضمن بلدان الإقليم وفيما بينها. وينبغي للمساعدة أن تكون ذات قاعدة عريضة وأن تشمل من المساندة التقنية والتدريب على الصعيد القاعدي إلى مساندة المبادرات على الصعيد الإقليمي. أما الأنشطة التي سيدعمها الصندوق فهي متعددة جداً منها توفير خبراء محليين أو مغتربين وإجراء دراسات السوق وتقديم مساعدات تقنية جديدة. وينبغي التركيز على إقامة شبكات مع الشركاء ضمن إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وخارجه. وينبغي لبناء القدرات أن يكون قائماً على الاحتياجات دون صيغ جاهزة لكل البلدان أو البرامج.

وعندما يجري تشخيص نقص القاعدة الرأسمالية كنقطة ضعف حرجة لدى مؤسسة مالية ريفية شريكة فإن للصندوق أن يقوم، على أساس انتقائي جداً، بتقديم بعض الرأسمال البدئي. ويمكن أن يكون التمويل عن طريق منحة وأن لا يُقدّم إلا في الظروف التي تشترط ممارسات الإقراض والاستثمار المحلية فيها على المؤسسات المالية الريفية أن لا يقل رأسمالها عن عتبة معينة هدفها جذب المستثمرين الخارجيين. وفضلاً عن ذلك فإنه سيكون قد تم فعلاً في مرحلة الاستهلال أو الصياغة من دورة البرنامج تحديد عدد من المستثمرين المحتملين الآخرين.

وعندما يجري تشخيص نقص الرأسمال الانتقائي أو تمويل القروض بالجملة كنقطة الضعف الرئيسية فإن للصندوق، وعلى أساس انتقائي، أن يمنح خطاً ائتمانياً متجدداً للمؤسسة المالية الريفية الشريكة. ويمكن لخط الائتمان أن يمدد لفترة قصيرة نسبياً ولكنه ينبغي له أن لا يكون بمعدلات تقل عن أسعار السوق المحلية. ويتعين أن تكون له مصادر تسديد واضحة. ويمكن بدلاً من ذلك تقديم القروض بالجملة إلى مؤسسات رأسية (مثل الصناديق الاجتماعية من أجل التنمية) تقوم هي بدور تاجر

الجملة للمؤسسات المالية الريفية القاعدية العاملة في المناطق النائية. وينبغي أن تقدم هذه القروض، ما أمكن ذلك، بشروط تجارية على صعيدي الجملة والتجزئة وينبغي أن يكون لها مصدر محدد بوضوح للتسديد وأن يقرر لها إطار زمني محدود. وينبغي أن تفتقر القروض بمساعدة تقنية بما يكفل استخدام الأموال بطريقة حكيمة ومستدامة.

وثمة طريقة ابتكارية أخرى هي إنشاء صندوق لضمانات الائتمان التي يعتمد عليها المقرضون التجاريون ليقدّموا مقابلها قروضاً بالعملية المحلية. إلا أن هذا التمويل، شأنه شأن أنواع التمويل الأخرى، ينبغي أن يكون لأمد قصير نسبياً وأن تكون أسعاره تنافسية وأن لا يقوض سوق الائتمان المحلية وأن ينص على استراتيجية خروج واضحة.

#### **الهدف الرابع: اعتماد نهج مرّن بشأن الطرائق والشراكات يضمن اختيار وتوظيف الأنسب منها للبيئة التشغيلية المعنية.**

حدّ رسالة الصندوق التي تقضي بأن يعمل من خلال الحكومة المضيفة وبشكل رئيسي مع وزارة الزراعة من قدرته على الابتكار في مجال التمويل الريفي في البلدان وفي الميدان. ومع ذلك فإن الصندوق قد أصبح مطلوباً منه أن يتحول إلى نهج أكثر مرونة في تصميم وتنفيذ برامج التمويل الريفي. ويعود ذلك إلى النمو السريع في التمويل الصغري وتباين مستويات التنمية والتقدم ضمن الإقليم وبين بلدانه وتزايد عدد الزبائن وموفري الخدمات.

وفي بيئة من هذا القبيل وفي ضوء حضوره الميداني المحدود وقلّة موارده البشرية والمالية فإن الصندوق لا يستطيع زيادة مداه وأثره والنهوض بالابتكار ما لم يتعاون مع شركاء آخرين في مجال التمويل الريفي. وسيتمكن الصندوق من خلال استفادته من تجربته وتوسيع نطاق شراكاته من تعزيز مزاياه النسبية وتوظيف مواطن قوة شركائه لصالح السوق المستهدفة في الإقليم. ويشمل شركاؤه هؤلاء المنظمات المجتمعية والمصارف الريفية والمنظمات غير الحكومية والصناديق الاجتماعية للتنمية. وينبغي إدراج المصارف التجارية التي تقوم فعلاً بتقديم خدمات ريفية أو الملتزمة بالعمل في المناطق الريفية ضمن الشركاء الرئيسيين لا ضمن الخيارات الثانوية. وعلى الصندوق أن ينسق مع غيره من كبرى المنظمات المتعددة الأطراف العاملة في الإقليم (مثل الجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً) للدخول في مناقشات مع الحكومات المضيفة حول النظم التنظيمية والرقابية الأنسب لتشجيع نمو قطاع التمويل الريفي ولا سيما تقديم خدمات الادخار. ولا بد أيضاً من إقامة شراكات مع الكيانات المحلية من أجل تقديم خدمات بناء القدرات وفي مجال إدارة برامج التمويل الريفي على الصعيد الميداني.

وعلى الصعيد المحلي، يتعين على الصندوق أن يساند المبادرات المحلية ومنها رابطات الادخار والائتمان المتجددة والصناديق لا سيما في مجال بناء القدرات من أجل إقامة روابط مع المصارف التجارية أو المؤسسات الرأسمية كمصدر للتمويل بالجملة. ويمكن اعتبار المصارف الحكومية شركاء محتملين للصندوق عندما تكون هذه المصارف مستعدة لخدمة السوق التي يستهدفها الصندوق وللتقيد بأفضل الممارسات. ومن الطرق المثمرة للتعاون مع المصارف الحكومية إشراك شبكة فروعها في تقديم الخدمات المالية (الادخار مثلاً) بالتعاون مع كيانات أخرى (مثل المنظمات المجتمعية). وينبغي متابعة التجربة مع المصرف الزراعي السوداني وصندوق توفير البريد في سوريا وتقييمها عن كثب كيما يصار إلى تكرارها إن وجدت مناسبة للبلدان الأخرى.

ولا بد للصندوق أيضاً من استقصاء إمكانية إقامة شراكات مع مؤسسات خدمات الائتمان الصغري والخدمات المالية العربية والإسلامية البازغة عندما يكتمل تطوير طرق عملها. من هذه المؤسسات مبادرة برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية لإنشاء مصارف للفقراء في العالم العربي (في اليمن مثلاً).

الهدف الخامس: تعزيز الرصد والتقييم من خلال إقامة روابط مع الكيانات الدولية والإقليمية والوطنية مثل MIX Market وسنابل وتعميق المعرفة بالتمويل الريفي والتمويل الصغري الريفي ضمن شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

منذ زمن طويل ونقطة الضعف في التمويل الريفي والتمويل الصغري الريفي تكمن في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها من أجل التوصل إلى رصد وتقييم ذي معنى. لذلك فإن الصندوق سيعمل مع شركائه ومع المؤسسات الأخرى على النهوض بجمع وتقييم وتقاسم البيانات وتعزيز رصد أداء البرامج وعناصر البرامج. وسيتم تحقيق ذلك عن طريق (1) الاتفاق على صيغة معيارية لجمع البيانات من كل عناصر التمويل الريفي في المشاريع والبرامج التي يساندها الصندوق في الإقليم واتباع الخطوط التوجيهية لسياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي ومIX Market؛ و(2) توفير الدعم لبناء القدرات لتعزيز قدرة المؤسسات على جمع وتفسير ونقل البيانات (من خلال الاستثمار في المعدات والبرمجيات والتدريب)؛ و(3) وتوفير الدعم من خلال برامج الصندوق للانضمام إلى MIX Market وسنابل وشبكات التمويل الريفي المحلية الوطنية؛ و(4) وبناء قاعدة معارف الصندوق وتقاسم هذه المعارف مع أصحاب المصلحة؛ و(5) وتمويل تدريب موظفي المؤسسات المالية الريفية والصندوق على مبادئ التمويل الصغري والتحليل المالي.

# نهج مقترح لتطبيق الإطار الإرشادي في البلدان

المدخل المثالي لتطبيق الإطار الإرشادي هو برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية وبدء دورة المشروع أو البرنامج. وينبغي عند إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لبلد ما إدراج وضع التمويل الريفي فيه كجزء من تقدير صورة الفقر الريفي والمؤسسات الريفية وسياسات التمويل الريفي الوطنية. أما على مستوى المشروع أو البرنامج فإنه ينبغي، في الظروف التي يكون فيها برنامج أو عنصر للتمويل الريفي قيد النظر، إجراء مسح لتقدير مستوى تطور التمويل الريفي في منطقة البرنامج المقترح. وينبغي أن يتم ذلك خلال بعثة الاستهلال (أو في موعد لا يتجاوز مرحلة الصياغة) وأن يقرن بحساب كمي للعرض والطلب على الخدمات المالية الريفية. وينبغي للمسح أن يقيّم السوق أيضاً من حيث مستوى تطوره ومدى تغطيته وتقدمه. ويمكن بعد ذلك واستناداً إلى نتائج المسح تصنيف وضع التمويل الريفي وفق المعايير التالية:

## مراحل التطور

- (1) **المرحلة البدئية/الأساسية:** من الخدمات المدومة إلى الخدمات الأساسية. تتراوح الخدمات المقدمة في هذه المرحلة بين انعدام الخدمات المالية إلا من خلال الأسرة أو الأصدقاء أو المربين، ومجموعات الادخار والائتمان الصغيرة غير الرسمية التي تقدم خدمات ادخار بسيطة جداً وربما بعض القروض. والبلدان التي يمكن تصنيفها في هذا المستوى هي جيبوتي والصومال والسودان.
- (2) **المرحلة المتوسطة:** من الخدمات الأساسية إلى الخدمات المتوسطة. تتراوح الخدمات المالية التي تقدم في هذه المرحلة بين الخدمات الأساسية والمجموعات والمؤسسات الكبيرة التي تقدم خدمات ادخار وائتمان. ويقوم على تقديم هذه الخدمات المالية الريفية مهنيون يستخدمون نظم معلومات الإدارة وأساليب التشغيل المعيارية. والبلدان التي يمكن تصنيفها في هذه المرحلة المتوسطة هي الجزائر والجمهورية العربية السورية وتونس واليمن.
- (3) **المرحلة المتقدمة:** من الخدمات المتوسطة إلى الخدمات المتقدمة. يندرج في التصنيف موردو التمويل الريفي ومؤسسات التمويل الصغرى الكبرى مثل الكيانات المسجلة والمصارف التجارية والتعاونيات. ويوفر موردو الخدمات هؤلاء نطاقاً واسعاً من الخدمات ويستخدم موظفوها المهنيون نظاماً فعالة في مجال معلومات الإدارة ونظماً للرصد والإبلاغ وهم قادرون على التأثير على سياسات الحكومات. وتضم البلدان المصنفة في هذا المستوى مصر والأردن ولبنان والمغرب.

## تطبيق الإطار الإرشادي

تختلف طريقة تطبيق الإطار الإرشادي باختلاف برنامج التمويل الريفي وباختلاف كل عنصر من عناصر البرنامج المتكاملة. وفيما يلي عرض للخطوات التي يمكن اتباعها لاختيار النهج المناسب وتنفيذه وانتقاء أنسب الشركاء.

## المرحلة البدئية/الأساسية

**المستوى الصغرى:** ينبغي أن يركز في المقام الأول على بناء المؤسسات القاعدية القائمة على الادخار مثل رابطات الادخار والائتمان المتجددة والصناديق. وينبغي الاهتمام بالعمل مع المؤسسات المحلية والمنظمات غير الحكومية الوطنية والاعتماد على مساهمة قوية من قاعدة الزبائن. وينبغي التركيز بشدة على بناء القدرات الإدارية على مستوى القاعدة والمستوى المحلي وعلى إنشاء نظم سليمة للرصد والتقييم. وأنسب الشركاء في هذه المرحلة هم المنظمات المجتمعية والمنظمات غير الحكومية وكذلك المصارف الحكومية المستعدة للتوسع في مجال التمويل الصغرى الريفي.

**المستوى الكلي:** ينبغي أن يركز في المقام الأول على تعزيز معرفة الحكومة المضيفة ببناء قطاع تمويل صغري ريفي مستدام وقابل للحياة والتزامها بذلك. وينبغي تشجيع خلق بيئة ممكنة. والشركاء المثاليون في هذه المرحلة هم الجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. وأفضل طرق بناء القدرات وتقديم المساعدة هي عقد حلقات عملية وتقديم الدعم التقني.

### المرحلة المتوسطة

**المستوى الصغري:** ينبغي مواصلة تعميق وتوسيع مدى تغطية البرنامج أو العنصر وينبغي التركيز بشدة على استدامة موردي الخدمات المالية والريفية وقدرتهم على البقاء. وينبغي تعزيز القدرات الإدارية لهؤلاء الموردين في مجال تخطيط الأعمال ووضع الاستراتيجيات. ويتعين تقديم المساعدة لبناء القدرات لاعتماد تقنيات التسويق وتوفير خدمات مالية إضافية. والشركاء المفضلون في هذه المرحلة هم المؤسسات المالية الريفية وموردو المساعدة التقنية.

**المستوى المتوسط:** ينبغي للصندوق أن ينشئ شبكات للتمويل الصغري ضمن البلدان وأن يعززها. ويجب إعطاء أولوية لتعزيز وتحسين الرصد والتقييم لأنشطة البرامج أو العناصر. وينبغي تحديد الموردين المحليين للمساعدة التقنية والتدريب وتقديم المساعدة لهم. وينبغي حينها أمكن واستلزم إنشاء مؤسسات رأسية وتعزيزها. ويجب البحث عن مساهمين في التمويل ولا سيما من بين الكيانات المحلية والدخول في شراكة معهم. وعلى الصندوق أن يقوم بدور نشط في لجان التنسيق بين المانحين فيما يتعلق بالخدمات المالية الريفية وأن يقيم علاقات شراكة مع مانحين آخرين بما في ذلك المصارف العربية والإسلامية والصناديق. سنابل، والمستثمرون الدوليون وصناديق التنمية الاجتماعية. ويمكن أيضاً إقامة روابط مع المصارف الحكومية لتكون وسيلة لتوصيل الخدمات إلى المناطق الريفية.

**المستوى الكلي:** ينبغي للصندوق، بالاقتران مع شركائه، أن يشدد لدى الحكومات المحلية على أهمية البيئة الممكنة. وينبغي أيضاً التأكيد على ضرورة الاعتراف بحقوق الدائنين ضمن النظام القانوني وأهمية الربط بين التمويل الريفي والوصول إلى الأسواق. وينبغي مواصلة العمل مع أصحاب المصلحة الآخرين بشأن مستوى التنظيم والرقابة المناسب لهذه المرحلة من مراحل الخدمات المالية الريفية. وأنسب الشركاء في هذه المرحلة هم صناديق سنابل والجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً والبنك الدولي والبنك الإسلامي للتنمية والصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي وصندوق الأوبك للتنمية الدولية ووكالات المساعدة الإنمائية الثنائية لبلدان الخليج وغير ذلك من المصارف الإسلامية الإقليمية البازغة المعنية بالتمويل الصغري والتمويل الريفي مثل مصارف من أجل الفقراء التابع لبرنامج الخليج وبرنامج الخليج لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية.

### المرحلة المتقدمة

**المستوى الصغري:** ينبغي توسيع وتعميق نطاق التغطية للسوق المستهدفة من الصندوق وتشجيع تقديم خدمات مالية أكثر تقدماً وتعقيداً. وينبغي أن تتاح خدمات بناء القدرات سبيلاً للاشتراط التقيد بأفضل الممارسات. ويتعين تدعيم اعتماد التكنولوجيا المتقدمة (مثل استخدام الوسائل اللاسلكية في الأعمال المصرفية والرصد). وينبغي للصندوق أن يدعم خطوات التوحيد المحتملة بين موردي خدمات التمويل المالي من خلال المساعدة على إقامة روابط مع الكيانات الريفية وحول الحضرية والحضرية. ومن الشركاء المفيدون في هذه المرحلة مؤسسات التمويل الريفي الأكبر والتعاونيات والمصارف التجارية وصناديق سنابل وغير ذلك من الجهات المانحة الأخرى.

**المستوى المتوسط:** ينبغي للصندوق أن يساعد في إقامة روابط بين المؤسسات المالية الريفية من جهة والجهات المانحة والموردين المحليين لخدمات الدعم من جهة أخرى. وينبغي دعم تطوير مؤسسات رأسية بين موردي خدمات التمويل الريفي وتشجيع الانضمام إلى سنابل. ويتعين تقديم المساعدة في إنشاء الروابط واعتمادها رسمياً بين الكيانات المستثمرة الدولية وموردي خدمات التمويل الريفي. وينبغي تشجيع إقامة الشبكات مع قواعد البيانات الدولية مثل MIX Market من أجل تبادل

المعلومات عن الأنشطة. ولعل أنسب الشركاء على هذا المستوى من مرحلة التنمية هم MIX MARKET والجماعة الاستشارية لمساعدة أشد الناس فقراً ومؤسسات التدريب والمستثمرون الاجتماعيون من القطاع الخاص وموردو الخدمات التقنية.

**المستوى الكلي:** ينبغي للصندوق أن يتعاون في هذه المرحلة تعاوناً وثيقاً مع الوكالات الرئيسية بشأن السياسات الوطنية والحكومية وكذلك مع المؤسسات المالية الدولية والإقليمية الكبرى وغيرها من وكالات المساعدة الإنمائية من أجل التأكد من أن السياسات القانونية والتنظيمية والضريبية والنقدية تعزز تنمية التمويل الريفي والتمويل الصغري الريفي.

## خاتمة

يقوم الإطار الإرشادي المقترح على عدة مبادئ أساسية هي التالية: اعتماد نهج متميز استراتيجياً ونقل مسؤولية اتخاذ القرارات إلى مستوى البرنامج، وتعزيز أصول الصندوق في الإقليم، وتقوية القدرة الإدارية على الصعيد الميداني وتحسين قاعدة المعارف وعمليات تقدير الأثر ضمن القطاع. وسيتم تحقيق ذلك من خلال سلسلة مترابطة من الأهداف وهي التركيز على ضرورة المشاركة المبكرة للأطراف القاعدية صاحبة المصلحة في تصميم وتنفيذ البرامج وأهمية الاستدامة وقابلية البقاء وضرورة بناء القدرات والدور المفصلي لإدارة المعرفة وللرصد والتقييم.

ويستند الإطار الإرشادي والنهج المقترح تطبيقه إلى سياسة الصندوق بشأن التمويل الريفي والدروس المستفادة من التجربة الميدانية لشعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا على مدى الثلاثين سنة الماضية ومن عدد من عمليات تقييم المؤسسات والمشاريع التي اضطلع بها الصندوق مؤخراً. ويسعى الإطار التوجيهي إلى الاستفادة من المزايا النسبية للصندوق والحد من الآثار المحتملة الناجمة عن نقاط الضعف المعروفة. وقد تم تحقيق تقدم في العديد من هذه المجالات كما تم عقد شراكات على كل المستويات.

في تطبيق هذا الإطار الإرشادي لا ينظر إلى الطلب على الخدمات على أنه عامل معيق لأن قاعدة زبائن الخدمات المالية الريفية تفوق المتوافر منها بكثير. ومن الأهمية بمكان مع ذلك الاضطلاع في مرحلة استهلال المشروع بتحليل معمق للعرض بغية تقدير جدوى المشروع أو العنصر ولتحديد احتياجات الزبائن المستهدفين قبل المضي في المشروع.

وختاماً فإن هذا الإطار الإرشادي هو وثيقة "حية" لا بد من مراجعتها وتنقيحها كلما دعت الظروف إلى ذلك.



الصندوق الدولي  
للتنمية الزراعية

Via Paolo di Dono, 44

00142 Rome, Italy

رقم الهاتف: +39-06-54591

رقم الفاكس: +39-06-5043463

البريد الإلكتروني: ifad@ifad.org

[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

[www.ruralpovertyportal.org](http://www.ruralpovertyportal.org)